

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN İÇSEL
PAZARLAMA STRATEJİLERİNE ETKİSİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

SİNEM KAYA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İşletme Anabilim Dalı
Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ
2014
(Her Hakkı Saklıdır)**

T.C.
GÜMÜŞHANE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ İŞLETMELERİN
İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

(A Research on the Effects of the Practices of the Human Resources Management to the
Internal Marketing Strategies of the Businesses)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Sinem KAYA

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

**GÜMÜŞHANE
Mart, 2014**

TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI

Ahmet Mutlu AKYÜZ danışmanlığında Sinem KAYA tarafından hazırlanan “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin İçsel Pazarlama Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışma, / / tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi (Başkan): Yrd. Doç. Dr. Salih YILDIZ

İmza:

Jüri Üyesi (Danışman): Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ

İmza:

Jüri Üyesi :Yrd. Doç. Dr. Suat Hayri ŞENTÜRK

İmza:

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.. / .. /

Doç. Dr. Mevlüt ERTEN

Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin İçsel Pazarlama Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla doğrularım.

Tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

<input type="checkbox"/>	Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezim sadece Gümüşhane Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
<input type="checkbox"/>	Tezimin yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

. / . / ...

İmza

Sinem KAYA

ÖNSÖZ

Bu tezin yazım sürecine katkılarından dolayı Danışman Hocam Sayın Yrd. Doç. Dr. Ahmet Mutlu AKYÜZ' e, tezimi özveriyle yönetirken hiçbir yardımını da esirgemediği için çok teşekkür ederim. Verdiği destek ve yardımları tezimi hazırlamama yardımcı olurken aynı zamanda da tezimi başarıyla tamamlamamı sağladığı için kendisine minnettarım. Sayın Yrd. Doç. Dr. Tarhan OKAN' a tez modelimin oluşum aşamasında gösterdiği yönlendirmeden ve istatistiksel analizlerindeki katkılarından dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca çalışmamda emeği olan Sayın Yrd. Doç. Dr. Ferhat ÖZBEK' e de teşekkürü bir borç bilirim. Çok şey öğrendiğim değerli Hocam Sayın Doç. Dr. Ekrem CENGİZ' e de teşekkürlerimi sunarım. Yanımda olduğunu hep bildiğim, bana hep inanan iyi ve kötü günlerimde beni hiç yalnız bırakmayan aileme ve arkadaşlarıma destek ve yardımlarından dolayı minnettarım.

Gümüşhane – 2014

Sinem KAYA

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

DIŞ KAPAK	
DIŞ KAPAK PENCERESİ	
İÇ KAPAK.....	I
TEZ KABUL VE ONAY TUTANAĞI.....	II
TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI	III
ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ	XI
KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ	XII
GİRİŞ..	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.1. İçsel Pazarlama Kavramı.....	6
1.1.1. İçsel Pazarlama Kavramının Amaçları	8
1.1.2. İçsel Pazarlama Kavramının Faydaları	9
1.2. İç Müşteri Kavramı	9
1.2.1. Çalışan/ İç Müşteri Memnuniyeti	11
1.3. Dış Müşteri Kavramı	16
1.3.1. Dış Müşteri Memnuniyeti.....	16
1.4. Hizmet Kalitesi Müşteri Memnuniyeti İlişkisi	18
1.5. Çalışan Memnuniyeti Müşteri Memnuniyeti İlişkisi.....	20

İKİNCİ BÖLÜM

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ	26
2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri	29

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluk ve Amaçları.....	30
2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	35
2.3.1. İşe Alma ve Seçme	35
2.3.1.1. Çalışan Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma	36
2.3.1.2. Çalışan Seçiminde İç Kaynaklardan Yararlanma.....	36
2.3.2. Eğitim ve Geliştirme	41
2.3.2.1. Eğitimin Amaçları	44
2.3.3. Ücret.....	46
2.3.4. Ödüllendirme	48
2.3.5. Performans Değerlendirme	50
2.3.5.1. Performans Değerlendirmenin Yararları	51
2.3.6. Çalışan İlişkileri.....	52
2.3.7. Kariyer Geliştirme	54
2.3.8. Katılım	56
2.3.9. Yetkilendirme	57

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETLERİNİN DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR

ARAŞTIRMA	60
3.1. Araştırmanın Tasarımı.....	60
3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları	60
3.1.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Aracı.....	60
3.1.3. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçekler ve Ölçek Soruları	62
3.1.4. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri	64
3.1.5. Araştırmanın Kısıtları	66
3.1.6. Araştırmanın Zaman Planı	67
3.1.7. Araştırmanın Maliyeti.....	67

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. VERİLERİN ANALİZİ ve YORUM.....	68
4.1. Analiz ve Bulgular.....	68

4.1.1. Örneklemin Demografik Özellikleri.....	68
4.1.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizler Sonuçları.....	70
4.1.3. Araştırma Modeli Sonuçları.....	75
4.1.4. Araştırma Hipotezinin Testi.....	79
4.2. Sonuç ve Değerlendirmeler.....	79
4.3. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler.....	86
KAYNAKÇA	88
ÖZGEÇMİŞ.....	104

ÖZET

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARININ
İŞLETMELERİN İÇSEL PAZARLAMA STRATEJİLERİNE ETKİSİ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA

Sinem KAYA

2014- XII+ 104 sayfa

İşletmelerin günümüzün rekabet koşullarında sürekliliği sağlayabilmeleri için öncelikle sahip oldukları insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanmaları gereklidir. Günümüzün değişen şartlarında işletmelerin, iç müşteriler olarak gerek çalışanların gerekse dış müşterilerin düşüncelerinde olumlu bir imaj yaratmaları önem kazanmaktadır. Bu imajın oluşturulması ise hem çalışanların hem de müşterilerin işletme ile iletişim kurdukları her alanda ve her deneyimde olumlu bir sonuçla karşılaşmaları, beklentilerinin karşılanması hatta beklentilerin üzerinde performansların ortaya çıkması ile mümkündür. Bu süreç ise dış ve iç müşteriler yönünden memnuniyetin yaratılması olarak kendini göstermektedir. Bu çalışmada, insanın rekabet üstünlüğünün temel kaynağı olarak görülmesi anlayışına dayalı olan insan kaynakları uygulamalarının işletmelerde iç müşteri memnuniyetini, memnun olan iç müşterilerin ise dış müşteri memnuniyetini sağlayacağı savunulmaktadır. Araştırmada, çalışan (iç müşteri) memnuniyeti yaratan insan kaynakları uygulamalarının dış müşterilerin memnuniyetlerinde doğrudan ve olumlu yönde etki yarattığı sonucuna varılmıştır.

Anahtar Sözcükler: İçsel Pazarlama, İç Müşteri Memnuniyeti, Dış Müşteri Memnuniyeti, İnsan Kaynakları Uygulamaları, Yapısal Eşitlik Modeli.

ABSTRACT

MASTER THESIS

A RESEARCH ON THE EFFECTS OF THE PRACTICES OF THE HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TO THE INTERNAL MARKETING STRATEGIES OF THE BUSINESSES

SİNEM KAYA

2014- XII+ 104 page

Businesses must first use their human resources most efficiently and effectively in order to provide. The sustainability in today's competition conditions. In today's changing conditions it is gaining importance that businesses must create a positive image in the opinions of not only their employees as the internal customers, but also of the external customers. The creation of this image is possible when both the employees and the customers get a positive result in every department and every experience that they are in connection with the business, when their expectations are full filled or even when there are performances over their expectations. This period shows itself as the creation of satisfaction for the internal and external customers. In this research, it is argued that the practices of human resources, which is based on the aspect that it is the basic source of the man's competition supremacy are going to provide the internal customer satisfaction and the external customer satisfaction. In the research, it is concluded that the practices that create employee (the internal customer) satisfaction created a direct and positive effect on the satisfactions of the external customers.

Key Words: Internal Marketing, Internal Customer Satisfaction, External Customer Satisfaction, Human Resource Management Practices, Structural Equation Model.

TABLolar LİSTESİ

<u>Tablo No</u>	<u>Tablo Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Tablo 3.1.	Araştırma Modelinde Kullanılan Değişkenler ve Ölçek Soruları	62
Tablo 4.1.	Faktör Analizi Sonuçları.....	71
Tablo 4.2.	Araştırma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 4.3.	Değişkenlere Ait Standart Faktör Yükleri.....	75
Tablo 4.4.	Değişkenler Arası Korelasyonlar	75
Tablo 4.5.	Araştırma Modelinin KiKare Değeri ve Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları.....	76
Tablo 4.6.	Yapısal Model Analiz Sonucu.....	79

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekil No</u>	<u>Şekil Adı</u>	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1.1.	İşletmelerde Farklı Pazarlama Türleri	6
Şekil 1.2.	İlişki Yönetiminde Birincil İlişki.....	11
Şekil 1.3.	Çalışan (İç Müşteri) ve Müşteri Tatmini İlişkisi	23
Şekil 2.1.	İnsan Kaynakları Uygulamaları.....	34
Şekil 3.1.	Araştırma Modeli ve Hipotezler	65
Şekil 4.1.	Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	68
Şekil 4.2.	Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	69
Şekil 4.3.	Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları.....	69
Şekil 4.4.	Ankete Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	70
Şekil 4.5.	Doğrulayıcı Faktör Analizini Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı	74
Şekil 4.6.	Araştırma Modeline Ait YEM Çıktısı	78

KISALTMALAR VE SİMGELER LİSTESİ**Kısaltma****Kısaltma Açılımı**

a.g.e.:	Adı Geçen Eser
Çev. :	Çeviren
İİBF:	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İKY:	İnsan Kaynakları Yönetimi
s. :	Sayfa Numarası
TKY:	Toplam Kalite Yönetimi
v.b.:	ve benzeri
v.d.:	ve diğerleri
YEM:	Yapısal Eşitlik Modeli

GİRİŞ

İşletmelerin çeşitli amaçlarına ulaşabilmesinde ve rekabet avantajı sağlayabilmesinde en önemli faktörü insan kaynağı oluşturmaktadır. İşletmeler ürettiği ürün ve hizmetlerin alıcı olan dış müşterilerin işletme ile ilgili izlenimleri, yalnızca satın alınan ürün ve hizmetin özelliklerinden sağlanmamaktadır. Çalışanların dış müşteri ile kurduğu iletişim aynı zamanda işletmenin, dış müşterilerin izlenimlerinde güçlü bir imaj oluşturabilmesi açısından da oldukça önemlidir. Bu nedenle çalışanlardan dış müşterilere geçecek olan bu olumlu izlenimin oluşmasında, işletmenin çalışanları ile kurduğu ilişki ve iletişimde çalışan memnuniyetinin ne derecede oluştuğu belirleyici olmaktadır. Memnun müşteri yaratmanın yolunun memnun çalışanlardan geçtiği anlayışı bu anlamda önem kazanmaktadır.

Çalışan memnuniyeti, çalışanın işinden beklentilerinin gerçekleştirilme düzeyine bağlı olarak işine karşı gösterdiği tutum ve davranış olarak tanımlanabilmektedir¹. Çalışanların ve müşterilerin işletmeden beklentileri ve izlenimleri arasındaki değerlendirme sonucu oluşan memnuniyet kavramının içsel ve dışsal birçok faktörden etkilenmektedir.

Küreselleşme ve rekabetin uluslararası düzeye taşınması; işletme, insan ve çalışma şartlarını yeni iş hedeflerine ve stratejilerine doğru yönlendirmekte, işletme içinde en üst düzey yöneticiden en alt düzey çalışana kadar çalışanı, çalışma ortamını ve statüleri etkilemekte ve değişen çalışma şartlarında insan kaynaklarının yeni çalışma profilleri geliştirmesini gerektirmektedir.

Günümüzde insan kaynakları sınırlarının ne derece geniş ve geliştirilebilir olduğunun fark edilmesiyle birlikte insan kaynakları yönetiminin işletmeler için önemi daha da artmıştır. Yaşanan teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimler işletmelerin, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan insan kaynağına daha fazla önem vermelerine neden olmaktadır². İnsan kaynakları yönetimi, insan kaynaklarının daha etkin şekilde yönetilmesini sağlamaktadır.

¹ Reyhan Çabukel, "Çalışan Memnuniyeti Analizleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2008, s.1.

² Lloyd Baird ve Ilan Meshoulam, "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", **Academy of Management Review**, 13 (1), 1998, s.116.

Bu çalışmanın ana düşüncesini, müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için öncelikle çalışan yani iç müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi oluşturmaktadır. Bu çalışma ile amaçlanan, iç müşterilere yönelik olarak uygulanan ve onların memnuniyetlerinin bir ölçütü olarak da kabul edilebilecek çeşitli insan kaynakları uygulamalarının dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Böylelikle dış müşterilerin, iç müşterilere yönelik insan kaynakları uygulamalarından ne boyutta etkilendikleri ortaya çıkarılmış, aynı zamanda bu konudaki literatüre de katkıda bulunmuş olacaktır.

Bu çalışma, dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm, rekabet avantajı sağlamak ve algılanan hizmet kalitesini yükselterek işletmenin hem etkili dış pazarlama yapmasını hem de nitelikli çalışanların işletmeye çekilmesi, elde tutulması, motive edilmesi ve iç müşterilerin memnuniyetinin sağlanması olarak tanımlanan içsel pazarlama kavramını kapsamaktadır. İçsel pazarlama kavramının tanımına, amaçlarına ve faydalarına değinilerek konu ile ilgili literatür taramasına ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

İkinci bölümde insan kaynakları yönetiminin tanımına ve tarihsel gelişimine kısaca değinilerek özelliklerinden, amaçlarından ve gelişiminden söz edilmiştir. İç müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olabilecek insan kaynakları uygulamaları; işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, çalışan ilişkileri, kariyer geliştirme, katılım ve yetkilendirme olarak belirlenmiştir. Bu kavramlar tanımlandıktan sonra kavramların iç müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan literatür taramasına yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde, Türkiye' de bilgilerinin gizli kalmasını isteyen bir çağrı merkezi üzerinde yapılan araştırmanın uygulama kısmına yer verilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formu iki ana kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmı demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşurken ikinci kısım ise dış müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik 1 ve iç müşteri memnuniyetinin boyutları olduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarını ölçmeye yönelik 51 ölçek sorusundan oluşmaktadır. Bu bölümde; araştırmanın amacı ve araştırma soruları, araştırmanın evreni, örnekleme ve veri toplama yöntemi, araştırmada kullanılan ölçekler ve ölçek soruları, araştırmanın kısıtları, zaman planı ve maliyeti gibi konulara yer verilmiştir.

Dördüncü ve son bölümde ise yapılan araştırmanın analiz ve bulguları yer almaktadır. Araştırma modelinin sonuçları ve araştırma hipotezinin testi bu bölümde açıklanmıştır. Bu bölümde yer alan sonuç ve değerlendirmeler kısmında da araştırmanın sonuçlarına ve genel değerlendirmelere yer verilirken aynı zamanda da araştırmanın geliştirilebilmesi ve çeşitlendirilebilmesi için gelecek araştırmalar için önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İÇSEL PAZARLAMA KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Son yıllarda artan uluslararası rekabet ve globalleşme, işletmeleri hizmet kalitesini iyileştirmeye ve müşteri taleplerine duyarlı politikalar izlemeye yöneltmiştir. Geçmişte pazarlama, genel olarak fiziksel ürünler ve dış müşteriler üzerine odaklanmaktaydı³. Ancak sanayinin hızla gelişmesiyle birlikte gelir düzeyinin artması ve teknolojideki gelişmeler, pazarlamanın bu anlayışını değiştirerek hizmet kalitesinde iyileştirmeler konusunda yapılan çalışmaların yoğunlaşmasını sağlamıştır. Böyle bir gelişme ile birlikte hizmet pazarlaması literatürde önemli bir çalışma alanı olmuştur. İçsel pazarlamayı oluşturan kavramlara ise, 20. yüzyılın başlarında rastlansa da esas kavramın yaygınlaşması 1980' li yılların başında hizmet pazarlaması konusunda yapılan çalışmaların artmasıyla gerçekleşmiştir⁴.

Hizmet işletmeleri ve endüstriyel işletmeler için oldukça uygun olan içsel pazarlama, özellikle yüksek işgücü gerektiren hizmet işletmelerinde daha da önemli bir yere sahiptir⁵. Çünkü hizmet kalitesini belirleyen unsur, hizmetin müşterilerin beklentilerine uygun olarak gerçekleşme düzeyidir⁶. Ürün ve hizmet kalitesinin sağlanması müşteri ihtiyaçlarını anlamak ve müşteri beklentilerini karşılamak açısından son derece önemlidir⁷. Verilen hizmetin kalitesi de, hizmeti sunan çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır⁸. İç hizmet kalitesi, üstün dış hizmet kalitesi için gereklidir⁹. Sonuç olarak içsel pazarlama hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir faktör olabilir¹⁰.

³ Albert Caruana ve Peter Calleya, "The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among retail Bank Managers", **International Journal of Bank Marketing**, 16 (3), 1998, s.108.

⁴ Frederick A. Forst and Mukesh Kumar, "Service Quality Between Internal Customers and Internal Suppliers in an International Airline", **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 18 (4/5), 2001, s.371

⁵ İnci Varinli, **Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 2012, s. 110.

⁶ A. Parasuraman ve diğerleri, "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, 49, 1985, s.42.

⁷ Yafang Tsai ve Ta-Wei Tang, "How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor", **Total Quality Management**, 19 (11), 2008, s. 1117.

⁸ Varinli, a.g.e., s.110.

⁹ Richard J. Varey, " Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges", **International Journal of ServiceIndustry Management**, 6 (1), 1995, s.42.

¹⁰ Tsai ve Tang, a.g.e., s.1118.

İç müşteri hizmeti, iç pazarlama fikrinden farklıdır. İç müşteri hizmeti, çalışanların diğer çalışanlara nasıl hizmet ettiği konusuna vurgu yaparken, iç pazarlama işletmenin çalışanlarına nasıl hizmet ettiğine odaklıdır¹¹.

Bu araştırmada kullanılan iç müşteri hizmeti kavramı, iç hizmet kalitesinin bir organizasyonda işletmenin çalışanlarına karşı hizmet etme şekliyle belirlenebileceği iddiasını yansıtmaktadır.

İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarına müşteri gibi davranması gerektiğini öngören bir pazarlama yaklaşımıdır. İşletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ifade eder¹². İşletmenin ilk pazarı çalışanlarıdır. İşletmenin memnun müşterileri olması için öncelikle memnun çalışanları olmalıdır. Müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir işletme öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamalı ve yeteneklerini yükseltmelidir¹³. Çalışanların, dış müşterilerin istek ve beklentilerini karşılayabilmesi için bilgilendirilmeye, eğitime, geliştirilmeye, ödüllendirilmeye ve motivasyona ihtiyaçları vardır¹⁴. Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması, çalışanların motivasyonunun artırılması, çalışanların tatmin edilerek işi bırakma eğilimini azaltmakta ve sonuç olarak yüksek çalışan memnuniyeti sağlanarak yüksek dış müşteri memnuniyeti ve sadakatinin oluşturulması mümkün kılınmaktadır¹⁵. Böylelikle işletme, çalışanları ile bir bütün haline gelir bu da çalışanları, müşteri ihtiyaçlarını karşılamakta istekli hale getirir. Rekabetin yoğun yaşandığı günümüzde iç pazarlama, başarılı bir dış pazarlama için avantaj niteliğindedir¹⁶. Şekil1.1' de de vurgulandığı gibi, işletme çalışmalarının odak noktası yalnızca dış müşteriler değil aynı zamanda işletme içi çalışanlarıdır.

¹¹ Greg W. Marshall ve diğerleri, " Exploring Internal Customer Service Quality", **Journal Of Business & Industrial Marketing**, 13 (4/5), 1998, s.382.

¹² Halis Demir ve diğerleri, "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi", **Hacettepe Üniversitesi İİBF**, 26 (2), 2008, s.136

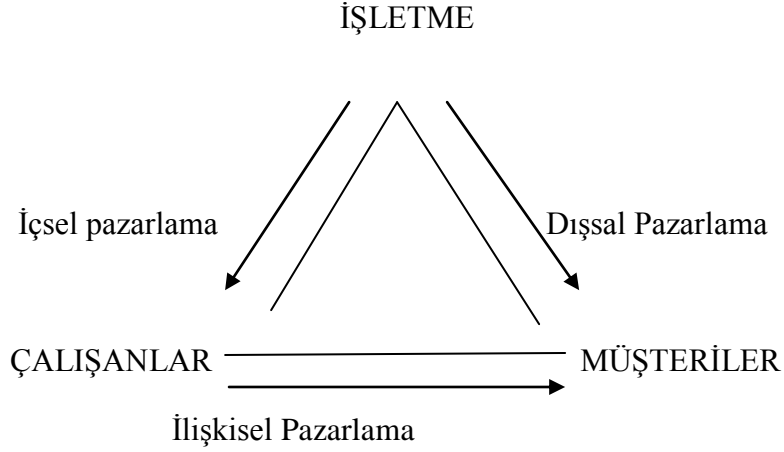
¹³ William R. George, "The Retailing of Services- A Challenging Future", **Journal of Retailing**, 53 (3), 1977, s.91.

¹⁴ Ioanna Pappasolomou-Doukakis ve Philip J. Kitchen, " Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?", **The International Journal of Bank Marketing**, 22 (6), 2004, s.421.

¹⁵ Pervaiz K. Ahmed ve Mohammed Rafiq, "Internal Marketing Issues and Challenges", **European Journal of Marketing**, 37 (9), 2003, s. s.1177-1178.

¹⁶ Shueh-Chin Ting, "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators", **Educational Administration Quarterly**, 47 (2), 2011, s.354.

Şekil 1.1. İşletmelerde Farklı Pazarlama Türleri



Kaynak: "Gürdal, Sahavet ve diğerleri, 2001'den aktaran" Pelin Dünder ve Belma Güneri Fırlar, "İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi "Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma" **Bilig, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006, sayı 37, s.133.

1.1. İçsel Pazarlama Kavramı

İçsel pazarlama kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

İçsel pazarlama, rekabet avantajı sağlamak ve algılanan hizmet kalitesini yükselterek işletmenin etkili dış pazarlama yapmasına yardımcı olmak için çalışanları işletmeye çekmeyi, elde tutmayı ve motive etmeyi hedefleyen bir pazarlama anlayışıdır¹⁷.

Farklı bir tanım içsel pazarlama kavramını, "işletme çalışanlarını iç müşteriler olarak, işletme içinde yapılan işleri de üretilen ürünler olarak görmek ve bunları gerçekleştirirken işletmenin hedeflerine yönelerek iç müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmek" olarak tanımlamaktadır¹⁸.

¹⁷ Richard J. Varey and Barbara R. Lewis, "A broadened conception of internal marketing", **European Journal of Marketing**, 33 (9/10), 1999, s.932.

¹⁸ Robert Ankomah Opoku ve diğerleri, "The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case", **Journal of Financial Services Marketing**, 13 (4), 2009, s.319.

İçsel pazarlama altında yatan düşünce çalışanların iç müşteri ve iç ürünler gibi görülmesidir. Çalışanları geliştirmek ve motive etmek, örgütün genel hedeflerine hitap ederken aynı zamanda da çalışanların ihtiyacını karşılamaktadır¹⁹.

Başka bir tanıma göre ise içsel pazarlama, hizmet pazarlamasının başarılı olabilmesi için kalifiyeli çalışanların örgüte çekilmesi, geliştirilmesi, motive edilmesi ve elde tutulması olarak tanımlanmıştır²⁰.

Müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratılarak müşteri tatmini sağlanmalıdır. Bu amaçla içsel pazarlama kavramının en kapsamlı tanımı ise şöyledir: İşletme içinde farklı bölümlerdeki çalışanların, işletme stratejilerini daha etkin uygulamaları için motive edilmeleri, bütünleştirilmeleri, koordinasyonlarının sağlanması, ve değişime dirençlerinin kırılması için pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen anlayıştır²¹.

Yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere içsel pazarlama, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) gibi bazı alanlarla iç içedir²².

TKY felsefesine bağlı olarak iç müşteri hizmeti, tedarikçisinin iç müşterilerinin ihtiyaçlarını karşılamaktan sorumlu olduğu ve sonuçta memnun edici iç değişim partnerlerin olduğu bir işletmenin farklı fonksiyonlarındaki bölümlerinde yer alan bireyler arasındaki çift yönlü değişim süreci olarak görülmektedir²³. İçsel pazarlama ve TKY arasındaki temel fark, TKY' nin içsel pazarlamanın aksine işletme ve çalışan ilişkisi yerine çalışanların birbiri arasındaki ilişkiye odaklanmasıdır²⁴.

İKY açısından içsel pazarlama, müşterilere sunulacak hizmetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayacak çalışanların tedarikini, eğitimini, gelişimini ve motivasyonunu sağlayan bir tekniktir. Müşterilere kaliteli bir hizmet sunabilmek için çalışanların tatmin edilmesi, işletmenin çabaları ile sağlanır. Bazı bilim adamları da örgütsel davranış açısından içsel pazarlama kavramını, çalışanların işe yönelik tutumlarını değiştirebileceği yönünde yorumlamışlardır. Eğitim olanakları ile de

¹⁹ Michael T. Ewing ve Albert Caruana, " An Internal Marketing Approach to Public Sector Management The Marketing and Human Resources Interface", **The International Journal of Public Sector Management**, 12 (1), 1999, s.18.

²⁰ Leonard L. Berry ve A. Parasuraman, "Services Marketing Starts From Within", **Marketing Management**, 1, 1992, s.176.

²¹ Canan Ay ve Burak Kartal, "İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Öneri Dergisi**, 5 (20), 2003, s.16.

²² Ay ve Kartal, a.g.e., s.16.

²³ Marshall ve diğerleri, a.g.e.,s.382.

²⁴ Ay ve Kartal, a.g.e., s.16.

çalışanlarda işe karşı olumlu bir tutum geliştirilebilir. Çalışanlarda örgütsel bağlılık, görev katılımı, motivasyon ve iş tatmini artar. Böylelikle, çalışanlar müşteri yönlü hizmet tutumuna sahip olurlar. Bu eğilim çalışanların, dış müşterilerin ürün veya hizmetlerle ilgili taleplerini anlamasına yardımcı olur²⁵. İKY açısından, yalnızca pazarlama tekniklerinin işletme içinde uygulanmasının, çalışana duyulan ihtiyacı, çalışanın gelişimini ve eğitimi telafi etmeyeceği söylenmektedir. Çalışan fonksiyonunun, performansı yükseltmek ve çalışanları motive etmek için yararlandığı çok sayıda araç vardır. Örneğin iş rotasyonu, kariyer planlama, kendi kendini yöneten çalışan grupları gibi. Pazarlama teknikleri, bu araçlara katkıda bulunan bir yardımcı olarak görülmektedir²⁶.

1.1.1. İçsel Pazarlama Kavramının Amaçları

İçsel pazarlamanın ana amacı belirtildiği gibi dış müşteri memnuniyetini sağlamaktır. Memnuniyetin sağlanmasıyla müşterinin işletmeye bağlılığı ve sadakati de artacak bu da işletmenin kârlılığında ve pazar payında artış yaratacaktır. Bu doğrultuda içsel pazarlamanın amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır²⁷.

- Organizasyondaki nitelikli çalışanları elde tutmak ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak,
- Ekonomik iyileşme için yönetim ve çalışanlar arası motivasyonu sağlamak ve arttırmak,
- Değişen ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik ortamda rekabet edebilir hizmet için kaliteye uygun yönetim anlayışını benimsemek,
- Müşteri ve işletme üyelerine hitap eden bir kurumsal marka oluşturmak,
- Liderin, süreçlerin ve bağlılıkların gerektirdiği katılım sayesinde verimliliği arttırmak.

²⁵ Yafang Tsai ve Shih-Wang Scott Wu, "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality, **Service Systems and Service Management, 2006 International Conference on**, 2, s.1293.

²⁶ Mohammed Rafiq ve Pervaiz K. Ahmed, "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management", **Journal of Marketing Management**, 9, 1993, s.228.

²⁷ Varey ve Lewis, a.g.e., s.928

1.1.2. İçsel Pazarlama Kavramının Faydaları

İçsel pazarlama faaliyetlerinin başarılı bir şekilde uygulanmasının işletmeye sağladığı çeşitli faydalar bulunmaktadır. Bu faydalar²⁸:

- Çalışanların işten ayrılma oranlarında düşme,
- Hizmet kalitesinde artma,
- Çalışan memnuniyetinde yükselme,
- İşletmelerde değişime uyum gösterebilme şeklinde sıralanabilir.

Bir işletmede çalışan memnuniyeti arttıkça işgücü devir oranı düşmektedir. Bir çalışanın işe alınması, yerleştirilmesi, eğitim ve geliştirme maliyetlerinin toplamı düşünüldüğünde çalışanın işten ayrılmasının yıllık maliyetinin 1.5- 2.5 katı kadar işletmeye zarar getirdiği görülmektedir. Bir işletmede orta düzey bir yöneticinin maliyetinin \$ 75.000 olduğu göz önüne alındığında işten ayrılmasının işletme için büyük bir kayıp olduğu da anlaşılmaktadır. Bu nedenle çalışanlara gereken önemin verilerek çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi oldukça önem taşımaktadır²⁹.

Anlaşılabacağı gibi çalışanları yalnızca müşteri olarak değerlendirmek yeterli değildir. Tıpkı dış müşteriler gibi iç müşterilerin de istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için bir takım etkinlikler yerine getirilmelidir. İstek ve ihtiyaçları karşılanmış olan çalışanlar, almış oldukları görevleri yerine getirmek ve kaliteli hizmet sunmak için motive olurlar³⁰.

Bu bağlamda iç müşteri ve dış müşteri ayrımını kesin bir ifadeyle belirtmek gerekmektedir.

1.2. İç Müşteri Kavramı

İç müşteri, işletme içinde çalışan herkeştir³¹. Bir işletmede her bölüm ve çalışan bir başka bölüm ya da çalışanın görevini yerine getirmesi için ürün ya da hizmet

²⁸ Dennis B. Arnett ve diğerleri, "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 43, 2002, s.87-88.

²⁹ Roland T. Rust ve diğerleri, "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach", **International Journal of Service Industry Management**, 7 (5), 1996, s.63.

³⁰ Resul Usta, İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:34, Temmuz-Aralık 2009, s.244.

³¹ Erdoğan Taşkın, **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 3. Baskı, İstanbul, Papatya Yayıncılık, Ekim 2005, s.24.

sağlanmasında etkili olarak görev yapmakta ve bu açıdan da her çalışan diğerinin iç müşterisini oluşturmaktadır³².

Vandermerwe ve Gilbert (1989), iç hizmetlerin müşterinin ihtiyacına uygunluk sağlayan bir müşteri odaklı sistem üzerine tartışmışlardır. Müşteri olarak alıcıları tanıyarak memnuniyetlerini sağlamak, istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade onlara etkileyici bir hizmet sunmayı gerektirir. Bu tartışmanın sonucunda; başarılı bir müşteri memnuniyeti analizi yapabilmek için düzenli denetimler yapılması, örgüt iklimi oluşturulması, birçok işletme üyeleri ve bölümler arasında etkin bir iç değişim olması gerektiği sonucuna varılmıştır³³.

Başarılı bir iç müşteri hizmetleri sistemi; tüm işletme üyelerinin iş arkadaşlarını, değer katma zinciri içinde önemli müşteriler olarak gözlemlemeyi öğretildikleri TKY faaliyetlerinin çoğunun ilkesidir. Tüm bu iç müşteri hizmeti perspektifi içinde bir işletme, dış müşterileri memnun etmek amacıyla birbirine bağlı bireysel fonksiyonel birimler zinciri olarak gösterilebilir. Her birim, girdileri bir diğer fonksiyon ya da iç müşterilerin doğrudan kullanımı için çıktılara dönüştüren bağımsız bir üreticidir. Böylece her bir fonksiyonel birimde müşteri ihtiyaçları, karşılıklı yükümlülükler ve memnuniyet faktörleri belirlenmelidir³⁴.

İç müşteri üzerindeki artı odaklanma önemlidir. Çünkü pazarlama kavramını pratiğe döken çalışan faaliyetlerini açıklamaktadır. İç müşteri odağı, bir müşteri oryantasyonunun ileride³⁵;

- a. Dış müşteri ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen iç müşterilerin gereksinimlerini anlamayı,
- b. İç müşteri yolu ile dış müşterilerin ihtiyaç ve tercihleri hakkında bilgi elde etmeyi,
- c. İç müşteri faydalarını arttırarak katma alıcı değeri oluşturmayı gerektirmektedir.

Ürün ya da hizmet sektöründe faaliyet gösteren bütün işletmeler için en önemli ana girdi çalışan faktörüdür. Özellikle de hizmet işletmelerinde bu nedenden dolayı

³² Sinem Yeygel Çakır ve Aysen Temel Eğinli, **Memnun Çalışanlar Memnun Müşteriler**, 1. Baskı, Ankara, Detay Yayıncılık, 2010 Ekim, s.2.

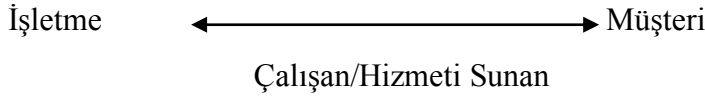
³³ Sandra Vandermerwe ve Douglas Gilbert, "Making Internal Services Market Driven", **Business Horizons**, Kasım/Aralık, 1989, 32 (6), s.87.

³⁴ Marshall ve diğerleri, a.g.e., s.382.

³⁵ Iris Mohr-Jackson, "Broadening The Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers", **Human Resource Management**, Winter, 1991, 30 (4), s.459-460.

çalışanlar ve müşteriler arasında etkin bir iletişim sisteminin kurulması karşılıklı anlaşabilmenin sağlanması için önemlidir. Böylelikle müşteriler, ürün ya da hizmet kalitesiyle ilgili algıladıkları riski en aza indirmek için hizmeti sunan çalışanlar ile kişiye özel ve yakın ilişkiler kurmaya istekli olmaktadır³⁶.

Şekil 1.2. İlişki Yönetiminde Birincil İlişki



Kaynak: Jay Kandampully ve Ria Duddy, " Relationship Marketing: A Concept Beyond the Primary Relationship", **Marketing Intelligence & Planning**, 17 (7), 1999, s.320.

Şekil 1.2' de de görüldüğü gibi birincil ilişkiler aracılığıyla müşterilerin sadakatini ve bağlılığını kazanmak isteyen işletmeler, müşterilerine özel hizmet programları sunarak karşılıklı güçlü ilişkilerin sürekliliğini sağlayacak sistemlerle yapısal bir ilişkiler ağı oluşturmalarıdır³⁷.

İşletmenin varlığını başarıyla devam ettirebilmesi için iki memnuniyetin de varlığı gerekir. Bunlardan ilki işletmenin hizmet etmeyi amaçladığı müşteriler, ikinci ise bu hizmeti yaratan çalışanlarıdır.

1.2.1. Çalışan/ İç Müşteri Memnuniyeti

Literatürde çalışan memnuniyeti kavramının "iş doyumu veya iş memnuniyeti" olarak da kullanıldığı görülmektedir. İş memnuniyeti kavramı çalışan memnuniyeti kavramına göre daha dar anlama sahiptir. İş memnuniyeti, çalışanın yalnızca kendi işi ile ilgili genel duygusal değerlendirmelerini ifade eder.

Her çalışanın, işine ve işiyle ilişkilerine karşı zamanla geliştirdiği tutumları vardır. Bu zihinsel tutumların oluşmasında, çalışanın işiyle ilgili bilgisi, yeteneği, işin sonuçlarına ilişkin yaklaşımları ve iş ortamının olanakları rol oynamaktadır. Bu tutumlar olumlu olabileceği gibi olumsuz da olabilmektedir. Başka bir ifadeyle

³⁶ Jay Kandampully ve Ria Duddy, " Relationship Marketing: A Concept Beyond the Primary Relationship", **Marketing Intelligence & Planning**, 17 (7), 1999, s.320.

³⁷ Kandampully ve Duddy , a.g.e., s.321.

çalışanların iş deneyimleri sonucunda oluşan ruhsal durumu olumlu ise iş memnuniyeti olumsuz ise iş memnuniyetsizliği şeklinde tanımlanabilir³⁸.

Başka bir tanıma göre iş memnuniyeti, çalışanların iş davranışları ve işletme ortamında yaşadığı olumlu ya da olumsuz duygularından kaynaklanmaktadır. Bu duygular iç ve dış kaynaklardan oluşmaktadır. Memnuniyetin içsel boyutunu içsel ödüller oluştururken dışsal boyutunu işletmenin özendirici unsurları oluşturmaktadır³⁹.

Farklı bir tanımda iş memnuniyeti, çalışanın işini ya da işiyle ilgili deneyimlerini, memnuniyet verici ya da pozitif duyguyla sonuçlanan bir durum olarak görmesi şeklinde tanımlanmaktadır⁴⁰. İş memnuniyeti, çalışanların kendileri için önemli gördükleri faktörleri, işlerinden ne kadar elde edebildiklerine ilişkin algılamalarının bir sonucudur⁴¹.

Çalışan memnuniyeti kavramı ise, kişinin sadece işiyle ilgili olmayıp daha kapsamlı olarak işi ile bağlantılı işletmenin tümü ile ilgili olumlu duygusal tutumlarını ifade etmektedir. İş memnuniyeti kavramı, çalışan memnuniyeti kavramının gelişmesinde önemli bir faktördür fakat daha dar kapsamlıdır. Çalışan memnuniyeti, iş memnuniyeti kavramını da içine alan işle ilgili birçok faktörü içinde barındıran daha geniş bir anlamı ifade etmektedir⁴².

Çalışanların işlerinden memnun olması ve müşteri odaklı çalışmaları müşteri memnuniyeti ve algılanan hizmet kalitesindeki artış ile bağlantılı olduğundan büyük önem taşımaktadır⁴³.

Çalışan memnuniyeti, çalışanın işinden aldığı haz, mutluluk ve refah halini ifade etmektedir. Bu da, çalışanın işine gitmekten memnun olup olmadığı, işiyle ilgili fiziksel ve psikolojik etkilerin olumsuz olup olmadığı gibi konularda genel durumunun ortaya

³⁸ İsmet Barutçugil, **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 1. Baskı, İstanbul, Mart 2004, s.388.

³⁹ Münevver Ölçüm Çetin, **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, Nobel Yayın, 1. Basım, Ağustos 2004, s.70.

⁴⁰ Robert Morgan ve diğerleri, "Employee Job Satisfaction: An Empirical Assessment of Marketing Managers as an Occupationally Homogeneous Group", **Journal of Managerial Psychology**, 10 (2), 1995, s.10.

⁴¹ Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu**, Anı Yayıncılık, Eylül 2000, s.1.

⁴² I. E. Jernigan ve diğerleri, "Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type", **Journal of Managerial Psychology**, 17 (7), 2002, s.566.

⁴³ Arnett ve diğerleri, a.g.e., s.89-90.

konmasıdır. Başka bir ifadeyle çalışan memnuniyeti kavramı, çalışanın işine ve çalıştığı işletmeye ilişkin değerlendirmeleri sonucunda ulaştığı duygunun ortaya çıkarılmasıdır⁴⁴.

Çalışan memnuniyeti işletmenin ödül sistemiyle ya da ihtiyaçlarının karşılanmasıyla ilgili değerlendirilmektedir. Çalışan memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanların tüm beklenti ve ihtiyaçlarının karşılanabilmesi olası değildir. Önemli olan nokta, çalışanın yaşamındaki dengenin bozulmamasıdır. Çalışan verdiği emek ve elde ettiği ödül arasında yaptığı karşılaştırma sonucunda, memnuniyet duyuyorsa çabalarını arttırmaya ve sürekliliğini sağlamaya, memnuniyetsizlik duyuyorsa da azaltmaya karar vermektedir⁴⁵.

Çalışanın genel olarak çalışma yaşamından aldığı memnuniyet hissini ifade eden çalışan memnuniyeti, çalışma ortamı ve işi ile ilgili yaşantısını memnuniyet verici olarak algılaması ile gerçekleşmekte ve bu da çok sayıda faktör ile ilişkili olmaktadır. Çalışan memnuniyetinin ortaya çıkmasını etkileyen faktörler şu şekilde ifade edilebilir.

- **Ücret ve Ödüller:** İşletmenin amaçlarına ulaşmasında emeği ile önemli ölçüde katkıda bulunan çalışanın, gösterdiği emeğin ve çabanın karşılığını hak ettiği şekilde alması gerekir⁴⁶. Çalışan için ücretin hem ekonomik hem de sosyal yönü bulunmaktadır. Ekonomik yönden çalışana en çok ilgilendiren yanı ekonomik gücünü belirlemesidir. Diğer yandan çalışanın işletmede ve sosyal yaşantısındaki statüsünü belirleyen bir faktör olması nedeniyle de önem taşımaktadır⁴⁷. Bu nedenle çalışan için işletmede yaptığı işin karşılığında aldığı ücret ve diğer maddi olanaklar oldukça önemlidir. Çalışanın aldığı ücret, satın alma gücünü etkilediği için yaşam kalitesi üzerinde de önemli bir etkidir⁴⁸. Gelişmiş ülkelerde yapılan araştırmalar ücretin, çalışanların memnuniyeti açısından 5 ve 6. sıralarda gelmesine karşın ülkemiz gibi gelişmekte olan ülkelerde çoğunlukla ilk sıralarda yer almaktadır⁴⁹. İyi bir teşvikli ücret sisteminin çalışanın içsel motivasyonunu arttırdığı ileri sürülmektedir⁵⁰. Bunun sonucunda çalışanlar aldıkları ücret ile ilgili işletmeye karşı tutumlarını değiştirirler.

⁴⁴ Jacob K. Eskildsen ve Mikkel L. Nussler, " The Managerial Drivers of Employee Satisfaction and Loyalty", **Total Quality Management**, 11 (4/5&6), 2000, s.582.

⁴⁵ Barutçugil, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", s.373.

⁴⁶ Erdal Ünsalan ve Bülent Şimşeker, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Ocak 2006, s.133.

⁴⁷ Mustafa Kurt ve Metin Dağdeviren, **İş Etüdü**, Gazi Kitabevi, Kasım 2003, s.204.

⁴⁸ Çakır ve Eğinli, a.g.e., s.28.

⁴⁹ Uğur Dolgun (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Yayınevi, 2007, s.215.

⁵⁰ Öznur Yüksel, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Gazi Kitabevi, 5. Baskı, Ekim 2004, s.221.

- **İş Güvenliği:** İş güvenliği, çalışanların iş kazalarına ve meslek hastalıklarına maruz kalmalarını önlemeye yönelik sistemli çalışmalar şeklinde tanımlanabilir⁵¹. Çalışan işletmede üstlendiği görevi yerine getirirken içinde bulunduğu çalışma ortamına ilişkin alınan önlemler ve kendisine sunulan hayat sigortası, kaza sigortası, emeklilik vb. olanaklar kendini güvende hissetmesi yönünden önem taşımaktadır⁵².

- **İletişim:** Çalışan memnuniyetini yüksek ölçüde etkileyen iletişim yoluyla çalışanlar yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, yöneticiler de çalışanlarına fikir ve duygularını ulaştırır. Böylelikle iletişim, çalışanın aidiyet duygusunun güçlenmesini sağlamakta, hata oranını azaltmakta ve çalışma ortamında bulunmaktan memnun olmasını sağlamaktadır⁵³.

- **Fiziksel Çalışma Koşulları:** Çalışanlar kendilerini rahat hissettiği iş ortamlarında çalışabilirler. Çalışma ortamındaki ısı, nem, ses, ışık, gürültü, havalandırma, aydınlatma, çalışma saatleri, dinlenme molaları, iş yerinin temizliği v.b. unsurlar çalışanın işini yapmasını kolaylaştırabileceği gibi fiziksel ve ruhsal açıdan çalışanın olumsuz etkilenmesine de neden olabilir. Çalışanın verimliliğinin sağlanmasında bunun sonucunda da memnuniyetinin sağlanmasında fiziksel çalışma ortamının önemi yüksektir⁵⁴.

- **Kariyer Olanakları:** Yaptığı iş karşılığında işletmenin amaçlarına hizmet eden çalışanın, ücretin dışında diğer maddi olanakları düşündüğü de bir gerçektir. Çalışanın yer aldığı işletmede bilgi ve becerisini geliştirebilmesi ve verdiği emek sonucunda daha iyi olanakları elde edebilmesi önemli bir motivasyon unsurudur. Bu nedenle kariyer açısından bireye yol gösteren yöneticiler, işletme amaçlarını gerçekleştirme yolunda önemli bir katkı sağlayacaktır. Çalışan için sağlanan bu olanakların varlığı memnuniyet düzeyini olumlu etkilerken yokluğu da olumsuz etkilemektedir⁵⁵.

⁵¹ Ramazan Geylan (Ed.), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No.1747/902, 2. Baskı, Ekim 2008, s..232.

⁵² Çakır ve Eğinli, a.g.e., s.28.

⁵³ Çabukel, a.g.e., s.26.

⁵⁴ Oya Erdil ve diğerleri, " Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1) 2004, s.19.

⁵⁵ Güneş N. Berberoğlu, "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, 24 (1), 1991, s.135.

- **İşin Özelliği:** İşin sahip olduğu özellikler çalışan memnuniyetine etki eden faktörlerden biridir. Kendisi için çekici olan bir işi yapan çalışan o işe karşı doğal olarak daha istekli bir tutumla dikkatli, planlı ve sistemli hareket edecektir⁵⁶. Çalışanın işini severek yapması, işini anlamlı bulmasıyla ilgilidir. İşini anlamlı bulması da çalışanın işiyle özdeşleşmesini sağlar. Bu durumun da çalışanın iş memnuniyetinin yükselmesini sağladığı söylenebilir⁵⁷.

- **Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler:** Çalışma arkadaşlarının ve içinde bulunulan çalışma gruplarının da memnuniyet üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. Çalışanın başarılı ve karşılıklı anlayışın olduğu bir grup içinde yer alması ve yaşam görüşü kendine uygun çalışanlarla birlikte olması çalışanın iş memnuniyetini artırıcı bir etki sağlamaktadır⁵⁸.

- **Örgüt Yapısı:** Çalışan memnuniyetinde etkili olan diğer bir etken, çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkilere dir. Çalışanlarla yöneticiler arasında etkili bir iletişimin olması yöneticilerin, çalışanlarını anlayabilmesi ve onlara ulaşabilmesi açısından önemlidir. Otoriter ya da mesafeli bir yaklaşım çalışanı yöneticisinden uzaklaştıracaktır⁵⁹. Çalışanın kendisini doğru ifade edemediği, kendisini önemsiz hissettiği bir işletmede memnun olma düzeyi de olumsuz etkilenmektedir. Çalışanların yöneticilerle arasındaki ilişkiler açık ve çift yönlü bir süreç içerisinde gerçekleşirse çalışanın memnun olması da sağlanmış olacaktır⁶⁰.

- **Örgütün Büyüklüğü:** Büyük işletmeler küçük işletmelere göre pazar payını elde etme, marka bilinirliği, araştırma ve geliştirme faaliyetlerinin uygulanması açısından avantajlı durumdadır. Bir araştırmaya göre, büyük işletmelerde çalışanların küçük işletmede çalışanlara göre daha yüksek ücret aldığını bu yönüyle de büyük işletmelerde çalışanların daha memnun olduğu belirtilmiştir. Başka bir araştırma da, yine benzer şekilde büyük işletmelerde çalışanların, küçük işletmelerde çalışanlardan

⁵⁶ Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım Dağıtım, 11. Baskı, Ekim 2008, s.515.

⁵⁷ Aşkın Keser, **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, Alfa Aktüel Yayınları, 1. Baskı, Nisan, 2006, s.82.

⁵⁸ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 2008, s.4.

⁵⁹ Keser, a.g.e., s.90.

⁶⁰ Birgül Sarıoğlu, "Çalışan Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalışanlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007, s.65.

daha yüksek gelir ve terfi olanakları elde ettiği bunun sonucunda da memnuniyet düzeylerinin olumlu etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Küçük işletmeler ise çevresel değişimlere uyum sağlayabilme hızı ve esneklik açısından büyük işletmelere göre daha avantajlıdır. Büyük işletmelerde yazılı kuralların olması sebebiyle daha katı bir hiyerarşi mevcuttur. Bu durum işlerin hızlı yapılmasını engellediği gibi durgunluk da yaratabilmektedir. Küçük işletmelerin daha az hiyerarşi düzeyine sahip olması, daha az bürokrasi, iş bölümü, kural ve prosedürlere sahip olması çalışanlarda daha az stres olmasını sağlamaktadır. Bu avantajlarından dolayı küçük işletmeler çalışanlarına otonomi ve karar verme süreçlerine katılım hakkı tanımakta bu da çalışanın işinden ve işletmesinden memnun olma düzeyini arttırmaktadır⁶¹.

1.3. Dış Müşteri Kavramı

Müşteri, sunulan ürün veya hizmeti belirli bir işletmeden ticari ya da kişisel ihtiyaçlarını karşılamak için satın alan kişi ya da kuruluşlardır⁶². Başka bir ifadeyle, karşılanması gereken ihtiyacı, harcayacak parası ve alma isteği olan kişiler şeklinde tanımlanmıştır⁶³.

Müşteri, işletmeler için en değerli varlık ve var olma nedenidir⁶⁴. İşletme ürün ya da hizmetlerinin son kullanıcılarıdır⁶⁵.

1.3.1. Dış Müşteri Memnuniyeti

Pazarlama araştırmalarının odak noktası olarak kabul edilen müşteri memnuniyetinden literatürde de işletmenin uzun vadede başarılı olabilmesi için gerekli bir unsur olarak bahsedilmektedir.

⁶¹ Nadav Goldschmidt ve Beth G. Chung, "Size Does matter: The Effect of Organizational Size on Customer Satisfaction", *Journal of Quality Management*, 6, 2001, s.50-51.

⁶² Taşkın, a.g.e., s.24.

⁶³ Çakır ve Eğinli, a.g.e., s.5.

⁶⁴ Ceyda Aysuna ve diğerleri, "Bölüm V Müşteri Tanımları ve Müşteri Çeşitleri", Sahavet Gürdal (Ed.), *Benim Maaşımı Kim Ödüyor Müşteri*, Yaprak Yayınları, 1. Baskı, Ağustos 2009, s.118.

⁶⁵ Selen Doğan ve Özge Demiral, "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, Sayı:12, Yıl:9, Haziran 2007, s.16.

Bir tanıma göre müşteri memnuniyeti, bir satıcının iç ve pazar dinamiklerine bağlı kalarak, bir müşterinin tüm değer zincirini, sadece bugün olduğu gibi değil gelecekte de öyle olması gerektiği gibi anlayabilmesidir⁶⁶.

Müşterilerin bir ürün ya da hizmeti satın aldıkları, ürün ya da hizmeti kullanmaya başladıkları dönemde bu ürün ya da hizmetle ilgili yaptıkları tüm değerlendirmeler müşteri memnuniyeti olarak tanımlanır. Müşteri memnuniyeti, müşteri temelli olan önemli bir yapıdır⁶⁷. Memnuniyet ölçümü, müşterilere ve çalışanlara nasıl davranıldığını değerlendirmeye yarayan nesnel bir araçtır. Memnuniyet düzeyi yüksek müşteriler bir işletmenin kaliteye yönelik olarak çalıştığının kanıtıdır. Satın alma eylemini gerçekleştiren müşterilerin, bunun için yaptığı fedakarlıkları, yeterli ya da yetersiz bir şekilde almış olduğuna ilişkin düşünceleri, müşterilerin belirli ürün ya da hizmetlerin oluşturduğu etkilerle birlikte daha önce de oluşan deneyimlere verilen duygusal tepkiler ve müşterilerin bu alışverişten beklediği sonuçlara ilişkin olarak aldığı karşılık ile verdiklerinin karşılaştırmasından meydana gelen sonuçtur⁶⁸.

Müşteri memnuniyetini sağlayarak işletmelerin müşterilerine sunduğu hizmetlerin beklenti oluşturduğu ve bu beklentilerin memnuniyete yansıdığı ortaya koyulmuştur. Müşteri memnuniyeti müşterinin algıladığı değer bir sonucudur. Müşterilerin işletmeye duyduğu memnuniyet düzeyi arttıkça müşteriler işletmenin sunduğu ürün veya hizmet deneyimlerini başkalarıyla da paylaşma gereği duymaktadırlar. Memnuniyet düzeyi yüksek müşteriler bu pozitif duyguyu çevrelerine de yansıtarak işletmeler açısından olumlu izlenim yaratabilirler⁶⁹. Böylece memnun olmuş müşteri ürün ve hizmetleri tekrar satın alma eğiliminde olacak ve sadakati sağlanabilecektir. Bu nedenle müşteri memnuniyeti, işletmenin pazar payı ve kârlılığı açısından önemli bir gösterge durumundadır⁷⁰.

⁶⁶ John C. Narver ve Stanley F. Slater, " The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, Ekim, 1990, s.21.

⁶⁷ Çakır ve Eğinli, a.g.e., s.81.

⁶⁸ Terry G. Vavra, **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları: Müşteri Tatmini Programları Oluşturma, Uygulama, İnceleme ve Raporlama Rehberi**, Çev. Günhan Günay, Kalder Yayınları, No: 28, 1. Basım, Kasım 1999, s.17-18.

⁶⁹ İpek Kalemci Tüzün ve Tülay Korkmaz Devrani, "Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Orhangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, Ekim, 2008, 3 (2), s.16.

⁷⁰ Yonggui Wang ve diğerleri, " An Integrated Framework for Customer Value and Customer Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective From China", **Managing Service Quality**, 14 (2/3), 2004, s.174.

Müşteri memnuniyeti bir işletmenin bugünkü zamanda ve gelecekte var olmasını önemli ölçüde etkilemektedir. Memnuniyet düzeyi yüksek müşteriler işletmeye daha yüksek kâr marjlarıyla çalışma olanağını tanımakta bu da çalışana daha yüksek olanaklar sunma kolaylığını vermektedir. Böylelikle her iki tarafın da memnuniyeti sağlanmış olmaktadır⁷¹.

Bir işletmenin değeri müşteri ilişkilerinin değerinin toplamına eşittir. Bu toplam sadece sürekli geliştirme ve kârlı müşteri ilişkilerinin korunması ile büyüyebilir⁷².

Anlaşılabacağı gibi dış müşteri memnuniyeti ile iç müşteri memnuniyeti birbirleriyle benzerlikler göstermektedir. Dış müşteri memnuniyeti, dış müşterinin istek ve beklentileriyle işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesi sonucu olumlu ya da olumsuz algıları ile oluşurken, iç müşteri memnuniyeti, işletmenin çalışanlarına sunduğu imkânları, fırsatları ve ödülleri değerlendirmesi sonucu oluşmaktadır.

1.4. Hizmet Kalitesi Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

Hizmetlerin soyut ve değişken özellikleri değerlendirilmelerini zorlaştırırsa da yapılan çalışmalar, hizmet kalitesinin belirlenmesinde etkili olan beklentiler ve algıların en önemli faktörler olduğunu göstermektedir.

Yapılan bir tanıma göre ise hizmet kalitesi, müşterilerin beklentileri ve hizmet deneyimleri sonrasında oluşan algıları arasındaki farktır⁷³.

Zeithaml vd. (1996) hizmet kalitesinin, müşterilerin davranışsal tepkileri üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Yaptıkları araştırmada, müşterilerin davranışsal tepkilerini gösteren modelde, hizmet kalitesinin müşteri memnuniyetiyle yakından ilişkili olduğu ve hizmet kalitesiyle müşteri memnuniyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu gösteren güçlü deliller tespit edilmiştir⁷⁴.

Hizmet kalitesinin aynı düzeyde olması, memnun olmuş müşterilerin sayısını arttıracak bu da zamanla müşteri bağlılığı ve sadakati sağlanmış müşteri kitlesinin oluşmasını sağlayacaktır. Müşteri her zaman beklentisi olan hizmetin karşılanmasını istemektedir, müşteri yönünden algılanan hizmet, beklentisi olan hizmetin ne kadar

⁷¹ Vavra, a.g.e., s.23.

⁷² Robert E. Wayland ve Paul M. Cole, **Müşteri Bağlantıları**, Çev. Kollektif, Alfa Yayınları, 1. Baskı, Temmuz 2000, s.XVI.

⁷³ İpek Altınbaşak, "Bölüm XII Yirmibirinci Yüzyılda Müşteri Odaklı Hizmet Yönetimi", Sahavet Gürdal (Ed.), a.g.e., s.322.

⁷⁴ Valarie A. Zeithaml ve diğerleri, "The Behavioral Consequences of Service Quality", **Journal of Marketing**, 60, Nisan 1996, s.31.

üzerinde olursa müşteri memnuniyeti de o kadar yüksek olacaktır. Müşteri memnuniyetini, algılanan kalite ve beklentilerin karşılanma seviyesi belirlemektedir⁷⁵. Hizmete katılan artı bir değer, müşterilere beklediği hizmet kalitesinden fazlasını vermek demektir⁷⁶.

Pazarlamada kaliteyi en iyi belirten ölçü müşteri memnuniyetidir. Hizmet kalitesinin ölçüsü müşterinin hizmeti algılama düzeyiyle ilgilidir. Algılanan kalite, bir ürün veya hizmetin bütünüyle mükemmelliğine ya da üstün olmasına ilişkin, müşterilerin düşüncelerini yansıtmaktadır⁷⁷.

Günümüzün rekabete dayanan piyasasında işletmelerin, birbirleri arasındaki farkı ortaya koyan şey müşterilerine sundukları hizmetin düzeyi ve kalitesidir. Hizmet kalitesi pazarlama için, pazarlama da hizmet kalitesi için çok etkili ve güçlü bir araçtır⁷⁸.

Müşteri odaklı bir hizmet yönetim yaklaşımı hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetini arttırarak belirtildiği gibi işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Dış müşterilerin hizmet kalitesi gereksinimleri birçok araştırmanın odak noktası olmuştur. Müşteri odaklılık bu anlamda, çalışanlar için kalıcı bir değer yaratabilmek için müşterilerin ihtiyaç ve tercihlerini yeteri kadar anlayabilecekleri müşteri bilgisi gerektirir. Dahası pazar bilgisi dahilinde⁷⁹:

a) Müşteri ihtiyaç ve tercihlerini etkileyen dış kaynaklı faktörler,

b) Müşterinin o anki ve daha sonraki ihtiyaçlarını da dikkate almayı gerektirir.

Hizmetleri değerlendirmek ve kalitenin devamlılığını sağlamak üretim alanına göre daha güçtür. Başarılı bir hizmet yönetimi için pazarlama ve insan kaynakları yönetimi uygulamalarının birbirini tamamlayacak şekilde planlanıp uygulanması gerekmektedir⁸⁰.

⁷⁵ Yüksel Öztürk ve Kadir Seyhan, "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçülmesi", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16 (2), 2005, s.171.

⁷⁶ Richard F. Gerson, **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Çev. Tülay Savaşer, Rota Yayınları, 1. Basım, Ağustos 1997, s.32.

⁷⁷ Esen Gürbüz ve Ahmet Ergülen, **Yükseköğretim Kurumlarında Hizmet Kalitesi Ölçü ve Modelleri**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, Şubat 2008, s.6.

⁷⁸ Gerson, a.g.e., s.88.

⁷⁹ Ajay K. Kohli ve Bernard J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, 1990, s.3.

⁸⁰ Altınbaşak, Sahavet Gürdal (Ed.), a.g.e., s.326.

1.5. Çalışan Memnuniyeti Müşteri Memnuniyeti İlişkisi

İçsel pazarlama kavramının vurguladığı ana unsur, çalışan memnuniyetinin dış müşteri memnuniyeti üzerinde etkiye sahip olduğu düşüncesidir. İşletmenin dış müşterileri üzerinde olumlu bir etki oluşturabilmesinin yolu iç müşterilerde olumlu bir etki yaratabilmesi ile ilgilidir.

Bu varsayımı destekleyen bir araştırmaya göre, memnun olmuş çalışanın memnun olmuş müşterilere yol açacağı ve tatmin olan müşterilerin de çalışan personelin işlerinden tatmin olma duygusunu yükselteceğine ilişkin güçlü kanıtlar öne sürülmektedir. Bazı kanıtlar ise, hizmet çalışanlarının işlerinden memnun olmadıkça müşteri tatminini sağlamanın da zor olacağını ileri sürmektedir⁸¹.

Yapılan bir araştırmada, çalışanların hizmet deneyimleri ve beklentilerinin karşılanmasının müşteri memnuniyetini de beraberinde getirdiği, çalışanın iş memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır⁸².

Başka bir araştırmaya göre, sektör bazında müşteri memnuniyetinin düşüş gösterdiği bir dönemde Sears şirketi yöneticilerinin, 1995 yılı verilerine göre yaptıkları kapsamlı analizler sonucunda çalışan tutumlarının, sunulan hizmeti etkilediği sonucu ortaya çıkarılmıştır. Özellikle çalışan tatmininin işe karşı tutum ve şirkete karşı tutum boyutlarının, çalışanın müşteriye karşı davranışını araştırmadaki diğer tüm boyutlardan fazla etkilediğini bulmuşlardır. İşletme elde ettiği sonuçlar doğrultusunda oluşturduğu Çalışan-Müşteri-Kâr Zinciri Modeli faaliyetlerinin, bir yıllık dönemde çalışan ve müşteri memnuniyetini %4 arttırdığı ve çalışanların işe ve işletmeye karşı tutumlarındaki 5 puanlık iyileşmenin müşteri memnuniyetinde 1,3 puan, gelir büyümesinde ise %0.5 lik bir iyileşmeyi sağladığı görülmüştür⁸³.

Başka bir araştırma 1993 yılında Schneider ve Bowen tarafından ABD'de Sears, NCR ve Ryder Truck işletmelerinde yapılmıştır. Dış müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu Sears mağazalarında çalışan memnuniyetinin göstergelerinden biri olan çalışan devir hızının düşük olduğu, dış müşteri memnuniyetinin düşük olduğu mağazalarda ise

⁸¹"Zeithaml ve Bitner, 1996' dan aktaran", Sevgi Ayşe Öztürk, "**Hizmet Pazarlaması**", Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No. 1028/3, 1998, s.85.

⁸² Hyo Sun Jung ve Hye Hyun Yoon, "Do Employees' Satisfied Customers Respond with an Satisfactory Relationship? The Effects of Employees' Satisfaction on Customers' Satisfaction and Loyalty in a Family Restaurant", **International Journal of Hospitality Management**, 34, 2013, s.2.

⁸³ Anthony J. Rucci ve diğerleri, "The Employee Customer Profit Chain at Sears", **Harvard Business Review**, January-February, 1998, s.91-97.

çalışan devir hızının yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örneğin, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu mağazalarda çalışan devir hızı %54 iken, müşteri memnuniyetinin düşük olduğu mağazalarda çalışan devir hızının %83 olduğu görülmüştür.

NCR firması tarafından yapılan araştırmada, ürün ve hizmet kalitesinin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için ne ölçüde yeterli olacağı çalışan algıları üzerinde gözlemlenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda, hizmet bölümünde çalışanların müşterilerine yüksek kaliteli hizmet sunmak için iş güvenliği, kaliteli yönetim, işbirliği, aynı amaç ve hedeflerin belirlenmesi gibi etkenlerin çalışanların algısı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır.

Ryder Truck şirketi de benzer şekilde çalışanları ve müşterileri arasındaki ilişkiyi incelemek için sürekli çaba göstermektedir. Yapılan çalışma, şirketin yönetim uygulamalarını çalışanların reaksiyonları üzerinde bir etkiye sahip olduğu ücret, ekipman, denetim ve iletişim etkenlerinin çalışanları olumsuz etkilemesi durumunda düşük motivasyon, memnuniyetsizlik ve gerginlik olduğunu göstermiştir. Sonuçta, düşük kaliteli hizmet ve olumsuz müşteri reaksiyonlarının oluştuğu görülmektedir⁸⁴.

Bitner (1990), çalışanların tutum ve davranışlarının müşterilerin hizmet ve hizmet kalitesiyle ilgili algılamalarını olumlu veya olumsuz olarak etkileyebileceğini göstermiştir⁸⁵. Dış müşteriyi olumlu yönde etkilemenin yanında müşteriyle sürekli iletişim halindeki çalışanlar önemli müşteri bilgisi kaynaklarıdır ve işletme yönetimine fiyat, teslimat ve çalışan tutumlarıyla ilgili şikayetleri bildirirler⁸⁶. Bir araştırmaya göre, müşterilerin işletme değiştirme nedeni %70 oranında yeterli ilgiyi göremediklerini düşünmeleridir⁸⁷.

Özellikle müşteri ile yakın ilişki içinde olan çalışanların samimiyet, coşku ve dikkat gibi özelliklerinin müşterilerin hizmet kalitesi algılamalarını olumlu etkilediğini gösteren çeşitli araştırmalar mevcuttur⁸⁸.

⁸⁴ Benjamin Schneider ve David E. Bowen, "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", **Organizational Dynamics**, 21 (4), 1993, s.43-44.

⁸⁵ Mary Jo Bitner, "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", *Journal of Marketing*, 54, 1990, s.76.

⁸⁶ James H. Drew ve Tye R. Fussell, "Becoming Partners with Internal Customers", **Quality Progress**, 29 (10), Ekim 1996, s.51.

⁸⁷ Sybil F. Stershic, "Leveraging Your Greatest Weapon", **Marketing Management**, Temmuz/Ağustos, 10 (2), 2001, s.40.

⁸⁸ Michael D. Hartline ve O. C. Ferrell, "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, 60, 1996, s.53.

Lambert, Sharma ve Lew (1997) tarafından yapılan bir çalışmada ise müşterilerin satış personelinden memnun kalması ile satışı yapan işletmeden memnun kalması arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Satış personeli ürünün işlem ve teknik özellikleriyle daha ilgilidir. Bu yönüyle, yeteneğini müşteriler karşısında başarılı bir şekilde kullanırsa müşterisinin memnuniyet seviyesini yükseltebilir. Özellikle müşteri odaklı, güvenilir ve yaptığı işte uzman olarak algılanmak satış personelinin uzun süreli iş ilişkileri kurmasına yardımcı olabilir⁸⁹.

Başka bir araştırma da, BP Amoco, çalışan ve müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ölçmüştür. Petrol devi, şaşırtıcı olmayan bir şekilde ikisi arasında yüksek korelasyon bulmuştur. Bir hizmet şirketi olarak, özellikle müşteri ile çalışanları arasındaki etkileşimleri ölçerek kendi izlenimlerini oluşturmaktadırlar⁹⁰.

Farklı bir örnek ise British Airways'ın, müşteri hizmetleri standartlarını yeniden tanımlayarak ve çalışan memnuniyetini yöneterek müşteri memnuniyeti sağlamada bir etken olarak kullanarak uluslararası bir havayolları şirketine dönüşmesidir. İlginç bir şekilde, British Airways personel değerlendirmesinde örgüt iklimi araştırmaları yayınlamaktadır. 1994 yılında, bu anketler çalışanların yönetimi yabancı bulduğuna dair sonuçlar vermiş ve işletme içinde bir krize neden olmuştur⁹¹.

Araştırmalar hizmet çalışanlarının bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çok önemli olabileceğini göstermektedir. Schneider, Parkington ve Buxton (1980), banka çalışanının çalıştıkları işletmeyi nasıl algıladıkları ile, müşterilerin işletmenin sağladığı hizmetin kalitesini algılayışları arasında yakın bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir⁹².

İç pazarın tanımlanabilmesi için iç ve dış müşteri memnuniyeti arasındaki ilişkiyi sorgulamaya ihtiyacı olduğunu belirten Piercy (1998), iç ve dış müşterilerin memnun olma seviyelerini karşılaştırmıştır⁹³.

Heskett vd. (1994) tarafından geliştirilen hizmet-kâr zincirinde karlılık, müşteri sadakati, çalışan memnuniyeti, çalışan sadakati ve verimliliği arasında ilişki

⁸⁹ Douglas M. Lambert ve diğerleri, "What Information Can Relationship Marketers Obtain From Customer Evaluations of Salespeople?", **Industrial Marketing Management**, 26, 1997, s.184-185.

⁹⁰ Tim Ambler, "What Does Marketing Success Look Like?", **Marketing Management**, 2001, s.16.

⁹¹ Nigel F. Piercy, "Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market Place", **Journal of Strategic Marketing**, 6, 1998, s.214.

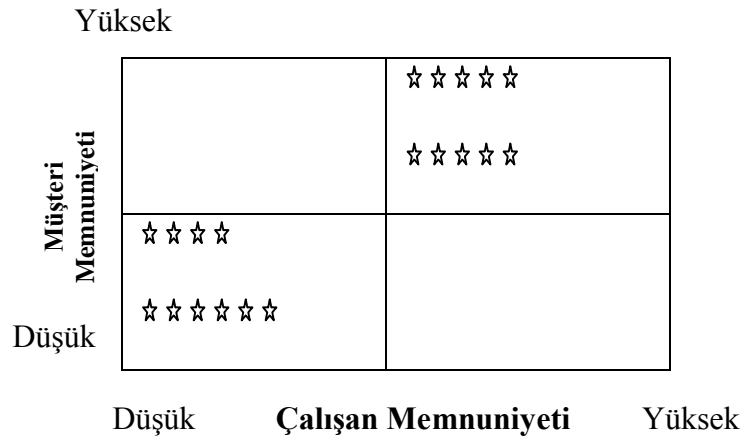
⁹² Benjamin Schneider ve diğerleri, "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", **Administrative Science Quarterly**, 25, 1980, s.262.

⁹³ Piercy, a.g.e., s.218.

kurulmaktadır. Zincirdeki halkalara göre müşteri memnuniyetinin doğrudan sonucu olan müşteri sadakati, işletmenin kârını ve büyümesini arttırmaktadır. Müşteri memnuniyeti ise büyük oranda sunulan hizmetin değerinden etkilenmektedir. Değer ise memnun olmuş, sadık ve verimli çalışan tarafından yaratılmaktadır. Anlaşıldığı gibi Heskett ve arkadaşları, iç müşteri memnuniyetini sağlamanın dış müşteri memnuniyetini sağlamakta bir araç olduğunu göstermektedir⁹⁴.

Hizmet-kâr zincirindeki bağlantıları oluşturan işletmelerin rekabet avantajı kazanacağını gösteren örnekler vardır. Western European Money Center Bank' ın faaliyet bölümlerinde yapılan bir çalışmanın verilerine göre, müşteri tatmini ve çalışanın kendi hizmet yeterliliği hakkındaki algılamaları, iş tatminleri ve çalışanın işte kalma eğilimleri arasında güçlü ve doğrudan ilişkiler göstermektedir. Sonuç olarak banka bu göstergelerin her biri için sürekli ölçümler geliştirmek ve sadece karlılıkta değil çalışan tatmininde, çalışan sadakatinde ve müşteri tatmininde gelişmeler gerçekleştiren yöneticileri ödüllendirmek için adımlar atmıştır⁹⁵.

Şekil 1.3. Çalışan (İç müşteri) ve Müşteri Tatmini İlişkisi



Kaynak:"James L. Heskett ve diğerleri 1997'den aktaran", Sevgi Ayşe Öztürk, "Hizmet Pazarlaması", Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No. 1028 (3), s.88.

⁹⁴ James L. Heskett ve diğerleri, "Putting The Service-Profit Chain to Work", **Harvard Business Review**, March, April, 1994, s.164-165.

⁹⁵ "James L. Heskett ve diğerleri 1997'den aktaran", Sevgi Ayşe Öztürk, a.g.e.,s.87.

Bernhardt ve arkadaşları (2000) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışan tutumları ve çalışan memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında güçlü bir korelasyon bulunmuştur⁹⁶.

Çalışan ve müşteri arasındaki ilişki hizmet işletmelerinde daha açık bir şekilde göze çarpmaktadır. Hizmet üretimi ve hizmet tüketimi eş zamanlı meydana geldiği için hizmet başarısızlığına neden olan hizmet düzensizliği faktörü müşteri memnuniyetsizliğine temel oluşturur. Michel (2001), hizmetin başarılı olmasının dolayısıyla da müşteri memnuniyeti sağlanmasının çalışanların tutum ve davranışlarına bağlı olduğunu ifade etmektedir⁹⁷.

Harter ve arkadaşlarının (2002) yaptığı bir araştırmada, çalışan memnuniyetinin çalışan bağlılığına etkisi incelenmiş ve sonucunda çalışan memnuniyeti ve çalışanın işletmeye bağlılığı arasında yakın ilişkiler bulunmuştur. Ayrıca çalışan memnuniyeti ve bağlılığının müşteri memnuniyeti-sadakati, verimlilik ve işletme kârlılığına katkısı olduğu tespit edilmiştir. En güçlü etkilerin ise çalışan devir hızı, müşteri memnuniyeti, sadakati ve güveni olduğu bulunmuştur⁹⁸.

Wangenheim ve arkadaşları (2007) tarafından, çalışan memnuniyetini etkileyen boyutların (örgüt iklimi, iş organizasyonu ve yönetici kalitesi) çalışan yönünden tatmin edici olmasının müşterinin memnuniyetini sağlayacağı ileri sürülmüştür. Araştırmada çalışanın iş memnuniyetinin müşteri memnuniyetine etkisi incelenmiştir⁹⁹.

Brown ve Lam (2008) tarafından yapılan bir çalışmada çalışan memnuniyetinin, müşteri memnuniyeti üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamasına rağmen, müşterinin algılanan hizmet kalitesi üzerinde çok güçlü bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır¹⁰⁰.

Farklı bir çalışma Güven ve Sadaklioğlu (2012) tarafından, Tokat ilindeki PTT çalışanları üzerinde yapılmıştır. Çalışan memnuniyetinin boyutlarından biri olan yönetici ve çalışanlar arasındaki iletişim ve ilişki düzeylerinin, çalışanların işe karşı olumlu tutumunu ve motivasyonunu etkilediği saptanmıştır. İstek ve ihtiyaçlarının

⁹⁶ Kenneth L. Bernhardt ve diğerleri, "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", *Journal of Business Research*, 47, 2000, s.166.

⁹⁷ Stefan Michel, "Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach", **International Journal of Service Industry Management**, 12 (1), 2001, s.21.

⁹⁸ James K. Harter ve diğerleri, "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 2002, 87 (2), s.273-274.

⁹⁹ Florian V. Wangenheim ve diğerleri, "Does The Employee–Customer Satisfaction Link Hold For All Employee Groups?", **Journal of Business Research**, 60, 2007, s.694.

¹⁰⁰ Steven P. Brown ve Son K. Lam, "A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses", **Journal of Retailing**, 84 (3), 2008, s.250.

karşılanmasında yöneticiyle kurulan ilişkilerin önemli olduğu ve bu faktörün olumlu etkileri sonucunda memnun olan çalışanın müşteriye kaliteli hizmet sunacağı sonucuna varılmıştır. İşletme yöneticilerinin klasik çalışan yöntemleri yerine İKY uygulamalarını benimsemelerinin bu anlamda en iyi yöntem olduğu da belirtilmiştir¹⁰¹.

Eynullayev ve Özler (2012), yaptıkları çalışmada müşteri memnuniyetinin ölçülmesi ve yönetilmesi modelini temel alarak özel bir bankada iki uygulama gerçekleştirmiştir. Bu çalışmada iç ve dış müşterilerin memnuniyet seviyeleri araştırılmıştır. İç ve dış müşteri memnuniyetini etkileyen faktörler belirlenerek bu faktörler arası ilişkiler incelenmiştir. İç ve dış müşteri memnuniyetinin işletme tarafından önem seviyeleri belirlenerek buna dayalı işletmeden genel memnuniyet seviyesi ortaya çıkarılmıştır. Araştırmanın sonucunda memnuniyete etki eden faktörler arası ilişkiler incelenmiş ve ilgili faktörlerin kurum performansı artışı üzerinde etkili olduğu sonucuna varılmıştır¹⁰².

Genel olarak, literatürde çalışanların memnuniyetinin müşteri memnuniyetini sağlamak ve geliştirmek için önemli bir öncül olduğu ileri sürülmektedir.

¹⁰¹ Ahmet Güven ve Hümeysra Sadaklioğlu, "Internal Marketing Approach in Human Resources Management: A Case Study on a State Establishment", **International Research Journal of Finance and Economics**, 98, 2012, s.106-116.

¹⁰² Celal Eynullayev ve Cenk Özler, "Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (4), 2012, s.31.

İKİNCİ BÖLÜM

2.İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE TARİHSEL GELİŞİMİ

18. yüzyılın ikinci döneminde meydana gelen teknolojik gelişmelerle birlikte işgücünde uzmanlaşmanın arttığı ve Sanayi Devrimi döneminde, gerçek anlamdaki insan kaynakları yönetiminin ortaya çıktığı görülmüştür. Bu dönemde, çalışanların yeteneklerine göre iş bölümlerine ayrılması sonucunda uzmanlaşmanın önem kazandığı, işgücünün ürünler gibi alınıp satıldığı bir ortam oluşmuştur¹⁰³.

İnsan kaynakları yönetiminin, nispeten yeni bir dönem olarak 1970' lerde ortaya çıktığı görülmektedir¹⁰⁴. Ortaya çıkmasının nedenleri çok çeşitli olmakla birlikte iki neden öne çıkmaktadır. Birincisi, gittikçe artan küresel rekabet ikincisi ise sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli kaynakları araştırma ihtiyacının doğmasıdır. Sermaye ve teknolojinin hemen hemen her işletmede herkes tarafından kullanılabilir hale gelmesinden dolayı sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları için işletmeler giderek işletme içine ve çalışanlara yönelmiş rekabet avantajı kazandırmada çalışanların da etkili olabileceği anlaşılmıştır¹⁰⁵.

İnsan kaynakları yönetimi kavramı, 1980' li yıllarda yönetim anlayışının yönünü fırtına gibi değiştirmiş ve önemli bir yönetim yaklaşımını temsil etmiştir¹⁰⁶. Yıllar boyunca işletmenin temel görevleri arasında yer alan personel yönetimi 1980'li yıllardan sonra yerini insan kaynakları yönetimine bırakarak şekil değiştirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi her ne kadar personel yönetiminin bir uzantısı olarak görülse de kazandığı yeni boyut personel yönetimini büyük ölçüde aşmıştır¹⁰⁷.

Küresel rekabet 1970' li yıllarda ortaya çıkmış, 1980' li yıllarda yoğunlaşmış 1990'lı yıllarda ise bir yaşam biçimi haline gelmiştir¹⁰⁸. Tüm dünyada çalışma yaşamında meydana gelen gelişmeler zamanla personel yönetimi kavramının yerini dinamik ve işletme ortamına daha uygun olan insan kaynakları kavramının almasına

¹⁰³ Hüseyin Özgen ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Nobel Kitabevi, 2005, s.5.

¹⁰⁴ Marc G. Singer, **Human Resource Management**, Pws-Kent Publishing Company, Boston 1990, s.4.

¹⁰⁵ Lee Dyer ve Todd Reeves, "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?" **The International Journal of Human Resource Management**, 6 (3), 1995, s.656-657.

¹⁰⁶ Derek Torrington ve Laura Hall, **Human Resource Management**, 4. Baskı, Prentice Hall, 1998, s.12.

¹⁰⁷ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa 2000, s.7.

¹⁰⁸ Dyer ve Reeves, a.g.e.,s.656.

neden olmuştur¹⁰⁹. Bu dönemde insan kaynakları yönetimi ile ilgili araştırmacıların ve uzmanların çalışanların pozitif duygularını ve işe olan bağlılıklarını geliştirmek için çalışan davranışları üzerinde stratejik çalışmalara yoğunlaştıkları görülmektedir¹¹⁰.

Hızla değişen ekonomik çevre, piyasaların küreselleşmesi, değişen müşteri ve yatırımcı talepleri, artan ürün ve piyasa rekabetleri birçok işletme için norm haline gelmiştir. Rekabet edebilmek için yenilikçi ürün ve süreçler, kalitede gelişim, verimlilik ve pazara ulaşma hızı ile performans arttırmaya çalışılmaktaydı. İnsan kaynakları yönetimi ile bu alanlarda gelişmeler sağlanarak işletmelerin rekabet avantajı yaratma ve sürdürülmesi beklenmekte, insan kaynakları yönetimi ile kurumsal performans ve rekabet avantajı yaratma ve sürdürülmesinde insan kaynakları rolünün daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabileceği düşünülmektedir¹¹¹.

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş ve insan kaynakları yönetiminin gelişimi uzun bir dönem sonucu gerçekleşmiştir. Personel yönetimi kayıt tutma faaliyetleri olarak görülüp çalışanların ücreti, yan ödemeleri gibi muhasebe işlemleriyle birlikte çalışanların izinleri, raporlu olduğu gün sayıları, işe devamsızlıkları, işe geç gelmeleri gibi ücret ve ek ödemelere etkisi açısından değerlendirilebilecek konularda kayıt tutmaktan öteye gitmiyordu. Bu anlayış çalışanı bir maliyet unsuru olarak görmekteydi. Ancak zamanla çağdaş anlayış, insanı değerlendirilmesi ve geliştirilmesi gereken bir kaynak olarak görmeye başlamıştır¹¹². Söz konusu bu çağdaş insan kaynakları yönetimi anlayışı, personel yönetimi anlayışından farklı ve daha gelişmiştir¹¹³.

Teknolojideki gelişmeler, işletmelerin büyüyüp gelişmesi, ulusal ve uluslararası rekabetin artması, işgücünün yapısının değişmesi, eğitim seviyesinin yükselmesi ve çalışan sendikalarının gelişmesinin personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi hızlandırdığı görülmektedir. Bu dönemde insan kaynakları yöneticileri, yönetim ile çalışanlar arasında bir köprü görevini üstlenmişlerdir¹¹⁴.

¹⁰⁹ Nuri Tortop ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Şubat 2006, s.23.

¹¹⁰ Rachid Zeffane ve Geoffrey Mayo, "Planning for Human Resources in the 1990s: Development of an Operational Model", **International Journal of Manpower**, 15 (6), 1994, s.36.

¹¹¹ Brian Becker ve Barry Gerhart, "The Impact Of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", **Academy of Management Journal**, 39 (4), 1996, s.779.

¹¹² Yüksel, a.g.e., s.9-10.

¹¹³ Singer, a.g.e., s.4.

¹¹⁴ Özgen ve diğerleri, a.g.e., s.6.

Personel yönetimi anlayışında, hizmet kapsamının genişletilmesi insan kaynakları yönetimi yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı olarak ifade edilmektedir¹¹⁵. İnsan kaynakları yönetimi kavramı, çalışanların işletmenin kaynağı olduğu düşüncesine dayanmaktadır¹¹⁶. İnsan unsurunu işletmenin merkezinde gören çalışanı ön plana çıkararak bir anlayıştır. İnsan kaynakları yönetimi, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır¹¹⁷.

İnsan kaynakları ve personel yönetimi kavramları arasındaki en büyük farklılık personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını ve çalışan verimliliğini gözetmesiyle insan kaynakları yönetiminin çalışan verimliliğiyle birlikte bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışanın memnuniyetinin de amaçlanmış olmasıdır¹¹⁸.

İnsan kaynaklarının gelişimine baktığımızda üç aşamalı olarak değerlendirmek mümkündür. Birinci dönem kayıt tutma dönemidir. Personel yönetimi, bu dönemde iş başvurularının incelenmesi, işe yeni alınanların eğitimden geçirilmesi, tüm çalışanların yaş, eğitim, çalışma süreleri gibi bilgilerin yer aldığı kişisel dosyaların oluşturulması, ücret, disiplin cezaları gibi bilgilerin kayıt altına alınması, iç yazışmaların yapılması gibi konularda yoğunlaşmıştır¹¹⁹. Ayrıca bu dönemde sağlık formlarının düzenlenmesi, sosyal faaliyetlerin koordine edilmesi, yeni çalışanların yönlendirilmesi ve çalışan anketleri yapılması gibi faaliyetler yürütülmüştür¹²⁰.

İkinci dönemde devletin iş yaşamına getirdiği düzenlemeler sayesinde personel yönetimi birimlerine yasal sorumluluklar yüklenmiştir. İşletmede çalışan-işveren ilişkilerinin düzenlenmesi, eğitim, geliştirme gibi konular personel birimlerinin sorumlulukları arasına girmiştir¹²¹. Bu dönemde insan kaynakları hizmetleri dönemi yaşanmıştır. Personel yönetimi kavramının farklı boyutlar kazanması, sendikaların ve hükümetin çalışan kesimiyle daha çok ilgilenecek çalışanlara maddi faydalar yanında sosyal faydalar da sağlaması gibi gelişmeler yaşanmıştır¹²². Bu dönemde çalışana önem verilmiş olsa da insan kaynakları yönetiminin yaptığı faaliyetler üst yöneticiler

¹¹⁵ Doğan Canman, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Yargı Yayınları, Eylül 2000, s.61.

¹¹⁶ Raymond A. Noe ve diğerleri, **Fundamentals Of Human Resource Management**, International Edition, 2004, s.3.

¹¹⁷ Canman, a.g.e., s.62.

¹¹⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s.7.

¹¹⁹ Tortop ve diğerleri, a.g.e., s.24.

¹²⁰ Singer, a.g.e., s.4.

¹²¹ Yüksel, a.g.e., s.21.

¹²² Tortop ve diğerleri, a.g.e., s.24.

tarafından işletme başarısını kısıtlayan getirisi olmayan faaliyetler olarak algılanmıştır¹²³.

Üçüncü dönem ise çalışma yaşamında 1980'lerden 1990'lara kadar devam eden değişikliklere bağlı olarak gelişmiştir. İşletmeler faaliyet gösterdikleri bağlamda gelişmeye devam ederken yenilikçi hizmetler sunmak için hızlı bir değişim yaşayan çevre, küreselleşme ve rekabet yeni sorunları yeni gereksinimleri oluşturmuştur. İşletmeler rekabet avantajı sağlamak yoluyla ve işletmenin performansını arttırmak amacıyla insan kaynakları yönetiminden işletmenin tüm kaynaklarından yararlanılmış, insan kaynakları yönetimi için işletme performansı giderek daha popüler hale gelmiştir¹²⁴. Bunun sonucunda rekabetçi üstünlükler sağlamak ve bu üstünlükleri sürdürmek için katkıda bulunmak insan kaynakları yönetiminin sorumlulukları arasına girmiştir¹²⁵.

İşletmelerde çalışan insan unsurunun önemli bir kaynak haline gelmesi insan kaynakları yönetimi anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, insanı yatırım yapılabilecek en önemli işletme kaynağı olarak değerlendirirken aynı zamanda da bilgi, yetenek ve teknolojiyi en etkin şekilde kullanabilen ve becerilerini sürekli geliştiren nitelikli çalışanların yaygınlaşmasını amaçlamaktadır¹²⁶.

2.1. İnsan Kaynakları Yönetiminin Özellikleri

İnsan kaynakları yönetiminin özellikleri farklı işletmelerde farklı biçimlerde hayata geçmektedir. Ekonomik ve siyasi çevrenin, endüstriyel ilişkilerin ve işletme uygulamalarının bunda büyük payı vardır. İnsan kaynakları yönetimi anlayışı, ülkelerin gelenek göreneklerine, kültürlerine, işletmenin uluslararası gelişmiş olma derecelerine, işletme yapısına, teknolojilerine, ürünlerine ve pazarlarına göre farklı şekillerde uygulanabilmektedir.

Bu doğrultuda insan kaynakları yönetiminin özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır¹²⁷.

¹²³ Yüksel, a.g.e., s.21-22.

¹²⁴ Asta Savaneviciene ve Zivile Stankeviciute, "Human Resource Management Practices Linkage With Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Economics and Management**, 16, 2011, s.921.

¹²⁵ Yüksel, a.g.e., s.21-22.

¹²⁶ Volkan Işık, "Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emegi Örgütsüzleştirme Stratejisi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 (3), 2009, s.158.

¹²⁷ Canman, a.g.e., s.65-66.

- İnsan kaynakları yönetimi anlayışıyla ilgili faaliyetler üst düzey yönetimin elindedir. Bu faaliyetlerin uygulanmasından üst düzey yöneticileri sorumludur.
- İşletme ve çalışan bütünleşmesini sağlamaktadır.
- Çalışma ilişkilerinde tekçi, bireycidir. Yüksek güven üzerinde odaklanmaktadır.
- İnsan kaynakları taklit edilemez. Yüksek performanslı rakiplerin insan kaynakları sistemini aynı şekilde kurmaları gerekir.
- Çalışanların tutumsal ve davranışsal özelliklerine önem vermektedir.
- İşletme içinde esnekliğe ve takım çalışmalarına önem vermektedir.
- İşletme içinde ödüllendirme, çalışanın performans, beceri ve yeteneğine göre farklılık göstermektedir.

2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Sorumluluk ve Amaçları

İnsan kaynakları yönetimi anlayışının temel sorumluluğu, insan kaynakları yönetimi sürecinde bulunan görevleri yerine getirmektir. İnsan kaynakları yönetimi işletme için gerekli olan insan kaynağının sağlanması, bu kaynaktan en etkin ve verimli şekilde faydalanmanın yöntemini ortaya koymaktadır¹²⁸.

İnsan kaynakları yönetiminin bazı amaçları aşağıdaki gibidir:

- İşletme amaçlarına çalışanlar sayesinde ulaşılabileceği konusunda yönetimi bilinçlendirmek.
- Çalışan ve işletme performansını arttırarak çalışanların işletme başarısına katkıda bulunmasını sağlamak.
- Yenilikçi düşüncüyü, grup çalışmasını ve toplam kalite anlayışını özendirerek işletme içinde uygun ortamları sağlamak¹²⁹.
- Nitelikli çalışanları işletmeye çekme aşamasından sonra çalışanların motive olmalarını sağlayarak işletme verimliliğini arttırmak.
- Çalışanlarının iş memnuniyetini sağlayarak yeteneklerini ve becerilerini ortaya çıkarabilecekleri bir ortam sağlamak¹³⁰.

¹²⁸ Özgen ve diğerleri, a.g.e., s.8.

¹²⁹ Canman, a.g.e., s.64-65.

¹³⁰ Yüksel, a.g.e., s.30.

- Çalışma yaşamının kalitesini yükselterek çalışanları çalışmaya istekli hale getirmek.
- İnsan kaynakları uygulamalarını tüm çalışanlara aktararak işletme ve çalışan amaçlarını bütünleştirmek¹³¹.

İşletmeler, insanlar tarafından yine insanlara hizmet edip ihtiyaçlarını karşılamak ve sonucunda işletme amaçlarına ulaşabilmek için kurulurlar. İşletmelerin varlık sebebi insanlardır. İşletme, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla verimli ve etkili çalışabilmek için nitelikli insanları kendine çekebilmeli, işletmede tutabilmeli ve motive edebilmelidir¹³².

İnsan kaynakları yönetimi politikalarının ve uygulamalarının zamanla çalışanların davranış, tutum ve performansını etkilediği görülmektedir¹³³.

Değişimin gün geçtikçe arttığı, rekabetin ise hızla şiddetlendiği pazarlarda işletmelerin, insan kaynakları yönetimini bir araç gibi kullanarak çalışan memnuniyetini ve işletmeye olan çalışan güvenini arttırması oldukça önem kazanmıştır¹³⁴.

İşletmelerin yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayabilmeleri, insan kaynaklarının stratejik yönetimine önem vermesiyle sağlanabilir. İşletmeler açısından nitelikli insan kaynaklarının temini, kendilerine en uygun olan işlerde çalıştırılmaları ve işletmeye olan bağlılıklarının sağlanması insan kaynakları faaliyetlerinin sistemli olarak kullanılmasını gerekli kılmaktadır. İnsan kaynakları uygulamalarının önemi, işletmelerde varlığıyla değer oluşturabilen ve işletmeye katkı sağlayabilen çalışanlara gerek duyulmasından kaynaklanmaktadır¹³⁵.

İnsan kaynakları yönetimi, bir işletmenin en büyük varlığı olduğu düşüncesine dayanarak uluslararası bir önem kazanmıştır. İnsan kaynakları büyüme ve gelişme

¹³¹ Özgen ve diğerleri, a.g.e., s.10.

¹³² Neslihan Okakın, **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, Ekim 2009, s.4.

¹³³ Noe ve diğerleri, a.g.e., s.3.

¹³⁴ Hüseyin Yılmaz ve Atilla Karahan, "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar' da Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13 (3), Temmuz 2011, s.98.

¹³⁵ Tahsin Karabulut ve diğerleri, "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:11, Yıl:9, Aralık 2006, s.105.

potansiyeli bakımından kendini sınırlarını bilme ve aşma yeteneği açısından benzersizdir¹³⁶.

İnsan kaynakları yönetimi, örgütsel çevre ve müşteri memnuniyetini sağlamak için stratejilerin geliştirilmesini içerir. Merkezi odak noktası çalışan olan insan kaynakları uygulamaları müşteri memnuniyeti ile ilişkilidir¹³⁷. Günümüzün rekabetçi ortamında işletmenin başarısı, yüksek kalitedeki çalışanlarının işe ve işletmeye olan katkılarını en üst düzeye çıkarma yeteneğine bağlıdır¹³⁸.

Nitelikli çalışanları seçme ve işe alma, ücret, performans yönetim sistemleri, çalışanların yönetime katılımı ve eğitim de dahil olmak üzere yüksek performanslı çalışma uygulamalarıyla çalışanın bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek motivasyonları sağlanır ve işten ayrılma oranları azaltılarak kaliteli çalışanların elde tutulması sağlanabilir¹³⁹.

İnsan kaynakları yönetimi, işletmelerde insan yönetimi ile ilgili tüm faaliyetler olarak tanımlanabilir. Bu faaliyetler (örneğin; işe alma ve seçme, personel eğitimi ve katılımı vb.) genellikle insan kaynakları uygulamaları olarak adlandırılır ve işletme için katma değer yaratmak için tasarlanmıştır¹⁴⁰.

Çalışanın iş memnuniyeti, işletmenin insan kaynakları uygulamalarından büyük ölçüde etkilenebilir¹⁴¹.

İnsan kaynağı tabanlı yaklaşım; nadir, eşsiz ve taklit edilemez niteliklerinden dolayı sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak yetkinlikleri, yetenekleri, becerileri ya da stratejik varlıkları görür¹⁴². Amit ve Schoemaker (1993) insan kaynağını bir yetenek olarak görür ve bu yeteneği, bir işletmenin performansı arttırmak için bir görevi

¹³⁶ Dinculescu Elena-Silvia ve diğerleri, "A New Crisis of Human Resources Management in The Romanian Banking System", **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, 17 (3), 2008, s.735.

¹³⁷ David E. Bowen, "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", **Human Resource Management**, 1986, 25 (3), s.372.

¹³⁸ Chee W. Chow ve diğerleri, "Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover", **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 8(2), 2007, s.74.

¹³⁹ Mark A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management, Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance", **Academy of Management Journal**, 38 (3), 1995, s.635.

¹⁴⁰ Elise Marescaux ve Sophie De Winne, "HR Practices and HRM Outcomes: The Role of Basic Need Satisfaction", **Personnel Review**, 42 (1), 2013, s.5.

¹⁴¹ Lewis J.W. Lim ve Florence Y.Y. Ling, "Human Resource Practices of Contractors That Lead to Job Satisfaction of Professional Staff", **Engineering, Construction and Architectural Management**, 19 (1), 2012, s.103.

¹⁴² Wan-Jing April Chang ve Tung Chun Huang, "The Impact of Human Resource Capabilities on Internal Customer Satisfaction and Organisational Effectiveness", **Total Quality Management**, 21 (6), 2010, s.634.

ya da faaliyeti gerçekleştirmek amacıyla maddi ya da maddi olmayan varlığını harekete geçirmesi olarak tanımlar. Yetenekler işletmeye özgü ve işletmenin kaynakları arasındaki etkileşimleri zaman içinde geliştirilen, bilgiye dayalı maddi ya da maddi olmayan süreçlerdir¹⁴³.

Yeteneklerin önemli özellikleri bilgiye dayalı ve işletmeye özgü olmalarıdır. Bu özellikler işletmenin iç bünyesinde geliştirilir¹⁴⁴. Kamoche (1996), bir işletmenin insan kaynakları politikaları ve uygulamaları yoluyla insan kaynaklarını işletmeye çekme, elde tutma, geliştirme kapasitesinin insan kaynakları yeteneklerinin temelini oluşturduğunu savunmaktadır¹⁴⁵.

İnsan kaynakları yetenekleri, işletmenin insan sermayesi içerisinde bilginin geliştirilmesi, iletilmesi ve bilgi alışverişinde bulunulmasına bağlıdır. Uzun vadede verimlilik sağlayabilmek için insan kaynağına etkin bir şekilde eğitim verilmesi, yeni bilgi ve beceriler kazandırılması, sistematik olarak performans değerlendirme yapılması, yeni işe alınanların bilgilendirilmesi ve geliştirilmesi, çalışanların yeteneklerine bağlı ücret ve ödüllendirme sistemlerinin kurulması gerekmektedir¹⁴⁶.

En iyi uygulama uzmanları, bir işletmenin etkin şekilde rekabet edebilmesi için insan kaynakları uygulamalarının kıyaslamalı diğer uygulamalardan üstün olduğunu savunmuşlardır¹⁴⁷. Bu açıdan bakıldığında uygun şekilde geliştirilen insan kaynakları uygulamaları sürdürülebilir rekabet için önemli bir kaynak sağlayabilir.

Birçok önemli insan kaynakları uygulamaları bulunmaktadır. Şekil 2.1'de gösterilmiştir.

¹⁴³ Raphael Amit ve Paul J. H. Schoemaker, "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, 14, 1993, s.35.

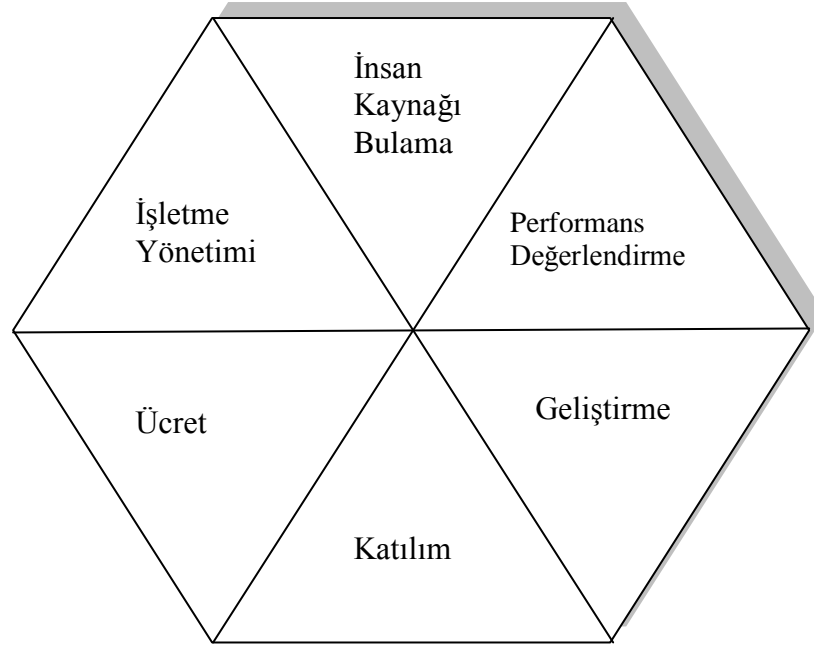
¹⁴⁴ Catherine A. Maritan, "Capital Investment as Investing in Organizational Capabilities: An Empirically Grounded Process Model", **Academy of Management Journal**, 44 (3), 2001, s.514.

¹⁴⁵ Ken Kamoche, "Strategic Human Resource Management Within a Resource- Capability View of The Firm", **Journal of Management Studies**, 33 (2), 1996, s.216.

¹⁴⁶ Petra De Saá-Pérez ve Juan Manuel García-Falcón, "A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development", **The International Journal of Human Resource Management**, 13 (1), 2002, s.126-127.

¹⁴⁷ Chang ve Huang, a.g.e., s.634.

Şekil 2.1. İnsan Kaynakları Uygulamaları



Kaynak: Derek Torrington ve Laura Hall, **Human Resource Management**, 4. Baskı, Prentice Hall, 1998, s.20.

Ulrich ve arkadaşları tarafından 1989 yılında yapılan bir çalışmada insan kaynakları uygulamaları planlama, çalışan seçimi, geliştirme, değerlendirme, ödüllendirme ve iletişim olarak gruplandırılmıştır¹⁴⁸.

Huselid (1995) tarafından yapılan bir çalışmada, çalışan seçiminde geçerli prosedürlerin kullanımı, kaliteli performans değerlendirme yapılması, çalışanların performans değerlendirme sonuçlarına göre ödüllendirilmesi, iç terfi sisteminin başarıyla uygulanması, çalışanların yönetime katılımı sisteminin uygulanması insan kaynakları uygulamaları olarak belirlenmiştir. Araştırmada bu uygulamaların işletmenin verimliliğini nasıl etkilediği incelenmiştir¹⁴⁹. Araştırmanın sonuçlarında, uygulamaların ekonomik ve istatistiksel olarak işletme verimliliği üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu görülmektedir¹⁵⁰.

Delery ve Doty (1996) tarafından yapılan bir çalışmada ise insan kaynakları uygulamaları; iç kariyer fırsatları, resmi eğitim sistemleri, sonuç odaklı değerlendirme, performansa dayalı ücretlendirme sistemi, iş güvenliği, çalışanların katılımı ve geniş iş

¹⁴⁸ Dave Ulrich ve diğerleri, " Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources", **Human Resources Management**, 28 (3), 1989, s.314-315.

¹⁴⁹ Huselid, a.g.e., s.642-643.

¹⁵⁰ Huselid, a.g.e., s.667.

tanımlamaları olarak belirlenmiştir. Çalışmada insan kaynaklarının belirlenen bu uygulamaları ile işletmenin performansı arasında anlamlı bir ilişki olacağı görüşü savunulmuştur¹⁵¹. Yapılan araştırmanın sonuçlarına göre bahsedilen insan kaynakları uygulamaları ile işletmenin finansal performansı arasında pozitif bir sonuca varıldığı görülmektedir¹⁵².

Ramlall (2003) insan kaynakları uygulamaları için planlama, çalışan seçimi, eğitim ve geliştirme, performans yönetimi, ödül sistemi ve örgütsel davranışları kapsayan bir çerçeve geliştirmiştir¹⁵³.

Chang ve Huang (2012) tarafından yapılan bir araştırmada insan kaynakları uygulamalarından işe seçme ve yerleştirme, çalışan eğitimi, performans değerlendirme, ücret ve çalışan ilişkilerinin iç müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ve memnun olan çalışanların da işletme etkinliğini sağlayacağı görüşü ileri sürülmüştür. Sonuçlar, bazı insan kaynakları uygulamalarının iç müşteri memnuniyeti ve işletme etkinliği ile bağlantılı olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, çalışanların verimliliği, devir hızı, yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi, işletme etkinliğinin artırılması gibi konularda iç müşteri memnuniyetinin önemini ortaya koymaktadır¹⁵⁴.

Bu çalışmada insan kaynakları uygulamaları; işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, çalışan ilişkileri, kariyer geliştirme, katılım ve yetkilendirme olarak belirlenmiştir.

2.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları

2.3.1. İşe Alma ve Seçme

İşletmede farklı ve çeşitli birçok görev ve pozisyon bulunmaktadır. Birbirinden farklı olan her iş, nitelik ve beceri açısından farklı çalışanları gerektirmektedir. Ana amaç, her işe uygun nitelikteki çalışanların getirilmesidir. Bu amaç için de çalışan temini süreci başlamaktadır. Çalışan temini, şimdiki ve gelecekteki çalışan ihtiyacını

¹⁵¹ John E. Delery ve D. Harold Doty, "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", **Academy of Management Journal**, 39 (4), 1996, s.807.

¹⁵² Delery ve Doty, a.g.e., s.820.

¹⁵³ Sunil J. Ramlall, " Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance", **Human Resource Planning**, 2003, s.54.

¹⁵⁴ Chang ve Huang, a.g.e., s.632.

karşılama amacıyla yeterli sayıda ve nitelikteki adayları bulma, işletmeye başvuru yapmalarını sağlama ve bu adayları işletmeye kazandırma olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁵.

Çalışan temini ve seçimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insanların araştırılması, seçilmesi ve işe alınması süreçlerini kapsayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır¹⁵⁶. Farklı bir tanıma göre ise çalışan temini, işletmenin çalışan işe alma sürecinde adayları değerlendirirken detaylı ve profesyonel çalışan seçme tekniklerinin kullanılmasıdır¹⁵⁷.

Çalışan temini faaliyetlerinin ana amacı, çalışan alınacak işin ve pozisyonun gerektirdiği niteliklere uygun olan beceri ve yetenekteki adayların belirlenmesidir. İş ile çalışan arasında uyumun sağlanmasıdır¹⁵⁸.

Çalışanların seçimi ile ilgili başvuru kaynakları işletme içi ve işletme dışı kaynakları olarak ikiye ayrılabilir.

2.3.1.1. Çalışan Seçiminde Dış Kaynaklardan Yararlanma

İşletmenin yeni kurulması, büyüyüp gelişmesi, teknolojik gerekler sonucunda yeni işlerin ortaya çıkması, işlerin özellik ve yapılarının değişmesi, yönetim yapısında değişiklik ya da büyüme gibi durumlar sonucunda çalışan seçiminde dış kaynaklardan yararlanılmak gerekmektedir. Adil temellere dayalı, objektif kriterleri gözetilen bir seçim süreci gereklidir¹⁵⁹.

2.3.1.2. Çalışan Seçiminde İç Kaynaklardan Yararlanma

İşletmenin var olan çalışanları çalışan temininde yararlanılabilecek iç kaynakları oluşturur¹⁶⁰. Terfi, nakil, iş zenginleştirme, iş genişletme gibi yollarla işletme içinde insan kaynağı araştırması yapılır¹⁶¹. Bu yol çalışanlara yükselme imkanı sağlamaktadır. Bu nedenle de çalışan açısından motivasyonu sağlayıcı etkisi bulunmaktadır. Bu seçim yöntemi kendini geliştirmek isteyen nitelikli ve yetenek sahibi çalışanların işletmeye

¹⁵⁵ Dursun Bingöl, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Arıkan Basım Yayım, 6. Baskı, Eylül 2006, s.152.

¹⁵⁶ Cavide Uyargil ve diğerleri, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4. Baskı, Ekim 2009, İstanbul, s.85.

¹⁵⁷ Sean A. Way, "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector", **Journal of Management**, 28 (6), 2002, s.767.

¹⁵⁸ Bingöl, a.g.e., s.185.

¹⁵⁹ Ayşe Ünal, "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme", **Kamu-İş**, 7 (1), 2002, s.21.

¹⁶⁰ Uyargil ve diğerleri, a.g.e., s.115.

¹⁶¹ Duygu Erarslan ve diğerleri, "İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi", **Öneri Dergisi**, 10 (39), 2013, s.12.

bağlılığını arttıracak ve motivasyonlarını arttırarak memnuniyet duymalarını sağlayacaktır¹⁶².

Çalışanların iç ya da dış kaynaklardan seçileceğine karar verildikten sonra başvuran adaylar içinde en uygun olanının işe yerleştirilmesi için seçim sürecine ilişkin çeşitli çalışmalar yapılır. Görüşmeler, başvuru formlarının incelenmesi, referans kontrolleri, yetenek testleri, çalışma deneyimleri, psikolojik testler, sağlık kontrolleri seçim süreci uygulamalarını oluşturmaktadır¹⁶³.

Günümüz iş dünyasında artan küresel rekabet, değişen piyasalar ve beklenmedik olaylar karşısında işletmelerin ihtiyaç duyduğu nitelikli çalışanları işletmeye çekmenin, geliştirmenin, elde tutma ve korumanın her zamankinden daha zor hale geldiği görülmektedir¹⁶⁴.

2006 yılında 45.000 işletme üzerinde yapılan bir araştırmada, Japonya' da %58' i, Almanya' da %53' ü, ABD'de %44 ve İngiltere' de %42' si olmak üzere işletmelerdeki önemli bir yüzdenin nitelikli çalışan işe almada zorluklar yaşadığı görülmüştür¹⁶⁵.

Son 20 yıldır nitelikli çalışanların en az kontrol edilebilir işletme varlıkları haline geldikleri ve işletmelerin titizlikle fiziksel ve finansal varlıklarını yönetebilecekleri ifade edilmiştir. Yapılan bir araştırmada, 6000 yöneticiye uygulanan anketler sonucunda yöneticilerin %23' ü güçlü işletmelerin yüksek nitelikli çalışanları işletmeye çekebildiğini, %10' u yüksek performanslı çalışanlarını koruyabildiklerini, %16' sı yüksek performanslı çalışanlarının bilindiğini ve %3'lük kısmı ise işletmelerinde çalışanların kendilerini geliştirebildiklerini belirtmişlerdir. Üstün nitelik giderek yüksek performanslı işletmelerde geleceğin rekabet avantajının ana kaynağı olarak kabul edilmektedir¹⁶⁶. Bu nedenle işletmelerin nitelik kavramına değer verdiklerini çalışanlarına hissettirmeleri önemlidir. Aksi halde nitelikli çalışanlar işletmeye çekilse bile uzun süre işletmeye bağlı kalmaları mümkün olmamaktadır.

Uzun zaman boyunca yöneticiler tarafından işletmelerin en önemli varlıkları olarak görülen çalışanlar artık sahip oldukları niteliklerinden en iyi şekilde

¹⁶² Ünal, a.g.e., s.21.

¹⁶³ Erarslan ve diğerleri, a.g.e., s.12.

¹⁶⁴ Cindy McCauley ve Michael Wakefield, "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers", **The Journal For Quality&Participation**, Winter 2006, s.4.

¹⁶⁵ Josh Bersin, "Why Talent Management is Key to Business-Focused Learning", **Chief Learning Officer**, 5 (10), 2006, s.17.

¹⁶⁶ Elizabeth G. Chambers ve diğerleri, "The War For Talent", **The McKinsey Quarterly**, 3, 1998, s.48.

yararlanılması gereken çalışanlar olarak görülmeye başlanmıştır. Küresel rekabet ortamında büyüyen ve büyümeyi hedefleyen işletmelerin nitelikli çalışanları olmadan hedeflerine ulaşmaları çok mümkün değildir. İşletmelerin sermaye, bilgi, teknoloji, gerekli ekipman ve dünya çapında süreçlere ve odaklanmaya sahip olmalarının ötesinde nitelikli çalışanlarının olması ihtiyacı en önemli faktör haline gelmiştir¹⁶⁷.

İşletmelerde her çalışanın bir değer ve yetenek olarak görülmesi, bu yeteneklerin işletmeye yerleştirilmesi, işletmede tutulması, işletmeye bağlılıklarının sağlanması ve yeni yeteneklerin işletmeye kazandırılması giderek daha fazla ciddiye alınır hale gelmiştir¹⁶⁸.

İnsan kaynakları faaliyetlerinin başarılı olabilmesinde en önemli görevi de nitelikli ve yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve bu çalışanlardan en etkin şekilde yararlanılması sağlanmalıdır. Başarı faktörleri için bilgi, beceri ve liderlik rolleri gerekli davranışları temsil eder¹⁶⁹. İnsan kaynakları departmanları nitelikli çalışanları işe alma ve eğitme ile başarı için zemin oluşturabilir¹⁷⁰.

Mucha, işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için üzerinde durulması gereken odak noktanın, işletmenin hedeflerine ulaşmasını sağlayacak ihtiyaçların belirlenerek nitelikli çalışanların ve yapılması gerekli işlerin uygun olarak eşleştirilmesi olduğunu belirtmektedir. En iyi iş için en iyi ve nitelikli çalışan modelini tanımlamaktadır¹⁷¹.

Rekabetçi ekonomilerde, pazarlama ve insan kaynakları departmanları faaliyetlerinin tam olarak entegre edilmesi gereklidir¹⁷². Çalışanlar işletmede kendilerini varlıktan çok yatırımcı olarak görerek işletmeden yatırım getirisi beklemektedirler. Elde tutma karşılıklılık kavramına dayanmaktadır. Çalışanlar, bu beklentileri karşılanmadığında işletmeden kolaylıkla ayrılmakta ya da düşük verimlilikle çalışıp kötü performans göstererek işletmeye ve yöneticilerine zarar verebilmektedirler. Bu açıdan yöneticilerin nitelikli çalışanların doğru yönetilememesi sonucu oluşabilecek

¹⁶⁷ Douglas A. Ready and Jay A. Conger, "Make Your Company a Talent Factory", **Harvard Business Review**, June 2007, s.77.

¹⁶⁸ Tom Peters, "Leaders As Talent Fanatics", **Leadership Excellence**, 23 (11), 2006, s.12.

¹⁶⁹ Michael E. Pepe ve diğerleri, "The Strategic Importance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation", **Organizational Development Journal**, 25 (2), 2007, s.208.

¹⁷⁰ McCauley ve Wakefield, a.g.e., s.4.

¹⁷¹ Rochelle Turoff Mucha, "The Art and Science of Talent Management", **Organization Development Journal**, 22 (4), 2004, s.98.

¹⁷² Myron Glassman ve Bruce McAfee, "Integrating The Personnel and Marketing Functions: The Challenge Of The 1990s", **Business Horizons**, May-Jun 1992, s.52.

olumsuzlukları görebilmesi, nitelikli çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını arttırarak işletmede kârlılığı ve verimliliği sağlamaları gerekmektedir¹⁷³.

İşletmenin çalışan seçim sürecinde sadece işletme adayı değil, aynı zamanda aday da işletmeyi tercih etmektedir. Bu nedenle, işletme iki yönlü süreç olan çalışan seçiminde yalnızca ihtiyaç duyulan çalışanı kendisine çekecek yollar ve adaylar arasından amaçlarına en uygun çalışanı seçmek için kullanacakları araçlar yanında bu araçların adaylara işletmeye ilişkin ulaştırdığı bilgileri ve ne derecede adil algılandığını da dikkate almalıdır¹⁷⁴.

İşletmelerin çalışanlardan beklentileri ile çalışanların işletmeden beklentileri arasında uyumun sağlanamaması durumunda çalışanın işletmeye katkısı yetersiz olurken iş memnuniyeti de düşük olabilmekte bu durum da işletmeden ayrılmalara neden olabilmektedir¹⁷⁵.

Bu uyumsuzluğun nedenlerinden biri, işletmelerin çalışan bulma sırasında işletmeyle ilgili yalnızca olumlu bilgileri verip olumsuz yanları hakkında yeterli bilgi vermemeleridir. Bu davranışın nedenlerinden biri ilan edilen işe yeterli sayıda adayın başvuru yapmayacağı düşüncesi ya da olumsuz yönleri bilen nitelikli adayların işe başvuru yapmaktan vazgeçeceği düşüncesinin olabileceği belirtilmektedir¹⁷⁶. İşletmeyle ilgili anlaşılır ve olumlu bilgi verilip işletmeye çekilen adayın işe başladıktan sonra işin olumsuz yönleriyle karşılaşmasının adayın memnuniyetsizlik duymasına ve işten ayrılmasına neden olabileceği belirtilmektedir¹⁷⁷.

Araştırmalar, işletmelerin adaylara seçim sırasında verdikleri bilgilerin çalışanların tutum ve davranışlarında güçlü etkisi olduğunu ortaya koymuştur¹⁷⁸.

Cropanzano ve Wright tarafından yapılan çalışmada, işe alım uygulamalarının haksız şekilde yapılmasının; işe alım sürecinde oluşacak olumsuz adalet duygusuna, işe başvuru yapan adayların işi kabul etme oranının azalmasına, işletmeye karşı yasal işlem

¹⁷³ Beverly Kaye ve Sharon Jordan Evans, "From Assets to Investors", **TD**, April 2003, s.42.

¹⁷⁴ Fahri Erenel, "Personel Temin ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi", **Maliye Finans Yazıları**, Yıl: 26, Sayı: 95, 2012, s.14-15.

¹⁷⁵ Yüksel, a.g.e., s.107.

¹⁷⁶ "John P. Wanous 1980' den aktaran", Yüksel, a.g.e., s.107.

¹⁷⁷ Roger A. Dean ve John P. Wanous, "Effects of Realistic Job Previews on Hiring Bank Tellers", **Journal of Applied Psychology**, 69 (1), 1984, s.62.

¹⁷⁸ Paula Popovich ve John P. Wanous, "The Realistic Job Preview as a Persuasive Communicate", **Academy of Management Review**, 7 (4), 1982, s. 571.

girişimlerinin oluşmasına, çalışanların işe karşı tutumlarının olumsuz şekilde değişmesine ve iş performanslarının düşmesine neden olabileceği belirtilmektedir¹⁷⁹.

Robertson ve Smith, başvuruda bulunan aday tarafından seçim sisteminin adil algılanmasının hem nitelikli insanların işletmeye çekilmesini kolaylaştıracağını hem de adayların çalışan seçim sürecinde ve sonrasında kendilerini daha fazla işe vermelerini sağlayacağını belirtmiştir. Seçim sürecinden olumsuz algıları adayların seçim testlerinde başarılı olmasını, seçim testlerine devam etme motivasyonunu ve performanslarını etkileyebileceği söylenmektedir. Adayların algıları, sorulara doğru cevap verilmesini de etkileyebilmektedir. Araştırmada, seçim prosedürlerinin sevilmeyen yönlerinin belirlenmesi ve adayların olumsuz görüşlerinin nedenini açıklamak için çalışmalar ve geliştirmeler yapmak amaçlanmıştır¹⁸⁰.

Jha ve Bhattacharyya tarafından yapılan bir çalışmada, işe alım uygulamaları ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin incelendiği görülmektedir. Yöneticiler tarafından yayınlanan iş bilgilerinin ve işin özelliklerinin açık olarak ifade edilmesinin, adayların kendilerine en uygun işe başvurmaları açısından önemli olduğu ileri sürülmektedir. İşe alım uygulamalarının (kişisel görüşmeler, testler vb.) davranışsal ve objektif düzeyde yapılmasının çalışan memnuniyeti açısından önemli olduğu belirtilmektedir. Çalışan bir işte çalıştığında deneyim kazandığı için önceden verilen iş bilgileri ile bir uyumsuzluk olması durumunda bunun çalışan memnuniyetsizliğine yol açabileceği belirtilmektedir. Bu çalışmada seçim uygulamaları ile memnuniyet arasında pozitif ilişki bulunduğu görülmektedir. Ayrıca en iyi işe en iyi uyum sağlayabilecek adayın seçilmesinin çalışanda olumlu adalet algısının oluşumunu ve memnuniyeti sağlayacağı belirtilmektedir¹⁸¹.

Katou ve Budhwar tarafından yapılan bir araştırmada, işletmede uygulanan insan kaynakları uygulamalarından işe alım ile işletme performansı arasında olumlu bir ilişki

¹⁷⁹ Russell Cropanzano ve Thomas A. Wright, "Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", **Human Resource Management Review**, 13, 2003, s.10.

¹⁸⁰ Ivan T. Robertson ve Mike Smith, "Personnel Selection", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 2001, s.451.

¹⁸¹ Sumi Jha ve Som Sekhar Bhattacharyya, "Study of Perceived Recruitment Practices and Their Relationships to Job Satisfaction", **Synergy**, 10 (1), 2012, s.70-71.

olduğu görülmüştür. Bu sonuca bakıldığında işletmenin işe alım uygulamalarının çalışan memnuniyeti ve örgütsel performansı arttırdığı söylenebilmektedir¹⁸².

Schmit ve Ryan tarafından seçim sürecindeki işe alma testlerinin adaylar tarafından nasıl algılandığı incelenmiştir. Prosedürel işlemlerde, adaylar tarafından algılanan adaletin önemli bir rol oynadığı bulunmuştur¹⁸³.

Hunter ve Schmidt, tarafından yapılan bir çalışmada ise, etkili seçim işlemlerinin çalışanlar açısından önemli olduğu ve işletme açısından da verimliliğe katkı sağladığı gerçeği kabul edilmektedir. Çalışan seçimi için alternatif seçim yöntemleri geliştirilmiştir.¹⁸⁴

Majumder (2012) tarafından Bangladeş de özel bankacılık sektöründe insan kaynakları uygulamalarının çalışan memnuniyetine etkisinin incelendiği görülmüştür. Araştırmanın sonucunda, bankanın işe alma ve seçme sistemlerinin çalışanlar üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmüştür¹⁸⁵.

Yapılan başka bir araştırmada ise, etkili işe alma ve seçim sürecinin çalışan devir hızını azaltacağı ve çalışanların moralini yükselteceği ileri sürülmektedir¹⁸⁶.

2.3.2. Eğitim ve Geliştirme

İşletmelerin amaçlarından biri de faaliyetlerinde başarıya ulaşmaktır. İnsan kaynakları yönetimi de işletmenin stratejisinde önemli bir anlayış olarak kabul edilmiştir. Ayrıca insan kaynakları uygulamalarından eğitim ve geliştirmenin en önemli uygulamalardan biri olarak kabul edildiği de iddia edilmektedir¹⁸⁷.

¹⁸² Anastasia A. Katou ve Pawan S. Budhwar, "The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms", **Thunderbird International Business Review**, 49 (1), 2007, s.17.

¹⁸³ Mark J. Schmit ve Ann Marie Ryan, "Applicant Withdrawal: The Role of Test- Taking Attitudes and Racial Differences", **Personnel Psychology**, 50 (4), 1997, s.855.

¹⁸⁴ John E. Hunter ve Frank L. Schmidt, "Ability Tests: Economic Benefits Versus the Issue of Fairness", **Industrial Relations**, 21 (3), 1982, s.293.

¹⁸⁵ Md. Tofael Hossain Majumder, "Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh", **International Review of Management and Marketing**, 2 (1), 2012, s.55.

¹⁸⁶ Noreen Heraty ve Michael Morley, "In Search of Good Fit: Policy and Practice in Recruitment and Selection in Ireland", **Journal of Management Development**, 17 (9), 1998, s.665.

¹⁸⁷ Omotayo Adwale Osibanjo ve diğerleri, "Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: Evidence From the Nigerian Banking Industry", **Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu**, 5 (1), 2012, s.113-114.

Eğitim, etkili performans sağlamak ya da bir dizi faaliyeti yerine getirebilmek için bilgi, beceri, tutum ve davranışları öğrenme, deneyim yoluyla değiştirmek ve geliştirmek için yapılan planlı ve sistematik bir çaba olarak tanımlanmaktadır¹⁸⁸.

Başka bir tanıma göre eğitim, yeni ve mevcut çalışanlara işlerini başarıyla gerçekleştirmeleri için gerekli bilgi ve becerileri vermek için kullanılan yöntemlerdir¹⁸⁹.

Geliştirme ise, işletme hedeflerini desteklemesi amacıyla tüm çalışanların gerekli yeterliliğe sahip olmasına yardımcı olacak belirli bir süre içerisinde verilmesi planlanan programlar dizisi olarak tanımlanmaktadır¹⁹⁰.

Geliştirme, bir işletmede çalışanların etkinliğini sürdürmesi için yardımcı bir rol oynayabilir. Bazı işletmeler geliştirme programlarını, çalışanlarının işletmedeki diğer işleri yapabilmeleri ya da işletme dışında iş bulmaları için gerekli olan becerileri geliştirmelerine yardımcı olduğundan dolayı kariyer geliştirme programları olarak da görmektedirler¹⁹¹.

Eğitim ve geliştirme hem çalışan becerileri hem çalışanların yetkinlik düzeyleri hem de çalışan verimliliği üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bunun sonucunda da çalışan memnuniyetini etkileyebilmektedir¹⁹².

Eğitim ve geliştirme sonucu kendisine değer verildiğini yatırım yapıldığını gören çalışanların iş memnuniyetleri artarken aynı zamanda işletmeye bağlılıkları da artacaktır¹⁹³.

Hızla gelişen çevrede nitelikli çalışanların elde edilip tutulması da rekabet yöntemleri içinde yer almaktadır. Değişim yöntem ve teknikleri de çalışanların sürekli öğrenme ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. İşletmelerin, yüksek performans

¹⁸⁸ Thomas N. Garavan, "Training, Development, Education and Learning: Different or The Same?", **Journal of European Industrial Training**, 21 (2), 1997, s.40.

¹⁸⁹ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Library of Congress Cataloging in Publication Data, 8th Edition, February 2000, s.249.

¹⁹⁰ Ronald L. Jacobs ve Christopher Washington, "Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research", **Human Resource Development International**, 6 (3), 2003, s.344.

¹⁹¹ Judith W. Tansky ve DehraJ. Cohen, "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study", **Human Resource Development Quarterly**, 12 (3), 2001, s.286.

¹⁹² Wanda M. Costen ve John Salazar, "The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry", **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 10, 2011, s.274.

¹⁹³ Tansky ve Cohen, a.g.e., s.288.

sağlayabilmesi için nitelikli öğrenmeye ve gelişmeye açık çalışan tabanı oluşturması gereklidir¹⁹⁴.

Eğitim, insan kaynaklarının en görünür sorumluluklarından biridir. İşletmenin eğitim programları, çalışanların değerlendirilerek yeni beceriler geliştirmelerine de fırsat sunmaktadır. Eğitim, işletmenin standart görevlerini yapmak için gerekli olan temel bilgi ve becerileri çalışanlarına sağlamayı içermektedir¹⁹⁵. Çalışan eğitimi yalnızca gelişmiş iş sonuçlarını sağlamaz aynı zamanda çalışan tutumlarının şekillenmesinde de güçlü bir faktör olarak kendini gösterir¹⁹⁶.

Eğitim, çalışanların performansını geliştirme süreci içinde tam verimlilik ve etkinlik ile çalışanların işlerini gerçekleştirmeyi sağlayacak yeni öğrenme tekniklerini kapsayan yöntemlerdir. Başarılı eğitim ve geliştirme programları işletmenin stratejilerine ulaşmasında yardımcı olurken aynı zamanda çalışanların bireysel ihtiyaçlarını da karşılamaktadır. Etkili eğitim programları çalışanların hedeflerine ulaşabilmeleri için bireysel kariyerlerini geliştirmelerine yardımcı olur. Eğitim programlarının verimliliğini arttırmak için işletmeler, çalışanların bu programlara katılmasına özel bir önem vermelidir. Katılımcı eğitim programlarının etkinliğini sağlamak için eğitim sonrası değerlendirme çalışmaları, mevcut olan eğitimi geliştirme ve gelecekteki eğitim ihtiyaçları ve yöntemlerini sürekli geliştiren bir araç olarak kullanılmaktadır¹⁹⁷.

Eğitim uygulamaları, çalışan açısından devamsızlığı ve çalışan devir hızını azaltır. Eğitim bir maliyet değil, üstün müşteri memnuniyeti için kaliteli ürün ve hizmet götüren çalışanın motivasyon ve iş memnuniyet düzeyini arttırmak için bir işletmenin en sürdürülebilir yatırımdır¹⁹⁸.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin etkin bir şekilde başarılı olabilmesinin en temel dayanağı üst yönetimin desteğidir. Üst yönetimin eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile ilgili gösterdiği desteğin tüm işletmeye bildirilmesi ve gerçekçi olması büyük önem

¹⁹⁴ Khawaja Fawad Latif, "An Integrated Model of Training Effectiveness and Satisfaction with Employee Development Interventions", **Industrial and Commercial Training**, 44 (4), 2012, s.212.

¹⁹⁵ Costen ve Salazar, a.g.e., 275.

¹⁹⁶ Latif, a.g.e., 211.

¹⁹⁷ Mohammed Rejaul Karim ve diğerleri, "Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK", **International Journal of Business and Management**, 7 (18), 2012, s.141.

¹⁹⁸ Karim ve diğerleri, a.g.e., 143.

taşımaktadır. Bu nedenle yöneticilerin eğitimde aktif bir rol üstlenmesi ve gerekli kaynakları sağlaması gerekmektedir¹⁹⁹.

2.3.2.1. Eğitimin Amaçları

İşletmelerde önemli bir faaliyet olan eğitimin işletmenin etkinliği ve verimliliği üzerindeki etkisi büyüktür. Eğitimin amaçlarının belirlenmesinde, temel olarak işletme amaçlarına ulaşmanın yanında toplumsal ve bireysel amaçlara da katkıda bulunmayı hedeflenmektedir. Bu doğrultuda eğitimin bazı amaçlarını şu şekilde sıralamak mümkün olmaktadır²⁰⁰:

- Çalışanlara iş ile ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışlar kazandırmak ve mevcut olan özelliklerini geliştirmek,
- Çalışanların işe uyum göstermesini sağlamak ve çalışan devrini azaltmak,
- Çalışan sağlığı ve iş güvenliğini korumak,
- Çalışanların işletmeye ve yönetime olan güven duygusunu geliştirmek, işe karşı motive olmalarını sağlamak,
- Çalışanların gelişimini destekleyerek kariyerlerinde ilerlemelerine fırsat vermek,
- Çalışanların işletmeye karşı olumlu tutum duymalarını sağlamak,
- Çalışanların işlerinden memnuniyetlerini sağlamak ve arttırmak,
- İşletme amaçları ile çalışan amaçlarını uyumlaştırmak,
- İşletme verimliliğini sağlamak.

Lee ve Bruvold (2003) tarafından yapılan bir araştırma, işletmeler tarafından çalışanlarının beceri ve yeterliliklerinin gelişimine yönelik sunulan çaba ve yatırımların çalışanlarının işlerinden memnun olmalarını ve işe bağlılıklarının artmasını sağlayacağını göstermektedir²⁰¹.

Ghebregiorgis ve Karsten (2007) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışan tutumlarının işletmenin mevcut eğitim politikalarından ve gelişim fırsatlarından etkilendiği sonucuna varılmıştır. Eğitimin, çalışanların performansını arttırmada

¹⁹⁹ Bingöl, a.g.e., s.242.

²⁰⁰ Uyargil ve diğerleri, a.g.e., s.167.

²⁰¹ Chay Hoon Lee ve Norman T. Bruvold, "Creating Value for Employees: Investment in Employee Development", **The International Journal of Human Resource Management**, 14 (6), 2003, s.992.

yardımcı olurken, yöneticilerin de çalışanlarını yönlendirme, eğitim olanağı sağlama ve çalışanlarının eğitimiyle ilgili olma derecesine göre çalışanların yönetime ve işletmeye olan bağlılığını da o derece etkilediği sonucuna varılmıştır. Çalışana verilen eğitimin çalışan memnuniyeti, işi yapabilmek için çalışana beceri kazandırma, çalışanın iş güvenliği, çalışan motivasyonu ve gelecekteki çalışan temini üzerinde büyük bir etkisi olduğu görülmüştür²⁰².

Schmidt tarafından 2007 yılında yapılan bir çalışmaya göre, iş eğitimi ile müşteriyle temas halinde olan çalışanların iş memnuniyeti arasında yüksek bir korelasyon bulunduğu görülmektedir²⁰³.

Choo ve Bowley (2007) tarafından yapılan çalışmada mağaza çalışanlarının eğitim ve gelişim programlarına katılımının, çalışanların iş memnuniyetleri üzerinde etkisinin büyük olduğu görülmüştür. Bir işletmenin eğitim ve gelişim programları ile çalışanların memnuniyetini sağlayan son derece bilgili, destekleyici ve deneyimli eğitmenler tarafından iyi tasarlanmış, katılım sağlanabilir kurslar ve uygulamalı öğrenme sistemleriyle çalışanlarda pozitif duygu yaratılabileceği ileri sürülmektedir. Etkili ve yeterli eğitim almış çalışanların işlerine, çalıştıkları işletmeye ve iş arkadaşlarına karşı olumlu duygular geliştirme olasılığının olduğu belirtilmektedir²⁰⁴.

Costen and Salazar (2011) tarafından yapılan bir araştırmada, yeni beceriler geliştirme fırsatlarının çalışanların iş memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve çalışanların işletmede kalma niyetleri üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir²⁰⁵.

Yapılan başka bir araştırmaya göre, yaptıkları işlerden ve çalışma ortamından pozitif yönde etkilenmelerinin işletmenin sunduğu eğitim ve geliştirme kurslarına katılımlarının sağlanmasıyla memnuniyetleri arasında önemli ölçüde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır²⁰⁶.

Wang ve Kevin Hwang (2012) tarafından Tayvan Telekomünikasyon Kurumları üzerinde insan kaynakları uygulamalarının çalışanların iş memnuniyetleri ve örgütsel

²⁰² Fitsum Ghebregiorgis ve Luchien Karsten, "Employee Reactions to Human Resource Management and Performance in a Developing Country", **Personnel Review**, 36 (5), 2007, s.731-732.

²⁰³ Steven W. Schmidt, "The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction", **Human Resource Development Quarterly**, 18 (4), 2007, s.492.

²⁰⁴ Stephen Choo ve Christine Bowley, " Using Training and Development to Affect Job Satisfaction within Franchising", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 14 (2), 2007, s.348.

²⁰⁵ Costen ve Salazar, a.g.e., s.279-280.

²⁰⁶ Lim ve Ling, a.g.e., s.109-110.

bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda, çalışanları geliştirme yönetimi ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç çalışanları geliştirme yönteminin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli faktörlerden biri olduğunu göstermektedir²⁰⁷.

2.3.3. Ücret

Ücret, çalışanlar açısından kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayarak çalışana belirli bir yaşam düzeyi sunan ekonomik bir araç olarak tanımlanmaktadır²⁰⁸. Ücret çalışanın becerilerine inanma, kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır²⁰⁹.

Ücret memnuniyeti hem işletme hem de çalışanlar açısından birincil endişe kaynağıdır. Çalışanlar için ücret ekonomik ihtiyaçlarını karşılamak açısından belirgin önem taşımaktadır. Çalışanların tutum ve davranışlarını etkileme açısından genel ücret memnuniyeti önemlidir. Çalışanların ücretlerinden memnun olmaları açısından işletmelerin, ücret sistemlerini çalışanlarını motive etmekte stratejik bir araç gibi kullanabilmesi çok önemlidir²¹⁰.

Ücret, işletme çalışanları için en önemli olan insan kaynakları uygulamalarından biridir. Yapılan araştırmalarda alınan ücretin çalışan memnuniyetini etkilediği görülmektedir²¹¹.

Ücret, çalışanların satın alma gücünü etkilediği için insan kaynakları uygulamalarında en dikkat çekici özelliktir. Ücret memnuniyeti başarı ile bağlantılıdır. Bazı araştırmalar, ücret memnuniyetsizliğinin çalışanların işe karşı ilgisini, motivasyonunu ve performansını azalttığını göstermiştir. Bu nedenlerin işe gitmeme,

²⁰⁷ Ming-Kuen Wang ve Kevin P.Hwang, "The Impact of Employee Perceptions of Human Resource Management Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment during Privatization the Transformations of Privatization: An Empirical Study of Telecommunications Corporations in Taiwan", **Asia Pacific Management Review**, 17 (3), 2012, s.333.

²⁰⁸ Özgen ve diğerleri, a.g.e., s.285.

²⁰⁹ Yüksel, a.g.e., s.219.

²¹⁰ Parbudyal Singh ve Natasha Loncar, "Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent", **Relations Industrielles / Industrial Relations**, 65 (3), 2010, s.470.

²¹¹ Simon S.K. Lam, "Quality Management and Job Satisfaction An Empirical Study", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 12 (4), 1995, s.73.

ücret ile ilgili şikayetlerin artması ve iş memnuniyetinin azalması gibi sorunlara yol açabileceği sonucuna varılmıştır²¹².

İşletmeler, yetenekli çalışanları işletmeye çekme, elde tutma, çalışan davranışlarını teşvik eden ve ödüllendiren parasal ödeme uygulamalarını kullanarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışır²¹³. Ücret, emeği karşılığında çalışanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öge olması nedeniyle memnun edici çalışan ilişkilerinin odak noktası olarak önem taşımaktadır²¹⁴. Memnuniyet ile çalışan davranışları ilişkisine bakıldığında, memnuniyetin alınan ücrete bağlı olduğu iddia edilmektedir²¹⁵.

İşletmeler için maliyet olarak görülen ücret çalışanlar için önemli bir memnuniyet aracıdır. Alınan ücretin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada yeterli düzeyde olup olmaması iş memnuniyetini etkilemektedir²¹⁶. Ücretin çalışan memnuniyeti üzerindeki diğer bir etkisi de belirli bir noktadan sonra miktarı ile değil çalışanlar arasında adil dağıtım açısından önem kazanmaktadır²¹⁷. Ücret, memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanların beklentilerine, performanslarına ve piyasa ücretlendirmelerine göre adil bir şekilde belirlenmelidir²¹⁸.

Yapılan bir araştırmaya göre, yüksek gelir elde eden üniversite profesörlerinin aynı sektördeki diğer işlerde çalışanlarla karşılaştırıldığında kendilerinden daha yüksek ücret aldıklarını görmeleri durumunda düşük iş memnuniyeti gösterdikleri ifade edilmektedir. Adaletsizlik iş memnuniyetini etkileyebilmektedir²¹⁹.

Bazı çalışmalarda ücretin, çalışanların performansı üzerinde motive edici bir araç olarak kullanıldığı görülmektedir. Ücretten ziyade çalışanların performansının

²¹² Muhammad Shahzad Chaudhry ve diğerleri, "Exploring The Relationship Between Salary Satisfaction and Job Satisfaction: A Comparison of Public Private Sector Organizations", **The Journal of Commerce**, 3 (4), 2011, s.1.

²¹³ James E. Nelson, "Linking Compensation to Business Strategy", **Journal of Business Strategy**, 19 (2), 1988, s.26.

²¹⁴ Bingöl, a.g.e., s.366.

²¹⁵ Yüksel, a.g.e., s.221.

²¹⁶ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, a.g.e.,s.5.

²¹⁷ Salih Zeki İmamoğlu ve diğerleri, "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi**, 11 (1), 2004, s.169.

²¹⁸ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, a.g.e., s.5.

²¹⁹ Dr. Marwan T. Al-Zoubi, "The Shape of The Relationship Between Salary and Job Satisfaction: A Field Study", **Far East Journal of Psychology and Business**, 7 (3), 2012, s.3.

farkında olma ve buna göre ücret belirlemenin memnun edici bir etki yarattığı düşünülmektedir²²⁰.

Singh ve Loncar (2010) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmanın, ücret ödemesinin çalışan memnuniyeti üzerinde önemli olduğuna dair kanıtlar sağladığı görülmektedir²²¹.

Chaudhry ve diğerleri (2011) tarafından yapılan bir çalışmada, kamuda ve özel sektörde çalışanların ücret memnuniyeti karşılaştırılmıştır. Araştırmanın sonucunda, kamu sektörü ve özel sektör işletmelerinde çalışanların ücret memnuniyetleri arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Kamu sektörü çalışanlarının özel sektör çalışanları ile karşılaştırıldığında daha memnun oldukları sonucuna varılmıştır²²².

Al-Zoubi (2012) tarafından, ücret ve iş memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiş ve eğer işletmedeki diğer iş özellikleri (eğitim, iş zenginleştirme, işin sağladığı yaşam kalitesi vb.) çalışan için pozitif ve memnun edici ise ücretin çalışan memnuniyetini etkileyebileceği sonucuna varılmıştır²²³.

2.3.4. Ödüllendirme

Mevcut olan ekonomik ortamda çalışanları motive etmek işletmeler için giderek önemli hale gelmektedir. İşletmeler, çalışanlarının performansını arttırmak için onların ihtiyaçlarını anlayarak ek bir teşvik sistemi belirlemelidir²²⁴.

Ödüller işletme ve çalışanlar arasındaki değişim ilişkilerinin temel unsurlarından biridir. Ödüller, nitelikli çalışanları işletmede tutmak, memnun ve motive ederek çalışan davranışını ve performansını geliştirmek amacıyla bir araç olarak kullanılmaktadır²²⁵.

Çalışanlarının davranışlarında değişiklik bekleyen yönetimin işletmenin ödül yapısını çalışanların beklentilerine göre değiştirmesi çok önemlidir. Ödül ve farkındalık sistemleri pazara ve çalışan beklentilerine dayalı göstergelere bağlı olmadıkça uygun

²²⁰ Ca Arnolds ve Djl Venter, "The Strategic Importance of Motivational Rewards for Lower-Level Employees in The Manufacturing and Retailing Industries", **Journal of Industrial Psychology**, 33 (3), 2007, s.15.

²²¹ Singh ve Loncar, a.g.e., s.483.

²²² Chaudhry ve diğerleri, a.g.e., s.7.

²²³ Al-Zoubi, a.g.e., s.9.

²²⁴ Ann Dzurainin ve Nathan Stuart, "The Effect of Tangible and Intangible Noncash Rewards on Performance and Satisfaction in a Production Setting", **Management Accounting Quarterly**, 13 (4), 2012, s.1.

²²⁵ Joeri Hofmans ve diğerleri, "Individual Differences in The Relationship Between Satisfaction with Job Rewards and Job Satisfaction", **Journal of Vocational Behavior**, 82 (1), 2013, s.2.

olmayan çalışan davranışları desteklenmiş olmaktadır. Ödül ve farkındalık sistemlerinin çalışanların davranışlarını şekillendirmesinde güçlü bir rol oynadığı vurgulanmaktadır²²⁶.

Bir işletmenin ödül sistemi, çalışan ve işletme yönetimi çıkarlarının uyumu doğrultusunda giderek stratejik bir araç olarak görülmektedir²²⁷.

Ödüller, çalışanların performans derecesine göre daha nitelikli görevlere getirilmesi, yazılı ya da sözlü olarak takdir edilmesi gibi özel saygınlık ifadeleridir. Aynı zamanda terfi olanakları, yaşam kalitesini arttıracak ücret artışları, iş güvencesi, çalışma koşullarını iyileştiren ödüller de çalışan memnuniyetini etkileyen faktörlerdir²²⁸.

İşletmeler açısından ödüller çalışanları güdülemek amacıyla verilmektedir. Çalışanlar performanslarına göre belli ödülleri adil şekilde elde edeceklerine inanmaktadırlar. Eğer bir işletmede ödüller adaletli şekilde dağıtılmayıp çalışanlar arasında ayırım yapılırsa memnuniyetsizlik duygusu oluşacaktır²²⁹.

Çalışanların gösterdikleri başarılar işletme yönetimi tarafından takdir edilmelidir. İçten ve haklı şekilde sunulan takdir işletme içinde adil ve huzurlu bir ortamın da oluşmasıyla birlikte çalışanı iş arkadaşlarının gözünde yükseltecek ve çalışanın memnuniyet duymasını sağlayacaktır²³⁰.

Çalışanların performansına göre ödüllendirilmesi, takdir edilmesi ve yükseltilmesi çalışanların gelişim çabaları ve motive olmaları için etkin bir araç olabilir. Çalışanlar için yeterli düzeydeki ücret ve ödüller olağanüstü ekip çalışması ve çalışanın bireysel davranışı için teşvik sağlayabilir. Parasal olan ödüllerin yanında iyi yapılmış bir işin sonucunda çalışanın takdir edilmesi, tanınması gibi parasal olmayan ödüller de çalışan memnuniyeti ve işletme kültürü üzerinde büyük bir öneme sahiptir²³¹. İşletmeden alınan ücret, yan ödemeler, avantajlar, yönetim ve iş arkadaşları tarafından

²²⁶ Mohr-Jackson, a.g.e., s.465.

²²⁷ Singh ve Loncar, a.g.e., s.470.

²²⁸ Rasim Akpınar, "Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği", **Journal of Yasar University**, 24 (6), 2011, s.3651.

²²⁹ Canan Ergin, **İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"**, İş ve Yönetim Serisi 11, Ankara: Academyplus Yayınevi, 2002, 172-173.

²³⁰ Eren, a.g.e., 521.

²³¹ Kwai-Sang Chin ve diğerleri, "A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 12 (4), 2002, s.373.

tanınmak dışsal ödülleri oluştururken zor bir görevin başarılması, işi yaparken bir etki ya da fark yaratma, yenilik getirme ise içsel ödülleri oluşturmaktadır²³².

Danish ve Usman (2010) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanlara sunulan promosyon olanaklarının iş motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu göstermektedir. Ödüllendirme ve çalışan motivasyonu arasında istatistiksel olarak doğrudan anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetim tarafından tanınma ve takdir edilmenin de çalışan memnuniyeti üzerinde düşük de olsa pozitif ve anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmektedir²³³.

Dzuranin ve Stuart (2012) tarafından yapılan araştırmada ise, performansa dayalı ödüllendirme şartı varsa düz bir ücret kullanımı ve nakdi ödül mekanizmaları yoluyla çalışanların çabalarını arttırmak için iyi bir yol alabileceği belirtilmektedir. İşletmede nakit ödüllendirmeler mevcutken nakit olmayan ödüllendirmeler getirilmesinin çalışan performansı üzerinde etkisi olduğu sonucuna da varılmıştır. Katılımcıların, ödül almayı hak ettiklerinde soyut ya da somut ödüllendirmeleri sonucunda performansları önemli ölçüde artmıştır²³⁴.

Hofmans ve arkadaşlarının (2013) yaptığı bir araştırmada, hem finansal hem de psikolojik ödüllerin çalışanların memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır²³⁵.

2.3.5. Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme ücret artışları, çalışanların işletme içinde başka işlere transfer edilmeleri, terfi fırsatları, eğitim programları gibi çalışan gelişimi ve performansı hakkında bilgi sağlamaya yönelik süreçtir²³⁶.

Performans değerlendirme, hem çalışanın hem de işletmenin çalışanın davranışlarının ve başarılarının farkında olmasını sağlar²³⁷.

Performans değerlendirme, bir çalışanın iş performansının nicel ve nitel yönünü değerlendiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin amacı, çalışanlarını

²³² Ergin, a.g.e., s.173.

²³³ Rizwan Qaiser Danish ve Ali Usman, "Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan", **International Journal of Business and Management**, 5 (2), 2010, s.163.

²³⁴ Dzuranin ve Stuart, a.g.e., s.5.

²³⁵ Hofmans, a.g.e., s.5.

²³⁶ Jeanette N. Cleveland ve diğerleri, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", **Journal of Applied Psychology**, 74 (1), 1989, s.130.

²³⁷ Lim ve Ling, a.g.e., s.103.

geliştirmek aynı zamanda da işletmenin performansını arttırmaktır²³⁸. Bu açıdan performans değerlendirme, çalışanın performansını değerlendirmek için işletmeler tarafından kullanılan resmi bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Performans değerlendirme sürecinde elde edilen veriler sonucunda çalışanların performans düzeylerinin farkında olma, çalışanların zayıf yönlerini güçlendirme ve performanslarını arttırmak için gerekli önlemlerin alınması sağlanabilmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmenin periyodik olarak yapılması gerekmektedir²³⁹.

Performans değerlendirme, çalışanın performansını korumak, yükseltmek, düşük performansını düzeltmesi için çalışanı motive etmek için bir araç olarak kullanılmaktadır²⁴⁰.

İşletmenin rekabette üstünlük sağlayabilmesi, değişimlere ayak uydurabilmesi ve işletme performansını arttırabilmesi işletmede görev alan çalışanlarının bir bütün olarak genel amaçlara gerekli düzeyde katkıda bulunabilmeleri ve düzenli olarak değerlendirilip geliştirilmelerine bağlıdır. Bu da ancak performans değerlendirme sistemiyle sağlanabilir²⁴¹.

Performans değerlendirmesinde amaç çalışanların olumlu sonuçlar elde etmesine olanak sağlayacak ortamın oluşturulmasıdır. Performans değerlendirmesi, bir işletmede adil ve doğru şekilde uygulandığında yüksek motivasyonu ve çalışan memnuniyetini sağlayacaktır²⁴². Performans değerlendirme sonucunda gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için geribildirim de önem verilmesi bu sonuçların çalışanlarla paylaşılması ve sorun varsa sorunun çözümüne yönelik bilgi alışverişinin sağlanması gereklidir²⁴³.

2.3.5.1. Performans Değerlendirmenin Yararları

Performans değerlendirmenin çalışanlar ve işletme için birçok yararı bulunmaktadır. Bu yararların bazıları şunlardır²⁴⁴:

²³⁸ Suhaimi Sudin, "Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process", **Journal of Global Management**, 2 (1), 2011, s.67.

²³⁹ Tan Fee Yean ve Khulida Kirana Yahya, "The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents", **International Journal of Business and Society**, 14 (2), 2013, s.197.

²⁴⁰ Sudin, a.g.e., s.67.

²⁴¹ Bingöl, a.g.e., s.357.

²⁴² İsmet Barutçugil, **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, Ekim 2002, s.178.

²⁴³ Bingöl, a.g.e., s.358.

²⁴⁴ Uyargil, a.g.e., s.213.

- **Çalışanlar için Yararları**

Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerinden neler beklediğini ve performanslarını nasıl değerlendirdikleri hakkında bilgi sahibi olmakla birlikte güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerini de öğrenmiş olurlar. Performanslarıyla ilgili olumlu geri bildirim aldıklarında iş memnuniyetleri ve verimlilikleri artar.

- **İşletme için Yararları**

Performans değerlendirmesi, işletmeye çalışanlar ile ilgili önemli bilgiler verirken aynı zamanda çalışanların eğitim ihtiyacını daha kolay ve doğru bir şekilde belirlemelerini de sağlamaktadır. İşletmenin verimliliği ve kârlılığının artması, hizmet ve üretim kalitesinin de yükselmesini sağlamaktadır.

Nathan ve Milliman (1991) tarafın yapılan bir çalışmada performans değerlendirme içeriğinin ve etkinliğinin çalışanların memnuniyeti üzerindeki etkisi incelenmiştir. Çalışanların kişisel olarak değerlendirildiği çalışmada, performans değerlendirmenin çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir²⁴⁵.

Kuvaas (2006) tarafından yapılan bir araştırmada, performans değerlendirmenin çalışanların işletmeye bağlılığı ve iş performansı üzerindeki etkisi incelenmiştir. Sonuçlar, performans değerlendirmenin çalışanların işletmeye bağlılığı ve işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Bir başka sonuç ise performans değerlendirmenin çalışanların içsel motivasyonuna etki ederek iş performansı ve iş memnuniyeti ilişkisine aracılık ettiği görüşünün desteklendiğini göstermektedir²⁴⁶.

2.3.6. Çalışan İlişkileri

Çalışanların işletme içinde etkili ve verimli çalışabilmeleri belirtildiği gibi yüksek iş memnuniyetine sahip olmalarına bağlıdır. Çalışanların memnuniyetini etkileyen önemli faktörlerden biri de çalışanın iş arkadaşları ve yönetim ile olan ilişkileridir.

²⁴⁵ Barry R. Nathan ve John Milliman, "Interpersonal Relations as A Context for The Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, 34, (2), 1991, s.352.

²⁴⁶ Bard Kuvaas, "Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation", **The International Journal of Human Resource Management**, 17 (3), 2006, s.510.

Çalışanın başarılı ve birbirine saygı duyan arkadaş grubu içerisinde yer alması iş ortamında çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Çalışanların arkadaşça ilişkileri, aralarındaki işbirliği ve dayanışmaları olumlu çalışma iklimini sağladığı gibi müşteriler üzerinde de pozitif bir etki yaratacaktır²⁴⁷.

İş yaşamında kalitenin ve verimliliğin artmasında yönetimin desteği önemli bir faktördür²⁴⁸. Günümüzde çalışanların yönetime katılımı ile birlikte yaptıkları işten memnuniyet duymalarını sağlamak ve performanslarını arttırmak yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. Çalışanların fikrine başvurmayan, sorunları ile ilgilenmeyen ve işle ilgili bilgi seviyesi yetersiz olan işletme yöneticileri çalışanlarda memnuniyetsizlik duygusuna neden olmaktadır²⁴⁹.

İşletme yönetimi çalışanlarına yönelik destekleyici ilişkiler geliştirmeli ve çalışan merkezli olmalıdır. Yönetimin çalışan ilişkilerini desteklemesi ve çalışan ilişkilerine katkıda bulunması çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır²⁵⁰. Aynı zamanda yönetim tarafından çalışan başarılarının takdir edilmesi de çalışanların kendilerine olan güvenlerini ve motivasyonlarını arttırmaktadır²⁵¹.

Yerinde ve zamanında yapılan takdir etme çalışanın iş memnuniyeti üzerinde etkili olacaktır. Çalışanların takdir edilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi çalışanları motive edeceği gibi işletmeye bağlılığını ve iş memnuniyetini de arttıracaktır²⁵².

İşletme yönetiminin işletme içindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba göstermesi çalışanların iş memnuniyetini ve performansını arttırmada etkili bir yöntem olacaktır²⁵³.

Oshagbemi (2000) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir²⁵⁴.

İşletme yönetimi, çalışanlarının ücret, çalışma koşulları, terfi olanakları gibi konularda çıkarlarını gözetmelidir. Çalışanlarına karşı adil ve ilgili olan yönetim

²⁴⁷ Orhan Koçak ve Zeynep Büşra Erdoğan, "Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama", **Sosyal Siyaset Konferansları**, 60, 2011, s.272-273.

²⁴⁸ Özgen ve diğerleri, a.g.e., s.328.

²⁴⁹ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, a.g.e., s.4.

²⁵⁰ "Luthans 1973' ten aktaran", Erdil ve diğerleri, a.g.e., s.19.

²⁵¹ Danish ve Usman, a.g.e., s.159.

²⁵² Chin ve diğerleri, a.g.e., s.373.

²⁵³ Öznur Bozkurt ve İlhan Bozkurt, a.g.e., s.5.

²⁵⁴ Titus Oshagbemi, "Satisfaction with Co-Workers' Behavior", **Employee Relations**, 22 (1), 2000, s.95.

çalışanlarının yönetime olan güvenini arttıracak gibi aynı zamanda bağlılığını da sağlayacaktır²⁵⁵.

İşletme yöneticisi, işletme içinde bilgi sisteminin merkezinde yer alarak iletişimle elde edilen bilgiyi ya da bilgedeki değişiklikleri çalışanlarına verebilmeli ve işletme içindeki iletişimi kurabilmelidir²⁵⁶.

İşletme içindeki iletişim ortak hedeflerin birleştirilmesinde, çalışanlar arasında birliğin sağlanmasında ve karşılıklı saygının oluşmasında etkilidir²⁵⁷.

Majumder (2012) tarafından yapılan çalışmada, çalışma ortamının çalışanların iş memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir²⁵⁸.

2.3.7. Kariyer Geliştirme

İşletme, çalışanlarının desteklenmesi ve işletme içinde ihtiyaç ve gereksinimlerinin anlaşılması açısından önemli bir rol oynamaktadır²⁵⁹.

Kariyer, bir çalışanın çalışma yaşamı süresince yaptığı tüm işlerden oluşmaktadır. Bu nedenle çalışanların kariyer planlarını oluşturmak ve mesleki açıdan gelişmelerini sağlamak sonuç alınacak bir yatırım olarak düşünülmelidir²⁶⁰.

Kariyer memnuniyeti sırasıyla, çalışanların genel kariyer hedefleri, gelir durumları ve yükselmeleri için yeni beceriler geliştirmelerinde başarıya ulaşarak çalışanların memnuniyetini yakalamayı hedeflemektedir²⁶¹.

Kariyer memnuniyeti, genel olarak çalışanın kariyer başarısı ile kendisi için belirlediği standartlara ilerlerken duygu ve algısını ifade etmektedir. Kariyer memnuniyetinin odak noktası bireyin iç duyguları ile ilgili olduğu için çalışanlar arasında değişiklik göstermektedir²⁶².

²⁵⁵ Eren, a.g.e., s.521.

²⁵⁶ Türkan Argon ve Altay Eren, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s.35.

²⁵⁷ Chin ve diğerleri, a.g.e., s.373.

²⁵⁸ Majumder, a.g.e., s.56.

²⁵⁹ Daniel Tzabbar ve diğerleri, "Organisational Career Management in Israel", **Career Development International**, 8 (2), 2003, s.88.

²⁶⁰ Şenol Yaprak ve diğerleri, "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15 (1), 2010, s.400.

²⁶¹ Margaret Yap ve diğerleri, " The Relationship Between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction", **Journal of European Industrial Training**, 34 (6), 2010, s.521.

²⁶² Yean ve Yahya, a.g.e., s.195-196.

Çalışanın devam eden kariyer gelişim süreci boyunca kişisel gelişimi, meslek seçimi, bu seçimi izleyen adımları kariyer memnuniyetini etkiler. Bu nedenle çalışanların kariyer evreleri, kariyer ihtiyaçları ve motivasyon düzeyleri kişiye, zamana ve koşullara göre değişecektir²⁶³.

Kariyer yönetimi bireysel açıdan, bireyin iş yaşamında sahip olmak ve ulaşmak istediği uzmanlık, iş başarısı ve iş yaşamına ilişkin hedeflerini gerçekleştirme düzeyidir²⁶⁴. Bireysel kariyer yönetimi, bireyin hedeflediği noktaya gelmesinde organizasyonel kariyer yönetimi kadar önem taşımaktadır. İşletme içinde çalışanın amacı, çalışma yaşamında başarılı olmak ve kariyerinde yükselmektir. Kariyer hedeflerinde amaçlarına ulaşan çalışanın memnuniyet düzeyi de artacaktır²⁶⁵.

Organizasyonel açıdan ise kariyer yönetimi, çalışanların kariyer etkinliğini arttırmak için işletmeler tarafından geliştirilen çeşitli politika ve uygulamaları kapsayacak şekilde kullanılır. İşletmenin görevi, çalışanlarının beceri ve kariyer ihtiyaçlarının anlaşılması, çalışanlarının beklentilerine uygun kariyer planlarının oluşturulması, çalışanın kariyer yolunda ilerlemesi için gerekli olan eğitim ve geliştirme olanaklarının sağlanması ve bu uygulamaların sonuçlarının değerlendirilmesidir²⁶⁶.

Chen ve diğerleri (2003) işletmenin, çalışanlarının beklentilerini karşılayarak yükselmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlayarak kişisel ihtiyaçları ve işletme hedefleri arasında bağlayıcı bir rol oluşturmalarını böylelikle de farklı kariyer aşamalarında çalışanlarının ihtiyaçlarını izlemesi gerektiğini ancak bu şekilde çalışanlarının iş memnuniyet düzeylerini ve iş performanslarını yükselterek başarıya ulaşabileceğini savunmuşlardır²⁶⁷. Etkili bir kariyer sistemi için çalışanlar, yöneticiler ve işletmenin tümü tamamlayıcı rol oynamaktadır²⁶⁸.

Yean ve Yahya tarafından 2013 yılında yapılan bir çalışmada insan kaynakları uygulamaları (eğitim ve geliştirme, ücret) ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki

²⁶³ Tser-Yieth Chen ve diğerleri, "The Study of Career Needs, Career Development Programmes and Job Satisfaction Levels of R&D Personnel: The Case of Taiwan", **The International Journal of Human Resource Management**, 14 (6), 2003, s.1002.

²⁶⁴ Yüksel, a.g.e., s.23.

²⁶⁵ Yaprak ve diğerleri, a.g.e., s.401.

²⁶⁶ Christopher Orpen, "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", **International Journal of Manpower**, 15 (1), 1994, s.28.

²⁶⁷ Chen ve diğerleri, a.g.e., s.1002.

²⁶⁸ Tzabbar ve diğerleri, a.g.e., s.88.

incelenmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarından kariyer geliştirmenin çalışanların iş memnuniyeti üzerinde kısmi destek sağladığı sonucuna varılmıştır²⁶⁹.

2.3.8. Katılım

Kararlara katılım çalışanların, kendilerini ve işlerini ilgilendiren konulardaki kararlara etki dereceleri ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir²⁷⁰.

Başka bir tanıma göre ise katılım, iki veya daha fazla tarafın belirli bir plan, politika ve kararlar çerçevesinde birbirlerini etkilemeleri sürecini ifade etmektedir²⁷¹.

Kararlara katılma, çalışanların motive edilmesini, çalışanların tutum ve davranışlarının değişmesini, sosyal ilişkilerin sakin bir ortamda yürütülmesini, çalışanlara kendileri ile ilgili konularda düşüncelerini açıklama olanağını sağlamaktadır²⁷².

Yönetmel anlamda katılım ise, kararları birlikte vermek üzere aynı yetki verme seviyesinde ya da farklı seviyelerde bulunan kişilerin oluşturduğu bir yapıdır. Bu yapıdaki katılımın sağlanmasıyla hem çalışanlar hem de işletme açısından olumlu sonuçlar oluşmaktadır. Çalışanlara kararlara katılma olanağının tanınmasıyla birlikte çalışanların, kendilerini değerli hissetmeleri ve memnuniyet duymaları sağlanmış olmaktadır. İşletme açısından ise işleri gerçekleştiren çalışanların düşüncelerine başvurma, gerçekçi fikirlerinden faydalanan yönetimin daha gerçekçi kararlar alarak yönetmel etkinliği ve verimliliği arttırmaları sağlanacaktır²⁷³.

Çalışanların yetenekleri doğrultusunda değerlendirilerek katılımlarının sağlanması önemlidir. Verimliliğin sağlanabilmesi için alınacak kararlara katılan çalışanların yeterli bilgi ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir²⁷⁴.

İşletme, çalışanları ilgilendiren kararların alınmasında çalışanların istek ve düşüncelerini de dikkate almalıdır. Çalışanların düşüncelerinden de yararlanılması ortak

²⁶⁹ Yean ve Yahya, a.g.e., s.200.

²⁷⁰ Robert P. Stell ve Anthony J. Mento, "The Participation-Performance Controversy Reconsidered", **Group & Organization Studies**, 12 (4), 1987, s.415.

²⁷¹ John R.P. French ve diğerleri, "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions of Decision-Making", **Human Relations**, 13 (3), 1960, s.3.

²⁷² Akpınar, a.g.e., s.3652.

²⁷³ İsmail Bakan ve Tuba Büyükbeşe, "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 13 (1), 2008, s.33.

²⁷⁴ Katherine I. Miller ve Peter R. Monge, "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta- Analytic Review", **Academy of Management Journal**, 29 (4), 1986, s.730.

sonuçlara ulaşılmasını kolaylaştıracağı gibi çalışanın işletme içinde kendisini değerli hissetmesinde de önemli bir özendirme aracı olacaktır²⁷⁵.

Yeni fikirlere açık olma, değişimi kabullenme ve çalışanlar tarafından yönetime katkıda bulunma isteği işletmenin başarısı için hayati bir öneme sahiptir. Mohr-Jackson (1991) tarafından yapılan bir araştırmada, iç müşteri değişkenlerinden katılımcı olmanın çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı sağladığı ileri sürülmektedir²⁷⁶.

Ladd ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan bir araştırmada katılım, çalışan memnuniyeti ve işletmeye bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların güçlü bir kimlik duygusu oluşturmaları ve sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeleri için katılıma ihtiyaç duyduğu sonucuna varılmıştır²⁷⁷.

Huang (2011) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, teorik olarak katılımcı yönetimin çalışanların işletmede kendilerine kimlik oluşturabilmeleri, azimlerinin ve bilgilerinin işletmenin hedeflerine uyumlu hale getirilmesinde ve işletme performansının artırılmasında önemli olduğu sonucuna varılmıştır²⁷⁸.

2.3.9. Yetkilendirme

Yetkilendirme, çalışanlara kendi işleri ile ilgili konularda bir yöneticinin onayına ihtiyaç duymadan karar alabilmeleri için yetki verilmesi olarak tanımlanmaktadır²⁷⁹.

Yetkilendirme, işletme yöneticileri tarafından çalışanların takdir edilmesini ve desteklenmesini ifade etmek için kullanılır²⁸⁰.

Katılımcı bir iş ortamında çalışanlar, müşteri memnuniyeti hedefini etkileyen konularda karar alma yetkisine sahiptir. Yetkilendirme, sorumluluk alarak hareket etmelerinde çalışanlara güvenmek ve böylelikle onlara gerekli yetkiyi sağlamak

²⁷⁵ Eren, a.g.e., s.520.

²⁷⁶ Mohr-Jackson, a.g.e., s.462.

²⁷⁷ Brenda Scott-Ladd ve diğerleri, "Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, 27 (5), 2006, s.409.

²⁷⁸ Tung-Chun Huang, "The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan", **The International Journal of Human Resource Management**, 8 (5), 1997, s.686-687.

²⁷⁹ Barutçugil, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi", s.397.

²⁸⁰ Ronit Bogler ve Adam E. Nir, "The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction What's Empowerment Got to Do With It?", **Journal of Educational Administration**, 50 (3), 2012, s.289.

şeklinde tanımlanmaktadır. Sonuç olarak çalışanlar belirli bir yetki alanı içerisinde karar almanın yanı sıra bağımsızlık, aidiyet duygusu ve kontrol yetkisi de kazanmış olurlar²⁸¹.

Yetkilendirme; yetki devretme, ekip çalışması, katılımcı karar verme ve hedef belirleme gibi kavramları içermektedir. Her çalışanın işinde daha fazla kontrol olanağı sağlamaktadır. Böylelikle, çalışanların daha verimli, istekli ve işletmeye bağlı olmaları sağlanmaktadır²⁸².

Yetkilendirme, çalışan memnuniyetinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların kararlarını etkinleştirmelerini sağlamaktadır²⁸³. Çalışanlar fikirlerinin alındığı, sorumluluk aldığı insiyatiflerini kullanabildikleri ve öneriler sunabildikleri ortamlarda çalışmaktan memnuniyet duyarlar²⁸⁴.

Yetkilendirme, aynı zamanda çalışanlara müşterilerin adına hareket etme imkanı tanımaktadır. Müşterinin istek ve ihtiyaçlarının hızla karşılanması müşteri memnuniyetini de sağlamaktadır. Yetkilendirme, karar alma, otonomi ve kontrol sağlar bu da çalışan memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir²⁸⁵.

Laschinger ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan bir araştırmada, yetkilendirmenin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisinin zamanla iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır²⁸⁶.

Hechanova ve arkadaşları (2006) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yetkilendirmenin iş memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yetkilendirilmesi ile içsel motivasyonları arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu görülmektedir²⁸⁷.

²⁸¹ Mohr-Jackson, a.g.e., s.463-464.

²⁸² Halil Can ve Şahin Kavuncubaşı, **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s.12.

²⁸³ Amarjit Gill ve diğerleri, " The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees", **Business and Economics Journal**, 2010, s.2-3.

²⁸⁴ Akpınar, a.g.e., s.3652.

²⁸⁵ Mohr-Jackson, a.g.e., s.464.

²⁸⁶ Heather K. Spence Laschinger ve diğerleri, "A Longitudinal Analysis of The Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, 25, 2004, s.538.

²⁸⁷ Ma. Regina M. Hechanova ve diğerleri, "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers", **Asian Journal of Social Psychology**, 9, 2006, s.76-77.

Dickson ve Lorenz (2009) tarafından yapılan bir çalışmaya göre de yetkilendirmenin çalışan memnuniyeti ile ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır²⁸⁸.

Amarjit Gill ve diğerleri (2010) tarafından yapılan bir çalışmada da benzer şekilde, çalışanın yetkilendirilmesi ve memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir²⁸⁹.

²⁸⁸ Kevin E. Dickson ve Alicia Lorenz, "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation", **Journal of Behavioral & Applied Management**, 10 (2), 2009, s.179.

²⁸⁹ Gill ve diğerleri, a.g.e., s.6.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. ÇALIŞANLARIN MEMNUNİYETLERİNİN DIŞ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Tasarımı

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada takip edilen yöntem hakkındaki bilgilere yer verilmektedir. Bu noktada araştırmanın amacı ve araştırma soruları, araştırma evreni, örnekleme ve veri toplama aracı, araştırma modelinde kullanılan ölçekler ve ölçek soruları, araştırma modeli ve hipotezler, araştırmanın kısıtları, araştırmanın zaman planı ve maliyeti hakkında bilgiler sunulmaktadır.

3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırma Soruları

Çalışmada, iç müşterilere yönelik olarak uygulanan ve aynı zamanda onların memnuniyetlerinin bir ölçütü olarak kabul edilebilecek çeşitli insan kaynakları uygulamalarının dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu noktada etkili olan değişkenler ile ilgili bir model oluşturulması amaçlanmaktadır.

Bu sayede, dış müşterilerin, iç müşterilere yönelik insan kaynakları uygulamalarından ne boyutta etkilendikleri ortaya çıkarılmış, aynı zamanda bu konudaki literatüre de katkı sağlanmış olacaktır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılmak istenen temel noktalar ve cevap aranan araştırma soruları şunlardır:

1. Dış müşteri memnuniyeti ile iç müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki var mıdır, varsa iç müşteri memnuniyetini oluşturduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarının buna etkisi ne şekildedir?

3.1.2. Araştırmanın Evreni, Örnekleme ve Veri Toplama Aracı

Araştırma modeli araştırmacının imkânları ve kısıtları çerçevesinde orta çaplı bir işletmede, çalışanlar üzerinde test edilmiştir. İşletme, Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezi olup, isminin açıklanmaması şartıyla uygulamaya onay vermesi sebebiyle işletme ismi gizli tutulacaktır.

İşletme yetkililerinden edinilen sözlü bilgilerde yetkililer, işletmenin insan kaynakları bölümünün aktif bir şekilde faaliyet yürütmekte olduğunu yaklaşık 500

kişinin üzerinde bir insan kaynağıyla çalışmalarını yürüttüğünü ve nüfusu az bir ilde faaliyet yürütürken insan kaynaklarındaki dinamik değişimin kendilerini zorlayan bir durum olduğu belirtilmektedir. Yetkililerden edinilen bilgiler doğrultusunda araştırmanın evreni 500 kişi olarak varsayılmıştır. Evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün saptanması için $n = \frac{NP(1-P)Z^2}{(N-1)d^2 + P(1-P)Z^2}$ formülünden yararlanılmıştır. Söz konusu formülde, n örneklem büyüklüğü, N ana kütle büyüklüğü, P beklenen olayın ortaya çıkma olasılığı, α önem düzeyi, Z α düzeyindeki Z test değeri, d hata payıdır. En büyük örnekle çalışmak için P=0,5 olarak alınmıştır²⁹⁰. Formüle göre, %7 önem düzeyi ve %7 hata payı ile evreni temsil edecek örnek büyüklüğü, ≈ 141 olarak hesaplanmıştır²⁹¹. Veri toplama aşamasında, araştırma evreninde toplam 250 adet anket yapılmasına karar verilmiştir. Katılımcılardan anketleri boş bırakanlar, eksik ve yanlış dolduranların sayısı 50'dir. Sonuçta araştırmaya katılan denek sayısı 200 olup, geri dönüşüm oranı % 80'dir.

Deneklerin seçiminde rastgele örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın anket formu iki ana kısımdan oluşmaktadır. Anket formunun birinci kısmı demografik özellikleri belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Bunun hemen ardından anket formunun ikinci kısmında ise dış müşteri memnuniyetini ölçmeye yönelik 1 ve iç müşteri memnuniyetinin boyutları olduğu düşünülen insan kaynakları uygulamalarını ölçmeye yönelik 51 ölçek sorusu yer almaktadır. Dış müşteri memnuniyetini ölçmek için şirket tarafından her ayın sonunda hesaplanarak çalışanlara bildirilen performans puanları kullanılmıştır. Bu puanlar, çalışanların müşterilerini memnun edebilme ve satış yapmadaki performansları dolayısıyla şirket tarafından hesaplanmakta olup şirket tarafından çalışanların ücretlendirilmelerinde de kullanılmaktadır. Kalan 51 soruda araştırma modelinde yer alan değişkenlerin fazla olması sebebiyle yapılacak değerlendirmelerin daha sağlıklı sonuçlar vermesi açısından 5'li Likert ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. İfadelere verilen cevaplar "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Kısmen Katılıyorum", "4: Katılıyorum", "5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde kodlanmıştır.

²⁹⁰ Muammer Yaylalı ve Önder Dilek, "Erzurum' da Yolcuların Havayolu Ulaşım Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Tespiti", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 26 (1), 2009, s.6.

²⁹¹ Aynı örneklem büyüklüğü 0,05 hata payı ile hesaplandığında 217 olarak hesaplanmaktadır. Araştırmanın tek bir işletme üzerinde yapılmış olması ve söz konusu işletmenin çağrı merkezi hizmeti sunan özellikli bir işletme olması göz önüne alındığında, yukarıda da belirtilen kısıtlar çerçevesinde örneklemin elde edilen 200 anket ile sınırlı kalması nedeniyle araştırmadaki hata payı ancak 0,07 olarak kabul edilebilmektedir.

3.1.3. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçekler ve Ölçek Soruları

Araştırmada iç müşteri (çalışan) memnuniyetinin çeşitli insan kaynakları değişkenleriyle varlığını ölçmek amacıyla ilk olarak Demo ve diğerleri (2012) tarafından hazırlanan tablodan faydalanılmıştır. Orijinal sürümü insan kaynakları uygulamalarının 40 adet ölçek sorusu içermektedir²⁹². İkinci olarak ise Singh (2004) tarafından oluşturulan ölçekten faydalanılmıştır. İnsan kaynakları uygulamaları ölçeğinin orijinal sürümü 36 adet ölçek sorusu içermektedir²⁹³. Bahsi geçen ölçekler araştırmacı tarafından incelenerek gerekli uyarlamalar yapılmak suretiyle bu araştırmada kullanılmıştır (Tablo 3.1).

Tablo3.1. Araştırma Modelinde Kullanılan Değişkenler ve Ölçek Soruları

Değişken	Anket İçerisindeki Kodu	Ölçek Sorusu
İşe Alım ve Seçeme Yöntemleri	İ1	İşletmemiz, içeriden ve dışarıdan eleman alımı yapacağı süreçlerde, süreç hakkında bize geniş ölçüde bilgi vermektedir.
	İ2	İşletmemiz, eleman seçim süreci aşamalarında ve seçim süreci kriterleri hakkında başvuru sahiplerini bilgilendirmektedir.
	İ3	İşletmemizin çalışan seçiminde başvurduğu işe alım sınavlarını yürütenler işinde uzman olup işlemler tarafsız bir şekilde yürütülmektedir.
	İ4	İşletmemiz, nitelikli insanları çekmek için rekabetçi seçim süreçleri uygulamaktadır.
	İ5	İşletmemiz çalışan seçimi için çok çeşitli seçim araçları kullanmaktadır.(testler, anketler vb.)
	İ6	İşletmemizin işe alım uygulamalarından memnunum.
Eğitim ve Geliştirme	E1	İşletmemiz, görevlerimizi başarılı bir şekilde yerine getirmemizde ve mevcut becerilerimizi geliştirmemizde bize yardımcı olmaktadır (eğitim, seminer, konferans vb. uygulamalar ile).
	E2	İşletmemizde eğitim sonucu öğrendiğim bilgi ve davranışlar işimizde faydalı olmaktadır.
	E3	İşletmemiz, eğitimimizi teşvik ederek, kişisel ve mesleki gelişimimiz için bize destek vermektedir.
	E4	İşletmemizde verilen eğitimler, katılımcılar tarafından değerlendirilirler.

²⁹² Gisela Demo ve diğerleri, "Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis", **Brazilian Administration Review**, 9 (4), 2012, s.403-405.

²⁹³ Kuldeep Singh, "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 42 (3), 2004, s.315-317.

Tablo 3.1. (Devamı)

Eğitim ve Geliştirme	E5	Yöneticiler, çalışanların hizmet içi eğitim ihtiyaçlarını karşılamak için çeşitli kişi ve kuruluşlarla işbirliği yapmaktadırlar.	
	E6	Yöneticilerimiz takım çalışmasına büyük önem ve destek vermektedir.	
	E7	Yöneticilerimiz, katıldıkları hizmet-içi eğitim, konferans ve seminer sonuçlarını çalışanlarla paylaşırlar.	
	E8	İşletmemizde verilen eğitimlerin yaptığım işe ve bireysel gelişimime katkısı vardır.	
	E9	İşletmemizin eğitim uygulamalarından memnunum.	
Ücret	Ü1	İşletmemizde ücret çalışanın performansından etkilenmektedir.	
	Ü2	İşletmemizin beceri, eğitim ve öğretimimizle uyumlu ücret sunmaktadır.	
	Ü3	İşletmemizin sunduğu ücret kamu ya da diğer özel işveren düzeyindedir.	
	Ü4	İşletmemizden aldığım ücret yeterli düzeydedir.	
	Ü5	İşletmemizin ücret uygulamalarından memnunum.	
Ödül	Ö1	İşletmemizde başarıların ödüllendirilmesi, objektif kriterlere göre yapılır.	
	Ö2	İşletmemizin terfi sistemi uygulamalarından memnunum.	
Performans Değerlendirme	P1	İşletmemiz, performans değerlendirme yöntem ve kriterlerini çalışanları ile tartışır.	
	P2	İşletmemiz performans değerlendirme sonuçlarını çalışanlarla paylaşır.	
	P3	Yöneticilerimiz, çalışanların performanslarını yükseltmek için gerekli önlemleri alır.	
	P4	Bireysel performans değerlendirmeleri adil, tarafsız ve objektif olarak yapılmaktadır.	
	P5	İşletmedeki performans değerlendirme uygulamalarından memnunum.	
Çalışanlar İlişkileri	Arası	Ç1	İşletmemiz çalışanlarına karşı saygı ve ilgi ile davranır.
		Ç2	İşletmemiz çalışanın refahı ile ilgilidir.
		Ç3	İşletmemizde yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı anlayış ve güven ortamı vardır.
		Ç4	İşletmemizde yaptığımız iş sonucunda elde edilen başarılar sonucunda sözlü övgüde v.b. bulunmaktadır.
		Ç5	İşletmemiz çalışanlarının mesleki kariyer konusunda beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamayı da amaçlamaktadır.
		Ç6	İşletmemizde arkadaşlar arasında güven ve işbirliği vardır.
		Ç7	İşletmemiz çalışanların işe ve işyerine adaptasyonunu takip eder.
		Ç8	İşletmemiz çalışanlar arasında etkileşimi teşvik eder. (sosyal toplantılar, sosyal etkinlikler, spor etkinlikleri, vb.)

Tablo 3.1. (Devamı)

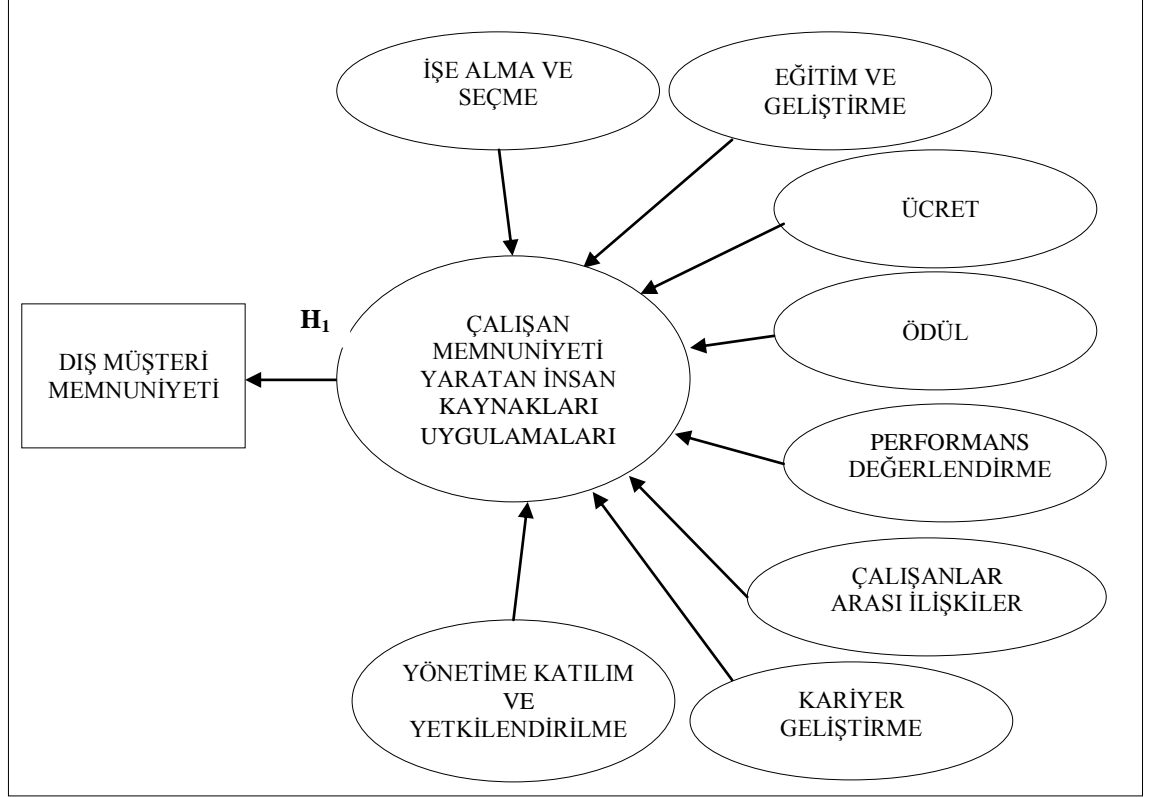
Çalışanlar Arası İlişkiler	Ç9	İşletmemizde yetkililerin söylem ve uygulamaları arasında bir tutarlılık vardır.
	Ç10	İşletmemizde, diğer çalışanlar ile sağlıklı iletişim kurabiliyorum.
	Ç11	İşletmemizde çalışanlar birbirlerine yardımcı olmaktadır.
Kariyer Geliştirme	Kg1	Yöneticilerimiz çalışanların mesleklerinde gelişmeleri için gerekli desteği verir.
	Kg2	Kariyer gelişimine yönelik yaptığım çalışmalar işletmemiz tarafından dikkate alınır (Y. Lisans vb).
	Kg3	İşletmemizde görevde yükselme süreci uygulamalarını benimsiyorum.
	Kg4	İşletmemizin kariyer planlama uygulamalarından memnunum.
Yönetime Katılım ve Yetkilendirme	Ky1	İşletmemiz görevlerinde ve kararları almakta özerklikten yanadır.
	Ky2	İşletmemiz bizimle sürekli olarak bilgi alışverişinde bulunur.
	Ky3	İşletmemiz bir karar verme veya karşılaşılan bir problemin çözümünde bizim katılımımızı teşvik eder.
	Ky4	İşletmemizde çalışanlarla ilgili kararlar çalışanların katılımıyla demokratik bir şekilde alınır.
	Ky5	İşletmemiz çalışanların şikâyet ve önerilerini dikkate alır.
	Ky6	İşletmemizin yürüttüğü faaliyetlere tüm çalışanların katılımı sağlanmaktadır.
	Ky7	İşletmemizde işimle ilgili konularda gerektiğinde inisiyatif kullanma olanağına sahibim.
	Ky8	İşletmemizde görev alanıma giren iş ve işlemlerin yürütülmesine liderlik yapma fırsatı tanınmaktadır.
	Ky9	İşyerimde işimle ilgili yeterli düzeyde yetki sahibiyim.

3.1.4. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Çalışmada iç müşteri olarak kabul edilen çalışanların memnuniyet düzeylerinin dönüşüm içerisinde dış müşteri memnuniyetine yansıtacağı varsayılmaktadır. Böyle bir varsayımdan yola çıkıldığında iç müşterilerin memnuniyetlerini arttıracak yönetsel uygulamaların bilinmesi ve uygulanması yönetimin önemli bir görevi olarak düşünülebilir. Yönetimin iç müşteri memnuniyetini sağlamak üzere kullanabileceği önemli araçlardan biri de insan kaynakları uygulamaları olarak düşünülmektedir. Bu öngörüler ışığında geliştirilen kavramsal model temelde uygulanan çeşitli insan kaynakları pratiklerinin dış müşteri memnuniyetini arttıracığı yönündeki öngörüü test etmek için tasarlanmıştır. Şekil 3.1'de görülen araştırma modeli kapsamında, test edilecek olan araştırma hipotezi şu şekildedir:

H₁. İç müşteri (çalışan) memnuniyetini oluşturan insan kaynakları uygulamaları dış müşterilerin memnuniyetlerinde doğrudan olumlu yönde etkilidir.

Şekil 3.1. Araştırma Modeli ve Hipotezler



Modelin test edilmesi amacı ile bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM daha çok regresyon analizine benzemekle birlikte, etkileşimleri modelleyen, doğrusal olmayan durumlarla baş edebilen, bağımsız değişkenler arası korelasyona izin veren, ölçüm hatalarını modele dahil eden, aralarında korelasyon olan ölçüm hatalarını dikkate alan ve her biri birden fazla gözlenen değişkenle ölçülen çoklu bağımsız ve bağımlı gizli değişkenler arası ilişkileri ortaya koyan ve test eden çok güçlü bir istatistiksel tekniktir. Araştırmacının zihnindeki, araştırma henüz yapılmadan önce var olan değişkenler arası ilişkilere ait bir modelin, araştırmadan elde edilen veriler aracılığı ile sınanmasına dayanmaktadır. YEM birden fazla regresyon analizini bir arada

yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup geleneksel modellerin testinde kullanılabilir²⁹⁴.

YEM önceden belirlenen modelin (teorik) elde edilen veriyi ne kadar iyi açıkladığını ki kare istatistiği ve uyum iyiliği indeksleri aracılığıyla belirlemektedir. Ki Kare, orjinal değişken matrisinin varsayılan matrizen farklı olup olmadığını test eder. Bu test regresyon katsayılarının işaretine ve anlamlılık düzeyine bakar ve modelin ayrı ayrı parçaları hakkında bilgi verir. Aynı zamanda bu testle modelin tamamının doğruluğu da ölçülebilir. Bu testte normal Ki Kare testinin tersi olarak Ki Kare değerinin mümkün olduğunca düşük olması arzulanır. Ki Kare testi normal kullanılışında gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasındaki farkı test eder. Diğer istatistik testlerinde H_0 hipotezi gözlenen verilerle tahmin edilen veriler arasında bir ilişki yoktur şeklindedir ve bu testlerde H_1 hipotezi yani ilişki vardır sonucu aranmaktadır. Dolayısıyla Ki Kare değerinin anlamlı çıkması ve değerinin büyük olması arzulanır ki H_1 hipotezi kabul edilebilsin. Diğer taraftan uyum iyiliği testleri, modelin kabul edilmesi veya reddedilmesi kararının verildiği aşamadır. Eğer modelin tamamı uyum iyiliği testleri sonucunda reddedilirse model içindeki katsayıların veya parametrelerin bir önemi kalmaz ve bunlar değerlendirilmez.

Öncelikle bir modelin tamamının kabul edilmesi gerekir ki bunun ardından katsayıların anlamlılığı irdelenebilsin. Uyum iyiliği indeksleri konusu henüz gelişme aşamasında olan bir alandır. Her bir uyum iyiliği indeksinde belirli bazı kritik limit noktaları vardır. Ama bunlar kesin olmayıp birer kabullenmedir. Yeni geliştirilmekte olan bir modelin uyum iyiliği indekslerinin kritik limitlerin altında kalması gayet normaldir. Uyum iyiliği indeksleri çok fazla sayıda olmakla birlikte uygulamada bunlardan ancak 5-6 tanesi kullanılmaktadır²⁹⁵.

3.1.5.Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla ulusal veya bölgesel kapsamlı değil de il bazında yapılmasına karar verilmiştir. Bir çağrı merkezi

²⁹⁴ Hasan Ayyıldız ve diğerleri, "Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi", **Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 17, 2006, s.28.

²⁹⁵ Ahmet Mutlu Akyüz, " Türk Tüketicilerin Ekolojik Satın Alma Davranışlarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Model Denemesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2010, s.121.

işletmesinde yapılan araştırma, bazı gizlilik şartları dikkate alınarak ancak gerekli müsaadeler alınması neticesinde işletmenin insan kaynakları bölümü yetkilileri koordinasyonunda ve eliyle gerçekleştirilebilmiştir. Dolayısıyla yukarıda araştırmanın örnekleme kısmında da belirtildiği üzere anketlerin geri dönüş oranı % 80 çıktığından araştırmadaki hata payı % 5'ten % 7'ye yükseltmek zorunda kalınmıştır.

3.1.6. Araştırmanın Zaman Planı

Araştırmaya, 2013 yılı Mayıs ayı başında konuyla ilgili literatür çalışması yapılmasıyla başlanmış olup, yaklaşık 10 aylık bir zaman sürecinde yeterli veri elde edilmiştir. 2013 yılı sonu itibariyle de araştırma modelini oluşturmak üzere öngörülen ölçekler ve bunlara ait ölçek sorularının oluşturulması ve anket haline dönüştürülmeleri ile birlikte ilk ön test yapılmıştır. Bu gerçekleştirilen ön test neticesinde gerekli son düzeltme ve düzenlemeler yapılarak nihai anket formu hazırlanmış, anketörler tespit edilmiş ve saha çalışmasına başlanmıştır. Anket uygulamaları neticesinde, 2014 Ocak ayı itibari ile elde edilen verilerin sınıflandırılmaları ve bilgisayar ortamına aktarılarak değerlendirilmelerine başlanılmış olup, bu işlemler 2014 yılı Mart sonuna kadar sürmüştür. Araştırma raporunun hazırlanması 2014 yılı Nisan ayı itibariyle tamamlanmıştır.

3.1.7. Araştırmanın Maliyeti

Yaklaşık bir yıl süren araştırma, literatür taraması itibariyle anketörlerin temini, anketlerin değerlendirilmeleri, kırtasiye masrafları ve araştırmacının yol masrafları dahil araştırmacıya yaklaşık 2000 TL'ye mal olmuştur. Görev alan anketörlerin üniversite öğrencilerinden oluşması ve bu konuda özel anket şirketlerinin kullanılmaması maliyetin bir miktar daha düşük olmasına sebebiyet vermiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

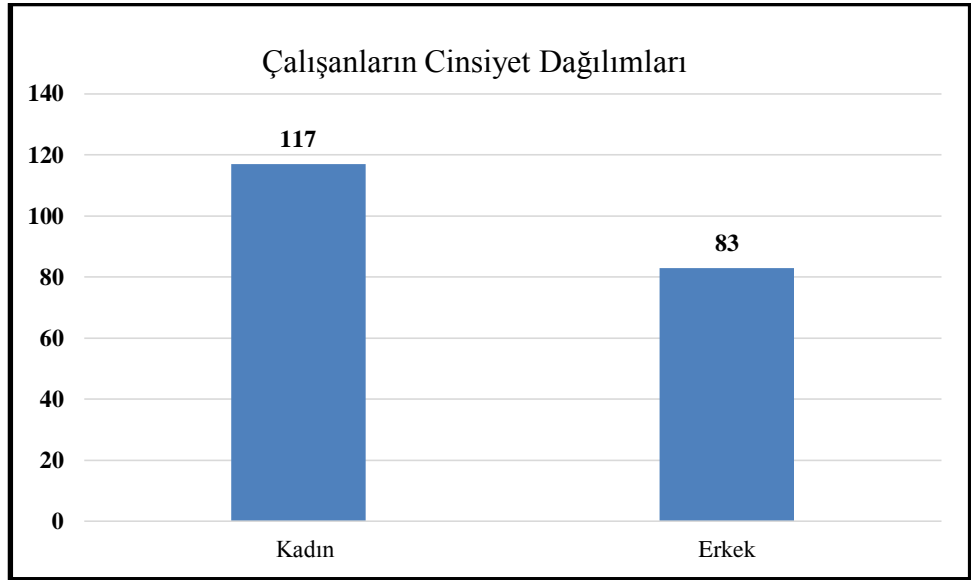
4. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

4.1. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde uygulamayla ilgili veri analizleri ve bulgularına yer verilmektedir. Öncelikle örnek kütleinin demografik özelliklerine ilişkin sonuçlar açıklanmaktadır. Sonrasında geliştirilen araştırma modeline ait keşfedici faktör analizi ile ölçek güvenilirlikleri ve doğrulayıcı faktör analizi ile ölçüm modelinin test edilmesi ile ilgili bulgular sunulmaktadır. Son olarak yapısal araştırma modelinin incelenmesi ve yapısal ilişkiler ile araştırma hipotezlerinin test sonuçlarına yer verilmektedir.

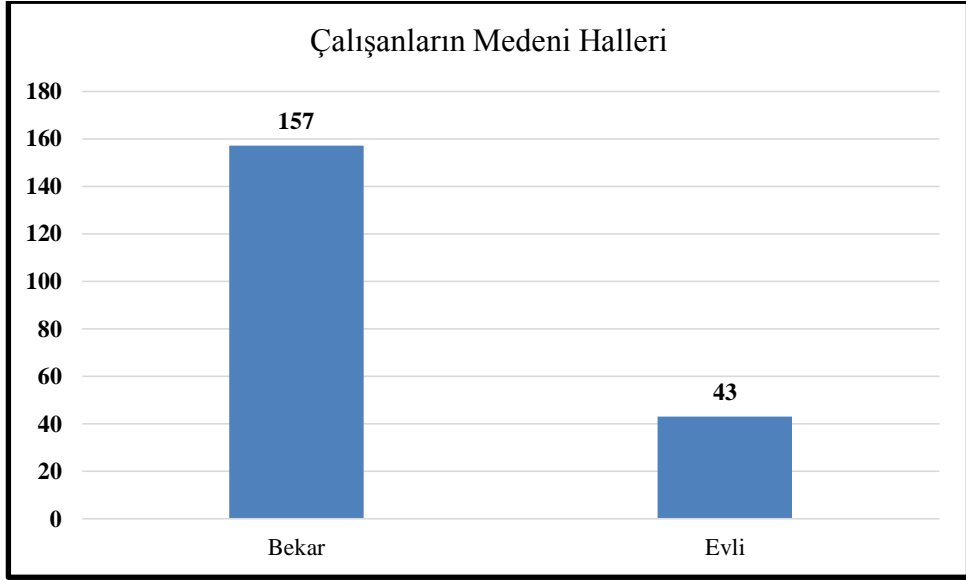
4.1.1. Örneklemin Demografik Özellikleri

Şekil 4.1. Ankete Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları



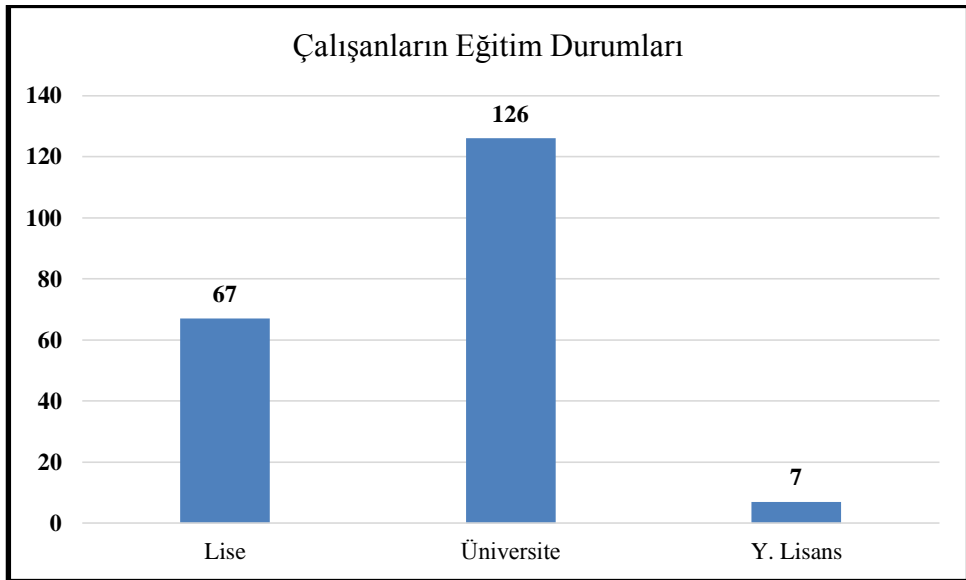
Araştırmada yer alan deneklerin % 58,5'ini (117 kişi) bayanlar, % 41,5'ini (83 kişi) ise erkek denekler oluşturmaktadır (Şekil 4.1). Çoğunluğun bayan çalışanlardan oluşması, işgücü kaynağı olduğu düşünülen üniversitedeki demografik durumla paralellik göstermesi şeklinde açıklanmaktadır.

Şekil 4.2. Ankete Katılanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları



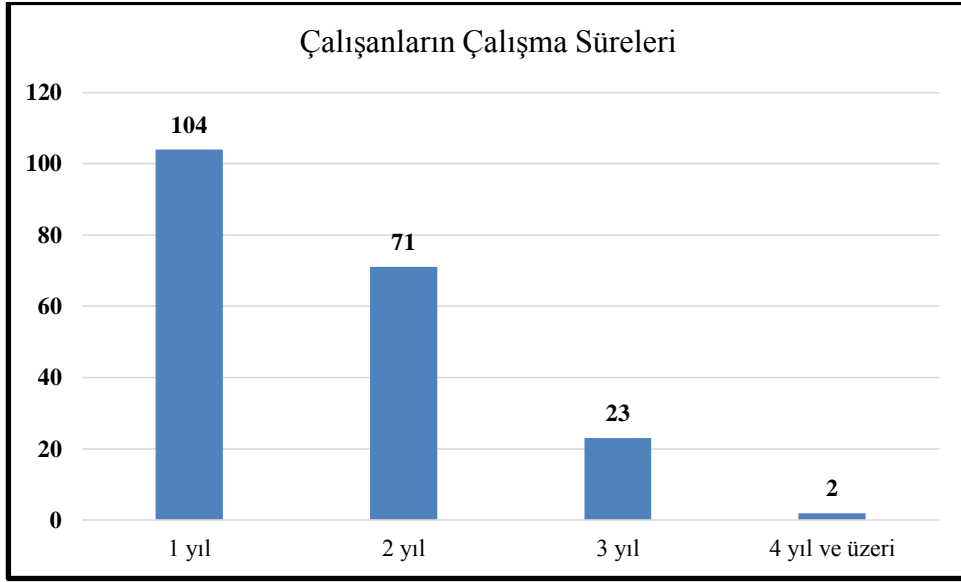
Araştırmaya katılan deneklerin % 78,5'inin (157 kişi) bekâr, % 21,5'inin(43 kişi) ise evli bireylerden oluştuğu görülmektedir (Şekil 4.2). Çalışanların işletmedeki ortalama çalışma sürelerinin düşüklüğünden (Şekil 4.4) de hareketle iş hayatlarının henüz başında ve muhtemelen ilk iş deneyimlerini yaşamakta olan çoğunluğu bekârlardan oluşan genç bir işgücü olduğu görülmektedir.

Şekil 4.3. Ankete Katılanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları



Araştırmada yer alan deneklerin % 33,5'inin (67 kişi) lise mezunu, % 63'ünün(126 kişi) üniversite lisans mezunu ve kalan % 3,5'inin ise yüksek lisans mezunu oldukları anlaşılmaktadır (Şekil 4.3). Bu noktada işletmenin yeterince yetişmiş kalifiye insan kaynağına ulaşabilme noktasında sıkıntı yaşamadığı görülmekte olup bunda ilde bulunan üniversitenin etkili olduğu düşünülmektedir.

Şekil 4.4. Ankete Katılanların Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları



Araştırmaya katılan deneklerin işletmedeki çalışma süreleri incelendiğinde, % 52'sinin (104 kişi) henüz ilk çalışma yılları içerisinde oldukları, % 35,5'ünün (71 kişi) ikinci çalışma yıllarını sürdürmekte oldukları, % 11,5'inin üçüncü yılları içerisinde oldukları ve sadece % 1'inin dört yıl ve üzeri süredir görev yapmakta oldukları anlaşılmaktadır (Şekil 4.4). Buradan işletmenin çalışan personelini işte tutma noktasında sorunlar yaşadığı görülmektedir.

4.1.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları

Güvenilirlik analiziyle ölçeğin içsel tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Araştırmamızda güvenilirlik analizi metodu olarak içsel tutarlılık analizi metotlarından biri olan Alfa Yöntemi (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. Cronbach's Alfa, ölçekte yer alan k sorunun homojen bir yapı gösteren bir bütünü ifade edip etmediğini araştırır. Ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır ve bir ölçekteki k sorunun varyansları

toplamlarının genel varyansa oranlanması ile elde edilir. 0-1 arasında değer alır. Bu değer $0 < \alpha < 0.4$ ise ölçek güvenilir değil, $0.4 < \alpha < 0.6$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük, $0.6 < \alpha < 0.8$ ise ölçek oldukça güvenilir, $0.8 < \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir denilir²⁹⁶. Araştırmada yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ortaya çıkan Cronbach's Alfa değeri 0,972 olup, elde edilen bu sonuç neticesinde ölçeğin güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Geçerlilik analizinin, güvenilirlik analizine benzer şekilde sayı olarak kriterleri yoktur. Geçerlilik analizi için kullanılan yöntemler, içerik geçerliliği (content validity), eş zamanlı geçerlilik (concurrent), tahminsel geçerlilik (predictive), yüzeysel geçerlilik (face), ve yapı geçerliliğidir. Yapı geçerliliği, bir yapıyı ölçmek için oluşturulan ölçek sorularının, ilgili yapıyı ölçüp ölçmediğini veya ne derecede ölçtüğünü belirler. Bu amaçla faktör analizi kullanılmaktadır²⁹⁷.

Örneklem yeterliliği ve birim matris varsayımının sınanması için yapılan KMO (0,946) ve Barlett testi (8893,103; $p < 0,001$) sonuçları, verilerin faktör analizi yapmak için uygun olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4.1. Faktör Analizi Sonuçları

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
İşe Alım ve Seçeme Yöntemleri	i1				0,799			
	i2				0,708			
	i3				0,771			
	i4				0,782			
	i5				0,794			
	i6				0,857			
Eğitim ve Geliştirme	E1					0,616		
	E2					0,673		
	E3					0,641		
	E4					0,604		
	E5					0,627		
	E6					0,584		
	E7					0,480		

²⁹⁶ Fazıl Kırkbir, "Türkiye'de Termal Turizm Pazarlamasında Müşteri Sadakatine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, 2007, s.118.

²⁹⁷ Kırkbir, a.g.e., s.119.

Tablo 4.1(Devamı)

Eğitim ve Geliştirme	E8	0,653						
	E9	0,525						
Ücret	Ü1	0,807						
	Ü2	0,580						
	Ü3	0,638						
	Ü4	0,844						
	Ü5	0,817						
Ödül	O1	0,495						
	O2	0,532						
Performans Değerlendirme	P1	0,794						
	P2	0,798						
	P3	0,815						
	P4	0,842						
	P5	0,827						
Çalışanlar Arası İlişkiler	Ç1	0,551						
	Ç2	0,499						
	Ç3	0,603						
	Ç4	0,541						
	Ç5	0,716						
	Ç6	0,604						
	Ç7	0,483						
	Ç9	0,460						
	Ç10	0,762						
	Ç11	0,748						
	Kariyer Geliştirme	KG1	0,659					
KG2		0,695						
KG3		0,770						
KG4		0,791						
Yönetime Katılım ve Yetkilendirme	KY1	0,614						
	KY3	0,714						
	KY4	0,692						
	KY5	0,728						
	KY6	0,744						
	KY7	0,763						
	KY8	0,670						
	KY9	0,712						
	Cronbach's Alfa	0,935	0,953	0,919	0,918	0,890	0,895	0,940

Yapılan faktör analizi sonucunda bütün ölçek maddelerinin toplam varyansının % 70,777'lık bir değerle birleşebildikleri anlaşılmıştır.

Elde edilen faktörlerin güvenlik katsayılarına (Cronbach's Alpha) bakıldığında tatminkâr düzeyde (0,895-0,953 arası) oldukları görülmektedir.

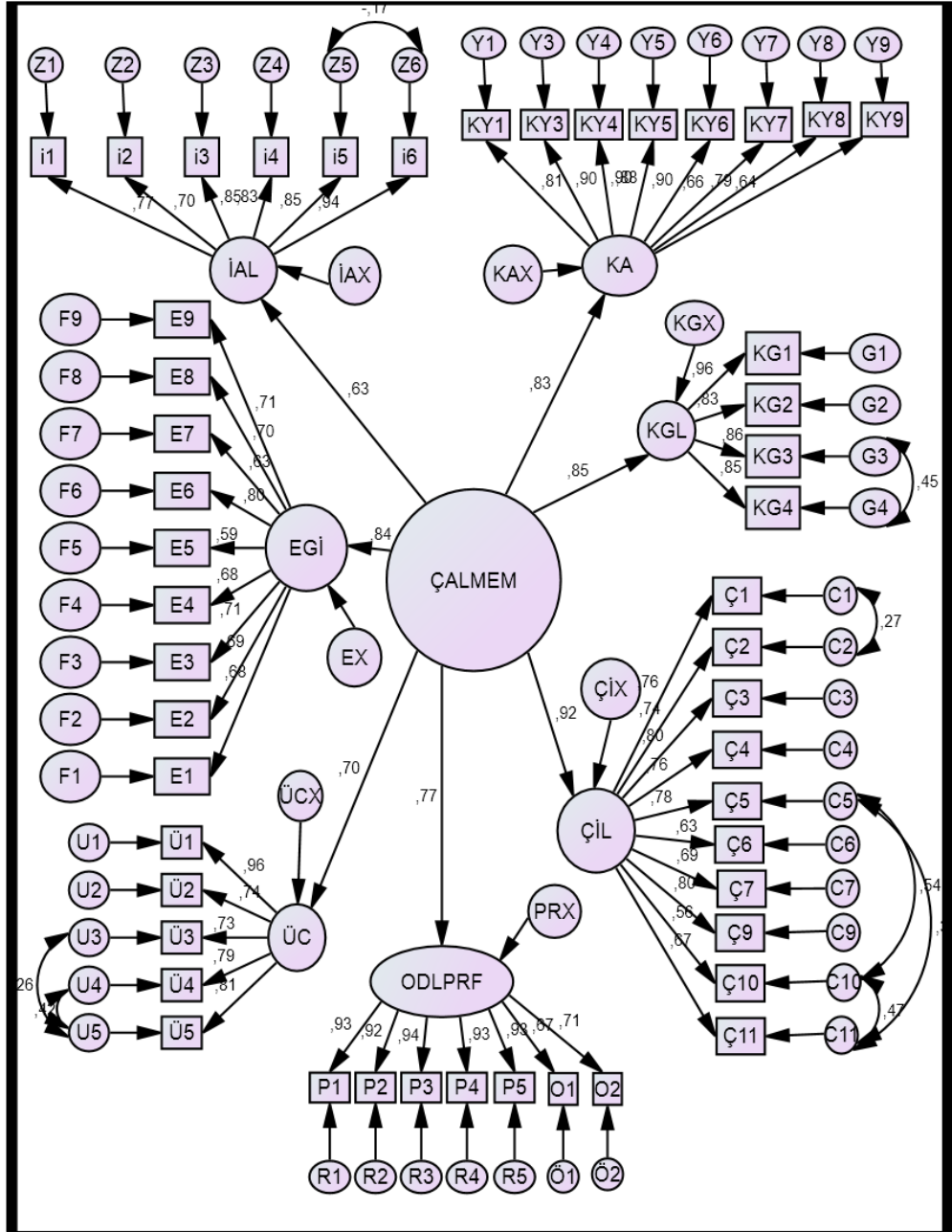
Araştırma modelinde kullanabilmek için işletme çalışanlarının memnuniyetlerini oluşturan insan kaynakları uygulamalarını ölçmeye yönelik sorulan 51 adet ölçek sorusundan oluşan araştırma sorularının faktör yapısının belirlenmesi amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Ölçek sorularından Ç8 ve KY2 kodlu sorular bulunmaları gereken faktörler altında yer almadıkları görüldüğünden ölçekten çıkarılarak test tekrarlanmıştır. Geriye toplam 49 araştırma sorusu kalmış olup, bunlar 7 ayrı faktör altında toplanmaktadır (Tablo 4.1). Burada dikkati çeken bir ayrıntı olarak ödül ve performansın değerlendirilmesi değişkenleri aynı faktör altında yer almışlardır. Dolayısıyla araştırma modelinde tek bir faktör olarak birleştirilmişlerdir.

Tablo 4.2. Araştırma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare Değeri ve Uyum İndeksleri	Model
χ^2 Ki-Kare değeri	1891,571
<i>df</i> Serbestlik derecesi	1112
P Anlamlılık Düzeyi	0.000
χ^2/df	1,701
Incremental fit index, IFI (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi)	0,910
Comparative fit index, CFI (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)	0,909
Normed fit index, NFI (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi)	0,806
Non-normed fit index, NNFI (Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi)	0,904
Relative fit index, RFI (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi)	0,794
Root mean square error of approximation, RMSEA (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi)	0,059

Araştırmada kullanılan ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizinde YEM yapılmış olup sonuçlar Tablo 4.2 ve Şekil 4.5 ile sunulmaktadır.

Şekil 4.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı



Her bir gizli değişkenin kendisinin ölçümüne katkı sağlayan gözlenen değişkenler tarafından ne kadar ve ne doğrulukta açıklandığı YEM tarafından dikkate alınan bir husus olarak bilinmektedir. Şekil 4.5'te yön okları şeklinde bağlı olan regresyon yükleri Tablo 4.3'te görülmektedir.

Tablo 4.3. Değişkenlere Ait Standart Faktör Yükleri

Regresyonun Yönü		Regresyon Katsayısı	Anlamlılık Düzeyi	
EGİ	<---	ÇALMEM	0,840	***
ÜC	<---	ÇALMEM	0,702	***
ÇİL	<---	ÇALMEM	0,923	***
KGL	<---	ÇALMEM	0,851	***
KA	<---	ÇALMEM	0,834	***
İAL	<---	ÇALMEM	0,626	***
ODLPRF	<---	ÇALMEM	0,775	***

***0.001'den daha küçük bir önemlilik düzeyinde anlamlı regresyon katsayılarını göstermektedir.

4.1.3. Araştırma Modeli Sonuçları

Değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayıları ayrıca çoklu doğrusal bağlantı (multicollinearity) sorunu hakkında fikir vermektedir. Çoklu doğrusal bağlantı, regresyon katsayılarının kararsız olabileceğini göstermektedir. Bu sorunun ortaya çıkmaması için, bağımsız değişkenler arasındaki Pearson korelasyon katsayılarının 0,80'den yüksek olmaması önerilmektedir²⁹⁸.

Yukarıda özetlenen korelasyon katsayıları yorumlandığında, açıklayıcı değişkenler, kontrol değişkenleri ve bağımlı değişken arasındaki değerlerin istenmeyen sınırlarda olmadığı görülmektedir (Tablo 4.4).

Tablo 4.4. Değişkenler Arası Korelasyonlar

	İAL	EGİ	ÜC	KGL	ÇİL	KA	ODLPRF	MÜMEM
İAL	1							
EGİ	0,591(*)	1						
ÜC	0,372(*)	0,540(*)	1					
KGL	0,428(*)	0,609(*)	0,589(*)	1				
ÇİL	0,510(*)	0,667(*)	0,559(*)	0,656(*)	1			
KA	0,419(*)	0,618(*)	0,550(*)	0,636(*)	0,690(*)	1		
ODLPRF	0,487(*)	0,617(*)	0,620(*)	0,614(*)	0,687(*)	0,610(*)	1	
MÜMEM	0,338(*)	0,400(*)	0,439(*)	0,384(*)	0,456(*)	0,371(*)	0,527(*)	1

* Korelasyon, 0.001 önemlilik düzeyinde anlamlıdır.

²⁹⁸ Alan Bryman, ve Duncan Cramer, **Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists**, London and New York: Routledge, 1997, s.257, Hüner Şencan, **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005, s.222.

Bu araştırmada, araştırma modelinin testinde kullanılan YEM sonucunda elde edilen Ki Kare değeri ve uyum iyiliği indeksleri sonuçları Tablo 4.5'te verilmektedir.

Tablo4.5. Araştırma Modelinin KiKare Değeri ve Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

x^2	df	x^2/df	P	IFI	CFI	NFI	TLI(NNFI)	RFI	RMSEA
1978,154	1160	1,705	0,000	0,906	0,905	0,800	0,900	0,789	0,060

Bu araştırmada Ki Kare değeri anlamlı ve değer olarak yüksek çıkmıştır ($X^2=1978,154$ $p=0,000$). Ki kare değerinin yüksek çıkmasının nedeni serbestlik derecesinin yüksek çıkmasıdır. Dolayısıyla Ki kare değerinin serbestlik derecesi etkisi etkisinden arındırılmış hali olan X^2/df (RCSI-RelativeChiSquare Index) değerine bakılacaktır. Bu değer 1,705 çıkmış olup 5'ten kktr. Yani model bu indeks bakımından iyi uyum göstermiştir (Tablo 4.5).

IFI (Incremental Fit Index) (Artırımılı Uyum İyiliği İndeksi), DELTA2 olarak ta bilinir. Bazı koşullarda 1'in üzerinde değer alabilir bu durumda 1'e eşitlenir. 0.90'ın üstünde olması istenilir²⁹⁹. Tablo 4.5'te de grlebileği gibi araştırma modelindeki IFI değeri, 0,906'dır.

CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırımalı Uyum İyiliği İndeksi), aynı zamanda Bentler Comparative Fit Indeks olarak ta bilinir. Mevcut modelin uyumu ile gizli değişkenler arası korelâsyonu ve kovaryansı yok sayan H_0 hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Yani model tarafından tahmin edilen kovaryans matrisi ile H_0 'ın kovaryans matrisini karşılaştırır. CFI, 0-1 arası değişen değerler alır. 1'e yaklařtıķa uyum iyiliğinin arttığını gösterir veya daha yüksek CFI'ya sahip modelin daha güçlü uyum içinde olduğunu vurgular. CFI, NFI'ye benzer ama aralarındaki fark CFI'nın örnek büyüklüğünden etkilenmesidir. CFI'nın kabul edilebilmesi için 0.90'ın üzerinde bir değer alması gerekir (modeldeki kovaryans ve korelasyon matrisinin % 90'ının

²⁹⁹ Hasan Ayyıldız ve Ekrem Cengiz, "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) zerine kavramsal Bir İnceleme", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 (1), 2006, s.80.

gözlenen veriler tarafından tekrar oluşturulabilme oranını ifade eder)³⁰⁰. CFI değeri, 0,905 bulunmuştur (Tablo 4.5).

NFI (Normed Fit Index) (Normlaşmış Uyum İyiliği İndeksi), Bentler ve Bonettkarşılaştırmacı uygunluk indeksi adını verdikleri bir dizi test geliştirmişlerdir. Bu indeks varsayılan modelin temel ya da H_0 hipoteziyle olan uygunluğunu araştırır. Amaç, varsayılan modelin kullanılmasıyla iyileşen uygunluk miktarını belirlemektir. Diğer bir deyişle, H_0 hipotezinin uygunluğu ile karşılaştırıldığında varsayılan modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir ve 0-1 arası değer alır. Bulunan değer 0.90 üzerinde olması gerekir ve 1'e ne kadar yaklaşırsa o kadar fazla uyum iyiliğine sahiptir. NFI'nın dezavantajı, modeldeki parametre sayısının artmasıyla doğru orantılı olarak artmasıdır bu da doğru olmayan bir modelin kabulüyle sonuçlanabilir (DELTA 1 olarak da adlandırılmaktadır)³⁰¹. Araştırmadaki NFI değeri 0,800 çıkmıştır (Tablo 4.5).

TLI (The Tucker-Lewis coefficient) Bentler-Bonett'in geliştirdiği(Non-normed fit index- NNFI) Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi olarak ta bilinir. 0.90'ın üstünde olması istenilir. Tablo 4.5'te de görülebileceği gibi araştırma modelindeki NNFI değeri 0,900 bulunmuştur.

RFI (Relative Fit Index) (Göreceli Uyum İyiliği İndeksi),RHO1 olarak da bilinir. 0-1 arası değişen değerler alır (bazen bu değerlerin dışına çıkabilir). 0.90'dan yüksek bir değer alması istenilir. Tablo 4.5'te görüldüğü gibi bu değer 0,789'dur.

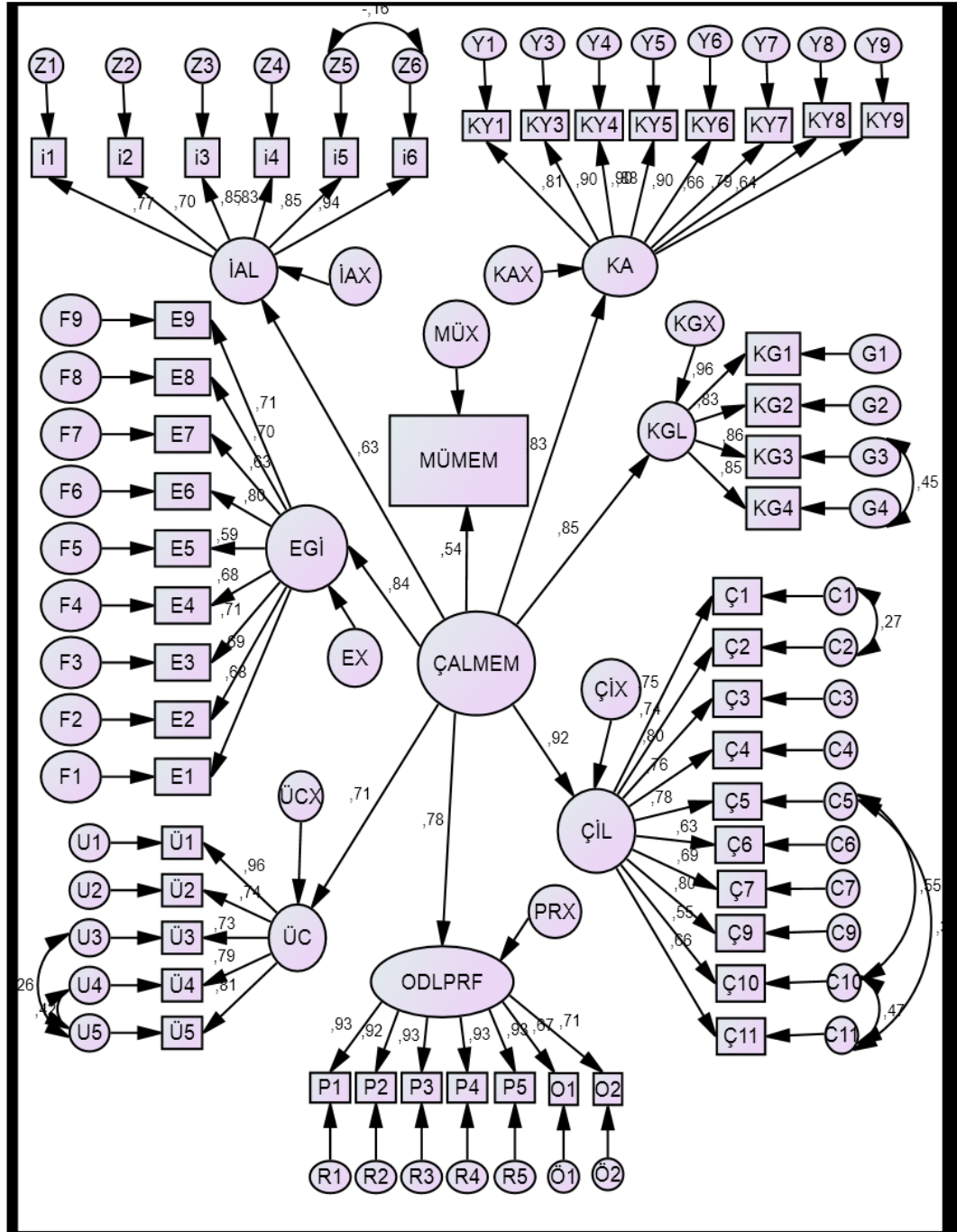
RMSEA'nın (RootMeanSquareError of Approximation) (Yaklaşım Hatasının Kök Ortalama Karesi) modelin uygun olabilmesi için 0.05 veya daha düşük bir değer alması gereklidir. RMSEA değeri, 0.05 ile 0.08 arası bir değer alan modelin uyumu yeterlidir, 0.10 ve daha üstünde ise modelin uygunluğu zayıftır³⁰². Araştırma modelinde RMSEA, 0,060 bulunmuştur (Tablo 4.5).

³⁰⁰ Kırkbir, a.g.e., s.122.

³⁰¹ Daire Hooper ve diğerleri, "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **The Electronic Journal of Business Research Methods**, 6 (1), 2008, s.55.

³⁰² Hooper ve diğerleri, a.g.e., s.54.

Şekil 4.6. Araştırma Modeline Ait YEM Çıktısı



Tablo 4.5'teki uyum iyiliği indekslerine bakıldığında modelin bir bütün olarak uyum sağladığı söylenebilir. YEM'de, gizli değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçen eşitliğe yapısal model denir. Şekil 4.6, AMOS program çıktısıdır.

Şekil 4.6'da görüldüğü gibi yapısal modelin içinde değişkenler arasındaki yön okları standardize regresyon katsayılarını (bağımsız değişkendeki bir standart birimlik değişimin bağımlı değişkende kaç standart birimlik bir değişime neden olacağını verir)

göstermektedir. Tablo 4.5 ve Şekil 4.6'daki bütün standardize regresyon katsayıları görülmektedir.

Tablo 4.6. Yapısal Model Analiz Sonucu

Değişkenler ve ilişkinin yönü	Tahmin*	SD	P
ÇALMEM→ MÜMEM	0,536	1,368	0,000
* Standardize edilmiş regresyon katsayısı			

4.1.4.Araştırma Hipotezinin Testi

Tablo 4.6'da yapısal eşitlik modelindeki $p < 0.000$ anlamlılık düzeyinde değişkenler arası ilişkiler görülmekte olup, hipotezlerin test sonuçları aşağıdaki gibidir:

H₁. Çalışan (iç müşteri) memnuniyeti yaratan insan kaynakları uygulamaları dış müşterilerin memnuniyetlerinde doğrudan olumlu yönde etki yaratır. *Kabul edildi*($r = 0,536$ $p < 0,000$).

4.2. Sonuç ve Değerlendirmeler

Günümüzde işletmelerin ana amaçlarından en önemlisini sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğüne sahip olmak oluşturmaktır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek, uluslararası pazarda paylarını arttırabilmek ve öncü pazarlarda yer alabilmek için sürekli bir mücadele halinde olmaları gerekmektedir. Teknolojide yaşanan hızlı değişimler, etkin tüketicilerin artan sayısı işletmelerin kendilerini farklılaştırmalarını giderek zorlaştırmaktadır. Değişen bu rekabet koşullarında işletme ile birlikte gelişen, öğrenen, işin niteliklerini öğrenmeye ve uyum sağlamaya istekli, gelişime açık ve taklit edilemeyecek işletme varlıklarını oluşturan çalışanlara ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzün bilgiye dayalı ekonomisinde insan sermayesinin değeri sabit varlıkların değerinden daha önemli hale gelmiştir. Bu nedenle çalışan ve çalışan memnuniyeti, işletme için müşteri memnuniyeti kadar önemli bir süreç olarak ortaya çıkmakta ve çok iyi yönetilmeyi gerektirmektedir.

Bu çalışmanın da amacı, daha önceden de belirtildiği gibi bir işletmede iç müşterilere (çalışanlara) yönelik uygulanan ve onların memnuniyetlerinin ölçütü olarak kabul edilen çeşitli insan kaynakları uygulamalarının dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini araştırmak ve bunu ölçmeye yönelik bir model oluşturmaktır.

Bu tezin temel varsayımı insan kaynakları uygulamalarıyla iç müşteri memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki olduğu, bunun sonucunda da memnun olan çalışanların memnun müşteriler sağlayacağıdır. İnsan kaynakları uygulamaları bir bütün olarak iç müşteri memnuniyetini arttıracaktır.

Çeşitli insan kaynakları uygulamalarının içsel pazarlama üzerindeki ilişkisini inceleyen bu çalışma, Türkiye' de bulunan bir çağrı merkezi çalışanlarının işletmenin sunduğu çeşitli insan kaynakları uygulamalarından memnuniyet düzeyleri ve bu memnuniyetin dış müşteri memnuniyetine etkisini incelemektedir.

Çalışmada, dış müşteri memnuniyeti ile iç müşteri memnuniyeti arasında bir ilişki olup olmadığı, varsa iç müşteri memnuniyetini oluşturduğu düşünülen çeşitli insan kaynakları uygulamalarının buna etkisinin ne şekilde olduğu sorularına pozitif cevap bulmak hedeflenmiştir.

Bu çalışmanın sonuçları; işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme ve performans değerlendirme, çalışan ilişkileri, kariyer geliştirme ve son olarak da katılım ve yetkilendirme gibi insan kaynakları uygulamalarının iç müşteri memnuniyetinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

İlgili literatür incelendiğinde belirtilen bu insan kaynakları uygulamalarının iç müşteri memnuniyetine olumlu etkisine yönelik bulgular dikkati çekmektedir. Bu durum, araştırmanın yapıldığı işletme evreni için de benzer şekilde ortaya çıkmaktadır. Katsayılar incelendiğinde birbirine yakın oranlarda ancak farklı anlamlılık düzeylerinde her faktörün iç müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olduğu görülmektedir.

Bu anlamda ilgili literatür incelendiğinde iç ve dış müşteri memnuniyetlerini kapsayan içsel pazarlama kavramı önem kazanmıştır. İçsel pazarlama, yükselen müşteri beklentilerini sürekli üst seviyede tutabilmek için bugünün karmaşık iş dünyasında çalışanları motive etmek için işletmenin uyguladığı çeşitli stratejileri içermektedir³⁰³. Ekonomik başarıyı sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajını elde etme yolunun, iç müşteri memnuniyetini sağlayacak insan kaynakları yönetimi uygulamalarından geçtiği ifade edilmektedir³⁰⁴.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, literatür incelemesi kısmında tartışılan öncül çalışmalarla benzerlikler göstermektedir. İç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri

³⁰³ Stershic, a.g.e., s.40.

³⁰⁴ Bingöl, a.g.e., s.8.

memnuniyetinin sağlanabileceği uygulamalar arasında elde edilen ilişki pek çok araştırmacı tarafından desteklenmiştir.

Zondiros ve diğerleri (2007) tarafından yapılan bir araştırmaya göre çalışanların memnuniyetinin sağlanmasının ve korunmasının dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisinin büyük olduğu sonucuna varılmıştır. Memnun çalışanları korumak için gösterilen çabanın daha fazla dış müşteri memnuniyetini sağlayacağı beklenmektedir görüşü iddia edilmektedir³⁰⁵.

Jun ve Cai (2010) tarafından iç hizmet kalitesi boyutlarının çalışan memnuniyeti ve memnun olan çalışanların müşteriler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma yapıldığı görülmektedir. Bir işletmenin çalışan memnuniyeti, uzun vadeli başarısı için dış müşteri memnuniyetini elde etmek için itici bir güç olduğu kabul edilmektedir. Buna karşılık iç müşteri memnuniyetinin ise öncelikle işletme içi tarafından sağlanan iç hizmet kalitesi ile ilgili olduğu sonucuna varılmıştır. Bulgular, iç müşteri hizmet kalitesi ve iç müşteri memnuniyeti arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu doğruladı. İşletme tarafından çalışanlara sağlanan bu iç hizmet kalitesinin çalışanların çoğu üzerinde güçlü bir etkiye sahip değilse de çalışan memnuniyetini ve sonuçta da dış müşteri memnuniyetini sağlayacağı sonucuna varılmıştır³⁰⁶.

Farklı bir uygulamada da restoran çalışanlarının memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti ve sadakati arasındaki ilişkileri anlamaya yönelik olduğu görülmektedir. Sonuçlar çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir³⁰⁷.

Diğer yandan insan kaynakları uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerindeki etkisini inceleyen pek çok araştırmada da çalışmayı destekleyen sonuçlar görülmektedir.

Chand (2010) tarafından Hindistan'da oteller üzerinde hizmet kalitesinin müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi ile otel performansına insan kaynakları uygulamalarının etkilerini incelemektedir. Sonuçlar insan kaynakları uygulamalarının hizmet kalitesinin iyileştirilmesi yanı sıra müşteri memnuniyeti ve otel performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Çalışanlara uygulanan çeşitli insan kaynakları

³⁰⁵ Dimitris Zondiros ve diğerleri, "A Simulation Model for Measuring Customer Satisfaction Through Employee Satisfaction", **Proceedings of the International Conference on Computational Methods in Science and Engineering**, 963 (2), 2007, s.1088.

³⁰⁶ Minjoon Jun ve Shaohan Cai, "Examining The Relationships Between Internal Service Quality and its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction", **Total Quality Management**, 21 (2), 2010, s.219.

³⁰⁷ Jung ve Yoon, a.g.e., s.1.

uygulamalarının çalışanların iç hizmet kalitesini arttırdığı bunun sonucu olarak da memnun olmuş olan çalışanların müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif bir etkiye sahip olacağı görüşü ortaya çıkarılmıştır³⁰⁸.

İnsan kaynakları yönetiminin uygulanmasında insan kaynakları bölümünün önemi tez araştırmasının sonuçlarıyla da doğrulanmıştır. İnsan kaynaklarının etkili uygulanabilmesi için öncelikle insan kaynakları yönetiminin bu amaca yönelik olarak yapılandırılması gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, uygulamalarını işletmenin stratejisiyle bütünleştirecek düzeyde organize etmelidir.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları olarak ise işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, çalışan ilişkileri, kariyer geliştirme, katılım ve yetkilendirme ile çalışan memnuniyeti arasında pozitif yönde ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır.

Sonuçlar incelendiğinde çalışan ilişkilerinin, diğer insan kaynakları uygulamalarına göre çalışan memnuniyeti üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür (0,923; $p < 0.001$). Yazın incelemesinde, bu sonucu destekleyen araştırmalara da rastlanmıştır.

Erdil ve diğerleri (2004) tarafından tekstil sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir araştırmada yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusunun çalışanların iş memnuniyeti üzerindeki etkisi araştırılmış ve bu faktörlerle çalışan memnuniyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir³⁰⁹.

Günümüzde çalışma koşullarının iyileştirilmesi ve çalışanların beklentilerine uygun hale getirilmesi hem çalışanın verimliliğini hem de çalışanın kendini değerli hissetmesini sağlayarak iş memnuniyetini arttıracığından dolayı oldukça önemlidir.

Bu nedenle işletme yöneticileri, çalışanlara gösterilmesi gereken tutum ve davranışlar, çalışanlarının beklentileri ve takım çalışması konusunda eğitmelidir. Çalışanlar, yöneticilerinin kendilerine destek ve yardımcı olmalarını, değer vermesini, işin özelliklerini ve niteliklerini öğretmesini, bilgi ve becerilerini geliştirmesini işle ilgili değişiklikler konusunda bilgilendirilmesini ve çalışanlar arasında adil davranmasını istemektedir. Aynı zamanda çalışanlarda birbirlerinin iş memnuniyeti üzerinde etkiye

³⁰⁸ Mohinder Chand, "The Impact of HRM Practices on Service Quality, Customer Satisfaction and Performance in The Indian Hotel Industry", **The International Journal of Human Resource Management**, 21(4), 2010, s.551.

³⁰⁹ Erdil ve diğerleri, a.g.e., s.24.

sahip olduklarından takım çalışması konusunda eğitilmeli, çalışanlar arasında birlik ve beraberliğin önemini içeren çalışma ortamı oluşturulmaya çalışılmalıdır.

Benzer şekilde insan kaynakları uygulamalarından kariyer geliştirmenin de çalışan memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir (0,851; $p < 0.001$).

İşletme içinde uygulanan kariyer geliştirme desteği, çalışanların algılarını olumlu yönde etkilemekle birlikte kariyer memnuniyetlerini de sağlayacaktır. Bu bağlamda işletmeler, çalışanların kariyer geliştirme isteklerine ve beklentilerine gerekli desteği vererek çalışanların algılarına, işletmenin kendilerine sunduğu refah seviyelerini arttırmak için istekli olduğu yönünde olumlu sinyaller göndermiş olacaktırlar. Kariyer gelişimine uygun eğitim imkanlarının verilmesi de çalışanları memnun edecektir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili çalışanların memnuniyetini etkileyen diğer önemli bir değişken eğitim ve geliştirmedir (0,840; $p < 0.001$).

Çağrı merkezi çalışanları bu çalışmada çalışan memnuniyeti üzerinde işletmede uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının önemini gösterdi. Bu nedenle, işletmenin çalışanlara uyguladığı eğitim ve geliştirme programlarının, destekleyici ve deneyimli eğitmenler, iyi tasarlanmış ve ulaşılabilir bilgi aktarımı ve uygulamalı öğrenme deneyimi sağlanmalıdır. Eğitim ve geliştirme ihtiyacının bu şekilde sağlanması çalışanların rahat ve samimi bir çalışma ortamında çalışarak aidiyet duygularının da artmasını sağlayacaktır.

Çalışan memnuniyetini etkileyen diğer bir insan kaynakları değişkeni ise katılım ve yetkilendirmedir (0,834; $p < 0.001$).

Çalışanların kararlara katılımını sağlamak çalışanların işletme içinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlamakla birlikte memnuniyet duymalarını da sağlayacaktır. İşletmelerde alınan kararların etkililiği hem kararın niteliği hem de kararı uygulayacak olan çalışanların kabul ve bağlılığı ile belirlenir. Çalışanların işletmede alınan bütün kararlara katılması mümkün değildir fakat çalışanın katkısının olmadığı kararları kabul etmesi de önemlidir. Çünkü kararları uygulayacak olan çalışanlardır.

Katılım, işletme kültürünün önemli bir parçasıdır. Çalışanların katılacağı, görev alacağı bir ortam hazırlar ve çalışanları teşvik ederek, onlara işlerinde ve verdikleri desteklerde memnuniyet sağlayarak işletmenin çalışma şeklinde sabit bir konum kazanır.

Yapılan bir araştırmada çalışanlara kararlara katılım olanağı, günlük işlerde daha fazla özerklik ve sorumluluk vererek çalışanların işe devamsızlık oranını düşürdüğü grlmektedir³¹⁰.

Yetkilendirme ise, müşterilerle direkt bağlantı kuran çalışanların, müşterilerin memnuniyetine yönelik ihtiyaçlarına çabuk çözümler bulabilmesidir. Yetkilendirme, alışanlara işlerini yaparken kesin özgürlük verir bu da çalışanların kendilerine güvenmelerini ve işlerinde iyi olduğu hissini duyarak memnun olmalarını sağlar.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili çalışanların memnuniyetini etkileyen diğer bir değişken ise ödüllendirme performans değerlendirmedir (0,775; $p < 0.001$).

Ödüllendirme değişkenine ilişkin sonuçlar, ağrı merkezi çalışanlarına yönelik uygulamaların çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ödüllendirme sistemi ile nitelikli çalışanları işletmede tutmayı sağlarken aynı zamanda da memnun ve motive olmalarını da sağlayacaktır. Bu nedenle işletme içinde çalışanları motive etmek için bir araç gibi kullanılması önemlidir. dller, alışanların gösterdiği performans başarisına göre adil şekilde verilmesi de memnuniyetlerinin sağlanması için oldukça önem taşımaktadır.

alışan memnuniyetini arttırmak isteyen işletme, çalışan performansını da sistemli, adil ve önceden belirlenmiş kriterlerle uygun olarak belirli aralıklarla çalışanların da katılımı ile gerçekleştirmelidir. Ayrıca performansa bağlı ücret artışlarının terfilerin ve çeşitli sosyal hakların çalışanın gösterdiği performans başarisına göre düzenlenmesi ve çalışanların bu konuda bilgilendirilmesi de yararlı olacaktır.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili çalışanların memnuniyetini etkileyen diğer bir değişken ise ücrettir (0,702; $p < 0.001$).

Çalışanların işletmenin amaçlarını gerçekleştirmesini için en önemli faktör işlerinden memnuniyet duymalarıdır. Bunun sağlanması içinde ücret belirlemede çalışanların sahip olduğu nitelikler ve gösterdikleri verimliliğe uygun, piyasa şartlarını da göz önünde bulundurarak adil bir cretlendirme sisteminin uygulanmasıdır.

Yapılan bazı araştırmalarda ücretin çalışan memnuniyeti için tek başına yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır. Ücretin yanı sıra, iş özellikleri, çalışma ortamı ve iş

³¹⁰ Huang, a.g.e., s.687.

yaşam kalitesini zenginleştiren diğer iş faktörlerinin de sağlanmasıyla ücretin de memnuniyet düzeyinde etkili olabileceği iddia edilmektedir³¹¹.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili çalışanların memnuniyetini etkileyen diğer bir değişken ise işe alma ve seçmedir (0,626; $p < 0.001$).

İnsan kaynaklarının önemi giderek artmaktadır. İnsan kaynağıyla işletmeler rekabet üstünlüklerini ve varlıklarını sürekli kılabilirler. Bu nedenle işletmeler öncelikle kendilerine bu üstünlüğü sağlayabilecek nitelik ve donanımdaki insan kaynağına sahip olmalıdır. Tez araştırmasının sonuçları, nitelikli çalışanların işe alım faaliyetlerinin seçiciliği ile algılanan çalışan memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuç işletmelerin işe alım uygulamalarına vermeleri gereken önemi ortaya koymaktadır.

Çalışanlar birlikte çalışacağı iş arkadaşlarının işin gerektirdiği bilgi, beceri ve niteliklere sahip, deneyimli kişiler olmasını istemektedirler. Bu nedenle, işin gerektirdiği donanımlara sahip ve işe en uygun kişiler objektif, adil ve profesyonel işe alım süreci ile işe kabul edilmesi hem mevcut çalışanların hem de yeni alınan çalışanların memnuniyetlerini etkilemektedir. Ayrıca, yeni işe alınan çalışanların mevcut çalışanlar ve işletme kültürü ile uyumu dikkate alınmalı ve bu konuda yeni çalışan işe alındığında işe uyum eğitimi verilmelidir.

Araştırmada değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde dış müşteri memnuniyeti üzerinde işe alma ve seçmenin etkisinin 0,338, eğitimin 0,400, ücretin 0,439, kariyer geliştirmenin 0,384, çalışan ilişkilerinin 0,456, katılım ve yetkilendirmenin 0,371, ödüllendirme ve performans değerlendirmenin ise 0,572 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir (Tablo 4.4).

Tablo 4.6'daki regresyon katsayılarının incelenmesi neticesinde elde edilen bulgulardan hareketle iç müşteri (çalışan) memnuniyetinin dış müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğu anlaşılmakta olup iddia edilen H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Yapılan araştırma sonuçlarında iç müşteri memnuniyetinin dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisi 0,536 olarak tespit edilmiştir (Tablo 4.6).

Bir işletmenin başarılı olup olmamasının nedeni çalışanlardır. Çalışanların bir işletmenin olmazsa olmaz varlıklarıdır. Müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamanın anahtarı, çalışanlarının ne kadar memnun olduğuna bağlıdır.

³¹¹ Al-Zoubi, a.g.e., s.9.

İç müşterilere (çalışanlara) yönelik uygulanan ve onların memnuniyetlerinin ölçütü olarak kabul edilen çeşitli insan kaynakları uygulamalarının dış müşteri memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koymak üzere Türkiye' deki bir çağrı merkezi üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın, öncelikli katkılarının diğer araştırmacılar tarafından da kullanılabilir bir ölçeğin kullanıldığı söylenebilir. Gerçekleştirilen bu araştırma insan kaynakları yönetimi alanında benzer araştırmaların çoğalmasına katkı sağlayacaktır.

İnsan kaynakları uygulamaları çalışan memnuniyeti ve sonucu olarak müşteri memnuniyeti ilişkisi çerçevesinde gerçekleştirilen bu araştırma sonuçları bakımından işletmeye katkı sağlayabilecek niteliktedir. Araştırma sonuçları insan kaynakları uygulamalarının çalışan memnuniyeti üzerindeki ilişkisi tek tek ortaya koyması bakımından işletmeler için yararlı olacaktır.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre; işe alım kriterleri, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, çalışan ilişkileri, kariyer geliştirme, katılım ve yetkilendirme gibi çalışanları motive ve memnun edecek insan kaynakları uygulamaları işletmelerin, insan sermayelerinin düzeyini yükseltmek ve özgünlüğünü, benzersizliğini arttırmak ve dolayısıyla iç ve dış müşteri memnuniyetini yükseltmek için gerçekleştirmeleri gereken uygulamalardır.

4.3. Gelecekteki Araştırmalara Yönelik Öneriler

Araştırma, teorik ve uygulama bölümlerindeki bilgiler ve elde edilen sonuçlar ile gelecekteki araştırmalar için katkı sağlayıcı ve yol gösterici bir kaynak oluşturabilir. Önerilen model tatmin edici sonuçlar gösteriyor olsa da örgütsel etkinliği etkileyen sadece birkaç kritik değişken üzerinde duruluyor. Ancak, yapısal eşitlik modelleme tekniği diğer birçok değişkenlerin etkilerini incelemek için kullanılabilir. Bu nedenle, gelecekteki araştırmalar için ayrıntılı modeller düşünülebilir.

Bu çalışmanın, zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla ulusal veya bölgesel kapsamlı değil de il bazında yapılmasına karar verilmiştir. Gerek teorik olarak gerekse metodolojik sınırlamalara sahip olan bu çalışmada, çeşitli insan kaynakları uygulamaları çalışan memnuniyeti ilişkisi ile dış müşteri memnuniyeti üzerinde duruldu. Çalışmada yer alan sınırlamalar ortadan kaldırılarak yeni çalışma konuları oluşturulabilir.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsayan geniş bir araştırma yapılabilir. Performans değerlendirme kriterleri daha fazla insana dayalı olan hizmet sektöründe yapılacak bir araştırma insan kaynakları uygulamalarının etkileri hakkında daha fazla ve doğrudan sonuçlar verebilir. Yine benzer şekilde çalışan memnuniyetini ölçmeye yönelik insan kaynakları uygulamalarına iş analizinin etkinliği, insan kaynakları planlaması, çalışanların sağlık ve güvenliği gibi farklı değişkenler de eklenerek araştırmanın bağımsız değişkenleri çeşitlendirilebilir.

Araştırmanın kapsadığı işletmelerin çeşitleri ve sayıları farklılaştırılarak sektörler ya da bölgeler arası bir karşılaştırma yapılarak insan kaynakları uygulamalarının farklı alanlardaki etkileri incelenebilir. Bağımlı değişken dış müşteri memnuniyeti dışında örgütsel performans, verimlilik, kârlılık gibi değişkenlerden de seçilebilir.

Farklı araştırma konuları seçilirken, iş yaşamının beklentileri de göz önünde bulundurulmalıdır. İşletmeler her zaman performansın ve verimliliğin yüksek olduğu çalışma ortamı oluşturmayı amaçlar. Bu amaca yönelik çalışmaları işletmeler içinde gerçekleştirmek oldukça zordur. Bu nedenle belirlenecek araştırmaların düşünce aşamasındayken uygulanabilir ve belirli sorunlara çözüm getirilebilecek nitelikte olmasına önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, Pervaiz K. ve Rafiq, Mohammed (2003), "Internal Marketing Issues and Challenges", **European Journal of Marketing**, 37 (9), 1177-1186.
- Akpınar, Rasim (2011), "Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği", **Journal of Yasar University**, 24 (6), 3648-3665.
- Akyüz, Ahmet Mutlu (2010), "Türk Tüketicilerin Ekolojik Satın Alma Davranışlarına Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesi Üzerine Bir Model Denemesi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altınbaşak, İpek (2009), "Bölüm XII Yirmibirinci Yüzyılda Müşteri Odaklı Hizmet Yönetimi", Sahavet Gürdal (Ed.), **Benim Maaşımı Kim Ödüyor Müşteri**, 1. Baskı içinde (307-330), İstanbul: Yaprak Yayınları.
- Al-Zoubi, Dr Marwan T. (2012), "The Shape of The Relationship Between Salary and Job Satisfaction: A Field Study", **Far East Journal of Psychology and Business**, 7 (3), 1-12.
- Ambler, Tim (2001), "What Does Marketing Success Look Like?", **Marketing Management**, 12-18.
- Amit, Raphael ve Schoemaker, Paul J. H. (1993), "Strategic Assets and Organizational Rent", **Strategic Management Journal**, 14, 33-46.
- Argon, Türkan ve Eren, Altay (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Arnett, Dennis B. ve diğerleri (2002), "Using Job Satisfaction and Pride as Internal-Marketing Tools", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, 43, 87-96.
- Arnolds, Ca ve Venter, Djl (2007), "The Strategic Importance of Motivational Rewards for Lower-Level Employees in The Manufacturing and Retailing Industries", **Journal of Industrial Psychology**, 33 (3), 15-23.
- Ay, Canan ve Kartal, Burak (2003), "İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi", **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Öneri Dergisi**, 5 (20), 15-25.
- Aysuna, Ceyda ve diğerleri, (2009), "Bölüm V Müşteri Tanımları ve Müşteri Çeşitleri", Sahavet Gürdal (Ed.), **Benim Maaşımı Kim Ödüyor Müşteri**, 1. Baskı içinde (117-146), İstanbul: Yaprak Yayınları.

- Ayyıldız, Hasan ve Cengiz, Ekrem (2006), "Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine kavramsal Bir İnceleme", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 11 (1), 63-84.
- Ayyıldız, Hasan ve diğerleri (2006), "Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi", Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 17, 21-38.
- Baird, Lloyd ve Meshoulam, Ilan (1998), "Managing Two Fits of Strategic Human Resource Management", **Academy of Management Review**, 13 (1), 116-128.
- Bakan, İsmail ve Büyükbeşe, Tuba (2008), "Katılımcı Karar Verme: Kararlara Katılım Konusunda Çalışanların Düşüncelerine Yönelik Bir Alan Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi**, 13 (1), 29-56.
- Barutçugil, İsmet (2002), **Performans Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.- Barutçugil, İsmet (2004), **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Becker, Brian ve Gerhart, Barry (1996), "The Impact Of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects", **Academy of Management Journal**, 39 (4), 779-801.
- Berberoğlu, Güneş N. (1991), "İşletmelerde Organizasyon-Birey Bütünleşmesini Sağlayan Etkili Bir Uygulama: Kariyer Yönetimi", **Amme İdaresi Dergisi**, 24 (1), 135-153.
- Bernhardt, Kenneth L. ve diğerleri (2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability", **Journal of Business Research**, 47, 161-171.
- Berry, Leonard L. ve Parasuraman, A. (1992), "Services Marketing Starts From Within", **Marketing Management**, 1, 173-191.
- Bersin, Josh (2006), "Why Talent Management is Key to Business-Focused Learning", **Chief Learning Officer**, 5 (10), s.17.
- Bingöl, Dursun (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- Bitner, Mary Jo (1990), "Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses", **Journal of Marketing**, 54, 69-82.
- Bogler, Ronit ve Nir, Adam E. (2012), "The Importance of Teachers' Perceived Organizational Support to Job Satisfaction What's Empowerment Got to Do With It?", **Journal of Educational Administration**, 50 (3), 287-306.

- Bowen, David E. (1986), "Managing Customers as Human Resources in Service Organizations", **Human Resource Management**, 25 (3), 371-383.
- Bozkurt, Öznur ve Bozkurt, İlhan (2008), "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 1-18.
- Brown, Steven P. ve Lam, Son K. (2008), "A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses", **Journal of Retailing**, 84 (3), 243-255.
- Bryman, Alan ve Cramer, Duncan (1997), *Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows: A Guide for Social Scientists*, London and New York: Routledge.
- Can, Halil ve Kavuncubaşı, Şahin (2005), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, Doğan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Yargı Yayınları.
- Caruana, Albert ve Calleya, Peter (1998), "The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among retail Bank Managers", **International Journal of Bank Marketing**, 16(3), 108-116.
- Chambers, Elizabeth G. ve diğerleri (1998), "The War For Talent", **The McKinsey Quarterly**, 3, 44-57.
- Chand, Mohinder (2010), "The Impact of HRM Practices on Service Quality, Customer Satisfaction and Performance in The Indian Hotel Industry", **The International Journal of Human Resource Management**, 21(4), 551-566.
- Chang, Wan-Jing April ve Huang, Tung Chun (2010), "The Impact of Human Resource Capabilities on Internal Customer Satisfaction and Organisational Effectiveness", **Total Quality Management**, 21 (6), 633-648.
- Chaudhry, Muhammad Shahzad ve diğerleri (2011), "Exploring The Relationship Between Salary Satisfaction and Job Satisfaction: A Comparison of Public Private Sector Organizations", **The Journal of Commerce**, 3 (4), 1-14.
- Chen, Tser-Yieth ve diğerleri (2003), "The Study of Career Needs, Career Development Programmes and Job Satisfaction Levels of R&D Personnel: The Case of Taiwan", **The International Journal of Human Resource Management**, 14 (6), 1001-1026.
- Chin, Kwai-Sang ve diğerleri (2002), "A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, 12(4), 365-382.

- Chow, Chee W. ve diğ erleri (2007), "Human Resource Management, Job Satisfaction, Morale, Optimism, and Turnover", **International Journal of Hospitality & Tourism Administration**, 8(2), 2007, 73-88.
- Choo, Stephen ve Bowley, Christine (2007), " Using Training and Development to Affect Job Satisfaction within Franchising", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 14 (2), 339-352.
- Cleveland, Jeanette N. ve diğ erleri, (1989) "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", **Journal of Applied Psychology**, 74 (1), 130-135.
- Costen, Wanda M. ve Salazar, John (2011), "The Impact of Training and Development on Employee Job Satisfaction, Loyalty, and Intent to Stay in the Lodging Industry", **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, 10, 273-284.
- Cropanzano, Russell ve Wright, Thomas A. (2003), " Procedural Justice and Organizational Staffing: A Tale of Two Paradigms", **Human Resource Management Review**, 13, 7-39.
- Çabukel, Reyhan (2008), "Çalışan Memnuniyeti Analizleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakır Yeygel, Sinem ve Eğinli Temel, Ayş en (2010),**Memnun Çalışanlar Memnun Müş teriler**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetin, Münevver Ölçüm (2004), **Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayınları.
- Çetinkanat, Canan (2000), **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doyumu**, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Danish, Rizwan Qaiser ve Usman, Ali (2010) "Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan", **International Journal of Business and Management**, 5 (2), 159-167.
- Dean, Roger A. ve Wanous, John P. (1984), "Effects of Realistic Job Previews on Hiring Bank Tellers", **Journal of Applied Psychology**, 69 (1), 61-68.
- Delery, John E. ve Doty, D. Harold (1996), "Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions", **Academy of Management Journal**, 39 (4), 802-835.
- Demir, Halis ve diğ erleri, (2008), "İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağ lılık ve İş Tatminine Etkisi", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 26 (2), 135-161.

- Demo, Gisela ve diğeri (2012), "Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis", **Brazilian Administration Review**, 9 (4), 395-420.
- Dessler, Gary (2000), **Human Resource Management**, Library of Congress Cataloging in Publication Data, 8th Edition, February 2000, s.249.
- Dickson, Kevin E. ve Lorenz, Alicia (2009), "Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation", **Journal of Behavioral & Applied Management**, 10 (2), 166-191.
- Doğan, Selen ve Demiral, Özge (2007), "İşletmelerde Personel Güçlendirme Kültürünün Yaratılmasıyla Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, 12, 282-303.
- Dolgun, Uğur (Ed.) (2007), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ekin Kitabevi.
- Doukakis, Ioanna Papisolomou ve Kitchen, Philip J. (2004), "Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing?", **The International Journal of Bank Marketing**, 22 (6), 421-452.
- Drew James H. ve Fussell, Tye R. (1996), "Becoming Partners with Internal Customers", **Quality Progress**, 29 (10), 51-54.
- Dündar, Pelin ve Fırlar, Belma Güneri (2006), "İçsel Pazarlama ve Toplam Kalite Yönetimi "Türkiye'deki Ulusal Basın İşletmelerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma" **Bilgi, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, 37, 131-153.
- Dyer, Lee ve Reeves, Todd (1995), "Human Resource Strategies and Firm Performance: What Do We Know and Where Do We Need to Go?" **The International Journal of Human Resource Management**, 6 (3), 656-670.
- Dzuranin, Ann ve Stuart, Nathan (2012), "The Effect of Tangible and Intangible Noncash Rewards on Performance and Satisfaction in a Production Setting", **Management Accounting Quarterly**, 13 (4), 1-9.
- Elena-Silvia, Dinulescu ve diğeri (2008), "A New Crisis of Human Resources Management in The Romanian Banking System", **Annals of the University of Oradea, Economic Science Series**, 17 (3), 734-737.
- Erarslan, Duygu ve diğeri (2013), "İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi", **Öneri Dergisi**, 10 (39), 11-21.

- Erdil, Oya ve diğerkleri (2004), " Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 5 (1), 17-26.
- Eren, Erol (2008), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 11. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erenel, Fahri (2012), "Personel Temin ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi", **Maliye Finans Yazıları**, Yıl:26, 95, 9-21.
- Ergin, Canan (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi "Psikolojik Bir Yaklaşım"**, 2. Baskı, Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Eskildsen, Jacob K. ve Nusssler, Mikkel L. (2000), " The Managerial Drivers of Employee Satisfaction and Loyalty", **Total Quality Management**, 11 (4/5&6), 581-588.
- Ewing, Michael T. ve Caruana, Albert (1999), " An Internal Marketing Approach to Public Sector Management The Marketing and Human Resources Interface", **The International Journal of Public Sector Management**, 12 (1), 17-26.
- Eynullayev, Celal ve Özler, Cenk (2012), "Kurum Performansının Değerlendirilmesinde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Ölçülmesi ve Yönetilmesi", **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 14 (4), 31-64.
- French, John R.P. ve diğerkleri (1960), "An Experiment on Participation in a Norwegian Factory: Interpersonal Dimensions of Decision-Making", **Human Relations**, 13 (3), 3-19.
- Frost, Frederick A. ve Kumar, Mukesh (2001), "ServiceQuality Between Internal Customers and Internal Suppliers in an International Airline", **The International Journal of Quality & Reliability Management**, 18 (4/5), 371-386.
- Garavan, Thomas N. (1997), "Training, Development, Education and Learning: Different or The Same?", **Journal of European Industrial Training**, 21 (2), 39-50.
- George, William R. (1977), "The Retailing of Services- A Challenging Future", **Journal of Retailing**, 53 (3), 85-98.
- Gerson, Richard F.(1997), **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, (Çev.: Tülay Savaşer), 1.Basım, İstanbul: Rota Yayınları.
- Geylan, Ramazan (Ed.) (2008), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

- Ghebregiorgis, Fitsum ve Karsten, Luchien (2007), "Employee Reactions to Human Resource Management and Performance in a Developing Country", **Personnel Review**, 36 (5), 722-738.
- Gill, Amarjit ve diğeri (2010), "The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees", **Business and Economics Journal**, 1-10.
- Glassman, Myron ve McAfee, Bruce (1992), "Integrating The Personnel and Marketing Functions: The Challenge Of The 1990s", **Business Horizons**, 52-59.
- Goldschmidt, Nadav ve Chung, Beth G. (2001), "Size Does matter: The Effect of Organizational Size on Customer Satisfaction", **Journal of Quality Management**, 6, 47-60.
- Gürbüz, Esen ve Ergülen, Ahmet (2008), **Yükseköğretim Kurumlarında Hizmet Kalitesi Ölçü ve Modelleri**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Güven, Ahmet ve Sadaklıoğlu, Hümeysra (2012), "Internal Marketing Approach in Human Resources Management: A Case Study on a State Establishment", **International Research Journal of Finance and Economics**, 98, 106-118.
- Harter, James K. ve diğeri (2002), "Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, 87 (2), 268-279.
- Hartline, Michael D. ve Ferrell, O. C. (1996), "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", **Journal of Marketing**, 60, 52-70.
- Hechanova, Ma. Regina M. ve diğeri (2006), "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers", **Asian Journal of Social Psychology**, 9, 72-78.
- Heraty, Noreen ve Morley, Michael (1998), "In Search of Good Fit: Policy and Practice in Recruitment and Selection in Ireland", **Journal of Management Development**, 17 (9), 662-685.
- Heskett, James L. ve diğeri (1994), "Putting The Service-Profit Chain to Work", **Harvard Business Review**, 164-170.
- Hofmans, Joeri ve diğeri (2013), "Individual Differences in The Relationship Between Satisfaction with Job Rewards and Job Satisfaction", **Journal of Vocational Behavior**, 82 (1), 1-9.
- Hooper, D. ve diğeri (2008), "Structural Equation Modelling: Guidelines for Determining Model Fit", **The Electronic Journal of Business Research Methods**, 6 (1), 53-60.

- Huang, Tung-Chun (1997), "The Effect of Participative Management on Organizational Performance: The Case of Taiwan", **The International Journal of Human Resource Management**, 8 (5), 677-689.
- Hunter, John E. ve Schmidt, Frank L. (1982), "Ability Tests: Economic Benefits Versus the Issue of Fairness", **Industrial Relations**, 21 (3), 293-308.
- Huselid, Mark A. (1995), "The Impact of Human Resource Management, Practices on Turnover, Productivity Performance", **Academy of Management Journal**, 38 (3), 635-672.
- Işık, Volkan (2009), "Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11 (3), 147-176.
- İmamoğlu, Salih Zeki ve diğerleri (2004), "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi**, 11 (1), 167-176.
- Jacobs, Ronald L. ve Washington, Christopher (2003), "Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research", **Human Resource Development International**, 6 (3), 343-354.
- Jernigan, I. E. ve diğerleri (2002), "Dimensions of Work Satisfaction as Predictors of Commitment Type", **Journal of Managerial Psychology**, 17 (7), 564-579.
- Jha, Sumi ve Bhattacharyya, Som Sekhar (2012), "Study of Perceived Recruitment Practices and Their Relationships to Job Satisfaction", **Synergy**, 10 (1), 63-76.
- Jun, Minjoon ve Cai, Shaohan (2010), "Examining The Relationships Between Internal Service Quality and its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction", **Total Quality Management**, 21 (2), 205-223.
- Jung, Hyo Sun ve Yoon, Hye Hyun (2013), "Do Employees' Satisfied Customers Respond with an Satisfactory Relationship? The Effects of Employees' Satisfaction on Customers' Satisfaction and Loyalty in a Family Restaurant", **International Journal of Hospitality Management**, 34, 1-8.
- Tüzün Kalemci, İpek ve Devrani Korkmaz, Tülay (2008), "Müşteri Memnuniyeti ve Müşteri-Çalışan Etkileşimi Üzerine Bir Araştırma", **Eskişehir Orhangazi Üniversitesi İİBF Dergisi**, 3 (2), 13-24.
- Kamoche, Ken (1996), "Strategic Human Resource Management Within a Resource-Capability View of The Firm", **Journal of Management Studies**, 33 (2), 213-233.

- Kandampully, Jay ve Duddy, Ria (1999), " Relationship Marketing: A Concept Beyond The Primary Relationship", **Marketing Intelligence & Planning**, 17 (7), 315-323.
- Karabulut, Tahsin ve diğ erleri (2006), "Bireysel Performansa Dayalı Ücret ve Verimlilik İlişkisi: Bankacılık Sektöründe Örnek Uygulama", **Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi**, 11, 104-118.
- Karim, Mohammed Rejaul ve diğ erleri (2012), "Significance of Training and Post Training Evaluation for Employee Effectiveness: An Empirical Study on Sainsbury's Supermarket Ltd, UK", **International Journal of Business and Management**, 7 (18), 141-148.
- Katou, Anastasia A. ve Budhwar, Pawan S. (2007), "The Effect of Human Resource Management Policies on Organizational Performance in Greek Manufacturing Firms", **Thunderbird International Business Review**, 49(1), 1-35.
- Kaye, Beverly ve Evans, Sharon Jordan (2003), "From Assets to Investors", **TD**, 41-49.
- Keser, Aşkın (2006), **Çalışma Yaşamında Motivasyon**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Kırkbir, Fazıl (2007), "Türkiye'de Termal Turizm Pazarlamasında Müşteri Sadakatine Yönelik Yapısal Bir Model Önerisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçak, Orhan ve Erdoğan, Zeynep Büşra (2011), "Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama", **Sosyal Siyaset Konferansları**, 60, 259-283.
- Kohli, Ajay K. ve Jaworski, Bernard J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", **Journal of Marketing**, 54, 1-18.
- Kurt, Mustafa ve Dağdeviren, Metin (2003), **İş Etüdü**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Kuvaas, Bard (2006), "Performance Appraisal Satisfaction and Employee Outcomes: Mediating and Moderating Roles of Work Motivation", **The International Journal of Human Resource Management**, 17 (3), 504-522.
- Lam, Simon S.K. (1995), "Quality Management and Job Satisfaction An Empirical Study", **International Journal of Quality & Reliability Management**, 12 (4), 72-78.
- Lambert, Douglas M. ve diğ erleri (1997), "What Information Can Relationship Marketers Obtain From Customer Evaluations of Salespeople?", **Industrial Marketing Management**, 26, 177- 187.

- Laschinger, Heather K. Spence ve diğerleri (2004), "A Longitudinal Analysis of The Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, 25, 527-545.
- Latif, Khawaja Fawad (2012), "An Integrated Model of Training Effectiveness and Satisfaction with Employee Development Interventions", **Industrial and Commercial Training**, 44 (4), 211-222.
- Lee, Chay Hoon ve Bruvold, Norman T. (2003), "Creating Value for Employees: Investment in Employee Development", **The International Journal of Human Resource Management**, 14 (6), 981-1000.
- Lim, Lewis J.W. ve Ling, Florence Y.Y. (2012), "Human Resource Practices of Contractors That Lead to Job Satisfaction of Professional Staff", **Engineering, Construction and Architectural Management**, 19 (1), 101-118.
- Majumder, Md. Tofael Hossain (2012), "Human Resource Management Practices and Employees' Satisfaction Towards Private Banking Sector in Bangladesh", **International Review of Management and Marketing**, 2 (1), 52-58.
- Marescaux, Elise ve Winne De, Sophie (2013), "HR Practices and HRM Outcomes: The Role of Basic Need Satisfaction", **Personnel Review**, 42 (1), 4-27.
- Maritan, Catherine A. (2001)"Capital Investment as Investing in Organizational Capabilities: An Empirically Grounded Process Model", **Academy of Management Journal**, 44 (3), 513-531.
- Marshall, Greg W. ve diğerleri (1998), "Exploring Internal Customer Service Quality", **Journal Of Business & Industrial Marketing**, 13 (4/5), 381-392.
- McCauley, Cindy ve Wakefield, Michael (2006), "Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers", **The Journal For Quality & Participation**, 4-7.
- Michel, Stefan (2001), "Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach", **International Journal of Service Industry Management**, 12 (1), 20-33.
- Miller, Katherine I. ve Monge, Peter R. (1986), "Participation, Satisfaction, and Productivity: A Meta- Analytic Review", **Academy of Management Journal**, 29 (4), 727-753.
- Mohr-Jackson, Iris (1991), "Broadening The Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers", **Human Resource Management, Winter**, 30 (4), 455-467.
- Morgan, Robert ve diğerleri (1995), "Employee Job Satisfaction: An Empirical Assessment of Marketing Managers as an Occupationally Homogeneous Group", **Journal of Managerial Psychology**, 10 (2), 10-17.

- Mucha, Rochelle Turoff (2004), "The Art and Science of Talent Management", **Organization Development Journal**, 22 (4), 96-100.
- Narver, John C. ve Slater, Stanley F. (1990), " The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", **Journal of Marketing**, 20-35.
- Nathan, Barry R. ve Milliman, John (1991), "Interpersonal Relations as A Context for The Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, 34 (2), 352-369.
- Nelson, James E. (1988), "Linking Compensation to Business Strategy", **Journal of Business Strategy**, 19 (2), 25-27.
- Noe, Raymond A. ve diğlerleri (2004), **Fundamentals Of Human Resource Management**, Internaional Edition.
- Okakın, Neslihan (2009), **Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Opoku, Robert Ankomah ve diğlerleri (2009), "The Impact of Internal Marketing on the Perception of Service Quality in Retail Banking: A Ghanaian Case", **Journal of Financial Services Marketing**, 13 (4), 317-329.
- Orpen, Christopher (1994), "The Effects of Organizational and Individual Career Management on Career Success", **International Journal of Manpower**, 15 (1), 27-37.
- Oshagbemi, Titus (2000), "Satisfaction with Co-Workers' Behavior", **Employee Relations**, 22 (1), 88-106.
- Osibanjo, Omotayo Adwale ve diğlerleri (2012), "Human Resource Management and Employee Job Satisfaction: Evidence From the Nigerian Banking Industry", **Review of Economic Studies & Research Virgil Madgearu**, 5 (1), 109-124.
- Özgen, Hüseyin ve diğlerleri (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Kitabevi.
- Öztürk, Sevgi Ayşe (1998), **Hizmet Pazarlaması**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Öztürk, Yüksel ve Seyhan, Kadir (2005), "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçülmesi", **Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi**, 16 (2), 170-182.
- Parasuraman, A. ve diğlerleri (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", **Journal of Marketing**, 49, 41-50.

- Piercy, Nigel F. (1998), "Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing The Internal Market Place", **Journal of Strategic Marketing**, 6, 209-222.
- Pepe, Michael E. ve diğ erleri (2007), "The Strategic İ mportance of Talent Management (TM) at the Yale New Haven Health System: Key Factors and Challenges of TM Implementation", **Organizational Development Journal**, 25 (2), 207-212.
- Peters, Tom (2006), "Leaders As Talent Fanatics", **Leadership Excellence**, 23 (11), 12-13.
- Popovich, Paula ve Wanous, John P. (1982), "The Realistic Job Preview as a Persuasive Communicate", **Academy of Management Review**, 7 (4), 570-578.
- Rafiq, Mohammed ve Ahmed, Pervaiz K. (1993), "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management", **Journal of Marketing Managemet**, 9, 219-232.
- Ramlall, Sunil J. (2003), " Measuring Human Resource Management's Effectiveness in Improving Performance", **Human Resource Planning**, 51-62.
- Ready, Douglas A. ve Conger, Jay A. (2007), "Make Your Company a Talent Factory", **Harvard Business Review**, 69-77.
- Robertson, Ivan T. ve Smith, Mike (2001), "Personnel Selection", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 74, 441-472.
- Rucci, Anthony J. ve diğ erleri (1998), "The Employee Customer Profit Chain at Sears", **Harvard Business Reiview**, 82-97.
- Rust, Roland T. ve diğ erleri (1996), "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach", **International Journal of Service Industry Management**, 7 (5), 62-80.
- Saá-Pérez, Petra De ve García-Falcón, Juan Manuel (2002), "A Resource-Based View of Human Resource Management and Organizational Capabilities Development", **The International Journal of Human Resource Management**, 13 (1), 123-140.
- Sabuncuoğ lu, Zeyyat (2000), **İ nsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sarioğ lu, Birgöl (2007), "Çalış an Memnuniyeti ve Akaryakıt İstasyonları Çalış anlarının Memnuniyet Boyutları ve Öncelikleri Üzerine Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Savaneviciene, Asta ve Stankeviciute, Zivile (2011), "Human Resource Management Practices Linkage With Organizational Commitment and Job Satisfaction", **Economics and Management**, 16, 921-928.

- Schmit, Mark J. ve Ryan, Ann Marie (1997), "Applicant Withdrawal: The Role of Test-Taking Attitudes and Racial Differences", **Personnel Psychology**, 50 (4), 855-876.
- Schmidt, Steven W. (2007), "The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction", **Human Resource Development Quarterly**, 18 (4), 481-498.
- Schneider, Benjamin ve Bowen, David E. (1993), "The Service Organization: Human Resources Management is Crucial", **Organizational Dynamics**, 21 (4), 39-52.
- Schneider, Benjamin ve diğerleri (1980), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks", **Administrative Science Quarterly**, 25 (2), 252-267.
- Scott-Ladd, Brenda ve diğerleri (2006), "Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, 27 (5), 399-414.
- Singh, Kuldeep (2004), "Impact of HR Practices on Perceived Firm Performance in India", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 42 (3), 2004, 301-317.
- Singh, Parbudyal ve Loncar, Natasha (2010), "Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent", **Relations Industrielles / Industrial Relations**, 65 (3), 470-490.
- Singer, Marc G. (1990), **Human Resource Management**, Pws-Kent Publishing Company, Boston 1990, s.4.
- Stell, Robert P. ve Mento, Anthony J. (1987), "The Participation-Performance Controversy Reconsidered", **Group & Organization Studies**, 12 (4), 411-423.
- Stershic, Sybil F. (2001), "Leveraging Your Greatest Weapon", **Marketing Management**, 10 (2), 40-42.
- Sudin, Suhaimi (2011), "Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process", **Journal of Global Management**, 2 (1), 66-83.
- Şencan, Hüner (2005), *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Tansky, Judith W. ve Cohen, Debra J. (2001), "The Relationship Between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study", **Human Resource Development Quarterly**, 12 (3), 285-300.

- Taşkın, Erdoğan (2005), **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, 3. Baskı, İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Ting, Shueh-Chin (2011), "The Effect of Internal Marketing on Organizational Commitment: Job Involvement and Job Satisfaction as Mediators", **Educational Administration Quarterly**,47(2), 353-382.
- Torrington Derek ve Hall, Laura (1998), **Human Resource Management**, 4. Baskı, Prentice Hall.
- Tortop, Nuri ve diğerleri (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tsai, Yafang ve Tang, Ta-Wei (2008), "How to Improve Service Quality: Internal Marketing as a Determining Factor", **Total Quality Management**, 19 (11), 1117-1126.
- Tsai, Yafang ve Wu, Shih- Wang Scott (2006), "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality, **Service Systems and Service Management, 2006 International Conference on**, 2, 1292-1298.
- Tzabbar, Daniel ve diğerleri (2003), "Organisational Career Management in Israel", **Career Development International**, 8 (2), 88-96.
- Ulrich, Dave ve diğerleri (1989), " Beyond Belief: A Benchmark for Human Resources", **Human Resources Management**, 28 (3), 311-335.
- Usta, Resul (2009), "İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 34, 241-263.
- Uyargil, Cavide ve diğerleri (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 4. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Ünal, Ayşe (2002), "İşletmelerde İnsan Kaynaklarının Önemi, İnsan Kaynakları İşlevleri ve İnsan Kaynakları Yönetimi Sisteminde Ücretleme", **Kamu-İş**, 7 (1), 19-37.
- Ünsalan, Erdal ve Şimşeker, Bülent (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vandermerwe, Sandra ve Gilbert, Douglas (1989), "Making Internal Services Market Driven", **Business Horizons**, 32 (6), 83-89.
- Varey , Richard J. (1995), " Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges", **International Journal of Service Industry Management**, 6 (1), 40-63.

- Varey, Richard J. ve Lewis, Barbara R. (1999), " A Broadened Conception of Internal Marketing ", **European Journal of Marketing**, 33 (9/10), 926-944.
- Varinli, İnci (2012), **Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vavra, Terry G. (1999), **Müşteri Tatmini Ölçümlerinizi Geliştirmenin Yolları: Müşteri Tatmini Programları Oluşturma, Uygulama, İnceleme ve Raporlama Rehberi**, (Çev.: Günhan Günay), 1. Basım, İstanbul: Kalder Yayınları.
- Wang, Ming-Kuen ve Hwang, Kevin P. (2012), "The Impact of Employee Perceptions of Human Resource Management Systems on Job Satisfaction and Organizational Commitment during Privatization the Transformations of Privatization: An Empirical Study of Telecommunications Corporations in Taiwan", **Asia Pacific Management Review**, 17(3), 321-342.
- Wang, Yonggui ve diğerleri (2004), " An Integrated Framework for Customer Value and Customer Relationship-Management Performance: A Customer-Based Perspective From China", **Managing Service Quality**, 14, (2/3), 169-182.
- Wangenheim, Florian V. ve diğerleri (2007), "Does The Employee–Customer Satisfaction Link Hold For All Employee Groups?", **Journal of Business Research**, 60, 690-697.
- Way, Sean A. (2002), "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance Within the US Small Business Sector", **Journal of Management**, 28(6), 765-785.
- Wayland, Robert E. ve Cole, Paul M. (2000), **Müşteri Bağlantıları**, (Çev.: Kolektif), 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Yap, Margaret ve diğerleri (2010), " The Relationship Between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction", **Journal of European Industrial Training**, 34 (6), 519-538.
- Yaprak, Şenol ve diğerleri (2010), "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 15 (1), 399-421.
- Yaylalı, Muammer ve Dilek, Önder (2009), "Erzurum’da Yolcuların Havayolu Ulaşım Tercihlerini Etkileyen Faktörlerin Tespiti", **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 26 (1), 1-21.
- Yean, Tan Fee ve Yahya, Khulida Kirana (2013), "The Influence of Human Resource Management Practices and Career Strategy on Career Satisfaction of Insurance Agents", **International Journal of Business and Society**, 14 (2), s.193-206.

- Yılmaz, Hüseyin ve Karahan, Atilla (2011), "İnsan Kaynakları Uygulamalarının Örgütsel Güven ve İş Tatmini Üzerindeki Etkilerinin Araştırılması: Afyonkarahisar' da Bir Araştırma", **İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 13(3), 95-118.
- Yüksel, Öznur (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zeffane, Rachid ve Mayo, Geoffrey (1994), "Planning for Human Resources in the 1990s: Development of an Operational Model", **International Journal of Manpower**, 15 (6), 36-56.
- Zeithaml, Valarie A. ve diğerleri (1996), "The Behavioral Consequences of Service Quality", **Journal of Marketing**, 60, 31-46.
- Zondiros, Dimitris ve diğerleri (2007), "A Simulation Model for Measuring Customer Satisfaction Through Employee Satisfaction", **Proceedings of the International Conference on Computational Methods in Science and Engineering**, 963 (2), 1086-1089.

ÖZGEÇMİŞ

18.01.1988 Trabzon doğumludur. Lise eğitimini 2005 yılında Trabzon Lisesi'nde tamamlamıştır. Giresun Üniversitesinde başladığı üniversite eğitimine yatay geçiş yaparak geldiği Karadeniz Teknik Üniversitesinde devam etmiştir. 2010 yılında işletme bölümü lisans eğitimini tamamlayarak 2011 yılında Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı işletme yüksek lisans eğitimine başlamıştır.

Genel muhasebe alanında çalışma deneyimi vardır. İngilizce bilmektedir.