



İÇSEL PAZARLAMA TEMELİNDE İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ MÜŞTERİ MEMNUNİYETİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA*

*Sinem KAYA***

*Ahmet Mutlu AKYÜZ****

ÖZET

İşletmelerin günümüzün rekabet koşullarında sürekliliği sağlayabilmeleri için öncelikle sahip oldukları insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanmaları gereklidir. Günümüzün değişen şartlarında işletmelerin, gerek iç müşterileri olarak çalışanların gerekse de 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 ve beklentilerinin karşılanması anlamına gelmektedir. Bu da çalışan ve müşteri memnuniyeti yaratılması, dolayısıyla da mevcut sadakatın artırılması demektir. 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. Geliştirilen araştırma modeli araştırmacının imkânları ve kısıtları çerçevesinde orta çaplı bir işletmede, 200 çalışan üzerinde test edilmiştir. Modelin test edilmesi amacı ile bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlardan hareketle; 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 (çalışan) memnuniyetinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Ulaşılan sonuçlar insan kaynakları uygulamaları ile iç müşteri (çalışan) memnuniyeti arasındaki pozitif ilişkiye kanıt sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, İç Müşteri Memnuniyeti, Dış Müşteri Memnuniyeti, İnsan Kaynakları Uygulamaları.

Jel Kodu: M31, M39.

* Bu çalışma Gümüşhane Üniversitesi SBE’de yazılan “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının İşletmelerin İçsel Pazarlama Stratejilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” adlı yayınlanmamış yüksek lisans tezini temel almaktadır.

Bu makale Crosscheck sistemi tarafından taranmış ve bu sistem sonuçlarına göre orijinal bir makale olduğu tespit edilmiştir.

** Gümüşhane Üniversitesi, SBE İşletme ABD Yüksek Lisans Mezunlu, El-mek: sinem_kaya774@hotmail.com

*** Yrd. Doç. Dr., Gümüşhane Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, El-mek: ahmetmutluakyuz@gmail.com



AN INVESTIGATION FOR DETERMINING THE EFFECT OF HUMAN RESOURCES APPLICATIONS ON CUSTOMER SATISFACTION BASED ON INTERNAL MARKETING

STRUCTURED ABSTRACT

Today, the main purposes of businesses are to get a sustainable competitive advantage. Businesses are all in a constant struggle for this purpose. However, it has become increasingly difficult for businesses to differentiate themselves in this process. In the consistently changing competitive conditions, businesses need employees who are always open for developments and can adapt easily changing conditions and are willing to learn the nature of the work. So it can be said that human capital is more important than fixed assets today.

Businesses primarily have to use their human resources effectively and efficiently in order to ensure continuity in today's competitive environment. Also it is gaining importance for businesses to create a positive image for their employees as internal customers and in the thinking of their external customers in changing conditions. This image forming for both employees and customers means that they got positive results and their expectations are met in every field and experience that they communicated with the business. This creates both employee and customer satisfaction and also helps to increase their existing loyalty to business.

Therefore, employee satisfaction for a business is as important as customer satisfaction. In addition, this is a process that must be managed very well.

In this study, based on the understanding that human is one of the main sources of the competitive advantage in enterprises, it is advocated that as human resource practices provide satisfaction of the internal customers (employees), satisfied internal customers will also provide satisfaction of the external customers.

As a result of this relationship, satisfied employees shall ensure satisfied customers.

Developed research model was tested over 200 employees in a medium-sized company in accordance with the opportunities and the constraints of the researchers.

Reliability and validity analysis was conducted before putting the research data into the SEM. It is intended with the reliability analysis to improve the internal consistency of the scale. In our study, Cronbach Alpha method is used for reliability analysis. As a result of the reliability analysis, Cronbach's Alpha value is found as 0.972. As a result of this, it can be said that the scale is reliable. Similar to the reliability analysis, validity analysis have also no specific criteria. So, Factor analysis was used for validity analysis. Results of the KMO test (0.946) and the Bartlett test (8893.103; $p < 0.001$) –which are made to test assumption of the unit matrix and sample adequacy- demonstrated that the data is appropriate for making factor analysis. As a result of factor analysis, it is understood

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



that total variance of all scale items have reached a value that 70.777%. When we look at the Cronbach's Alpha coefficients of the factors that are obtained, it can be observed that they are all at satisfactory levels (from 0.895 to 0.953). As a result of factor analysis, it is observed that C8 and CM2 coded scale questions did not take place under the factors that they need to be. Therefore they are removed from the scale and the test was repeated. In total, 49 research questions remained backward. These are grouped under seven different factors. Here is a striking detail, "Evaluation of the award and the performance" variables are located under the same factor. Therefore, these two variables are combined into a single factor in the research model. In confirmatory factor analysis of the scale used in the study, Structural Equation Model (SEM) was used.

The Chi-square value obtained in the SEM results and fit index results are as follows: $\chi^2=1978,154$ Df=1160 P=0,000 $\chi^2/df=1,705$ IFI=0,906 CFI=0,905 NFI=0,800 TLI(NNFI)= 0,900 RFI=0,789 RMSEA=0,060

In short, when we look at the results of the fit indexes, it can be said that the model is fit as a whole. Ultimately, at a $p < 0.000$ significance level, the result of the hypothesis test is as follows:

Human resource practices that create employee (internal customer) satisfaction makes a direct positive effect on the external customer satisfaction. H1 hypothesis was accepted ($r=0.536$, $p<0.000$).

Acting from the results; it is observed that human resource practices such as recruitment and selection, training and development, compensation, reward and performance appraisal, employee relations, career development, and finally, participation and empowerment have positive effects on the satisfaction of internal customers. Achieved results have provided evidence to a positive relationship between human resource practices and the satisfaction of the internal customers (employees).

So, the results indicate that there is a positive relationship between human resources applications and internal customer satisfaction. The results indicate similarities with the results of other surveys in the relevant literature. It is also supported by many researchers that internal customer satisfaction provides external customer satisfaction.

Zondiros et al. (2007: 1088) also noted in their study that ensuring and protection of employee satisfaction is very effective on the external customer satisfaction. The opinion is claimed that the efforts to protect satisfied employees will provide more external customer satisfaction.

Jin and Cai (2010: 219) is accepted that employee satisfaction is the driving force for long-term success and external customer satisfaction. In contrast, it is stated that firstly internal customer satisfaction is related to the internal service quality in a business. Results are confirmed that there is a strong and positive relationship between internal customer service quality and internal customer satisfaction. The internal service quality provided by the business does not create a strong impact on most of the employees but it can be said that it provides external customer and employee satisfaction.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



Chandler (2010: 551) in his study at hotels in India examines the effect of the service quality on customer satisfaction and effects of human resource practices on hotel performances. According to the results, human resource practices improve the quality of services and in addition, customer satisfaction shows a positive impact on hotel performance.

When the findings are analyzed it was observed that the employee relations, compared to other human resource practices are more effective on the employee satisfaction (0.923; $p < 0.001$). In the literature review it is seen the researches that supporting this conclusion.

Erdil et al. (2004: 24) in a study on the textile sector employees were identified that components such as management style, working conditions, friendship environment and sense of appreciation affect employees' job satisfaction positively and significantly.

Improving working conditions and bringing them into line to the expectations of employees increase the efficiency of the work and makes employees to feel themselves precious. This will increase the satisfaction of employees.

Therefore, managers should be trained about the issues such as their attitudes and behaviors to employees, the expectations of employees and teamwork.

The staff wants managers to act fairly to them among the issues such as helping them, valuing, teaching job details, disclosure, developing skills, and changes in work. Employees also have an effect on job satisfaction of each other. Therefore, they should be trained in teamwork.

Unity and solidarity among workers is important. It is required to create a working environment in this direction. From the findings of our investigation, there seems to be a positive and significant impact of the career development on employee satisfaction (0.851; $p < 0.001$). Career development support that applied in business affects employees' perceptions positively. And this will also provide career satisfaction.

In this context businesses should provide the necessary support on their employees' needs and expectations about career development. In this way, businesses will be sent positive signals to their employees that they were willing to improve the welfare of them. Giving the educational opportunities accordance with career development can satisfy the employees.

If we examine our research findings we can see that another important variable of influencing employee satisfaction is training and development (0.840; $p < 0.001$).

It is understood from this study which is made about employee satisfaction of call center employees that training and development programs in businesses is very important. So businesses must apply training and development programs for their employees. A well-designed and accessible knowledge transfer should be made with experienced instructors. These programs should be practical and provide learning experience. Providing the training and development needs of employees in this way will lead them to work in a comfortable and friendly working

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



environment. In this way, employees' sense of belonging can be enhanced.

If we look at our research findings we can understand that participation and empowerment variable affects employee satisfaction (0.834; $p < 0.001$). To ensure the participation of employees in decisions and to provide employees feel precious in business will make them happy. The effectiveness of the decisions that taken in the company depends on factors such as the nature of the decision, the acceptance of the decision by the employee and commitment of the employees to the company. It is impossible that employees participate in all decisions taken in the company. But it is important that employees accept the decisions that they are not participate. Because sooner or later all decisions will be applied by the employees.

If we look at our research findings we can understand that rewarding and performance evaluation variable affects employee satisfaction (0.775; $p < 0.001$). Results show that the rewarding practices of the call center positively affect the satisfaction of employees.

Reward system provides remaining of qualified employees in the company. The system also provides satisfied and motivated employees. Therefore reward system is a tool that motivating employees in business.

Distribution of the awards in a fair way according to the performance of the workers is very important for employee satisfaction. In addition, to make regulations about the wage increases based on performance, the upgrade processes and a variety of social rights and to do these according to their performances and to inform them about all would be useful.

If we look at our research findings we can understand that salary variable affects employee satisfaction (0,702; $p < 0.001$). For employee satisfaction, qualifications of staff, shown efficiency and market conditions should be considered while determining salary. A fair pricing system should be applied. In several studies, it was understood that only the salary is not sufficient for employee satisfaction. It has been claimed (Al-Zoubi, 2012: 9) that salary can be effective on the level of satisfaction when with other business factors.

If we look at our research findings we can understand that recruitment and selection method variable affects employee satisfaction (0.626; $p < 0.001$). Our study shows that, there is a positive relationship between the shape of the recruiting activities and the perceived employee satisfaction. These results demonstrate that, businesses need to give importance to the recruitment practices.

Finally, from the examination of the regression coefficients of the research model, it can be claimed that internal customer (employee) satisfaction effects positively and significantly the external customer satisfaction.

Key Words: Internal Marketing, Internal Customer Satisfaction, External Customer Satisfaction, Human Resource Practices.

Jel Code: M31, M39.

Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015*



1. Giriş

Rekabet, işletmeleri hizmet kalitesini iyileştirmeye ve müşteri taleplerine duyarlı politikalar izlemeye yöneltmektedir. İşletmeler, müşterilerini rakiplerinden daha fazla memnun edebilmek ve rekabet avantajı elde edebilmek amacıyla rakiplerinden farklı ve özgün hizmetler geliştirip sunma yoluna gitmektedirler. Özellikle artan gelir düzeyleri ve teknolojiadaki gelişmelerle birlikte işletmeler tarafından sunulan hizmetlerin kalitesi ve çeşitliliği de artmıştır.

İşletmelerde sunulan hizmetlerin kalite düzeyleri, çalışanların performanslarıyla yakından alakalıdır. Dolayısıyla işletme yönetimlerinin müşterilerinin yanı sıra çalışanlarına yönelik politikalarını da iyi belirlemeleri ve onlara yönelik pazarlama ve insan kaynakları uygulamalarından en iyi şekilde yararlanmaları gerekmektedir. Bu noktada pazarlama yazınında karşımıza “içsel pazarlama” kavramı çıkmaktadır.

İçsel pazarlama kavramına 20. yüzyılın başlarında rastlansa da esas kavramın yaygınlaşmasının 1980’li yılların başında hizmet pazarlaması konusunda yapılan çalışmaların artmasıyla gerçekleştiği anlaşılmaktadır (Demir, 2008: 136).

Pazarlamada hizmet kalitesini en iyi belirten ölçü müşteri memnuniyetidir. Hizmet kalitesinin ölçüsü müşterilerin hizmetleri algılama düzeyleriyle alakalıdır. Sunulan hizmetteki kalite algısı, müşterinin işletmenin ürün veya hizmetlerinden beklentilerinin ne derece karşılandığına ilişkin düşüncesini yansıtmaktadır (Gürbüz ve Ergülen, 2008: 6).

Aslında kısaca denebilir ki, işletmelerin birbirleri arasındaki farkı ortaya koyan şey müşterilerine sundukları hizmetlerin düzeyi veya kalitesidir. Hizmet kalitesi pazarlama için, pazarlama da hizmet kalitesi için çok etkili ve güçlü birer araçtır (Gerson, 1997: 88).

İçsel pazarlama, hem hizmet, hem de endüstriyel işletmeler için uygun olsa da, özellikle yüksek işgücü gerektiren hizmet işletmelerinde daha da önemli bir yere sahiptir. Çünkü verilen hizmetin kalitesi, hizmeti sunan çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır (Varinli, 2012: 110). İşletmenin müşterilerine sunduğu hizmetlerin kalitesinin yüksek olması için, çalışanlarına sunduğu iç hizmet kalitesinin de yüksek olması gereklidir (Varey, 1995: 42).

İçsel pazarlama, işletmenin çalışanlarına müşteri gibi davranması gerektiğini öngören bir pazarlama yaklaşımıdır. İşletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir (Demir, 2008: 136). Dolayısıyla müşteri ihtiyaçlarını karşılamayı amaç edinen bir işletme öncelikle çalışanlarının ihtiyaçlarını karşılamaya yönelmek durumundadır (George, 1977: 91). Çalışanların ihtiyaçlarının iyi tespit edilerek karşılanması ve motivasyonlarının artırılması ve bu sayede onları tatmin ederek işi bırakma eğilimlerinin azaltılması işletmelerin başlıca hedeflerinden biri olmalıdır. Böylelikle işletme çalışanları daha istekli ve özverili çalışır hale gelmelerini sağlayabilir.

Çalışanların memnuniyetini hedefleyen içsel pazarlama, Toplam Kalite Yönetimi (TKY) ve İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) gibi bazı alanlar ile iç içedir (Ay ve Kartal, 2003: 16). TKY’nin başarılı olabilmesi için içsel pazarlama yaklaşım ve uygulamalarına gereksinim duyulmaktadır (Çoban, 2004: 85). İçsel pazarlama ve TKY arasındaki temel fark ise, TKY’nin içsel pazarlamanın aksine işletme ve çalışan ilişkisi yerine çalışanların birbiri arasındaki ilişkiye odaklanmasıdır (Ay ve Kartal, 2003: 16).

İKY açısından değerlendirmek gerekirse içsel pazarlama, müşterilere sunulacak hizmetlerin sürekli iyileştirilmesini sağlayacak çalışanların tedarikini, eğitimini, gelişimini ve motivasyonunu sağlayan bir tekniktir (Tsai ve Wu, 2006: 1293). 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

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



etmek için yararlandığı çok sayıda araç vardır. Pazarlama teknikleri, bu araçlara katkıda bulunan bir yardımcı olarak görülmektedir (Rafiq ve Pervaiz, 1993: 228).

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. Bu nedenle çalışanlara gereken önemin verilerek çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi oldukça önem taşımaktadır (Rust vd., 1996: 63).

İKY anlayışı, personel yönetimine çağdaş bir bakış açısı olarak ifade edilmektedir (Canman, 2000: 61). İKY kavramı, çalışanların işletmenin kaynağı olduğu düşüncesine dayanmaktadır (Noe vd., 2004: 3). İnsan unsurunu işletmenin merkezinde gören çalışana ön plana çıkaran bir anlayıştır. İKY, personel yönetiminin insan kaynağı boyutunda algılanmasıdır (Canman, 2000: 62).

İnsan kaynakları ve personel yönetimi kavramları arasındaki en büyük farklılık personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını ve çalışan verimliliğini gözetmesiyle, İKY'nin çalışan verimliliğiyle birlikte bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışanın memnuniyetinin de amaçlanmış olmasıdır (Sabuncuoğlu, 2000: 7).

İşletmelerde çalışan insan unsurunun önemli bir kaynak haline gelmesi İKY anlayışının ortaya çıkmasını sağlamıştır. İKY 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 amaçlamaktadır (Işık, 2009: 158).

İKY politikaları ve uygulamalarının işletme performansı üzerindeki etkisi İKY, endüstriyel ilişkiler, endüstriyel ve örgütsel psikoloji alanlarında önemli bir konudur. Nitelikli çalışanları seçme ve işe alma, ücret, performans yönetim sistemleri, çalışanların yönetime katılımı ve eğitim de dâhil olmak üzere yüksek performanslı çalışma uygulamaları sayesinde çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilerek motivasyonları sağlanır ve işten ayrılma oranları azaltılarak kaliteli çalışanların elde tutulması sağlanabilir (Huselid, 1995: 635).

Çalışanın iş memnuniyeti, işletmenin insan kaynakları uygulamaları ile büyük ölçüde etkilenebilir (Lim ve Ling, 2012: 103). Nadir, eşsiz ve taklit edilemez niteliklerinden dolayı, insan kaynağı tabanlı yaklaşım, yetkinlikleri, yetenekleri, becerileri ya da stratejik varlıkları sürdürülebilir rekabet avantajı kaynağı olarak görmektedir (Chang ve Huang, 2010: 634).

Uzmanlar, bir işletmenin etkin şekilde rekabet edebilmesi için gerekli insan kaynakları uygulamalarının diğer uygulamalara kıyasla daha önemli olduklarını savunmuşlardır (Chang ve Huang, 2010: 634).

2. İçsel Pazarlama Amacıyla Temel Alınan İnsan Kaynakları Uygulamaları

İKY yazınında birçok önemli insan kaynakları uygulamaları yer almaktadır. İşletmelerin rekabet üstünlüklerinin temel kaynağı olarak görülen insan kaynakları uygulamaları bu çalışmanın da esasını teşkil etmektedir. İşletme yönetimlerinin geleneksel olarak başvurduğu bu uygulamalar içe dönük pazarlama düşüncesiyle yeniden gözden geçirilmelidir. Bu çalışmada, özellikle çalışanların işlerine ve işyerlerine olan sadakatlerinin artırılmasında içsel pazarlama stratejilerine araç olabilecek insan kaynakları uygulamaları olarak işe alma ve seçme, eğitim ve geliştirme, ücret, ödüllendirme, performans değerlendirme, çalışan ilişkileri, kariyer geliştirme, katılım ve yetkilendirme (Huselid, 1995: 635) incelenecektir.

2.1. İşe Alma ve Seçme: Çalışan temini ve seçimi, işletmenin ihtiyaç duyduğu nitelikli insanların araştırılması, seçilmesi ve işe alınması süreçlerini kapsayan faaliyetler olarak tanımlanmaktadır (Uyargil vd., 2009: 85). Farklı bir tanıma göre ise çalışan temini, işletmenin çalışan işe alma sürecinde adayları değerlendirirken detaylı ve profesyonel çalışan seçme tekniklerinin kullanılmasıdır (Way, 2002: 767).

Çalışanların seçimi ile ilgili başvurulacak kaynaklar işletme içi ve işletme dışı kaynakları olarak ikiye ayrılabilir. 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 oluşturmaktadır (Erarslan vd., 2013: 12).

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 görülmektedir (Cindy ve Wakefield, 2006: 4).

2006 yılında 45.000 işletme üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, Japonya'da katılımcıların %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 görülmüştür (Bersin, 2006: 17).

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 gelmiştir (Peters, 2006: 12).

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 çalışana kendisine çekecek yollar ve adaylar arasından amaçlarına en uygun çalışana seçmek için kullanacakları araçlar yanında bu araçların adaylara işletmeye ilişkin ulaştırdığı bilgileri ve ne derecede adil algılandığını da dikkate almalıdır (Erenel, 2012: 14-15).

İşletmelerin çalışanlardan beklentileri ile çalışanların işletmeden beklentileri arasında uyumun sağlanamaması durumunda çalışanın örgüte katkısı yetersiz olurken iş memnuniyeti de düşük olabilmekte bu durum da işletmeden ayrılmalara neden olabilmektedir (Yüksel, 2004: 107).

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 belirtilmektedir ("Wanous, 1980'den aktaran" Yüksel, 2004: 107). İşletmeyle ilgili anlaşılır ve olumlu bilgi verilip işletmeye çekilen adayın işe başladıktan sonra işin olumsuz yönleriyle karşılaşması memnuniyetsizlik duymasına ve işten ayrılmasına neden olabileceği belirtilmektedir (Dean ve Wanous, 1984: 62).

Araştırmalar, adaylar kendilerine verilen bilgiler sonucunda işletmeyi tercih ettiklerinden dolayı işletme seçim sırasında adaylara verilen bilgilerin çalışanların tutum ve davranışlarında güçlü etkisi olduğunu ortaya koymuştur (Popowich ve Wanous, 1982: 571).

Yapılan bir araştırmaya göre, etkili işe alma ve seçim sürecinin çalışan devir hızını azaltacağı ve çalışanların moralini yükselteceği ileri sürülmektedir (Heraty ve Morley, 1998: 665).

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



2.2. Eğitim ve Geliştirme: Eğitim, etkili performans sağlamak ya da bir dizi faaliyeti yerine getirebilmek için bilgi, beceri, tutum ve davranışları öğrenme ve deneyim yoluyla değiştirmek ve geliştirmek için yapılan planlı ve sistematik bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Garavan, 1997: 40).

Geliştirme ise, işletme hedeflerini desteklemesi amacıyla tüm çalışanların gerekli yeterliliğe sahip olmasına yardımcı olacak belirli bir süre içerisinde verilmesi planlanan programlar dizisi olarak tanımlanmaktadır (Jacops ve Washington, 2003: 344).

Eğitim ve geliştirme hem çalışan becerileri hem de çalışanların yetkinlik düzeyleri ve verimlilikleri üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bunun sonucunda da çalışan memnuniyetini etkileyebilmektedir (Costen ve Salazar, 2011: 274).

Çalışanın geliştirilmesi sonucu kendisine değer verildiğini yatırım yapıldığını gören çalışanların iş memnuniyetleri artarken aynı zamanda işletmeye bağlılıkları da artacaktır (Tansky ve Cohen, 2001: 288).

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 yatırımdır (Karim vd., 2012:143).

Yapılan bir araştırmada, işletmeler tarafından çalışanlarının beceri ve yeterliliklerinin gelişimine yönelik sunulan çaba ve yatırımların, çalışanların işlerinden memnun olmalarını ve işe bağlılıklarının artmasını sağlayacağı görülmüştür (Lee ve Bruvold, 2003: 992).

Ghebrejorgis ve Karsten (2007) tarafından yapılan bir araştırmada ise, çalışan tutumlarının işletmenin mevcut eğitim politikaları ve gelişim fırsatlarından etkilendiği sonucuna varılmıştır.

Schmidt (2007: 492) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, iş eğitimi ile müşteri ile temas halinde çalışanların iş memnuniyeti arasında yüksek bir korelasyon bulunduğu görülmektedir.

Choo ve Bowley (2007: 348) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise mağaza çalışanlarının eğitim ve gelişim programlarına katılımın iş memnuniyeti üzerinde etkisinin büyük olduğu görülmüştür. Etkili ve yeterli eğitim almış çalışanların işlerine, çalıştıkları işletmeye ve iş arkadaşlarına karşı olumlu duygular geliştirme olasılığının olduğu belirtilmektedir.

Costen and Salazar (2011: 274-275) tarafından yapılan bir araştırmaya göre, yeni beceriler geliştirme fırsatlarının çalışanların iş memnuniyeti, çalışan bağlılığı ve çalışanların işletmede kalma niyetleri üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Wang ve Kevin Hwang (2012: 333) tarafından yapılan bir araştırma sonucunda ise, çalışanları geliştirme yönetimi ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu sonuç, çalışanları geliştirme yönetiminin iş memnuniyeti üzerinde en önemli faktörlerden olduğunu yansıtmaktadır.

2.3. Ücret: Ücret, çalışanlar açısından kendisinin ve ailesinin ihtiyaçlarını karşılayarak çalışana belirli bir yaşam düzeyi sunan ekonomik bir araç olarak tanımlanmaktadır (Özgen vd., 2005: 285). Ücret çalışanın becerilerine inanma, kendini kanıtlama gibi güdülerini tatmin etmesini ve hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır (Yüksel, 2004: 219).

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 önemlidir (Singh ve Loncar, 2010: 407).

Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015*



Ücret, işletme çalışanları için en önemli olan insan kaynakları uygulamalarından biridir. Yapılan araştırmalarda alınan ücretin çalışan tatminini etkilediği görülmektedir (Lam, 1995: 73).

Ücret, çalışanların satın alma gücünü etkilediği için insan kaynakları uygulamalarında en dikkat çekici özelliştir. Ücret memnuniyeti başarı ile bağlantılıdır. Bazı araştırmalar ücret memnuniyetsizliğinin çalışanların işe karşı ilgisini, motivasyonunu ve performansını azalttığını göstermiştir. Bu nedenlerin işe gitmeme, ücret ile ilgili şikâyetlerin artması ve iş memnuniyetinin azalmasına yol açabileceği sonucuna varılmıştır (Chaudhry vd., 2011: 1).

İşletmeler, yetenekli çalışanları çekmek, elde tutmak, çalışan davranışlarını teşvik eden ve ödüllendiren parasal ödeme uygulamalarını kullanarak rekabette üstünlük sağlamaya çalışır (Nelson, 1988: 26). Ücret emeği karşılığında çalışanların gelirlerini ve yaşam düzeylerini belirleyici bir öğe olması nedeniyle memnun edici çalışan ilişkilerinin odak noktası olarak önem taşımaktadır (Bingöl, 2006: 366). Memnuniyet ile çalışan davranışları ilişkisine bakıldığında, memnuniyetin alınan ücrete bağlı olduğu iddia edilmektedir (Yüksel, 2004: 221).

İşletmeler için maliyet olarak görülen ücret çalışanlar için önemli bir memnuniyet aracıdır. Alınan ücretin çalışanların ihtiyaçlarını karşılamada yeterli düzeyde olup olmaması iş memnuniyetini etkilemektedir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5). Ücretin çalışan memnuniyeti üzerindeki diğer bir etkisi de belirli bir noktadan sonra miktarı ile değil çalışanlar arasında adil dağıtımı açısından da önem kazanmaktadır (İmamoğlu vd., 2004: 169). Ücret, memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanların beklentilerine, performanslarına ve piyasa ücretlendirmelerine göre adil bir şekilde belirlenmelidir (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

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 etkileyebilmektedir (Al-Zoubi, 2012: 3).

Bu çerçevede birçok sosyal bilimci uzun zamandan beri örgütlerin etkin bir şekilde fonksiyonunu yerine getirebilmesi ve istihdam ettikleri bireylerin kişisel memnuniyeti için temel bir sorun olarak adaletin önemini kabul etmişlerdir (Ertaş, 2014: 469).

Bazı çalışmalarda ücret, çalışanların performansı üzerinde motive edici bir araç olarak görülmektedir. Ücretten ziyade çalışanların performansının farkında olma ve buna göre ücret belirlemenin memnun edici bir etki yarattığı düşünülmektedir (Arnolds ve Venter, 2007: 15).

Singh ve Loncar (2010: 483) tarafından hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, ücret ödemesinin iş memnuniyeti üzerinde önemli olduğuna dair kanıtlar sağladığı görülmektedir.

Chaudhry vd. (2011: 7) tarafından yapılan bir araştırmada, kamuda ve özel sektörde çalışanların ücret memnuniyeti karşılaştırılmıştır. Araştırmada, kamu sektörü ve özel sektör işletmelerinde çalışanların ücret memnuniyetleri arasında anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılmıştır. Kamu sektörü çalışanlarının ise özel sektör çalışanları ile karşılaştırıldığında daha memnun olduğu görülmektedir.

Al-Zoubi (2012: 9) 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 iş memnuniyetini etkileyebileceği sonucuna varılmıştır.

2.4. 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 benimsemelidir (Dzuranin ve Stuart, 2012: 1).

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 kullanılmaktadır (Hofmans vd., 2013: 2).

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 olmayan çalışan davranışları desteklenmiş olmaktadır. Ödül ve farkındalık sistemlerinin çalışanların davranışlarını şekillendirmesinde güçlü bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Mohr-Jackson, 1991: 465).

Bir işletmenin ödül sistemi, çalışan ve işletme yönetimi çıkarlarının uyumu doğrultusunda giderek stratejik bir araç olarak görülmektedir (Singh ve Loncar, 2010: 470).

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 iş memnuniyetini etkileyen faktörlerdir (Akpınar, 2011: 3651).

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 oluşacaktır (Ergin, 2002: 173-174).

Çalışanların gösterdikleri başarılar işletme yönetimi tarafından takdir edilmelidir. İçten ve haklı şekilde sunulan takdir işletme içinde adil ve huzurlu bir ortamın da oluşmasıyla birlikte çalışanın iş arkadaşlarının gözünde yükseltecek ve çalışanın memnuniyet duymasını sağlayacaktır (Eren, 2008: 521).

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 önem ve yere sahiptir (Chin vd., 2002: 73). İşletmeden alınan ücret, yan ödemeler, avantajlar, yönetim ve iş arkadaşlar tarafından tanınmak dışsal ödüllerini oluştururken zor bir görevin başarılması, işi yaparken bir etki ya da fark yaratma, yenilik getirme ise içsel ödüllerini oluşturmaktadır (Ergin, 2002: 173).

Danish ve Usman (2010: 173) tarafından yapılan bir araştırmada, çalışanlara sunulan promosyon olanaklarının iş motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde önemli ölçüde etkisi olduğunu göstermektedir. Ödül ve motivasyon arasında istatistiksel olarak doğrudan anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Yönetim tarafından tanınma ve takdir edilmenin ise iş memnuniyeti üzerinde düşük de olsa pozitif ve doğrudan bir sonucu bulunduğu görülmektedir.

Dzuranin ve Stuart (2012: 5) 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 artmıştır.

Hofmans ve diğerlerinin (2013: 5) yaptığı bir araştırmada, hem finansal hem de psikolojik ödüllerin çalışanların iş memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



Otoriter yönetim tarzını benimseyen yöneticiler çalışanlarını motive etmek için zorlamak, kontrol altında tutmak ve tehdit etmek gerektiğini düşünür, ödül verme yolunu çok fazla tercih etmezler. Katılımcı yöneticiler ise cezalandırma ve korkutma yerine çalışanlarını ödüllendirme yolu ile güdülemeyi tercih etmektedirler. Demokratik yöneticilerin ise daha ziyade grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme uyguladıkları görülmektedir (Argon ve Dilekçi, 2014: 164-178).

2.5. 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 süreçtir (Cleveland vd., 1989: 130).

Performans değerlendirme, hem çalışanın hem de işletmenin çalışanın davranışlarının ve başarılarının farkında olmasını sağlar (Lim ve Ling, 2012: 103).

Performans değerlendirme, bir çalışanın iş performansının nicel ve nitel yönünü değerlendiren bir süreç olarak tanımlanmaktadır. İşletmenin amacı, çalışanlarını geliştirmek aynı zamanda da işletmenin performansını arttırmaktır (Sudin, 2011: 67). Bu nedenle performans değerlendirmenin insan kaynaklarını geliştirme amacıyla periyodik olarak yapılması gerekmektedir (Yean ve Yahya, 2013: 197).

Performans değerlendirmesi, bir işletmede adil ve doğru şekilde uygulandığında yüksek motivasyonu ve çalışan memnuniyetini sağlayacaktır (Barutçigil, 2002: 178). Performans değerlendirme sonucunda gerekli iyileştirmelerin yapılabilmesi için geribildirimde önem verilmesi bu sonuçların çalışanlarla paylaşılması ve sorun varsa sorunun çözümüne yönelik bilgi alışverişinin sağlanması gerekir (Bingöl, 2006: 358).

Nathan ve Milliman (1991: 352) tarafın yapılan ve çalışanların kişisel olarak değerlendirildiği bir çalışmada, performans değerlendirmenin iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir.

Kuvaas (2006: 510) 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 olduğu sonucuna varılmıştır. Bir başka sonuç ise performans değerlendirmenin çalışanların içsel motivasyonuna etki ederek iş performansı ve iş memnuniyeti ilişkisine aracılık ettiği görüşünün desteklendiğini göstermektedir.

2.6. Çalışan İlişkileri: Çalışanın başarılı ve birbirine saygı duyan arkadaş grubu içerisinde yer alması iş ortamında çalışan memnuniyetini etkilemektedir. Çalışanların arkadaşça ilişkileri, aralarındaki işbirliği ve dayanışma olumlu çalışma iklimini sağladığı gibi müşteriler üzerinde de pozitif bir etki yaratacaktır (Koçak ve Erdoğan, 2011: 272-273).

İşletme yönetimi çalışanlarına yönelik destekleyici ilişkiler geliştirmeli ve çalışan merkezli olmalıdır. Yönetimin çalışan ilişkilerini desteklemesi ve çalışan ilişkilerine katkıda bulunması çalışanların memnuniyetini arttırmaktadır ("Luthans, 1973'ten aktaran", Erdil vd., 2004: 19).

Çalışan sadakati ancak çalışan memnuniyeti yoluyla artırılabilir. Yöneticiler, çalışan ilişkilerini ve yardımlaşmayı önemsedikleri takdirde, çalışanların ihtiyaçları konusunda endişelendiklerinde, bu çalışanlar kendilerini daha çok memnun hissetmekte ve bu memnuniyet çalıştıkları kuruma ve yöneticilerine sadakat olarak geri dönmektedir (Akçay ve Akyüz, 2014: 162).

İşletme yönetiminin işletme içindeki sosyal ilişkileri güçlendirmeye yönelik çaba göstermesi çalışanların iş memnuniyetini ve performansını arttırmada etkili bir yöntem olacaktır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 5).

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



Oshagbemi (2000: 95) tarafından akademisyenler üzerinde yapılan bir araştırmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş memnuniyeti üzerinde pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

2.7. Kariyer Geliştirme: Kariyer, bir çalışanın çalışma yaşamı süresince yaptığı tüm işlerden oluşmaktadır. Bu nedenle çalışanların kariyer planlarını oluşturmak ve mesleki açıdan gelişimlerini sağlamak sonuç alınacak bir yatırım olarak düşünülmelidir (Yaprak vd., 2010: 400).

Kariyer memnuniyeti sırasıyla, çalışanların genel kariyer hedefleri, gelir durumları ve yükselmeleri için yeni beceriler geliştirmelerinde başarıya ulaşarak çalışanların memnuniyetini yakalamayı hedeflemektedir (Yap vd., 2010: 521).

Chen vd. (2003: 1002) işletmenin, çalışanlarının beklentilerini karşılayarak yükselmeleri ve kendilerini geliştirmeleri için fırsatlar sağlayarak kişisel ihtiyaçları ve işletme hedefleri arasında bağlayıcı bir rol oluştururken farklı kariyer aşamalarında çalışanlarının ihtiyaçlarını izlemesi gerektiğini ancak bu şekilde çalışanlarının iş memnuniyet düzeylerini ve iş performanslarını yükselterek başarıya ulaşabileceğini savunmuşlardır. Etkili bir kariyer sistemi için çalışanlar, yöneticiler ve işletmenin tümü tamamlayıcı rol oynamaktadır (Tzabbar vd., 2003: 88).

Yean ve Yahya (2013: 200) tarafından yapılan çalışmada insan kaynakları uygulamaları (eğitim ve geliştirme, ücret) ve kariyer memnuniyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. İnsan kaynakları uygulamalarından kariyer geliştirmenin çalışanların iş memnuniyeti üzerinde kısmi destek sağladığı görülmektedir.

2.8. Katılım: Kararlara katılım çalışanların, kendilerini ve işlerini ilgilendiren konulardaki kararlara etki dereceleri ile ilgili algılamalarını ifade etmektedir (Stell ve Mento, 1987: 415). Kararlara katılma, çalışanların motive edilmesini, çalışanların tutum ve davranışlarının değişmesini, sosyal ilişkilerin sakin bir ortamda yürütülmesini, çalışanlara kendileri ile ilgili konularda düşüncelerini açıklama olanağı sağlamaktadır (Akpınar, 2011: 3652).

Yeni fikirlere açık olma, değişimi kabullenme ve çalışanlar tarafından yönetime katkıda bulunma isteği işletmenin başarısı için hayati öneme sahiptir. Mohr-Jackson (1991: 462) tarafından yapılan bir araştırmada, iç müşteri değişkenlerinden katılımcı olmanın çalışan memnuniyetini ve örgütsel bağlılığı sağladığı ileri sürülmektedir.

Scott-Ladd vd. (2006: 409) tarafından yapılan bir araştırmada katılım, iş memnuniyeti ve işletmeye bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, çalışanların güçlü bir kimlik duygusu oluşturmaları ve sahip oldukları yeteneklerini geliştirmek için katılıma ihtiyaç duyulduğu sonucuna varılmıştır.

2.9. Yetkilendirme: Yetkilendirme, çalışanlara kendileri ile ilgili konularda bir yöneticinin onayına ihtiyaç duymadan karar alabilmeleri için yetki verilmesi olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2002: 97). Yetkilendirme, işletme yöneticileri tarafından çalışanların takdir edilmesini ve desteklenmesini ifade etmek için kullanılır (Bogler ve Nir, 2012: 289). 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 sağlanmaktadır (Can ve Kavuncubaşı, 2005: 12).

Yetkilendirme, çalışanların iş memnuniyetinin artırılmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların kararlarını etkinleştirmelerini sağlamaktadır (Gill vd., 2010: 2-3). Çalışanlar, fikirlerinin alındığı, sorumluluk aldıkları, inisiyatiflerini kullanabildikleri ve öneriler sunabildikleri ortamlarda çalışmaktan memnuniyet duyarlar (Akpınar, 2011: 3652).

Laschinger vd. (2004: 538) tarafından yapılan araştırmada, yetkilendirmenin çalışanlar üzerindeki psikolojik etkisinin zamanla iş memnuniyetini olumlu yönde etkilediği sonucuna varılmıştır.

Hechanova vd. (2006: 76-77) tarafından yapılan araştırmaya göre, yetkilendirmenin iş memnuniyeti üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların yetkilendirilmesi ile içsel motivasyonları arasında doğrudan bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

Dickson ve Lorenz (2009: 179) tarafından yapılan çalışmaya göre ise, yetkilendirmenin iş memnuniyeti ile ilişkili olduğu sonucuna varıldığı görülmektedir.

Amarjit Gill vd. (2010: 6) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde, çalışan yetkilendirme ve iş memnuniyeti arasında pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir.

3. METODOLOJİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada takip edilen yöntem hakkındaki bilgilere yer verilmektedir.

3.1. 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 amaçlanmakta olup, bu sayede, konuyla ilgili yazına da katkı sağlanmış olacaktır. Araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılmak istenen temel noktalar şunlardır:

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?

3.2. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırma modeli araştırmacının imkânları ve kısıtları çerçevesinde orta çaplı bir işletmede, çalışanlar üzerinde test edilmiştir. İşletmenin isminin açıklanmasını istememesi şartıyla uygulamaya onay vermesi sebebiyle işletme ismi gizli tutulacak olup, işletme Türkiye sınırları içerisinde faaliyet gösteren bir çağrı merkezi işletmesidir. 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 $\%(1-\alpha)$ düzeyindeki Z test değeri, d hata payıdır. En büyük örnekle çalışmak için $P=0,5$ olarak alınmıştır (Yaylalı ve Dilek, 2009: 6). Formüle göre, %7 önem düzeyi ve %7 hata payı ile evreni temsil edecek örnek büyüklüğü, $n = 141$ olarak hesaplanmıştır (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). 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.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



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 ölçeğin kullanılması uygun görülmüştür. İfadelere verilen cevaplar “1: Kesinlikle Katılmıyorum”, “2: Katılmıyorum”, “3: Kısmen Katılıyorum”, “4: Katılıyorum”, “5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde kodlanmıştır.

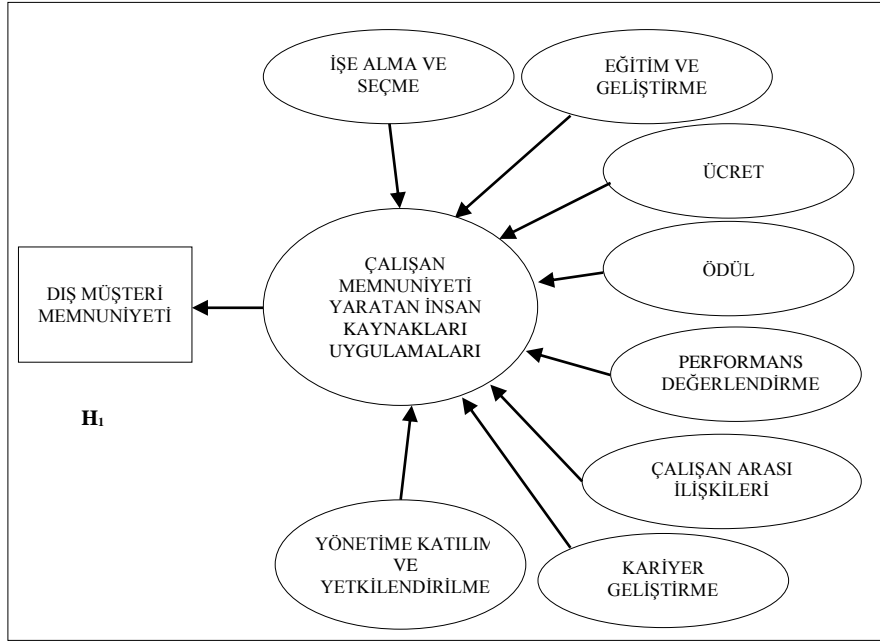
3.3. Araştırma Modelinde Kullanılan Ölçekler ve Ölçek Soruları

Araştırmada iç müşteri (çalışan) memnuniyetinin çeşitli insan kaynakları değişkenleriyle varlığını ölçmek amacıyla, Demo vd. (2012) tarafından hazırlanan ve 40 adet ölçek sorusu içeren çalışma ile Singh (2004) tarafından oluşturulan ve 36 adet ölçek sorusu içeren çalışmalardan faydalanılmıştır. Bahsi geçen çalışmalardaki ölçek soruları araştırmacı tarafından incelenerek gerekli uyarlamalar yapılmak suretiyle bu araştırmada kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezi

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 uygulamalarının dış müşteri memnuniyetini arttıracığı yönündeki öngörü test etmek için tasarlanmıştır. Şekil 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 1. Araştırma Modeli ve Hipotezi

Modelin test edilmesi amacı ile bu çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır. YEM birden fazla regresyon analizini bir arada yapan genel regresyon analizinin bir uzantısı olup geleneksel modellerin testinde kullanılabilir (Ayyıldız vd., 2006: 28).

3.5. Araştırmanın Kısıtları

Bir çağrı merkezi işletmesinde yapılan bu 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 kalmıştır.

3.6. Analiz ve Bulgular

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

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

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. Bu noktada işletmenin yeterince yetişmiş kalifiye insan kaynağına ulaşabilme noktasında sıkıntı yaşamadığı görülmekte olup bunda ilde bulunan üniversitenin etkili olduğu düşünülmektedir.

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

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015

sürdürmekte oldukları, % 11,5'inin üçüncü yılları içerisinde oldukları ve sadece % 1'inin dört yıl ve üzeri süredir görev yapmakta oldukları anlaşılmaktadır. Buradan işletmenin çalışan personelini işte tutma noktasında sorunlar yaşadığı görülmektedir.

3.7. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizleri Sonuçları

Güvenilirlik analiziyle ölçeğin içsel tutarlılığının artırılması amaçlanmaktadır. Araştırmamızda güvenilirlik analizi metodu olarak içsel tutarlılık analizi metodlarından biri olan Cronbach Alfa Yöntemi (Cronbach's Alpha) kullanılmıştır. 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 faktör analizi kullanılmıştır. 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 1. Faktör Analizi Sonuçları

		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7
İşe Alım ve Seçme 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		
	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 Değerlendirmesi	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				
	Ç8			0,460				
	Ç9			0,460				

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



	Ç10	0,762
	Ç11	0,748
Kariyer Geliştirme	KG1	0,659
	KG2	0,695
	KG3	0,770
	KG4	0,791
Yönetime Katılım ve Yetkilendirmeye	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'lik bir değerle birleşebildikleri anlaşılmıştır. Elde edilen faktörlerin güvenlik katsayılarına (Cronbach's Alpha) bakıldığında tatminkâr düzeyde (0,895-0,953 arası) oldukları görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, 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. Burada dikkati çeken bir ayrıntı olarak ödül ve performansın değerlendirilmesi değişkenleri aynı faktör altında yer aldıklarından, araştırma modelinde tek bir faktör olarak birleştirildiler.

Tablo 2. Araştırma Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ki Kare Değeri ve Uyum İndeksleri	Model
X^2 Ki-Kare değeri	1891,571
df Serbestlik derecesi	1112
P Anlamlılık Düzeyi	0,000
X^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

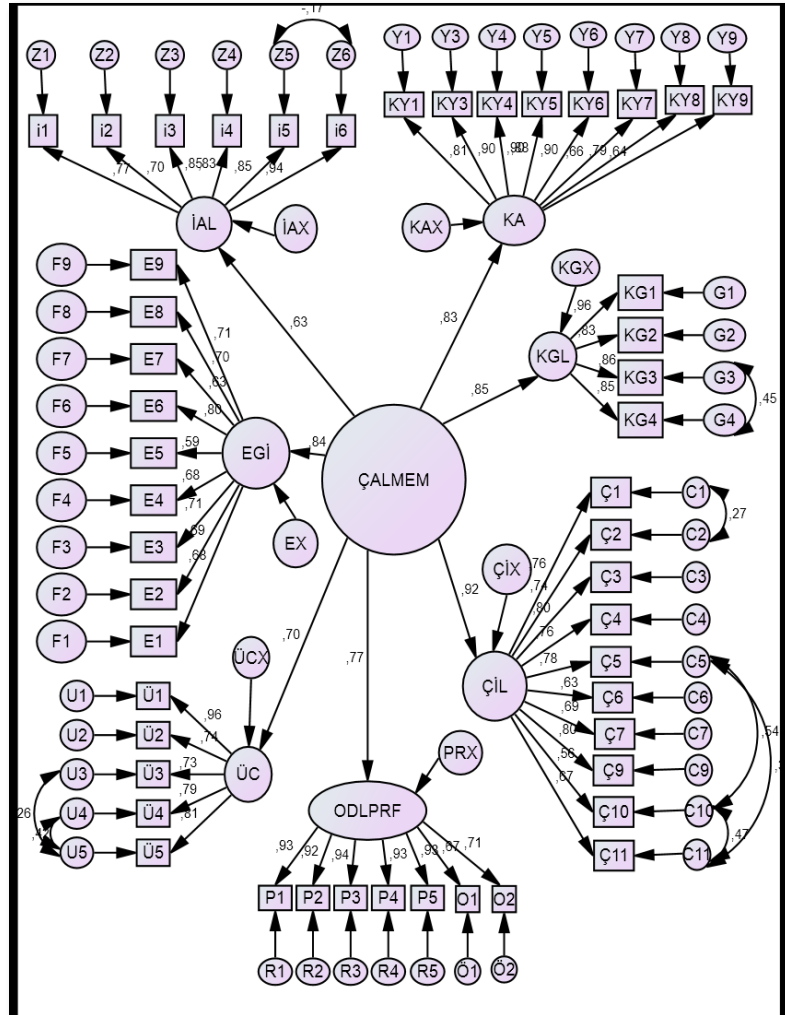
Araştırmada kullanılan ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmış olup, sonuçlar Tablo 2 ve Şekil 2 ile sunulmaktadır.

Tablo 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.

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 2'de yön okları şeklinde bağlı olan regresyon yükleri Tablo 3'te görülmektedir.



Şekil 2. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçlarını Gösteren YEM Çıktısı

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015

3.8. 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 önerilmektedir ("Bryman ve Cramer, 1997'den aktaran" Şencan, 2005: 222). Yukarıda özetlenen korelasyon katsayıları yorumlandığında, açıklayıcı değişkenler, kontrol değişkenleri ve bağımlı değişken arasındaki değerlerin istenmeyen sınırlarda olmadığı görülmektedir (Tablo 4).

Tablo 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.

Bu çalışmada, araştırma modelinin testinde kullanılan YEM sonucunda elde edilen Ki Kare değeri ve uyum iyiliği indeksleri sonuçları Tablo 5'de verilmektedir.

Tablo 5. Araştırma Modelinin Ki Kare Değeri ve Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

χ^2	df	χ^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 çalışmada Ki Kare değeri anlamlı ve değer olarak yüksek çıkmıştır ($\chi^2=1978,154$ $p=0,000$). Ki kare değerinin yüksek çıkmasının nedeni serbestlik derecesinin yüksek çıkmasıdır. Dolayısıyla Ki kare değerinin serbestlik derecesi etkisi etkisinden arındırılmış hali olan χ^2/df (RCSI-Relative Chi Square Index) değerine bakılacaktır. Bu değer 1,705 çıkmış olup 5'ten küçüktür. Yani model bu indeks bakımından iyi uyum göstermiştir. IFI (Incremental Fit Index) (Artırımlı Uyum İyiliği İndeksi), DELTA 2 olarak ta bilinir. Tablo 5'de de görülebileceği gibi araştırma modelindeki IFI değeri, 0,906'dır. CFI (Comparative Fit Index) (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi), aynı zamanda Bentler Comparative Fit Index olarak ta bilinir. 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. CFI değeri, 0,905 bulunmuştur. NFI (Normed Fit Index) (Normlanmış Uyum İyiliği İndeksi), H_0 hipotezinin uygunluğu ile karşılaştırıldığında varsayılan modeli kullanarak elde edilen uygunluktaki artış miktarını gösterir ve 0-1 arası değer alır. DELTA 1 olarak da adlandırılmaktadır. Araştırmadaki NFI değeri 0,800 çıkmıştır. TLI (The Tucker-Lewis coefficient) Bentler-Bonett'in geliştirdiği (Non-normed fit index- NNFI) Normlaşmamış Uyum İyiliği İndeksi olarak ta bilinir. Tablo 5'de 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). Tablo 5'de görüldüğü gibi bu değer 0,789'dur. RMSEA'nın (Root Mean Square Error of Approximation)(Yaklaşım Hatasının Kök

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



Tablo 6. Yapısal Model Analiz Sonucu

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

Araştırma Hipotezinin Testi

Tablo 6'da YEM'deki $p < 0.000$ 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. SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüzde işletmelerin ana amaçlarından en önemlisini sürdürülebilir rekabetçi üstünlüğüne sahip olmak oluşturmaktır. İşletmelerin varlıklarını devam ettirebilmek, ulusal ve uluslararası pazarlarda pazar 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 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. Araştırmanın temel varsayımı insan kaynakları uygulamalarıyla iç müşteri memnuniyeti arasında doğrusal bir ilişki olduğu, bunun sonucunda da memnun olan çalışanların memnun müşteriler sağlayacağıdır.

Elde edilen sonuçlardan hareketle; 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 olduğu görülmektedir. Ulaşılan sonuçlar insan kaynakları uygulamaları ile iç müşteri (çalışan) memnuniyeti arasındaki pozitif ilişkiyi kanıt sağlamaktadır.

Elde edilen sonuçlar değerlendirildiğinde, yazın incelemesi kısmında tartışılan öncül çalışmalarla benzerlikler göstermektedir. İç müşteri memnuniyeti ile dış müşteri memnuniyeti sağlanabileceği yönündeki sonuç, pek çok araştırmacı tarafından desteklenmiştir.

Zondiros vd. (2007: 1088) 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 edilmektedir.

Jun ve Cai (2010: 219) tarafından iç hizmet kalitesi boyutlarının çalışan memnuniyeti ve memnun olan çalışanların müşteriler üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırmada, çalışan memnuniyetinin, uzun vadede başarı ve dış müşteri memnuniyeti 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 doğrulamaktadır. İşletme tarafından çalışanlara sağlanan bu iç hizmet kalitesinin çalışanların çoğu üzerinde güçlü bir etkiye sahip değilse de çalışan memnuniyetini ve sonuçta dış müşteri memnuniyetini sağlayacağı sonucuna varılmıştır.

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

Chand (2010: 551) 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.

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 vd. (2004: 24) 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 edilmiştir.

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 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 imkânlarının verilmesi de çalışanları memnu edecektir.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili çalışanların memnuniyetini etkileyen diğer önemli bir değişken eğitim ve geliştirmedir (0,840; $p < 0.001$). Çağrı merkezi çalışanları üzerinde yapılan bu araştırmada çalışan memnuniyeti üzerinde işletmede uygulanan eğitim ve geliştirme programlarının önemi görülmektedir. Bu nedenle, işletmenin çalışanlara uyguladığı eğitim ve geliştirme programlarının, destekleyici ve deneyimli eğitmenler, iyi tasarlanmış ve ulaşılabilir bilgi aktarımı ve

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



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 yetkilendirme (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.

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili çalışanların memnuniyetini etkileyen diğer bir değişken ise ödüllendirme performans değerlendirmedir (0,775; $p<0.001$). Ödüllendirme değişkenine ilişkin sonuçlar, çağrı 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. Ödüller, çalışanların gösterdiği performans başarısına göre adil şekilde verilmesi de memnuniyetlerinin sağlanması için oldukça önem taşımaktadır. Ayrıca performansa bağlı ücret artışlarının terfilerin ve çeşitli sosyal hakların çalışanın gösterdiği performans başarısına göre adil bir biçimde 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 memnuniyet duymaları için ücret belirlemede çalışanların sahip olduğu nitelikler ve gösterdikleri verimliliğe uygun, piyasa şartlarını da göz önünde bulundurarak adil bir ücretlendirme sisteminin uygulanması gerekmektedir.

Yapılan bazı araştırmalarda ücretin tek başına çalışan memnuniyeti için yeterli olmadığı sonucuna varılmıştır. Ancak diğer iş faktörlerinin de sağlanmasıyla ücretin memnuniyet düzeyinde etkili olabileceği iddia edilmektedir (Al-Zoubi, 2012: 9).

İnsan kaynakları uygulamaları ile ilgili çalışanların memnuniyetini etkileyen diğer bir değişken ise işe alma ve seçme yöntemidir (0,626; $p<0.001$). Çalışmamız, 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 de ortaya koymaktadır.

Regresyon katsayılarının incelenmesi neticesinde elde edilen bulgulardan hareketle iç müşteri (çalışan) memnuniyetinin dış müşteri memnuniyeti üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu anlaşılmakta olup iddia edilen H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

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 iç ve dış müşteri memnuniyetini yükseltmek için gerçekleştirmeleri gereken uygulamalardır.

4.1. 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.

Gelecekte hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri kapsayan daha geniş bir araştırma yapılabilir. Performans değerlendirme kriterleri daha fazla insana dayalı olan bir araştırma insan

kaynakları uygulamalarının etkileri hakkında daha fazla bilgiler verebilir. Ayrıca 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, karlılık gibi değişkenlerden de seçilebilir.

KAYNAKÇA

- AKÇAY, Yeliz ve Ahmet Mutlu AKYÜZ (2014), “Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri İle Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, **Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Volume 9/5 Spring 2014, 157-184.
- AKPINAR, Rasim (2011), “Kamu Yönetimi Taşra Teşkilatlarında Çalışan Memnuniyetlerinin İnsan Kaynakları Politikası Bağlamında Değerlendirilmesi: İzmir Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü Örneği”, **Yaşar Üniversitesi Dergisi**, 24 (6), 3648-3665.
- AL-ZOUBI, Marwan T. (2012), “The Shape of the Relationship between Salary and Job Satisfaction: A Field Study”, **Far East Journal of Psychology and Business**, Vol. 7, No. 3, 1-12.
- ARGON, Türkan ve Ümit DİLEKÇİ (2014), “Öğretmenlerin Okul Müdürlerinin Yönetim Tarzları ve Kurumsal İtibara Yönelik Algıları Arasındaki İlişki”, **Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Volume 9/2 Winter 2014, 161-181.
- ARNOLDS, Ca ve Djl VENTER (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 Burak KARTAL (2003), “İşsel Pazarlama: Literatür İncelemesi”, **Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Öneri Dergisi**, 20 (5), Yıl:10, s.15-25.
- AYYILDIZ, Hasan, Ekrem CENGİZ, Talha USTASÜLEYMAN (2006), “Üretim ve Pazarlama Bölüm Çalışanları Arası Davranışsal Değişkenlerin Firma Performansı Üzerine Etkisine İlişkin Yapısal Bir Model Önerisi”, **Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 17, 21-38.
- BARUTÇUGIL, İsmet (2002), **Performans Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, 2. Baskı, İstanbul, 288 sayfa.
- BERSIN, Josh (2006), “Why Talent Management is Key to Business-Focused Learning”, **Chief Learning Officer**, Vol. 5, No. 10, 17-18.
- BİNGÖL, Dursun (2006), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 6. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım, 614 sayfa.
- BOGLER, Ronit ve Adam E. NIR (2012), “The Importance of Teachers’ Perceived Organizational Support to Job Satisfaction What’s Empowerment Got to Do With It?”, **Journal of Educational Administration**, Vol. 50, No. 3, 287-306.
- BOZKURT, Öznur ve İlhan BOZKURT (2008), “İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9 (1), 1-18.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



- CAN, Halil ve Şahin KAVUNCUBAŞI (2005), **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 490 sayfa.
- CANMAN, Doğan (2000), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Yargı Basım Yayım, Ankara, 304 sayfa.
- 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 Tung Chun HUANG (2010), “The Impact of Human Resource Capabilities on Internal Customer Satisfaction and Organisational Effectiveness”, **Total Quality Management**, 21 (6), 633-648.
- CHAUDHRY, Muhammad Shahzad, HAZOOR Muhammad Sabir, NOSHEEN Rafi, MASOOD Nawaz Kalyar (2011), “Exploring the Relationship between Salary Satisfaction and Job Satisfaction: A Comparison of Public Private Sector Organizations”, **the Journal of Commerce**, Vol. 3, No. 4, October 2011, 1-14.
- CHEN, Tser-Yieth, Pao-Long CHANG, Ching-Wen YEH, (2003), “The study of career needs, career development programs, job satisfaction and the turnover intentions of R&D personnel: the case of Taiwan”, **International Journal of Human Resource Management**, 14 (6), 1001-1026.
- CHİN, Kwai-Sang, Kit-Fai PUN, Andrew S. K. HO and Henry LAU (2002), “A Measurement-Communication-Recognition Framework of Corporate Culture Change: An Empirical Study”, **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, Vol. 12(4), 365-382.
- CHOO, Stephen ve Christine BOWLEY (2007), “Using Training and Development to Affect Job Satisfaction within Franchising”, **Journal of Small Business and Enterprise Development**, Vol. 14, No. 2, 339-352.
- CINDY, McCauley ve Michael WAKEFIELD (2006), “Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers”, **The Journal for Quality & Participation**, Vol. 29 (4), 4-7.
- CLEVELAND, Jeanette, N. KEVIN R. MURPHY, RICHARD E. Williams (1989), “Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 1, 130-135.
- COSTEN, Wanda M. ve John SALAZAR (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.
- ÇOBAN, Suzan (2004), “Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 22, 85-98.
- DANISH, Rizwan Qaiser ve Ali USMAN (2010), “Impact of Reward and Recognition on Job Satisfaction and Motivation: An Empirical Study from Pakistan”, **International Journal of Business and Management**, Vol. 5, No. 2, 159-173.
- DEAN, Roger A. ve John P. WANOUS (1984), “Effects of Realistic Job Previews on Hiring Bank Tellers”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 69, No 1, 61-68.
- DEMİR, Halis vd., “İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi”, **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 26, Sayı 2, 2008, 135-161.
- DEMO, Gisela, Elaine Rabelo NEIVA, Iara NUNES, Kesia ROZZETT (2012), “Human Resources Management Policies and Practices Scale (HRMPPS): Exploratory and Confirmatory Factor Analysis”, **Brazilian Administration Review**, 9 (4), 395-420.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



- DICKSON, Kevin E. ve Alicia LORENZ (2009), “Psychological Empowerment and Job Satisfaction of Temporary and Part-Time Nonstandard Workers: A Preliminary Investigation”, **Journal of Behavioural & Applied Management**, Vol. 10, Issue 2, 166-191.
- DZURANIN, Ann ve Nathan STUART, “The Effect of Tangible and Intangible Noncash Rewards on Performance and Satisfaction in a Production Setting”, **Management Accounting Quarterly**, Vol. 13, No. 4, Summer 2012, 1-9.
- ERARSLAN, Duygu, Nevin DENİZ, Hakan YILDIRIM, Mehmet Nuri İNEL (2013), “İşe Alım Sürecinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikasının Çalışanların Örgüte Bağlılığı Üzerindeki Etkisi”, **Öneri Dergisi**, 10 (39), 11-21.
- ERDİL, Oya, Halit KESKİN, Salih Zeki İMAMOĞLU, Serhat ERAT (2004), “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle 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, 632 sayfa.
- Erenel, FAHRİ (2012), “Personel Temin ve Seçim Sürecinde Adaylarda Oluşan Adalet Algısının Örgüte Etkilerinin Analizi”, **Maliye Finans Yazıları**, Yıl: 26, Sayı: 95, 9-21.
- Ergin, CANAN (2002), **İnsan Kaynakları Yönetimi Psikolojik Bir Yaklaşım**, İş ve Yönetim Serisi 11, Academyplus Yayınevi, Ankara, 205 sayfa.
- Ertaş, HANDAN (2014), “Belediye Personelinin Örgütsel Adalet Algıları Üzerine Bir Araştırma: Konya Örneği”, **Turkish Studies - International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic**, Volume 9/8, Summer 2014, 467-482.
- 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. (1997), “The Retailing of Services- A Challenging Future”, **Journal of Retailing**, Vol.53, No.3, 85-98.
- Gerson, RICHARD F. (1997), **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Çev. Tülay Savaşer, Rota Yayınları, 1. Basım, 110 sayfa.
- GHEBREGIORGIS, Fitsum ve Luchien KARSTEN (2007), “Employee Reactions to Human Resource Management and Performance in a Developing Country”, **Personnel Review**, Vol. 36, No. 5, 722-738.
- GILL, Amarjit, Alan B FLASCHNER, Charul SHAH, Ishaan BHUTANI (2010), “The Relations of Transformational Leadership and Empowerment with Employee Job Satisfaction: A Study among Indian Restaurant Employees”, **Business and Economics Journal**, 18, 2-10.
- GÜRBÜZ, Esen ve Ahmet ERGÜLEN (2008), **Yükseköğretim Kurumlarında Hizmet Kalitesi Ölçü ve Modelleri**, Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara, 166 sayfa.
- HECHANOVA, Ma. REGINA M., RAMON Benedicto A. ALAMPAY, EDNA P. Franco (2006), “Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance among Filipino Service Workers”, **Asian Journal of Social Psychology**, 9, 72-78.
- HERATY, Noreen ve Michael MORLEY, “In Search of Good Fit: Policy and Practice in Recruitment and Selection in Ireland”, **Journal of Management Development**, Vol. 17, No. 9, 1998, 662-685.
- HOFMANS, Joeri, Sara DE GIETER, Roland PEPMANS, “Individual Differences in The Relationship Between Satisfaction with Job Rewards and Job Satisfaction”, **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 82, No. 1, 2013, 1-9.

Turkish Studies

*International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015*



- HUSELID, Mark A. (1995), "The Impact of Human Resource Management, Practices on Turnover, Productivity Performance", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No. 3, 635-672.
- HÜNER Şencan (2005), **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 867 sayfa.
- IŞIK, Volkan (2009), "Endüstri İlişkilerinin Yeni Yüzü İnsan Kaynakları Yönetimi: Emeği Örgütsüzleştirme Stratejisi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11/3, 2009, 147-176.
- İMAMOĞLU, Salih Zeki, Halit Keskin, Serhat Erat (2004), "Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:11, Sayı:1, 167-176.
- JACOBS, Ronald L. ve Christopher WASHINGTON (2003), "Employee Development and Organizational Performance: A Review of Literature and Directions for Future Research", **Human Resource Development International**, 6 (3), 343-354.
- JUN, Minjoon ve Shaohan CAI (2010), "Examining The Relationships Between Internal Service Quality and its Dimensions, and Internal Customer Satisfaction", **Total Quality Management**, 21 (2), 205-223.
- KARIM, Mohammed Rejaul, Kazi Nazmul HUDA, Rehnuma Sultana KHAN (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.
- KOÇAK, Orhan ve Zeynep Büşra ERDOĞAN (2011), "Bankacılık Sektöründe Yeni İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımları Hakkında Bir Uygulama", **Sosyal Siyaset Konferansları**, 60, 259-283.
- 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, March 2006, 504-522.
- LASCHINGER, Heather K. SPENCE, Joan E. FINEGAN, Judith SHAMIAN, Piotr Wilk (2004), "A Longitudinal Analysis of The Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, 25, 527-545.
- LEE, Chay Hoon ve Norman T. BRUVOLD (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 Florence Y.Y. LING, "Human Resource Practices of Contractors That Lead to Job Satisfaction of Professional Staff", **Engineering, Construction and Architectural Management**, Vol. 19, No. 1, 2012, 101-118.
- MOHR-JACKSON, Iris (1991), "Broadening the Market Orientation: An Added Focus on Internal Customers", **Human Resource Management**, 30 (4), 455-467.
- NATHAN, Barry R. ve John MILLIMAN (1991), "Interpersonal Relations as A Context for The Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, Vol. 34, No. 2, 352-369.
- NELSON, James E. (1988), "Linking Compensation to Business Strategy", **Journal of Business Strategy**, Vol. 19, No. 2, 25-27.
- NOE, Raymond A., John R. HOLLENBECK, Barry GERHART (2004), **Fundamentals of Human Resource Management**, Boston, Mass.: McGraw-Hill, 458 sayfa.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



- OSHAGBEMI, Titus (2000), "Satisfaction with Co-Workers' Behaviour", **Employee Relations**, Vol. 22, No. 1, 88-106.
- ÖZGEN, Hüseyin, Azim ÖZTÜRK, Azmi YALÇIN (2005), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Kitabevi, 448 sayfa.
- PETERS, Tom (2006), "Leaders as Talent Fanatics", **Leadership Excellence**, Vol. 23, Issue 11, 12-13.
- POPOVICH, Paula ve John P. WANOUS, "The Realistic Job Preview as a Persuasive Communicate", **Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 4, 1982, 570-578.
- RAFIQ, Mohammed ve Pervaiz K. AHMED (1993), "The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management", **Journal of Marketing Managemet**, 9, 219-232.
- RUST, Roland T., Greg L. STEWART, Heather MILLER (1996), "The Satisfaction and Retention of Frontline Employees: A Customer Satisfaction Measurement Approach", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 7, No. 5, 62-80.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Ezgi Kitabevi Yayınları, Bursa, 310 sayfa.
- SCHMIDT, Steven W. (2007), "The Relationship between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. 18, No. 4, 481-498.
- SCOTT-LADD, Brenda, Anthony TRAVAGLIONE, Verena MARSHALL (2006), "Causal Inferences Between Participation in Decision Making, Task Attributes, Work Effort, Rewards, Job Satisfaction and Commitment", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27, No. 5, 399-414.
- SEAN A. Way (2002), "High Performance Work Systems and Intermediate Indicators of Firm Performance within the US Small Business Sector", **Journal of Management**, 28(6), 765-785.
- SIMON S. K. Lam (1995), "Quality Management and Job Satisfaction an Empirical Study", **International Journal of Quality & Reliability Management**, Vol. 12, No. 4, 72-78.
- SINGH, Kuldeep (2004), "Impact of HR practices on perceived firm performance in India", **Asia Pacific Journal of Human Resources**, 42(3), 301-317.
- SINGH, Parbudyal ve Natasha LONCAR, "Pay Satisfaction, Job Satisfaction and Turnover Intent", **Industrial Relations**, 65-3, 2010, 470-490.
- STELL, Robert P. ve Anthony J. MENTO (1987), "The Participation-Performance Controversy Reconsidered", **Group & Organization Studies**, 12, 4, Dec 1987, 411-423.
- SUDIN, Suhaimi (2011), "Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process", **Journal of Global Management**, Volume 2, Number 1, July 2011, 66-83.
- TANSKY, Judith W. ve DEHRA J. Cohen (2001), "The Relationship between Organizational Support, Employee Development, and Organizational Commitment: An Empirical Study", **Human Resource Development Quarterly**, 12 (3), 285-300.
- TSAI, Yafang ve SHIH-WANG Scott Wu (2006), "Internal Marketing, Organizational Commitment and Service Quality", **Service Systems and Service Management, 2006 International Conference on**, Vol.2, 1292-1298.

Turkish Studies

International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic
Volume 10/2 Winter 2015



- TZABBAR, Daniel, Yoav VARDI, Yehuda BARUCH (2003), "Organisational Career Management in Israel", **Career Development International**, 8 (2), 88-96.
- UYARGİL, Cavide, Ahmet Cevat ACAR, Zeki ADAL, İsmail Durak ATAAY (2009), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Beta Yayınları, 4. Baskı, İstanbul, 700 sayfa.
- VAREY, Richard J. (1995), "Internal Marketing: A Review and Some Interdisciplinary Research Challenges", **International Journal of Service Industry Management**, Vol. 6, No. 1, 40-63.
- VARİNLİ, İnci (2012), Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar, 3. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık, 198 sayfa.
- WANG, Ming-Kuen ve Kevin P.HWANG (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.
- YAP, Margaret, Mark Robert HOLMES, Charity-Ann HANNAN, wendy CUKIER (2010), "The Relationship between Diversity Training, Organizational Commitment, and Career Satisfaction", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 34, No. 6, 2010, 519-538.
- YAPRAK, Şenol, Mustafa HOTAMIŞLI, Meltem GEREK (2010), "Örgütsel Kariyer Yönetimi: Tekstil İşletmelerinde Bir Uygulama", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C. 15, S. 1, 399-421.
- YAYLALI, Muammer ve Önder DİLEK (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 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**, Vol. 14, No. 2, 2013, 193-206.
- YÜKSEL, Öznur (2004), **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi, 286 sayfa.
- ZONDIROS, Dimitris, Nikolaos KONSTANTOPOULOS, Petros TOMARAS (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.

Citation Information/Kaynakça Bilgisi

KAYA, S., AKYÜZ, A.M., İçsel Pazarlama Temelinde İnsan Kaynakları Uygulamalarının Müşteri Memnuniyetine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic** Volume 10/2 Winter 2015, p. 1-30, ISSN: 1308-2140, www.turkishstudies.net, DOI Number: <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.7667>, ANKARA-TURKEY