

**COVID-19 KRİZİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMARI:
HEWLETT PACKARD ENTERPRISE ÖRNEĞİ**

**Menekşe Ahbab
191130105**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı
Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nil Kireççi

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Şubat, 2022



**COVID-19 KRİZİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMARI:
HEWLETT PACKARD ENTERPRISE ÖRNEĞİ**

Menekşe Ahbab
191130105
Orcid: 0000-0001-5377-8797

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı

Pazarlama İletişimi Programı

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nil Kireççi

İstanbul

T.C. Maltepe Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Şubat, 2022



JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Bu belge, Yüksek Öğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “*Lisasüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi, ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması kapsamında gizlenmiştir.



ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI

Bu belge, Yüksek Öğretim Kurulu tarafından 19.01.2021 tarihli “*Lisasüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi, ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge*” ile bildirilen 6689 Sayılı Kişisel Verilerin Korunması kapsamında gizlenmiştir.



TEŞEKKÜR

Hewlett Packard Enterprise Türkiye profesyonel iş hayatımın önemli bir dönemini oluşturmaktadır. Öncelikle tez araştırmama konu olan Hewlett Packard Enterprise Türkiye’de çalışma fırsatım olmasaydı bu tezin yazılması mümkün olmazdı. Bu vesileyle, tez çalışmamı hazırlarken geçirdiğim süreçte benden yardımlarını esirgemeyen Hewlett Packard Enterprise Türkiye’nin değerli yöneticileri Sayın **Güngör Kaymak, İdil Ün Tınaz, Gülşen Gürel, Selin Dizman ve Öykü Aktaş**’a sonsuz teşekkür ederim.

COVID 19 pandemisi ile yaşadığımız tüm olumsuz koşulların zorlayıcılığına karşın kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Sayın **Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nil Kireçci**’ye sonsuz teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Çalışmalarım boyunca manevi desteğiyle beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan başta değerli eşim **Halit Ahbab** olmak üzere, kızlarım **Nisa** ve **Azra Ahbab**’a sonsuz teşekkür ederim.

Öğrencinin Adı ve Soyadı

Menekşe Ahbab

Şubat,2022

ÖZ

COVID-19 KRİZİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI; HEWLETT PACKARD ENTERPRISE ÖRNEĞİ

Menekşe Ahbab
Yüksek Lisans Tezi
Halkla İlişkiler ve Tanıtım Ana Bilim Dalı
Pazarlama İletişimi Programı
Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nil Kireççi
Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2021

Kriz ve belirsizlik zamanları, tarih boyunca insanların ve toplumların önceliklerini ve önem verdikleri şeylere bakış açılarını değiştirdiği gibi pek çok yeniliği de tetiklemiştir. COVID-19 pandemisi sürecinde de benzer bir seyrin ortaya çıktığı görülmektedir. Zira sağlık alanında yaşanan, sosyal ve ekonomik alanlardaki küresel krizlerle devam eden bu süreçte; bireyler, kurumlar ve devletler, kriz karşısında ayakta kalabilmek ve küresel salgın sonrasında tanımlanan “yeni normal” koşullara uyum sağlamak üzere yeni bakış açıları ve yöntemler geliştirmiştir.

Kâr amacı güden kurumlar, salgında en temel insan gereksinimi olan hayatta kalma, sağlıklı olma, insan haklarına saygı ve çevre duyarlılığı konularında hükümetin koyduğu kurallara uymakla kalmayıp, konuyla ilgili farkındalığı arttırmak ve kriz döneminde verimliliği arttırmak üzere sosyal pazarlama yaklaşımına ağırlık vermiştir. Kriz döneminde mal ve hizmetlerin devamlılığını sağlayarak sürdürülebilir başarı elde etmeye çalışan kurumlar, dış müşteri ve paydaşları için söz konusu olduğu gibi, iç müşteri olarak kabul edilen çalışanlarının da sağlık ve mutluluğuna odaklanmıştır.

COVID-19 krizi, kurumların, literatürde “içsel pazarlama” başlığı altında ele alınan bu çabaları her zamankinden daha fazla önemseyerek, inovatif çözümler bulmasını sağlamıştır. İçsel pazarlama ve sosyal pazarlama uygulamalarının birlikte kullanılması; bunların geleneksel ve dijital iletişim ortamlarında, resmi sosyal medya hesaplarında yayınlanması bu bağlamda değerlendirilebilecek faaliyetlerin en dikkat çekici olanlarından.

COVID 19 pandemisi, kurumları çalışma yöntemlerini değiştirmeye zorlamıştır. Bu benzeri görülmemiş zamanlarda işletmeler “yeni normal” ile; yani, hızın çok önemli olduğu yeni bir gerçeklikle tanışmıştır. COVID-19 uzaktan çalışmayı hızlandırırken, iş yerleri ve deneyimleri yeniden tasarlamıştır. Gartner’ın 2018 yılında yaptığı araştırma, şirketlerin %82’sinin uzaktan çalışmanın devam etmesini beklediğini ortaya koyarken; Ericsson Mobilite  alışması 2018 yılı tahminlerinde bile video akışındaki büyümenin 2024 yılına kadar %480 olması beklenmekteydi. (2018’de 3,4 Gb, 2024’te 16,3 Gb).

Bu bağlamda, “COVID-19 Krizinde İşsel Pazarlama Uygulamaları; Hewlett Packard Enterprise  rneği” başlıklı bu çalışmanın amacı; güncel pazarlama literatüründe önemli bir yer edinen işsel pazarlama uygulamalarını COVID-19 salgını ile ortaya çıkan koşullar bağlamında incelemek ve Hewlett Packard Enterprise (HPE) Türkiye  rnek olayı üzerinden yöneticilerin işsel pazarlama uygulamaları ve bu uygulamalardan çalışan bağlılığı ve motivasyonu konularındaki beklentileri ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda HPE Türkiye yöneticileriyle, kurumun işsel pazarlama faaliyetleri konusunda görüşmeler gerçekleştirilmiş, bulgular yorumlanmıştır.

Anahtar sözcükler: COVID-19, işsel pazarlama, çalışan motivasyonu, çalışan bağlılığı.

ABSTRACT

INTERNAL MARKETING EXECUTION DURING COVID-19 CRISIS: THE CASE OF HEWLETT PACKARD ENTERPRIS

Menekşe Ahbab

Master Thesis

Public Relations and Publicity Department

Marketing Communication Programme Thesis

Advisor: Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Nil Kireçci Maltepe

University Social Science Graduate School, 2021

Times of crisis and uncertainty have triggered many innovations as well as changing the priorities and perspectives of people and societies throughout history. During the COVID-19 pandemic process, it is seen that a similar course has emerged. Due to this process, which is experienced in the field of health and continues with the global crises in the social and economic fields; individuals, institutions and states have developed new perspectives and methods to survive the crisis and adapt to the "new normal" conditions defined after the global epidemic.

For-profit institutions have focused on the social marketing approach in order to raise awareness about the issue and increase productivity during the crisis, as well as complying with the rules set by the government on the most basic human needs during the epidemic, such as survival, being healthy, respect for human rights and environmental awareness. Institutions that try to achieve sustainable success by ensuring the continuity of goods and services during the crisis have focused on the health and happiness of their employees, who are considered as internal customers, as well as their external customers and stakeholders.

The COVID-19 crisis has enabled institutions to find innovative solutions by giving more importance to these efforts, which are discussed under the title of "internal marketing" in the literature. Using internal marketing and social marketing practices together; The publication of these in traditional and digital communication environments and official

social media accounts is one of the most remarkable activities that can be evaluated in this context.

The COVID 19 pandemic has forced institutions to change the way they work. In these unprecedented times, businesses with the "new normal"; that has met a new reality where speed is very important. As COVID-19 accelerates remote work, it has redesigned workplaces and experiences. The research conducted by Gartner in 2018 revealed that 82% of companies expect remote working to continue; Even in the 2018 Ericsson Mobility Study projections, video streaming growth was expected to be 480% by 2024. (3.4Gb in 2018, 16.3Gb in 2024).

In this context, the aim of this study called “Internal Marketing Execution During COVID-19 Crisis: The Case of Hewlett Packard Enterprise” is to examine the internal marketing practices that have an important place in the current marketing literature in the context of the conditions that emerged with the COVID-19 epidemic and to reveal the expectations of the managers on the internal marketing practices and employee loyalty and motivation from these practices through the case of Hewlett Packard Enterprise (HPE) Turkey. For this purpose, interviews were held with HPE Turkey executives about the internal marketing activities of the institution, and the findings were interpreted.

Keywords: COVID-19, internal marketing, employee motivation, employee engagement.

İÇİNDEKİLER

JÜRİ ve ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYUM BEYANI.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
ÖZ	vii
COVID-19 KRİZİNDE İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARI; HEWLETT PACKARD ENTERPRISE ÖRNEĞİ.....	vii
ABSTRACT.....	ix
İÇİNDEKİLER	xi
TABLOLAR LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
KISALTMALAR	xv
ÖZGEÇMİŞ	xvi
BÖLÜM 1. GİRİŞ	1
1.1. Problem.....	1
1.2. Amaç.....	3
1.3. Önem	3
1.4. Varsayımlar	4
1.5. Sınırlılıklar.....	4
1.6. Tanımlar	4
BÖLÜM 2. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Pazarlama Kavramı.....	5
2.2. İçsel Pazarlama Kavramı	6
2.2.1. Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi.....	9
2.2.2. İçsel Pazarlama	10
2.2.3. İçsel Pazarlamayı Etkileyen Faktörler	29
2.2.4. İçsel Pazarlama Modelleri	31
2.2.5. İçsel Pazarlama Boyutları.....	35
2.3. İçsel Pazarlama ve Motivasyon İlişkisi	39
2.4. İçsel Pazarlama Çalışmalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri.....	40
2.4.1. Motivasyon Kavramı	40
2.4.2. Motivasyon Araçları	41
2.4.3. Motivasyon Kuramları.....	50
2.5. İçsel Pazarlama ve Kriz Yönetimi İlişkisi	54
2.6. COVID-19 Pazarlama Strateji Eylem Planı Çalışması	60
BÖLÜM 3. YÖNTEM	62
3.1. Hewlett Packard Enterprise Hakkında.....	62
3.2. Araştırma Modeli.....	63
3.3. Evren ve Örneklem	64

3.4.	Verilerin Toplanması.....	64
3.5.	Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	64
BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR.....		65
4.1.	Bulgular	65
4.2.	Yorumlar.....	85
4.2.1.	İçsel Pazarlama Uygulamalarına Dair Bulguların Yorumlanması	85
4.2.2.	COVID-19 Pandemisi Esnasında Çalışan Motivasyonunu Sağlamaya Yönelik İçsel Pazarlama Uygulamalarına Dair Bulguların Yorumlanması	88
BÖLÜM 5. SONUÇ		91
5.1.	Özet.....	91
5.2.	Yargı	92
5.3.	Öneriler.....	95
EK'LER		96
KAYNAKÇA		98

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: İçsel Pazarlama Tanımları	7
Tablo 2.2: İçsel Pazarlama ile İlgili Çalışmalar ve Genel Hatları	13



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Bütünsel Pazarlama Anlayışı Şeması.....	10
Şekil 2.2: Hizmet Sektörlerinde Üç Tip Pazarlama	12
Şekil 2.3: Pazarlama Planlama Şeması.....	22
Şekil 2.4: İç Müşteri Hiyerarşisi.....	25
Şekil 2.5: Dış Müşteri Hiyerarşisi	27
Şekil 2.6: İçsel Pazarlamayı Etkileyen Faktörler	30
Şekil 2.7: Leonard Berry İçsel Pazarlama Modeli	31
Şekil 2.8: Rafiq ve Ahmed İçsel Pazarlama Modeli	33
Şekil 2.9: Lings İçsel Pazarlama Modeli.....	34
Şekil 4.1: Çalışan Gururu Odağında İçsel Pazarlama Döngüsü	68
Şekil 4.2 : COVID 19 Öncesi ve Sonrası Karşılaştırma Tablosu	91

KISALTMALAR

ABD : Amerika Birleşik Devletleri

HPE : Hewlett Packard Enterprise

IT : Information Technology

İK : İnsan Kaynakları

Vd. : Ve diğerleri



ÖZGEÇMİŞ

Menekşe Ahbab

Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalının

Eğitim

Derece Yıl	Üniversite, Enstitü, Anabilim/Anasanat Dalı
Y.Ls.	2014 Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Bölümü
Ls.	1994 İstanbul Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi Eski Çağ Dilleri ve Kültürleri Anabilim Dalı, Latin Dili ve Edebiyatı Bölümü
Lise	1990 Beşiktaş Kız Lisesi

İş/İstihdam

Yıl	Görev
2022 -	Schneider Electric – Fabrika Direktör Asistanı
2021- 2022	Aldağ A.Ş. - Ofis & Kurumsal İletişim Müdürü
2009 -	Marmara Üniversitesi, Öğretmen
2020 - 2021	Hewlett Packard Enterprise – Üst Düzey Yönetici Asistanı
2017 – 2020	Johnson Controls – Ofis Müdürü & Pazarlama Koordinatörü
2013 – 2017	Hewlett Packard Enterprise – Üst Düzey Yönetici Asistanı
2007 – 2008	Deloitte Touche Tohmatsu, Turkey – Üst Düzey Yönetici Asistanı
2004 – 2006	Adidas, Üst Düzey Yönetici Asistanı

Mesleki Birlik/Dernek Üyelikleri

Yıl	Kurum
2015 - Üye:	International Management Assistants Association
2017 - Kurucu&Başkan:	International Management Assistants Association Turkey

BÖLÜM 1. GİRİŞ

1.1. Problem

Günümüzde her sektörde ve her işletmede bir rekabet söz konusudur. Yaşanan bu rekabet sonucu olarak olumlu ya da olumsuz etkiler meydana gelmektedir. Meydana gelen bu sonuçların işletmeler üzerinde önemli etkileri oluşmaktadır. İşletmeler rekabet içerisinde var olmaya çalışırken bir yandan da kâr oranlarını arttırmak ve rakip işletmelere karşı avantaj elde etmeye çalışmaktadırlar.

İşletmeler eskiye oranla piyasaya sundukları mal ve hizmetlere olan talep azaldığı için pazar değişimlerini dikkatlice takip etmeleri gerekmektedir. İşletme içi yönetsel kararlarını da bu doğrultuda ele almalıdırlar.

İşletmeler sürekli bir değişim içerisindeyler. Bu değişimlerden biri de pazarlama anlayışıdır. Geçmiş dönemlerde daha çok dış müşteriye yönelik çalışmalar sunan işletmeler günümüzde çalışanlarını da birer müşteri olarak görmeye başlamıştır. Bu durum “İçsel Pazarlama” başlığı altında ele alınan yönetim yaklaşımını ortaya çıkarmıştır.

Pazarlama alanında yeni ve farklı bir bakış açısı olan içsel pazarlama kavramını “motivasyonu tam ve müşteri odaklı çalışan sahibi olma” olarak belirtebiliriz. İçsel pazarlamada, çalışanlar işletmelerin öncelikli müşterisi olarak görülmektedir. Çalışanların, işletmelerin hedefi doğrultusunda katkı sağlayabilmeleri için motivasyon, memnuniyet ve bağlılıklarının artırılması yönünde çalışmalar yapılmalıdır. Özünde işletmelerin içsel pazarlamayı uygulama amaçları esas hedef olan dış müşteri memnuniyetini arttırmak ve bu sayede işletme kârını yükseltmektir.

Tüm bu süreçlerin yanı sıra yaşadığımız dönemde işletmeleri çok büyük ölçüde etkileyen bir başka unsur olan COVID-19 pandemisi ile mücadele edilmektedir. 2019 yılının son aylarında Çin’in Wuhan kentinde ortaya çıkan COVID-19, tüm dünyaya büyük bir hızla yayılan bulaşıcı bir salgın hastalık türüdür. Tüm dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi, işletmelerin ticari faaliyetlerini önemli düzeyde zarara uğratarken, bireylerin sosyal alanda olduğu kadar ekonomik alanda da zorlu koşullarla yüzleşmesine sebep olmuştur.

COVID-19 pandemisinin başlamasının ardından ülkeler arası ulaşımların sınırlandırılması, ithalat ve ihracat süreçlerini olumsuz yönde etkileyerek mal ve hizmetler konusunda önemli sorunlar meydana getirmiştir. Bunun sonucunda, işletmelerin dış pazar kaynaklarında büyük oranlarda kısıtlamalar yaşanmıştır. Dış pazarın kısıtlanması içsel pazarlamayı daha ön plana çıkarmıştır. İşletmeler yatırımlar ve yönetsel kararlar açısından daha çok içsel pazarlama üzerine yoğunlaşmışlardır. Bu durumun da çalışanlar üzerinde bir takım olumlu etkilere sebep olduğu gözlemlenmiştir.

COVID-19'un insanlar üzerinde fiziksel ve ruhsal etkileri hayatın her alanında karşımıza çıkmaktadır. Geleceğe kaygı ve endişe ile bakan insanların motivasyon kayıpları, çalışma hayatlarına da yansımaktadır. Bu süre zarfında iş hayatında meydana gelen büyük değişiklikler çalışanların mevcut koşullara adaptasyon sağlayarak yeni çalışma sistemine geçmeleri konusunda zorlanmalarını sağlamıştır.

İçsel pazarlama, işletmelerde çalışan ve müşteri memnuniyetinin sağlanması, mal ve hizmet kalitesinin artırılması, işten ayrılımların azaltılması ve güncel değişimlere yönelik dirençlerin önüne geçilmesi adına birçok fayda sağlamaktadır. Özellikle de içinde bulunduğumuz COVID-19 krizi sürecinde bu konu işletmeler açısından büyük önem taşımaktadır.

İçsel pazarlama uygulamalarıyla işletmelerdeki çalışanlara karşı duyarsız kalınmadığı, çalışma motivasyonları ve ihtiyaçlarının önemsendiğinin hissettirilmesi hedeflenmektedir. İşletmelerin çalışanlarını memnun etmeleri ile çalışanların işlerine olan sevgi ve bağlılıklarının artacağı ve müşteri ihtiyaçlarına karşı çözüm odaklı olacakları düşünülmektedir. COVID-19 krizi yaşandığı bu günlerde içsel pazarlamaya yönelik kararların alınması öncelikle çalışan memnuniyetini dolaylı olarak da müşteri memnuniyetini olumlu yönde etkileyeceği ön görülmektedir.

“COVID-19 Krizinde İçsel Pazarlama Uygulamaları; Hewlett Packard Enterprise Örneği” başlıklı bu çalışmanın 2. bölümünde pazarlama kavramı, içsel pazarlama kavramı, COVID-19 pazarlama strateji eylem planı, içsel pazarlama çalışmalarının çalışan motivasyonuna etkileri ve içsel pazarlama motivasyon ilişkisi incelenmiştir. Bunu takip eden 3. bölümde ise araştırma yöntemleri incelenmiştir. 2. ve 3. bölümdeki literatür bilgisinin ardından “Bulgular ve Yorumlar” başlıklı 4. Bölümde vaka incelemesi

gerçekleştirilen HPE Türkiye yöneticileriyle derinlemesine görüşme yöntemiyle yapılan araştırmanın bulguları ve araştırma bağlamında yorumları ele alınacaktır.

1.2. Amaç

Bu araştırmanın amacı; içsel pazarlama alanındaki güncel bilgilere erişerek kapsamlı bir literatür taraması yaparak, COVID-19 krizinde içsel pazarlama uygulamalarının, vaka konusu olan HPE işletmesi üzerinden görüşme yöntemi ile incelenmesidir. Araştırma ile HPE Türkiye işletmesinin yöneticilerinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik düşünceleri ve çalışan motivasyonu üzerindeki beklenti ve gözlemleri incelenecektir. Bu bağlamda çalışmanın araştırma kısmında aşağıdaki sorulara cevaplar aranacaktır;

1. HPE Türkiye işletmesi yöneticilerinin içsel pazarlama uygulamalarına yönelik düşünceleri hangi seviyededir?
2. HPE Türkiye işletmesi yöneticilerinin içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlarının çalışma motivasyonu ve memnuniyet düzeyleri beklentileri nelerdir?
3. HPE Türkiye yöneticilerinin içsel pazarlama uygulamaları ile müşteri-çalışan memnuniyet ilişkisi konusunda beklenti ve varsa gözlemleri nelerdir?
4. HPE Türkiye işletmesi yöneticilerinin COVID-19 pandemisi esnasında içsel pazarlama uygulamalarına yönelik görüşleri nelerdir?
5. HPE Türkiye işletmesi yöneticilerinin COVID-19 pandemisi esnasında içsel pazarlama uygulamalarının çalışanlarının çalışma motivasyonu ve memnuniyet düzeyleri beklentileri nelerdir?
6. HPE Türkiye yöneticilerinin COVID-19 pandemisi esnasında içsel pazarlama uygulamaları ile müşteri-çalışan memnuniyet ilişkisi konusunda beklenti ve varsa gözlemleri nelerdir?

1.3. Önem

Yapılacak olan bu çalışma ile HPE işletmesinde uygulanan içsel pazarlama çalışmalarının, içsel pazarlamaya ilişkin güncel literatür taraması yapılarak, konuya ilişkin kapsamlı bir kaynak meydana getirilmiştir. Bu bölümde yer alan bilgilerin ışığında

HPE işletmesinde yöneticilerin içsel pazarlama konusundaki bilgilerine ulaşılması amaçlanmaktadır. Çalışmanın COVID-19 krizi sürecinde içsel pazarlamaya yönelik yenilikler adına önemli katkıları olabileceği de göz önünde bulundurulmalıdır. Çalışmanın ayrıca aynı sektörde çalışan yöneticiler için verimli bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Çalışmanın varsayımı aşağıdaki gibi olarak düşünebiliriz;

1. Çalışmaya katılan Hewlett Packard Enterprise işletmesi yöneticilerinin anket sorularına doğru ve samimi yanıtlar verdiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

Çalışmanın sınırlılıkları aşağıdaki gibidir;

1. Çalışma HPE işletmesi ve Türkiye yöneticileri ile sınırlıdır.
2. Çalışma IT sektörü üzerinden yürütüldüğünden dolayı sonuçlar da IT sektörü ile sınırlıdır.
3. Çalışma da elde edilen veriler anket formunun ölçüm aracı olan görüşme yöntemi ile sınırlıdır.

1.6. Tanımlar

İçsel Pazarlama: İşletmelerin ürün ve hizmetlerinin çalışanlara aktararak çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yardımcı olan ve çalışanlarını da müşteri olarak gören bir pazarlama modelidir.

Çalışan Motivasyonu: Bir işletmedeki çalışanın şirket bünyesindeki sorumluluklarını yerine getirebilmesi adına sahip olması gereken destekleyici kuvvet.

BÖLÜM 2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde “içsel pazarlama” ve “çalışan motivasyonu” konularıyla ilişkili kuramsal bir çerçeve sunulacak ve literatürdeki bilgiler doğrultusunda içsel pazarlama ve çalışan motivasyonu COVID-19 krizi ele alınarak incelenecektir.

2.1. Pazarlama Kavramı

İnsanların temel ihtiyaçlarını karşılamaması mümkün olmadığı için pazarlama kavramı ortaya çıkmıştır. Nüfusun ve ihtiyaçların artması toplumun kendi kendine yetmesinin önüne geçerek yeni çözümler aramasına sebep olmuş ve insanın sosyo-ekonomik yapıya hareketini sağlamıştır. Bu geçiş süreci ile birlikte pazarlama olgusu ortaya çıkmaya başlamış ve zaman içerisinde de gelişmiştir.

Walters (1992) pazarlama kavramını, müşterilerin beklentilerini doğru analiz ederek ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanıp sunulabileceğini planlama süreci olarak tanımlamıştır.

Geçmişten günümüze farklı çalışmalar belirli sistemlere göre şekillenmiştir. Pazarlama sistemleri de belirli dönemlerde oluşan sistemler ile gelişim göstermiştir. Pazarlama kavramı Endüstri dönemi ile birlikte başlayarak zamanla bu alandaki gelişmeler artış göstermiştir.

Sermayenin artması, yeni işletmelerin açılması, işletmeler arasındaki rekabetin her geçen gün artması, insanların gelir düzeylerindeki artış, yeni mal ve hizmetlerin ortaya çıkması gibi gelişmeler pazarlamanın önemi arttırmış ve pazarlama düşüncesinin gelişmesini de sağlamıştır (Arslanoğlu, 2018).

Zamanla siyasi ve sosyolojik sistemleri değişen ülkelerde yetişen yeni nesiller önceki dönemlerde kazanılan alışkanlıkların değişmesini sağlamaktadırlar. Örneğin, 1930’larda pazarlama stratejileri üretim odaklı iken 1950’lerde ürün odaklı olmaya başlanmıştır. 1980’lerde satış odaklı olmaya başlayan pazarlama stratejileri sonraki yıllarda müşteri odaklı pazarlama ve pazarlama anlayışına doğru yönelmiştir.

Pazarlamanın gelişim sürecini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- **Üretim Anlayışı Dönemi**

Bu dönemde, işletmeler üretim yönlüdürler. “ne üretirsem onu satarım” düşüncesi ile hareket etmektedirler.

- **Satış Anlayışı Dönemi**

Bu dönemde, işletmeler üretimden daha çok satışa önem vermeleri gerektiğini fark etmişlerdir. “ne üretirsem onu satarım, yeter ki satmasını bileyim” düşüncesi ile hareket etmeye başlamışlardır.

- **Pazarlama / Pazarlama Anlayışı Dönemi**

Bu dönemde, tüketiciyi doyuracak fayda önemi anlayışı yaygınlaşmıştır.

Dünya üzerinde yaşanan ekonomik gelişmeler ile birlikte üretim, ürün ve satış anlayışları ortaya çıkmıştır. Bu gelişmelerin devamında pazarlama anlayışı ve bütünsel pazarlama anlayışı kavramları gelişmiştir (Korkmaz, Eser, Öztürk ve Işın, 2009).

2.2. İçsel Pazarlama Kavramı

İçsel pazarlama kavramı, çalışanların da müşteri olarak görüldüğü, müşteri tatminin ana unsur olduğu, ürün ve hizmet kalitesinin arttırılmasının hedeflendiği ve değişimlere karşı dirençlerin önüne geçilmesi adına çalışan motivasyonlarının arttırıldığı bir pazarlama modelidir. Bu kavram çağımızın değişen ve gelişen şartları nedeniyle işletmeleri farklı düşünmeye sevk etmeye hatta bakış açılarını bütünüyle değiştirmeye yönlendirmiştir.

İçsel pazarlama kavramı, çalışanların hem tedarikçi hem de müşteri olarak değerlendirilerek, iç ve dış müşteri ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılamak üzere işletmenin amaçları doğrultusunda takım çalışmasına yönlendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Yapraklı ve Özer,2001). Bu tanıma göre, içsel pazarlama faaliyetlerinin amacının verimli hizmet üreten çalışanları işletmeye çeken ve dâhil eden, işletmeye bağlı birer iç müşteri haline getirmek olduğu söylenebilir.

İçsel pazarlama kavramı ilk olarak 1970’lerde ortaya çıkmıştır. Bu kavram zamanla yönetim ve pazarlama literatürlerinde sıkça adından bahsettirmeye başlamıştır ve işletme organizasyon stratejilerinin vazgeçilmez bir parçası olmuştur (Morgan, 2004).

İçsel pazarlama çalışmaları ile çalışan beklentilerinin karşılanarak motivasyonlarının sağlanması ve memnuniyet seviyeleri arttırarak, işletmelerden ayrılma yöneliminin azaltılması hedeflenmektedir. Bunun sonucu olarak çalışanların dış müşteri memnuniyeti ve sadakati oluşturma olasılığı yükselmektedir (Rafiq ve Ahmed, 2003). İçsel pazarlama kavramına dair yapılan tanımlardan bazıları Tablo 2.1’de özetlenmiştir (Huang ve Rundle-Thiele, 2015).

Tablo 2.1: İçsel Pazarlama Tanımları

Araştırmacı (lar)	Tanım
Berry vd. (1976)	Çalışanlar ile iletişimi temel alan ve yüksek verimlilik ile hizmet sağlayan potansiyellerini ve motivasyonlarını geliştiren ve ücretlendiren pazarlama stratejisidir.
George ve Grönroos (1989)	Aktif pazarlama yaklaşımlarının çalışanlara yönelik olarak kullanılması ile çalışanların müşteri ve hizmet odaklı motive edilmesidir.
Ahmed ve Rafiq (1993)	Pazarlamada örgütsel amaçları gerçekleştirebilmeyi kolaylaştırabilmek için insan kaynakları yönetimi uygulamalarının ve pazarlama tekniklerinin uygulanmasını içeren bir çalışmadır.
Varey ve Lewis (1999)	Bir işletmenin makro ve mikro çevresinde oluşan değişikliklere cevap olarak hızlı bir biçimde örgütsel dönüşüme izin veren davranışı ifade eder.
Lings (2004)	Çalışanlarına müşteri gibi davranmayı kapsayan ve çalışanları daha verimli hale getirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır.
Proctor (2010)	Örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek adına çalışanları ilk sıraya koyan bir pazarlama fikridir.
Abzari vd. (2011)	İşletmeye ait çalışmaların ürün ve hizmetler gibi geliştirilmesi amacıyla insan kaynakları yönetimine yönelik bir felsefeyi tanımlar.
Munir vd. (2015)	Geleneksel iletişim taktiklerinin de ötesindeki ya da çalışanların memnuniyetini artırmayı amaçlayan fikirlerdir.

Tablo 2.1’de sunulan içsel pazarlama tanımları incelendiğinde içsel pazarlamanın önemini belirten ilkelerden bazıları şunlardır (Rafiq ve Ahmed, 2000; Ahmed ve Rafiq, 2002; Chang ve Chang, 2008; Conduit ve Mavondo, 2001);

- Müşteri memnuniyetinin sağlanması,
- Çalışan memnuniyeti ve motivasyonunun sağlanması,
- Birimler arası koordinasyonun sağlanması,
- Pazarlamaya benzer bir yaklaşım olması,
- Belirli kurumsal veya fonksiyonel stratejiler uygulaması,
- Pazar eğitimi sağlanması,
- İç iletişim sağlanması,
- Yönetim bazında destek sağlanması,
- Personel yönetimine destek sağlanması,
- Çalışanların dış iletişime dâhil olmasının sağlanması.

Çağımız rekabet şartlarında işletmelerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri adına başarılı pazarlama stratejileri oluşturmaları çok önemlidir. Başarılı pazarlama stratejilerinin oluşturulmasında en önemli kaynaklar memnuniyet, motivasyon ve örgütsel bağlılık seviyelerindeki artıştır. İşletme çalışanlarının motivasyon, memnuniyet ve örgütsel bağlılık seviyelerinde artışın sağlanabilmesi adına içsel pazarlama çalışmalarının etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Tuncay, 2009).

İçsel pazarlama çalışmaları sayesinde işletmenin gereksinimlerini karşılayabilecek iş ürünlerini kullanarak verimli çalışanlar işletmelere kazandırılmaktadır. Bu çalışmalar sayesinde işletmelere kazandırılan çalışanların ek uygulamalar geliştirilmesine elverişli ortamlar hazırlanmakta ve motivasyonları sağlanmakta ve işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır. Böylelikle çalışanları da birer müşteri olarak gören bir felsefeye sahip olan içsel pazarlama iş ürünlerini insanların gereksinimlerine uygun şekilde düzenleyen bir stratejiyi ortaya koymaktadır (Rafiq ve Ahmed, 1993).

2.2.1. Pazarlama Kavramının Tarihsel Gelişimi

Pazarlama kavramının tarihsel gelişim süreçlerini beş aşamada incelememiz mümkündür.

Üretim anlayışı aşaması

18. yüzyıl sonundan 1930'lara kadar uzanan dönemde çalışan işletmeler üretim odaklı hizmet anlayışına sahiptir. Bu dönemde ürün ihtiyacının fazla olmasından kaynaklı olarak üretim faaliyetleri işletmelerin öncelikli konusu olmuştur. Bu dönemde işletmelerde pazarlama departmanı bulunmamaktadır. Üretim personelleri ürün fiyatlarını belirlemekte ve satış personelleri de bu fiyatlar üzerinden satış yapmaktadırlar. Bu dönem işletmelerin müşteri bulma kaygıları bulunmadığı bir dönemdir.

Ürün anlayışı aşaması

Tüketicilerin yenilik, performans ve kalite açısından üst seviyede ürünleri tercih etmesi fikri ortaya çıkmıştır. Ürün anlayışına sahip işletme yöneticilerinde esas hedef nitelikli ve kaliteli ürünler üretmektir. İşletmelerin önceliği daha kaliteli ürünler üretmek ve satabilmektir.

Satış anlayışı aşaması

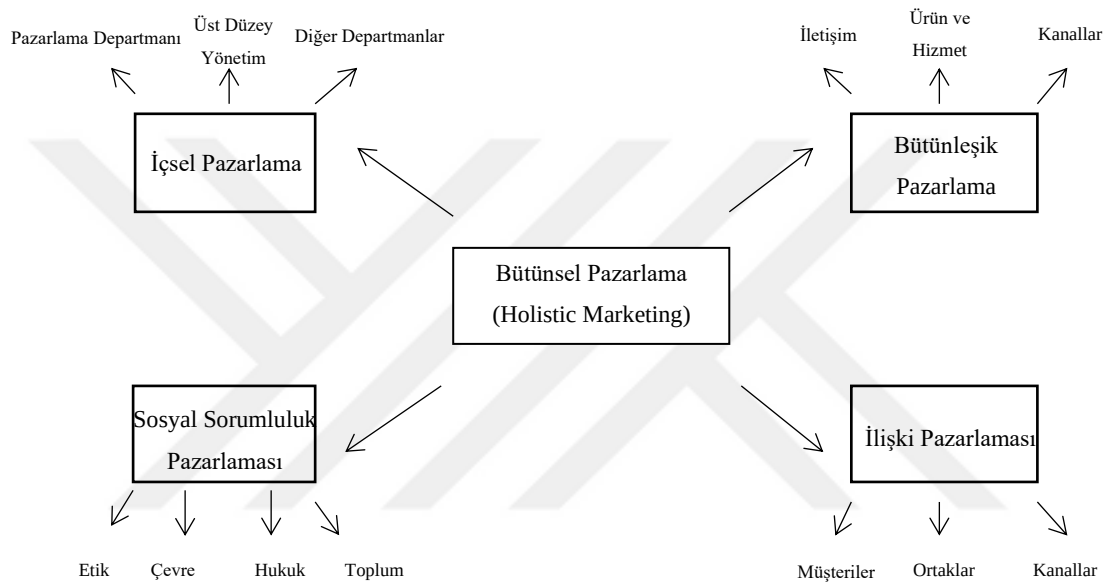
Satış anlayışında bir ürünü üretmekten ziyade satmanın daha mühim olduğu düşünülmektedir. İşletmeleri daha çok üretimin büyütmesi yerine üretilen ürünlerin satılması gerekliliği üzerinde durulmuştur. İşletmeler tarafından bu anlayış 1950'lerin sonlarında kadar kabul görmüştür. Satış anlayışının yaygınlaşması ile birlikte işletmelerde satış departmanları kurulmaya başlanmıştır. Satış çabalarının artması, satış departmanları üzerindeki baskıyı da arttırmış; yanıltıcı ve aldatıcı reklamlar bu dönemde ortaya çıkmaya başlamıştır.

Pazarlama anlayışı aşaması

Bir önceki dönemde benimsenen yanıltıcı ve aldatıcı reklamlarla yapılan satışların uzun vadede işletmelere kâr sağlamayacağının anlaşıldığı dönemdir. Müşterilerle uzun soluklu ve sağlıklı ilişkiler kurmanın işletmeler adına fayda sağladığı görülmüştür. Pazarlama anlayışı 1950'lerin sonlarında başlamıştır. 1970'lerde işletmelerde pazarlama departmanları oluşmaya başlamıştır.

Bütünsel pazarlama anlayışı aşaması

Bütünsel pazarlama anlayışı kendi aralarında ilişkisi olan pazarlama olgularının planlanmasını, tasarlanmasını ve uygulanmasını kapsar. Bütünsel pazarlama, her şeyin pazarlamayı ilgilendirdiğini savunan geniş bir yaklaşıma sahiptir ve dört unsuru vardır. Bunlar; içsel pazarlama, bütünleşik pazarlama, sosyal sorumluluk pazarlaması ve ilişkisel pazarlamadır (Korkmaz, Eser, Öztürk, Işın,2009). Şekil 2.1’de bütünsel pazarlama anlayışı şeması gösterilmiştir.



Şekil 2.1: Bütünsel Pazarlama Anlayışı Şeması

2.2.2. İçsel Pazarlama

İçsel pazarlama, nitelikli çalışanların gereksinimlerini karşılayan iş ürünleri ile işletmeye çekilmesi, bilgi ve becerilerini geliştirilmesi, motivasyonunun sağlanması ve işletmede tutulmasıdır (Berry ve Parasuraman, 1992).

İçsel pazarlama iki temel düşünceye dayanmaktadır. Birincisi işletmedeki tüm çalışanların birer müşteri olarak kabul edilmesi; ikincisi ise daimi müşterilere daha kaliteli ve etkin hizmetin sunulabilmesi için iç müşterilerin yaptıkları işlerde mutlu olmasının sağlanmasıdır (Pitt ve Foreman, 1999). Bu bağlamda içsel pazarlama yaklaşımları işletmeler tarafından en verimli personelin işletmeye kazandırılması, işletme

bünyesinde korunması ve işletme amaçlarına uygun bir şekilde çalışmasını sağlamasından dolayı işletmenin başarısında oldukça önemlidir.

Kimi işletmelerde iç müşteri pazarı, dış müşteri pazarından daha büyüktür. Buna bağlı olarak içsel pazarlama çalışmaları da daha geniş kapsamlı bir şekilde yapılmaktadır. Örneğin; endüstriyel ürünler pazarında iç müşteri sayısı dış müşteri sayısına oranla daha yüksektir. Bu durumda işletmenin başarısı çoğunlukla çalışan performansı ile belirlenmektedir. Bu tarz işletmelerde çalışan motivasyonu ve eğitimleri işletme adına önemli konu olmaktadır.

İşletmelerdeki içsel pazarlama faaliyetleri ile çalışanların iç müşteri olarak değerlendirilmesinin işletmelere oldukça çok faydası vardır. Örneğin; üretilen ürün veya hizmetin çalışanlar tarafından denenmesinden sonra piyasa sürülmesi işletmelere maliyet, zaman ve kalite gibi birçok fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte üretilen ürün veya hizmetin satış sonrası kullanıcıya ulaşmasından önce iç müşteri tarafından denenmesi ile olası sorunların önüne geçilerek dış müşteri kaybı da önlenebilmektedir.

İçsel pazarlama faaliyetlerinin sağlamış olduğu çeşitli faydalarla birlikte, işletmeler üretilen ürün veya hizmeti iç müşteri yani çalışanına daha uygun fiyata vermesi ile çalışanların motivasyonlarına pozitif katkı sağlamış olmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamaları gerek kâr amaçsız işletmeler ve kamu kurumları, gerekse imalat ve hizmet sektörleri gibi bütün organizasyonlar açısından önemli ve hayata geçirilebilir bir olgu niteliği taşımaktadır (Urk, 2015).

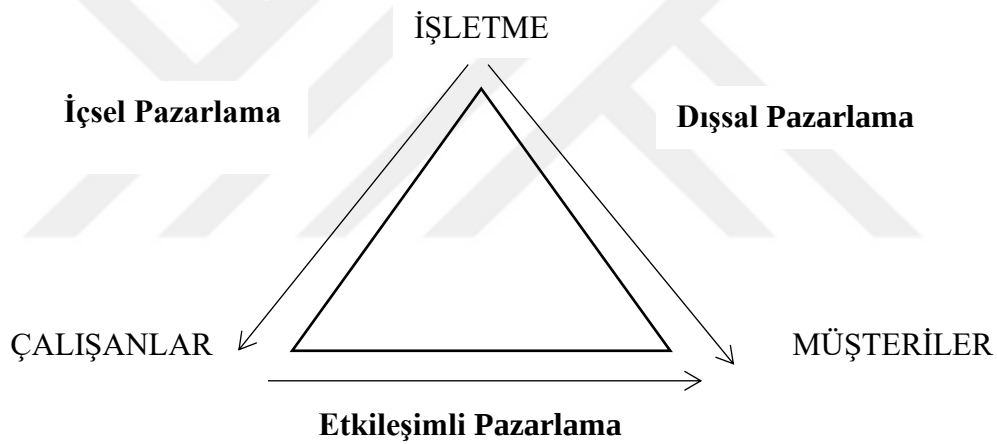
2.2.2.1. İçsel Pazarlama Kavramının Gelişimi ve Aşamaları

İçsel pazarlama kavramı, ilk olarak Berry (1981) tarafından banka çalışanlarının iç müşteriler olarak tanımlanması ile kullanılmaya başlanmıştır. Berry, iç müşteri tatminin dış müşteri tatmini üzerindeki etkisine dikkat çekmek için içsel pazarlama kavramını ileri sürmüştür (Candan ve Çekmecelioğlu, 2009). Berry aynı zamanda içsel pazarlamanın işletmelerde en iyi çalışanları elde tutmak amacıyla da kullanılabileceğini belirtmiştir.

Kotler (2012) tarafından birçok farklı tanımlama ile ifade edilen içsel pazarlamanın hizmet işletmelerinde üç çeşit pazarlama anlayışından bahsetmektedir.

Şekil 2.2’de hizmet sektörlerinde üç tip pazarlama gösterilmiştir (Kotler ve Keller, 2012). Bunlar;

1. **Dışsal Pazarlama:** Müşteriye sunulan ürün ve hizmetin hazırlanması, fiyatlandırılması, dağıtılması ve tanıtım çalışmalarını içermektedir. İşletme ve tüketiciler arasındaki ilişkiyi içermektedir.
2. **İçsel Pazarlama:** Müşterilere en iyi ürün ve hizmetin verilmesi adına çalışanları eğitme ve motivasyon sağlamayı içermektedir. İşletme ve çalışanlar arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir.
3. **Etkileşimli Pazarlama:** Çalışanların müşterilere hizmet etme yetilerini tanımlamaktadır. Çalışanlar ve tüketici arasındaki ilişkiyi belirtmektedir.



Şekil 2.2: Hizmet Sektörlerinde Üç Tip Pazarlama

Hizmet sektörlerindeki bu üç tip pazarlama anlayışı birbirleri ile direkt olarak ilişkilidir.

İçsel pazarlama literatürü araştırıldığında, geçmiş dönemlerde içsel pazarlamanın tüm işletme departmanları yerine belirli departman ve gruplar üzerinde uygulandığı görülmektedir (Pitt ve Foreman, 1999). İlerleyen dönemlerde pazarlama alanlarının genişlemesi içsel pazarlama çalışmalarına da yansımıştır. Dönemimizde çalışanların pazarlama kültürünü pozitif yönde etkileyecek türde içsel pazarlama anlayışının geliştirilmesini sağlayacak tüm yapılanmalar ve faaliyetler, işletme içi ortak bir kültürün gelişmesine de yardımcı olacaktır (Ene, 2013).

İçsel pazarlama ile ilgili çalışmalar ve genel hatları Tablo 2.2’de gösterilmiştir (Gounaris, 2006).

Tablo 2.2: İçsel Pazarlama ile İlgili Çalışmalar ve Genel Hatları

Yazarlar	Yıl	Çalışmaların Genel Hatları
Berry ve diğ.	1976	• İçsel pazarlama, işletmenin hedeflerinin gerçekleşmesini sağlarken çalışanların gereksinimlerini karşılayan işler oluşturmaktadır. • Araçsal ve davranışsal bir yaklaşımdır. • Ön sıralardaki çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama bir stratejidir. Çalışanların iletişimlerine dayalı bir pazarlama modelidir.
Sasser ve Arbeit	1976	• İçsel pazarlamanın sonucu, iş tatminidir. • Araçsal ve davranışsal bir yaklaşımdır. • Ön sıralardaki çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama, en kaliteli çalışanları bulup elde tutabilmek ve işleri geliştirebilmek için içsel pazar araştırması yaparken iş mühendisliği ile uygulanmaktadır.
William	1977	• İçsel pazarlamanın sonucu, daha yüksek bir iş memnuniyetidir. • Araçsal ve davranışsal bir yaklaşımdır. • Ön saflardaki çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama, müşteri hizmetlerini iyileştirmek için ön sıralarda çalışan personelin ücret ve pozisyon konusundaki endişelerini önemseyen bir stratejidir.

Berry	1981, 1987	• İçsel pazarlamanın sonucu, iş tatminidir. • Araçsal ve davranışsal bir yaklaşımdır. • Ön sıralardaki çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama, müşteri odaklı çalışanları elde etmeyi amaçlayan bir iş mühendisliği ve iç iletişim stratejisidir.
-------	------------	--

Grönroos	1983	• İçsel pazarlamanın sonucu, müşteri bilincidir. • Araçsal ve davranışsal bir yaklaşımdır. • Tüm çalışanları ve işletmeyi hedef alır. • İçsel pazarlama, daha geniş bir ilişki yönetimi değerleri altında müşteri hizmetleri etkinliğine imkân sağlayacak gerekli ruhsal durumu oluşturmak için bir stratejidir.
Gummesson.	1987	• İçsel pazarlamanın sonucu, verimlilik ve verimlilik seviyelerinin artmasıdır. • Mekanik bir yaklaşımdır. • Hizmet değer yaratma zincirine katılan tüm çalışanlar hedeflenmektedir. • İçsel pazarlama, çalışanlar ve kültür değişim mekanizmaları sayesinde iletişim yolu ile uygulanmaktadır.
Tansuhaj ve diğ	1987	• İçsel pazarlamanın sonucu, iş tatmini ve kurumsal bağlılığın artmasıdır. • Araçsal ve davranışsal bir yaklaşımdır. • Ön sıralardaki çalışanları hedef alır. • İşletmenin satış ve pazarlama departmanlarının sorumluluğudur. • İçsel pazarlama, çalışanlarla iletişim kurma ile uygulanmaktadır.
Tansuhaj ve diğ.	1988	• İçsel pazarlamanın sonucu, iş tatmini ve şirket bağlılığının artmasıdır. • Davranışsal bir yaklaşımdır. • Ön sıralardaki çalışanları hedef alır. • İşletmenin satış ve pazarlama departmanlarının sorumluluğudur. • İçsel pazarlama, çalışanlara iletişim yolu ile uygulanmaktadır.

Ahmed ve Rafiq	1993	• İçsel pazarlama, şirket stratejileri ile ilgili çalışanlara motivasyonlarını ve uyum sağlamaları pazarlama stratejilerinin etkinliğini arttırmaktadır. • Bütüncül bir yaklaşımdır. • Tüm çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama, işletmenin pazar hedeflerinin gerçekleştirilmesini kolaylaştırmak için insan kaynakları uygulamaları ile pazarlama tekniklerinin bir arada kullanılması ile uygulanmaktadır.
Foreman ve Money	1995	• İçsel pazarlama, hedeflenen kişiye göre farklı amaçlara sahip olabilmektedir. • Davranışsal bir yaklaşımdır. • Belirli departmanları ya da işletmenin tümünü hedef alabilir. • İçsel pazarlama, iletişim, geliştirme, motivasyon ve ödüller sayesinde uygulanmaktadır.
Piercy	1995	• İçsel pazarlama, stratejik işbirliği sağlamaktadır. • Davranışsal bir yaklaşımdır. • Pazarlama stratejisinin uygulanabilirliğini etkileyecek kişiler hedef alınır. • İçsel pazarlama, pazar hedeflerini geliştirmek ve uygulamak için bölümler arası engellerin kaldırılmasına imkân tanımaktadır.
Varey	1995	• İçsel pazarlamanın sonucunda, çalışanların hem bireysel hem de hizmet sağlayıcılar olarak gereksinimleri tatmin edilmektedir. • Bütünsel bir yaklaşımdır. • Ön sıralardaki çalışanlar hedef alınır. • İçsel pazarlama, satmayı amaçladığı iç iletişim yolu ile müşteri hizmetlerinin amacını yerine getirmektedir.

Grönroos	1997	• İçsel pazarlama, satış ve hizmet odaklı çalışan sağlamaktadır. • Davranışsal bir yaklaşımdır. • İş tanımını ve hiyerarşi gözetmeden tüm çalışanları hedef alır. • Pazarlama, müşteri değerini etkileyen her çalışanın sorumluluğunda olduğu için, içsel pazarlama da pazarlama fonksiyonu ile uyum sağlamalıdır.
Wasmer ve Brunner	1997	• İçsel pazarlamanın sonucunda çalışanların bireysel ve şirket hedefleri birbirleri ile uyum sağlamaktadır. • Araçsal ve davranışsal bir yaklaşımdır. • İçsel pazarlama, şirket hedeflerine ulaşmak için resmi ve gayri resmi pazar araştırması ve iletişimde uygulanmaktadır.
Varey ve Lewis	1999	• İçsel pazarlama sonucunda yönetim anlayışı değişmektedir. • Bütünsel bir yaklaşımdır. • Tüm çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama, işletmenin mikro ve makro çevrelerine yanıt olarak hızlı organizasyonel değişime izin veren felsefe ve davranıştır.
Rafiq ve Ahmed	2000	• İçsel pazarlama, üretkenliğin artması ve iş iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. • Bütünsel bir yaklaşımdır. • Tüm çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama, çalışanların yetkilendirilmesi ile çalışan memnuniyeti, müşteri memnuniyeti ve fonksiyonel koordinasyon sağlamaya yönelik bir gayrettir.
Ballantyne	2003	• İçsel pazarlama sonucunda bilgi yenileme gerçekleşmektedir. • Mekanik bir yaklaşımdır. • Tüm çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama, iç ve dış çevreden girdileri kullanarak servis prosedürleri ve operasyonları etkilemektedir.

Naude, Desai ve Murphy	2003	• İçsel pazarlama sonucunda iş tatmini ve pazar odaklılık fikirleri benimsenmektedir. • Mekanik bir yaklaşımdır. • Hizmet değer yaratma zincirine katılan tüm çalışanlar hedeflenmektedir. • İçsel pazarlama faaliyetleri, bireysel ve organizasyon özelliklerinden etkilenmektedir.
Rafiq ve Ahmed	2003	• İçsel pazarlama, üretkenliğin artması ve iş iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. • Bütünsel bir yaklaşımdır. • Tüm çalışanları hedef alır. • İçsel pazarlama, iç iletişim yolu ile ilişkileri yöneterek müşteri hizmetleri yetkinliği oluşturup stratejik bir uyum sağlamak için bir araç ve kültürel bir sistemdir.
Lings	2004	• İçsel pazar yönelimi bir şirket felsefesini temsil etmektedir. • Kültürel bir yaklaşımdır. • Ön sıralardaki çalışanları hedef alır. • İçsel pazar yönelimi iş tatmini seviyesini arttırmaktadır. • İçsel pazarlama yöneliminin iç pazar araştırması, iletişim ve karşılık olmak üzere üç ana yönü bulunmaktadır.
Lings ve Greenley	2005	• İçsel pazarlama ve içsel pazar yönelimi birlikte kullanılarak iç iklim iyileştirilmeye çalışılmaktadır. • Ön saflardaki çalışanları hedef alır. • Araçsal ve davranışsal bir yaklaşımdır. • İçsel pazarlama iş tatmin seviyelerini arttırmaktadır.
Candan ve Çekmecilioğlu	2009	• İçsel pazarlama, işletmelerin müşterilerine karşı sorumluluklarını yerine getirmesini sağlayan işletme içi bir ilişki yönetimidir. • İçsel pazarlama faaliyetleri, her işletme için işletme kültürü ve çalışan farklılıklarına göre planlanmalıdır.

Proctor	2010	• İçsel pazarlama kavramına göre müşterilere ve çalışanlara eşit derecede önem verilmelidir. • İçsel pazarlama kavramı, insan kaynakları ve pazarlamanın ortak konusudur. • İçsel pazarlama faaliyetleri, çalışan tatmini ve işletmelerin dış müşteriye uyguladıkları pazarlama faaliyetlerini olumlu etkilemektedir.
Kotler	2012	• İçsel pazarlamanın temeli iletişime dayanmaktadır. • İşletmeler çalışan istek ve ihtiyaçlarını önemsemelidir. • İçsel pazarlama, tüm çalışanlar ve departmanlar arası güven bağına oluşturmayı amaçlamaktadır.
Ene	2013	• İçsel pazarlama, işletmeler için bir rekabet avantajıdır. • İçsel pazarlama, çalışan müşteri odaklılığının artmasına yardımcı olmaktadır. • İçsel pazarlama faaliyetleri, işletme kültürünün oluşmasına katkı sağlamaktadır.
Ergün ve Boz	2017	• İşletme çalışanları iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. • İç müşteri tatmini işletme performansının ve işletmenin tüm uygulamalarının iyileşmesine yardımcı olmaktadır. • İç müşteri tatmini ve dış müşteri tatmini birbiriyle direkt olarak ilişkilidir.

Kavramsal olarak içsel pazarlamanın gelişimi incelendiğinde üç aşama öne çıkmaktadır. Bu aşamalar;

- Çalışan Tatmini Aşaması
- Müşteri Yönlülük Aşaması
- Değişim Yönetimi ile Strateji Uygulama Aşaması

Çalışan Tatmini Aşaması

Çalışan Tatmini Aşaması, içsel pazarlamanın ilk aşamasıdır. Çalışan tatmini aşamasında hedef çalışanlara müşteriler gibi davranılmasıdır (Varinli, 2012). Çalışma tatmini aşamasının ana fikri, işletmenin müşterilerinin tatmin olabilmesi için tatmin olmuş çalışanlara sahip olması gerektiğidir (Ay ve Kartal, 2003). Bu deyişe göre, dış müşteri tatminini sağlayabilmek için öncelikle iç müşteri yani çalışan tatmininin önemslenmesi gerekmektedir.

İş tatmini, çalışanın performansına pozitif yönde etki etmektedir. Çalışanlar hayatlarının büyük bir kısmını çalıştıkları işletmelerde geçirmektedirler. Çalışanların iş ortamında geçirdiği zaman zarfında fiziki çalışma şartları, yaptıkları işte saygı görmeleri, tatmin edici kazanç kazanmaları, ast üst ilişkileri, işletme içerisinde yükselme olanakları gibi birçok konu zamanla çalışanın iş tatminini etkilemektedir.

“Müşteri olarak çalışan” bakış açısı ile dış müşteriler gibi iç müşterilerin de ihtiyaçları gereksinimleri karşılanmalıdır (Berry, 1981). İç müşteri yani çalışanların gereksinimlerinin karşılanması işletmenin dış müşteriyi tatmin etmede hedeflediği verimliliğe ulaşabilmesi demektir. Bu doğrultuda, çalışanların gereksinimlerinin karşılanması ile birlikte motivasyonun ve işletmedeki hizmetinin devamlılığının sağlanması, çalışan tatminini oluşturup dış müşterilerin de memnuniyet ve sadakatini arttırmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2003).

İçsel pazarlama alanında yapılan çalışmaların büyük çoğunluğu çalışan performansı ve iş tatmini üzerine yapılmıştır. Örneğin; içsel pazarlama uygulamalarının çalışan bağlılığı ile müşteri ve şirket performansına etkisini inceleyerek çalışanların kişilik özelliklerinin düzenleyici rolüne olan etkisini tespit etmek amacıyla yapılan çalışmada; içsel pazarlama uygulamaları ile çalışan performansının ve çalışan sadakatinin arttığını ortaya konmuştur (Urk, 2015).

“Müşteri olarak çalışan” bakış açısı ile bazı problemler de ortaya çıkmıştır.

- İlk problem, dışsal pazarlama anlayışından farklı bir şekilde işletmelerdeki ürün ve hizmetler iç müşteri yani ürünü satan çalışanlar tarafından istenmeyebilir.

- İkinci problem, yine dışsal pazarlama anlayışından farklı bir şekilde çalışanların ürün veya hizmeti seçme hakkı olmayabilir.
- Üçüncü problem, çalışanlar işe başlarken işletme ile sağladıkları sözleşme gereğince istemedikleri ürün veya hizmetleri kabul etmeye zorlanabilirler.
- Dördüncü problem, çalışanları tatmin etmek işletmeler için yüksek maliyetlere sebep olabilir. Son olarak, “müşteri olarak çalışan anlayışı dış müşterilerin gereksinimlerinin iç müşterilerin gereksinimlerinden üstün olup olmadığı” sorusu ortaya çıkmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000). Tüm bu problemler dış müşterinin ikinci plana atılarak çalışanların ön planda tutulduğu düşüncesini gündeme getirmektedir.

Müşteri yönlülük aşaması

İşsel pazarlamanın ikinci aşamasıdır. Müşteri yönlülük kavramı ilk olarak hizmet sektöründe “interaktif pazarlama” yaklaşımı ile çalışanların da müşterilerin gereksinimlerini karşılama sürecine dâhil edilmesi ile ortaya çıkmıştır. Grönroos (1981), müşteri ve çalışan arasındaki ilişkinin yalnız satın alma kararları konusunda etkili olmadığını; bununla birlikte, işletme için pazarlama amaçlı faaliyetlerin geliştirilmesi fırsatı olabileceği düşüncesini savunmaktadır.

İşletmelerin, müşteri gereksinimlerini cevaplayan ve müşteri yönlü çalışanlara sahip olmaları için çalışanların pazarlama benzeri uygulamalarla motivasyonu sağlanmalıdır (Ay ve Kartal, 2003). Müşteri yönlü davranışı güçlendirmek adına işletmelerin çalışanlarına da dış müşterilere davrandığına benzer şekilde hareket ettiği bir yaklaşımın müşteri bilincine teşvik edebileceği görülmektedir (Uygun, Güner, ve Mete, 2013).

İşletmelerde müşteri yönlülük aşaması programlanırken aşağıdaki ilkelere dikkat edilmelidir (Varinli ve Çatı 2010):

- Müşteriler ile karşılıklı bilgi alışverişi sağlanması,
- Müşterilerle iletişim halinde iken onlara önem verildiği hissettirilmesi,
- Müşteriler ile işletme arasındaki olası problemlerin önceden belirlenmesi ve bu yönde tedbir alınması,
- Müşteri ile işletme arasında olası bir problem oluşması halinde hızlı ve etkili şekilde çözüm sağlanması,

- İşletme sahiplerinin çıkarları doğrultusunda dış çevredeki siyasi, teknolojik ve ekonomik olaylar incelenerek müşterilerin gereksinimlerinin belirlenmesi,
- İşletmenin uzun vadede kâr etmesinin sağlanması.

Sonuç olarak, işletmelerin esas görevi müşterilerin isteklerine uygun ürün ve hizmetleri üreterek hedef kitleye ulaşmalarıdır. Müşteri yönlülük aşamasında, üretilen ürün ve hizmetlerin müşterilere ulaştırıldığı süreç programlanırken, işletme yönetimi iç müşteri ve dış müşteri yönlü pazarlama uygulamalarını göz önünde bulundurmalıdır. Bu süreçte işletme çalışanlarının da dış müşteri yönlü çalışmaları sağlanmalıdır (Şenol, 2019).

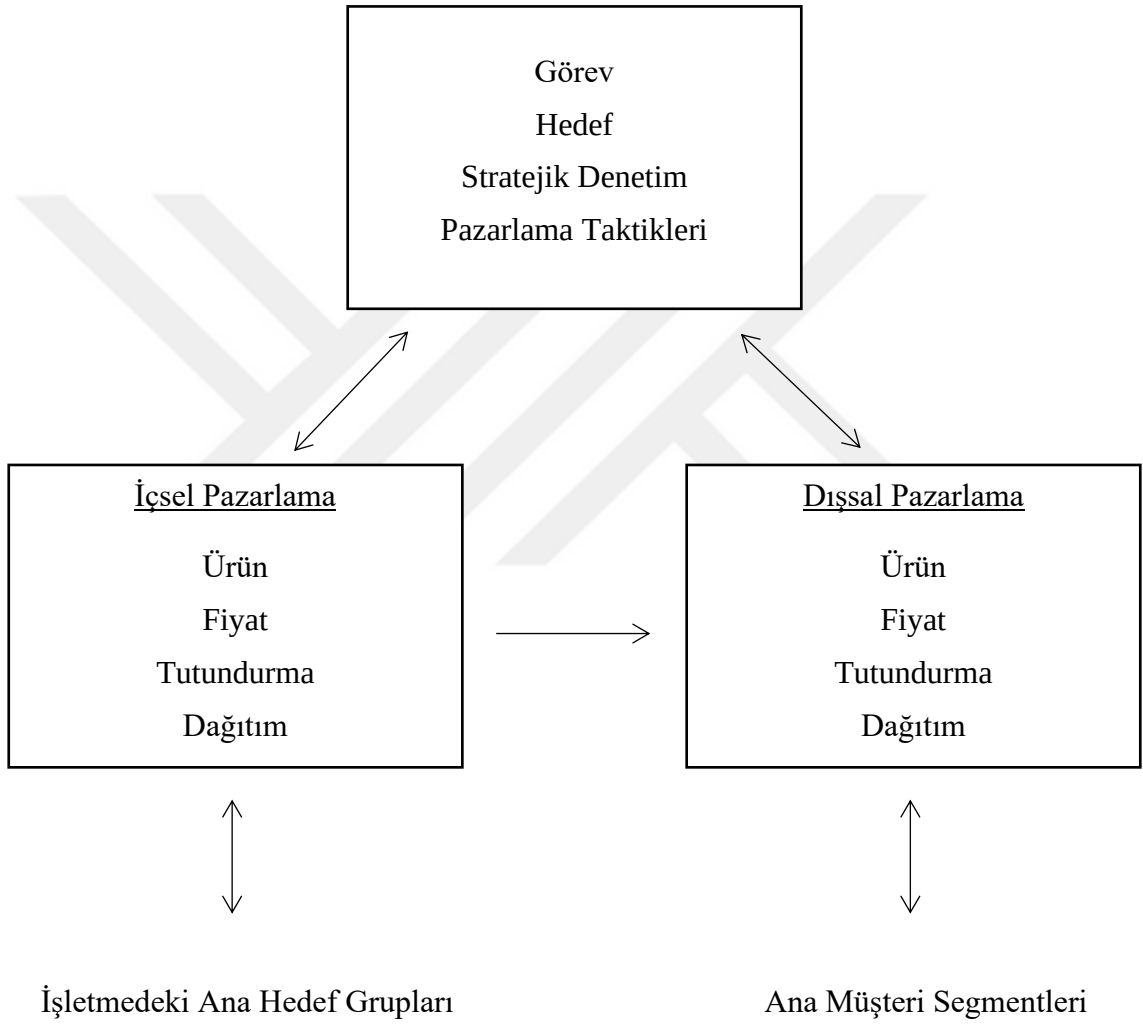
Değişim yöntemi ile strateji uygulama aşaması

İşsel pazarlamanın üçüncü ve son aşamasıdır. Değişim yönetimi, işletmedeki çalışanların mevcut durumlarından farklı bir duruma geçiş yapmalarına imkân oluşturan yapısal bir yaklaşımdır. İşletmeler değişim yöntemi ile çalışanlarının olası değişimlere karşı ayak uydurabilmelerini sağlamayı hedeflemektedirler.

Strateji uygulama, işletmelerin uzun vadeli hedeflerini belirlemesi ve bu hedefler doğrultusunda sistemli bir yaklaşım sergilemesini ifade etmektedir. Stratejik planlama yapabilmeleri için, işletmeler ilk olarak uzun vadeli hedeflerini belirlemelidirler. İşletmeler, stratejik planlama ile işletmeler bulundukları yıla ait faaliyetler, kullanacakları kaynaklar ve alacakları tedbirler gibi konuları belirleyerek sağlıklı bir şekilde yıllık işletme planlarını yapabilmektedirler (Çetin, 2013).

İşsel pazarlama uygulamaları, “stratejik seviye” ve “taktik seviye” olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Stratejik seviye, çalışanların işe alınması, organizasyonel gelişim, performansa dayalı iş ve kariyer planlaması gibi çalışan politikalarından oluşmaktadır. Bunlarla birlikte, müşteriye nasıl davranılması gerektiği hakkında da bilgi vermektedir. Stratejik seviyede amaç, çalışanlara işletmenin vizyon ve misyonunu benimsetmektir. Taktik seviye, etkili iletişim, kurum içi eğitimler, bülten takipleri, çalışanların döneme ayak uydurabilmesi adına yapılacakların belirlenmesi ve uygulanmasıdır. Taktik seviye e amaç işletmenin stratejik seviyede programladığı kısa ve uzun vadeli hedeflerle, elindeki iş gücünü daha etkili bir şekilde kullanabilmesi adına çalışanların yeterliliğini arttırmaktır (Grönroos, 1981).

İçsel pazarlama, taktiksel ve stratejik pazarlama planlama sürecinin bir parçasıdır. İçsel pazarlama yalnız dışsal pazarlama ve pazarlama planlamasının çıktısı değildir. Aynı zamanda, iç pazardaki kısıtlamalar ve engeller olarak kabul edilerek bir girdi olarak ele alınmalıdır. Şekil 2.3'te pazarlama planlama şeması gösterilmektedir (Piercy ve Morgan, 1991).



Şekil 2.3: Pazarlama Planlama Şeması

2.2.2.2. İçsel Pazarlamanın Amaçları

İçsel pazarlama kavramının temel amacı, çalışanlara işletmenin bir parçası olduğunu ve gereksinimlerinin işletme yönetimi tarafından dikkate alındığını hissettirmektir. Bu sayede, çalışanlar işletmede şirket içi bağlılık, iş geliştirme, iş tatmini ve çalışma isteği konusunda çalışanlar pozitif bir tutum sergilemektedirler. Sonuç olarak içsel pazarlama kavramı başarılı bir şekilde uygulanmaktadır (Ewing ve Caruana, 1999).

İçsel pazarlamanın amaçları aşağıdaki gibi özetleyebiliriz (Egan ve Thomas, 2003; Varinli 2012);

- İçsel pazarlama kavramının önemini çalışanlara aşilayarak çalışanların gönüllü olarak içsel pazarlama uygulamalarına katılmalarının sağlanması,
- Dışsal pazarlama stratejilerinin uygulanmasını sağlanması,
- İşletmenin pazarlama stratejilerinin uygulanması ile ilgili çalışanların motivasyonunun üst seviyede tutulması,
- İşletme kapsamındaki ürün ve hizmetlere yoğunlaşmak için yönetimin ilgisini sürekli canlı tutulması,
- İşletmenin değişkenlik gösteren siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmesinin sağlanması ve kaliteli hizmet anlayışının işletmeye kazandırılması,
- Çalışanların, işletmeye sadık müşteriler kazandırabilmeleri adına işletme yapısına uygun pazarlama kültürünün oluşturulması,
- İşletme de tüm çalışan kademelerinde yüksek motivasyon sağlanması,
- İşletmenin tüm piyasa koşullarında hızlı ve etkili tedbirler alabilmesi adına işletme yapısının güçlendirilmesi,
- İşletme verimliliğinin artırılması,
- İşletme çalışanlarında örgütsel bağlılığın artırılması.

İçsel pazarlamada işletmeler iç ve dış müşteriler arasında sağlıklı bir iletişim kurarak kıdemli dış müşterilerle olan ilişkilerin devamlılığı amaçlanmaktadır. Bunun sebebi, yeni müşteriler kazanma maliyetlerinin işletmeler adına oldukça yüksek olmasıdır. Bu nedenle, kıdemli dış müşterilerin devamlılığı maliyet açısından işletmeler için önem arz etmektedir.

2.2.2.3. İçsel Pazarlamanın Yararları

Müşterileri ile sağlıklı ve uzun vadeli ilişkiler kurmak isteyen işletmeler içsel pazarlama kavramından yararlanmalıdırlar (Ay ve Kartal, 2003). Bunun sebebi, dış müşteri tatminin iç müşteri tatminine önemli oranda bağlı olmasıdır. İşletmeler dış müşteriyi tatmin edebilmeleri için öncelikli olarak iç müşteriyi anlamaları ve ihtiyaçlarını görmeleri gerekmektedir.

İçsel pazarlama uygulamalarının verimli bir şekilde hayata geçirilmesi birçok yarar sağlamaktadır. Bunlar (Arnett, Laverie, ve Mclane, 2002);

- İçsel pazarlama uygulamaları ile örgütsel bağlılık artmakta ve işten ayrılma azalmaktadır. Bu sayede deneyimli çalışanlar işletme bünyesinde kalır ve işe alım ve eğitim maliyetleri azalır.
- Tatmin seviyesi artan çalışanların işlerine bakış açısı ve bağlılığı artar. Bu durum çalışanların iş performanslarına yansır ve ürün ve hizmet kalitesi artar.
- İşletmede yeniliklere ve değişime açık bir kültür oluşmasına yardımcı olur.

İçsel pazarlama uygulamaları, işletmeler tarafından kabul görülmesi ile birlikte birçok faydayı da beraberinde getirmektedir. İşletmede çalışan motivasyonun ürün ve hizmet satışına yansması ile birlikte, sadık ve uzun dönemli dış müşteriler kazanılmasını sağlamaktadır.

2.2.2.4. İçsel Pazarlamada Müşteri

Müşteri, kâr amacı güden veya gütmeyen herhangi bir işletmenin ürettiği ürün ve hizmetleri ticari veya ticari olmayan amaçlar doğrultusunda satın alan ya da alma potansiyeline sahip kişi veya kurumlardır (Urk, 2015).

İşletmelerin müşterileriyle olan iletişimleri sayesinde elde ettikleri kazanımlar bir sonraki ürün ve hizmetlerin müşteri potansiyellerine göre hazırlanmasını sağlamaktadır. Ürün ve hizmetlerin müşterilerin ihtiyaç ve taleplerinin doğru belirlenmesi, müşteri tatminini sağlayarak işletmeleri ayakta tutmaktadır. İşletmeler için iç ve dış müşteri tatmini sağlamak oldukça önemlidir. Bunun için işletmeler uyguladıkları stratejileri çalışanlarının ve müşterilerinin tatmini üzerine kurmaktadır. Bunu sağlamak adına

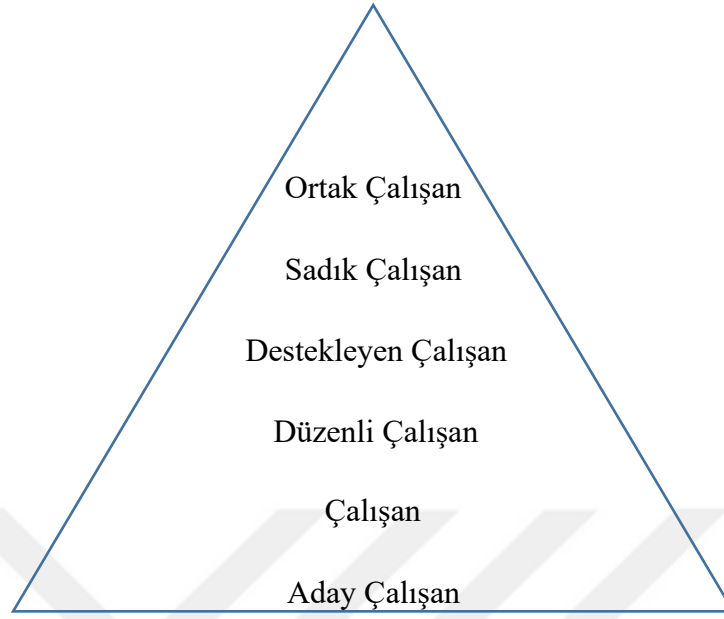
işletmeler geliştirdikleri politikalarda çalışanlarını yönetim süreçlerine katılmaya teşvik etmektedirler (Akıncı, 2002).

İçsel pazarlama kavramında müşteri, “i müşteri” ve “dış müşteri” olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. İşletmeler çalışmalarında i müşteri ve dış müşteriye ihtiyaç duymaktadırlar. İ müşteri ile dış müşteri arasında bir ilişki bulunmaktadır. İ müşteriler yaptıkları satış ile dış müşterinin tatminini sağlamakta, dış müşteriler ise i müşterilerin çalışma hayatlarının devamlılığını sağlamalarına destek vermektedir (Candan ve ekmecelioğlu, 2009).

İ müşteri

İçsel pazarlama kavramına göre işletme bünyesindeki tüm çalışanlar i müşteri olarak tanımlanmaktadır. Bu anlayış ile birlikte işletmelerdeki çalışanların da müşteri olarak kabul edilmesi ile birlikte i müşteri kavramı oluşmuştur. İşletmelerdeki her çalışanın en az bir müşterisi olduğu gibi her çalışan da bir diğer çalışanın müşterisi olmaktadır (Ballantyne, 2003).

İşletmelerde tüm kademelerde görev yapan çalışanlar i müşterilerdir. İşletmelerdeki her birim kendinden bir önceki birimin müşterisidir. Dolayısıyla işletmede çalışanlar arasında bir hiyerarşi oluşmaktadır. şekil 2.4’te i müşteri hiyerarşisi gösterilmiştir (Doğan ve Kılıç, 2008).



Şekil 2.4: İç Müşteri Hiyerarşisi

İç müşteri hiyerarşi piramidinde en üstten aşağıya doğru bulunan çalışanlar şu şekilde tanımlanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2008);

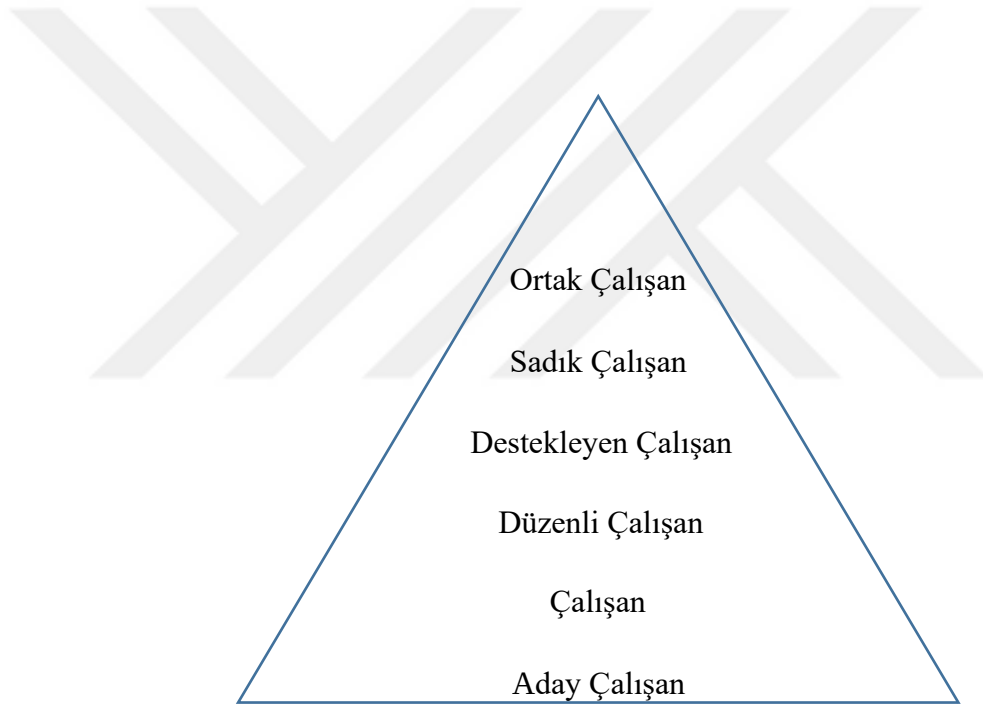
- **Ortak çalışan:** İşletmeyi bütünüyle özümseyen ve işletmeye sahip çıkan çalışanlardır.
- **Sadık çalışan:** Çalışan bağlılığı ve aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlardır. Aynı zamanda işletmeyi pozitif bir şekilde çevreye tanıtarak yeni çalışma adaylarını işletmeye çeken çalışanlardır.
- **Destekleyen çalışan:** İşletmeye ve tüm çalışanlara bağlı, işinde başarılı, aidiyet hissi bulunan fakat yeterli iç tatmini bulunmayan çalışanlardır.
- **Düzenli çalışan:** Sistemli bir şekilde çalışıyor olmasına rağmen işletmeye karşı bağlılığı olmayan çalışanlardır.
- **Çalışan:** İşletmenin insan kaynakları tarafından personel alımı basamağını geçerek işe alınan ancak henüz işletmeye karşı aidiyet hisleri oluşmayan çalışanlardır.
- **Aday çalışan:** İşletmenin insan kaynakları tarafından personel seçimi aşamasında bulunan aday durumundaki çalışanlardır.

Dış müşteri

İşletmelerin ürettiği ürün ve hizmetleri ihtiyaçları doğrultusunda satın alan ve kullanan kişi veya kurumlar dış müşteri olarak tanımlanmaktadır.

Dış müşteriler satın aldıkları ürün ve hizmetlerin hangi aşamalardan geçtikleri ile değil: ürün ve hizmetlerin kalitesi, ihtiyaçlarını ne kadar karşıladığı, maliyet uygunluğu gibi konularla incelemektedirler. Bunlara ek olarak işletmelerin satış esnasında verdikleri sözleri yerine getirip getirmediikleri ile de ilgilenmektedir (Toksarı, 2012).

Dış müşteri kavramı da iç müşteri kavramında olduğu gibi bir hiyerarşik düzene sahiptir. Şekil 2.5'te dış müşteri hiyerarşisi gösterilmiştir (Doğan ve Kılıç, 2008).



Şekil 2.5: Dış Müşteri Hiyerarşisi

İç müşteri hiyerarşi piramidinde en üstten aşağıya doğru bulunan çalışanlar şu şekilde tanımlanmıştır (Doğan ve Kılıç, 2008);

- **Ortak müşteri:** Kendi çıkarları ile işletme çıkarlarını bir olarak düşünen ve işletmeyi ortağı gibi gören müşterilerdir.
- **Sadık müşteri:** Sürekli olarak işletmeye karşı pozitif görüşlerini belirten ve diğer tüketicilere karşı işletmeyi öneren müşterilerdir.
- **Destekleyen müşteri:** İşletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerden memnun ve işletmeye sadık olan fakat diğer tüketicilere karşı işletmeyi aktif olarak önermeyen müşterilerdir.
- **Düzenli müşteri:** İşletmeyi kendine yakın gören ve işletmeyle devamlı ilişkide olan işletmeye karşı tarafsız müşterilerdir.
- **Müşteri:** En az bir kere işletmenin ürettiği ürün ve hizmetlerden satın almış kişi ve kurumlardır.
- **Aday müşteri:** İşletmenin gelecekteki müşterisi olmaya aday potansiyel müşterilerdir.

Dış müşteri tanımlarında da görüldüğü üzere işletmelerin esas hedefi ortak ve sadık müşteriler kazanmaktır. Bunun sağlanabilmesi için ilk olarak işletmeye müşteri çekilmesi gerekmektedir. İşletmeye müşteri çekilebilmesi için reklamlar, kampanyalar, indirimler gibi taktikler kullanılmalıdır. Tanıtım sürecinde müşteri ile olan ilk temasta müşteriye etki altına almak adına oldukça önemlidir.

Dış müşteri, işletmelerin ürettiği ürün ve hizmetleri satın alan kişi veya kurumlar olmasından dolayı dış müşteri kavramının önemi iyi algılanmalıdır. Çünkü üretilen ürün ve hizmetlerin değerlendirilmesini yapacak olan kişiler dış müşterilerdir (Kağnıcıoğlu, 2002).

2.2.3. İçsel Pazarlamayı Etkileyen Faktörler

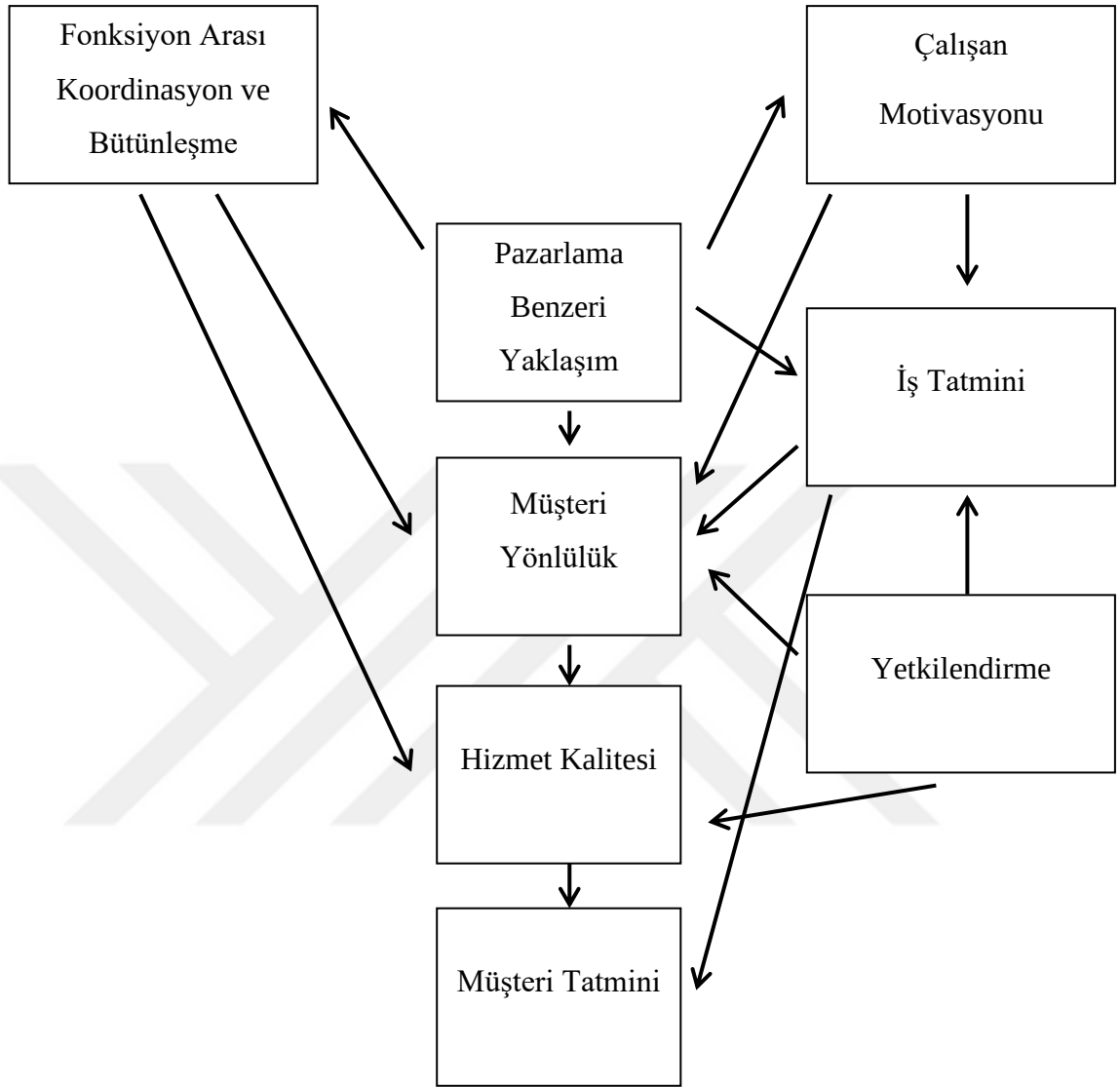
İçsel pazarlamanın doğuş amacı, dış müşteri tatminin çalışan tatminin oluşması ile sağlanmasıdır.

İçsel pazarlama kavramı oldukça geniş bir kapsama sahiptir. Dolayısıyla etkilendiği birçok faktör de bulunmaktadır. İçsel pazarlamayı etkileyen bazı faktörler aşağıdaki gibidir (Kocaman, Durma ve İnal, 2013);

- Çalışanların demografik özellikleri,
- Eğitim,
- Bilgilendirme,
- İşletme içi pazar yapısı,
- Motivasyon,
- Çalışanların istekleri ve beklentileri,
- Örgütsel davranışlar,
- Çalışanların işletmeye bağlılığı,
- Ceza ve ödül sistemi,
- Yönetim ve çalışanlar arası iş birliği.

Bu faktörler incelendiğinde, içsel pazarlamanın çalışan ve işletme üzerinden çeşitli faktörlerden etkilendiğini görebilmekteyiz.

İçsel pazarlamanın çalışanları da iç müşteri olarak görmesi ile birlikte müşteri yönetimine ilişkin faktörlerden de etkilenmektedir. Şekil 2.6'da içsel pazarlamayı etkileyen faktörler gösterilmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2000).



Şekil 2.6: İçsel Pazarlamayı Etkileyen Faktörler

İçsel pazarlamayı etkileyen faktörler koordinasyon, çalışan motivasyonu, iş tatmini, yetkilendirme, pazarlama yaklaşımları, müşteri yönlülük, hizmet kalitesi ve müşteri tatminidir. Bu faktörlerin kendi aralarında ve işletmedeki diğer süreçlerdeki etkileşimleri içsel pazarlamayı etkilemektedir.

2.2.4. İçsel Pazarlama Modelleri

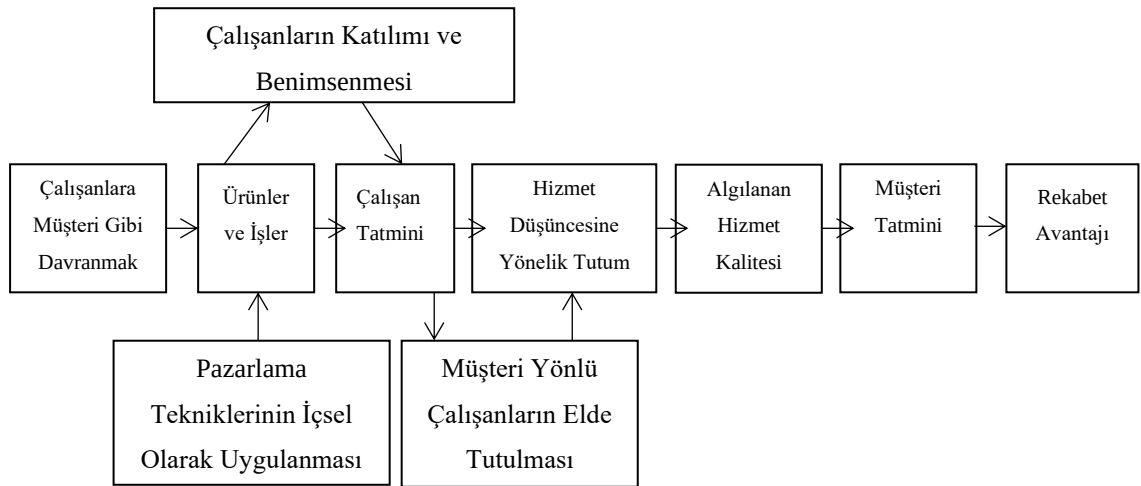
İçsel pazarlama ile ilgili literatür incelendiğinde farklı modellerin oluşturulduğu görülmektedir. Bunlar arasında diğerlerinden daha fazla kabul gören bir model yoktur. Aksine, işletmeler kendi yapı ve sistemlerine göre uygun olan modeli uygulamayı tercih etmektedirler (Papasolomou ve Vrontis, 2006).

Günümüzde kullanılan üç içsel pazarlama modeli bulunmaktadır. Bunlar;

- Leonard Berry Modeli (1983)
- Rafiq ve Ahmed Modeli (1981, 1987)
- Lings Modeli (2004)

2.2.4.1. Leonard Berry Modeli (1983)

İçsel pazarlama alanındaki ilk araştırmacılardan Leonard Berry tarafından öne sürülen bir içsel pazarlama modelidir. Leonard Berry Modeli'nin temel düşüncesi, işletmelerin çalışanlarını dış müşteri gibi görmesidir. Dolayısıyla çalışanların motivasyonları artırarak hizmet kalitesini etkileyecek ve sonuç olarak müşteri tatmini sağlanacaktır. Bu anlayış ile işletmeler pazarda rekabet avantajı sağlayacaklardır. Leonard Berry içsel pazarlama modeli Şekil 2.7'de gösterilmiştir (Ahmed ve Rafiq, 2002).



Şekil 2.7: Leonard Berry İçsel Pazarlama Modeli

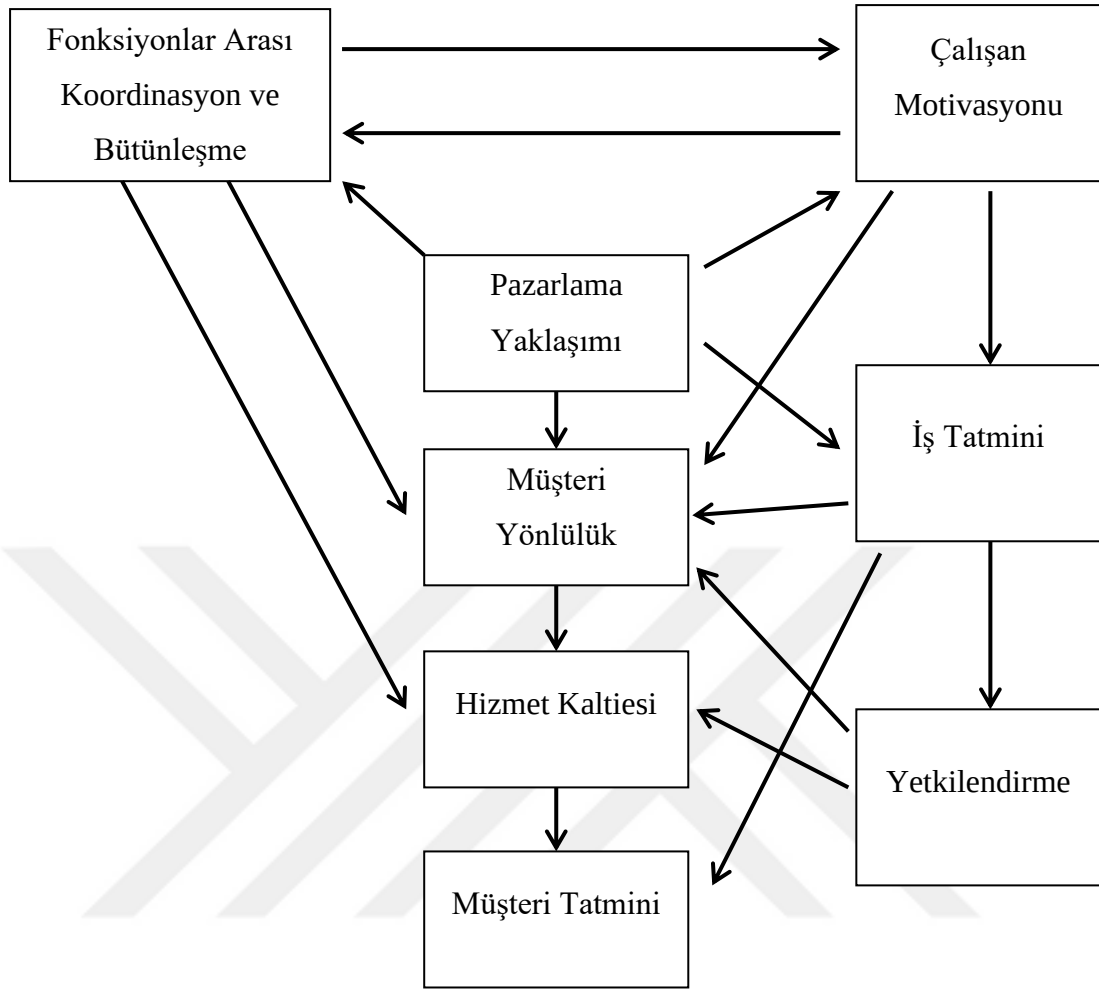
Bu modelin kendine ait ayırt edici özellikleri vardır. Leonard Berry Modeli'nde çalışanlara iç müşteri olarak davranılması ile çalışanların tutumlarında türlü değişiklikler gözlemlenmiştir. Bu değişiklikler işletmenin hizmet kalitesini arttırmaktadır. Çalışanlara iç müşteri olarak davranılması işletmenin çalışanlarını bir ürün olarak kabul etmesi demektir. Bu anlayış insan kaynakları yönetimini de yeni bir yaklaşıma yönlendirmiştir. Bu anlayışla birlikte insan kaynakları yönetimlerinde müşteri istek ve gereksinimleri dikkate alınarak ürün müşteriler için cazibeli hale getirilmeye çalışılmaktadır (Ahmed ve Rafiq, 2002).

Pazarlama alanına yeni bir bakış açısı sağlayan Leonard Berry Modeli işletme çalışanlarına değer vererek iş tatminini pozitif yönde etkilemeyi ve bu şekilde elde edilen verimlilikle işletmeye rekabet avantajı sağlanmasını hedeflemektedir (Ahmed ve Rafiq, 2002).

2.2.4.2. Rafiq ve Ahmed Modeli (1981, 1987)

Rafiq ve Ahmed Modeli fonksiyonlar arası koordinasyonun çalışma motivasyonunu etkilemesiyle iş tatminini elde edildiği kabulüne dayanır. Bu modelin temeli müşteri odaklılığıdır. Bunun sebebi, müşteri odaklılığının müşteri memnuniyetini sağlayarak işletme hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamasıdır (Rafiq ve Ahmed, 2000).

Rafiq ve Ahmed içsel pazarlama modelinin merkezinde çalışanların motivasyonunu sağlayan pazarlama yaklaşımları yer almaktadır. Bütün pazarlama yaklaşımları müşteri odaklılık sınırında yürütülmektedir. Fonksiyonlar arası koordinasyon, çalışan motivasyonunun ve dolaylı olarak iş tatminin sağlanmasını etkilemektedir. Çalışanların motivasyonları, fonksiyonlar arası koordinasyonu ve iş tatminini; iş tatmini ise müşteri tatmininin başarısını etkilemektedir (Çoban, 2004). Şekil 2.8'de Rafiq ve Ahmed içsel pazarlama modeli gösterilmiştir (Rafiq ve Ahmed, 2002).



Şekil 2.8: Rafiq ve Ahmed İçsel Pazarlama Modeli

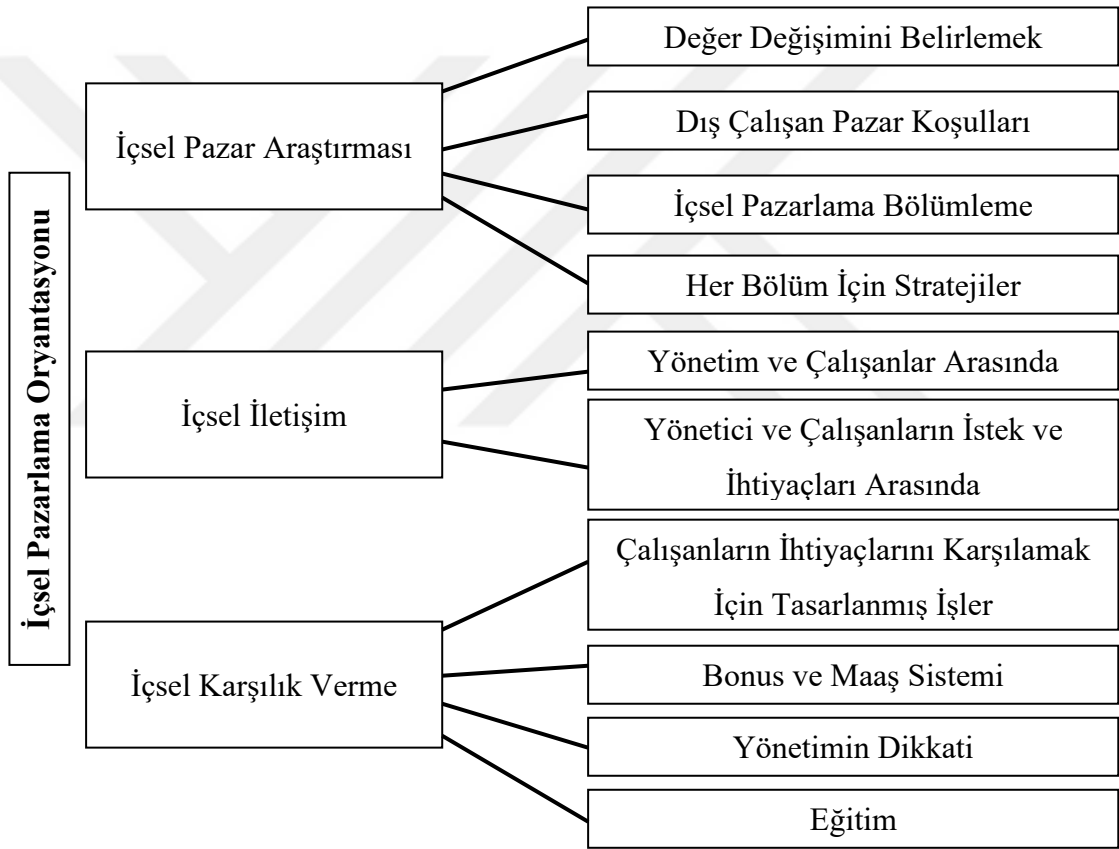
Bu modeldeki tüm aşamalar, müşteri odaklılığı sağlamak adına tasarlanmıştır. Modelin hedefi hizmet kalitesini arttırıp müşteri tatminini sağlamaktır (Çoban, 2004).

2.2.4.3. Lings Modeli (2004)

Ian Lings tarafından geliştirilen bu içsel pazarlama modeli, “içsel pazarlama oryantasyonu” olarak da adlandırılmaktadır. Lings modeli içsel pazar araştırması, içsel iletişim ve içsel karşılık verme aşamalarından oluşmaktadır (Lings, 2004).

Lings modelinin içsel pazar araştırması aşamasında; dış pazar eğilimleri ve bu alandaki içsel pazarlama bölümlendirmesi odaklanılmaktadır.

İletişim boyutunda; yönetici ve çalışanlar arası iletişim ifade edilmektedir. Son olarak içsel karşılık verme boyutunda ise; çalışan ihtiyaçlarının karşılanması, iş geliştirme motivasyon ürünleri, prim ve maaş sistemleri, eğitim ve yönetimlerin ilgisi ile dış piyasa yönelimi yer almaktadır. Şekil 2.9’da Lings içsel pazarlama modeli gösterilmiştir (Lings, 2004).



Şekil 2.9: Lings İçsel Pazarlama Modeli

Lings modeli içsel pazarlamanın aşağıdaki konularına yönelmektedir (Lings, 2004);

- Çalışanların işletmedeki tatmin seviyeleri,
- İşletmedeki önemli özellikler ve değerler,

- Dış pazardaki araştırmalar,
- Çalışan tatminini etkileyen iç ve dış faktörler

İçsel pazarlama alanında araştırmalar yapmak, eşit beceriye sahip çalışanların çalıştırılabilmesi rekabet adına önemi olan bir faktördür. Çalışanlar bakımından rekabet etmek, benzerlik gösteren müşteri pazarında rekabet edemeyen işletmeleri de açık bir şekilde rakip olarak ortaya çıkartmaktadır.

İçsel iletişim alanında çoğu işletme, müşteri iletişimi konusunda yetkin çalışanlar aramaktadır. Dış pazarlarda bu konuda pek çok kaynak vardır (Lings, 2004).

İçsel karşılık verme boyutuna yönelik çalışmalar kapsamında kullanılan yaklaşımlar; iş tasarımlarında çalışanların fikirlerine başvurulması, işletme yöneticilerinin çalışanlarının memnuniyetlerini düzenli olarak ölçülmesi, pirim, ödöl ve çalışanlara verilen ücretli izinler, çalışan güvenliğı adına yönetimlerin aldığı önlemler ve çalışanlara eğitim verilmesidir (Lings, 2004).

İşletmelerde çalışanların memnuniyetlerinin sağlanması ilk şartı müşteri olarak görölmeleridir. Bu nedenle, çalışanlara sunulan hizmetlerin kalitesi arttırılmalıdır. Çalışanlardan geri bildirimler alınması ve çalışma kalitesinin devamlı olarak kontrol edilmesi gerekmektedir.

Lings modeline göre içsel pazarlama çalışmalarını geliştiren işletmelerde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki karşılıklı ilişki seviyesi artmaktadır. Bu durum, çalışan tatminini pozitif yönde etkilemektedir (Wu, Tsai ve Fu, 2011).

2.2.5. İçsel Pazarlama Boyutları

Bir işletme, çalışanlarını yani iç müşterilerini, dış müşterilerinin gereksinimlerini, beklentilerini ve isteklerini karşılayabilmek adına eğitmeli, bilgilendirmeli, yetiştirmeli, motive etmeli ve ödüllendirmelidir (Doukakis ve Kitchen, 2004).

Ödöl ve Motivasyon

İçsel pazarlamanın ana amacı, tüm kademelerdeki çalışanların motivasyonlarının yüksek tutulmasının ve müşteri odaklı bir bakış açısına sahip olmalarının sağlanmasıdır (Ewing ve Caruana, 1999).

İnsanları motive etmek, istek ve ihtiyaçları ile gerçekten ilgilenmeyi gerektirir. Bu, insanlara saygı duymak ve değer vermek, fikirlerini her fırsatta ifade etmek, onlara başarılı olmaları için ihtiyaç duydukları kaynakları sağlamak, başarılarını kutlamak, düşüncelerini ve tavsiyelerini dinlemek, endişelerini anlamaya çalışmak, güven ortamı yaratmak ve işteki heyecanı onlarla paylaşmakla mümkündür (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

Etkili İletişim

Bir organizasyonda etkili iletişim, müşteri odaklılığın ve iç pazarlamanın geliştirilmesi için esastır. İç iletişim, müşterilere hizmet verirken çalışanların gerekli bilgileri edinmelerine ve şirketin strateji ve politikalarını öğrenmelerine yardımcı olmaktadır (Grönroos, 1990).

Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki iletişim yalnız çalışanlara yönelik yönetim desteğini arttırmakla ilgili değildir. Ayrıca iş performanslarını iyileştirmek için geri bildirim sağlamaktadır (Wu, Tsai ve Fu, 2013).

Çalışan Seçimi

İnsan gücü yönetiminin ana ve en önemli işlevlerinden birisi personel temini, yani seçim ve işe alım işlevidir (Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004). Yüksek performansa sahip organizasyonlar oluşturmak için yetkilendirilmiş ve motive olmuş çalışanlara sahip olmak gerekmektedir. İşe alım süreçleri bu başarının merkezinde yer almaktadır. Çalışanlar, işletmelerin hedeflerine tam anlamıyla dâhil olmalarını sağlayacak eğitim, beceri, zekâ ve özveriye sahip olmalıdır. Çalışanlar yalnız işe alınmamalı, seçilmelidir. Seçim süreci, doğru görev ve insan eşleşmesini sağladığı için önemlidir (Çetin, Akın ve Erol, 2001).

Çalışan seçimi, mevcut bir işin veya gelecekteki bir iş pozisyonunun ihtiyaçlarını bulmak için doğru niteliklere sahip doğru adayları seçmek adına sistematik bir süreçtir (Elsamen ve Alshurideh, 2012).

Personel Alımı

İşe alım, boş veya yeni oluşturulan pozisyonların farklı yöntemler kullanılarak doldurulması için başvuru talepleri doğrultusunda seçim yapılması olarak tanımlanmaktadır (Elsamen ve Alshurideh, 2012). İşe alım süreçleri aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- CV toplanması
- Adayların kabulü
- İlk görüşme
- İş talep formlarının incelenmesi
- Testlerin yapılması
- İş görüşmesi
- Eski işlerin araştırılması
- İlk seçim
- Yeteneklerin ölçülmesi
- Son seçim
- İşe alım

Basamakların her birinde aday hakkında tüm bilgilerin toplanması ve işletme hakkında bilgi verilmesi hedeflenmektedir. Son seçim aşamasına gelinene dek adayları reddetmek mümkündür (Saruhan ve Öncer Özdemir, 2004).

İş Gören Gelişimi

Çalışanların verimliliğini artırmak, isteyerek çalışmalarını sağlamak ve çalıştıkları şirketlerle özdeşleşmek isteniyorsa, çalışanların gelişimini desteklemek önemli bir ihtiyaçtır (Back, Lee ve Abbott, 2011).

İşletmelerde eğitim, çalışanların istihdam edildiklerinde sahip oldukları bilgi, beceri ve giriş davranışları ile belirli görev ve sorumluluklarını uygulamaları adına ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve istenen davranışlar arasındaki farkları kapatma süreci olarak tanımlanmaktadır (Barutçugil, 2004).

Çalışanlar, iyi iş yapmayı hedefleyen kuruluşlarda verimli çalışmaları ve görev tanımlarının farkında olmaları için eğitilmeli ve geliştirilmelidir.

Gelişim; örgün eğitim, iş deneyimleri, ilişkiler ve geleceğe hazırlanmaya destek olan kişilik ve yetenek değerlendirmeleri anlamına gelir. Çalışan gelişimi; şirketin kaliteyi artırma, küresel rekabete ve sosyal dönüşüme meydan okuma, teknolojik gelişmeleri ve dönüşümü iş tasarımlarında birleştirme çabasının gerekli bir parçasıdır

(Noe, 1999). Çalışanı geliştirmek için dört yaklaşım kullanılır; örgün eğitim, değerlendirme, iş deneyimleri ve kişilerarası ilişkiler.

Destek Sistemi

Yönetim desteği, iç pazarlama uygulamalarının bir unsurudur. Buna ek olarak, yönetim çalışanlara gerekli altyapıyı sağlamalıdır. Teknoloji, işletmenin performansını güçlendirmede ve iç süreçlerini daha hızlı hale getirmede önemli bir rol oynamaktadır.

İşletmelerin çalışanlar için destek sistemleri oluşturmasının ve bilgi teknolojilerine yatırım yapmayı tercih etmesinin birçok nedeni vardır. Bu sebepler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Urk, 2015);

- Ürün ve hizmetlerin pazarlanmasını kolaylaştırma
- İşletmelerin etkinliğini ve verimliliğini arttırma
- İşletmelerin maliyetlerini azaltma
- Üretim miktarını arttırma
- Ürün ve hizmet kalitesini arttırma

Sağlıklı Çalışma Ortamı

Çalışma ortamlarını sağlıklı ve güvenli olmaya uygun hale getirmektir. İş sağlığı ve güvenliği kavramı bu anlayışa paralel olarak ortaya çıkmıştır.

Çalışma ortamında çalışanları etkileyen bazı tehlikeler bulunmaktadır. Bunlar;

- Kimyasal tehlikeler
- Biyolojik tehlikeler
- Fiziksel tehlikeler
- Psiko-Sosyal tehlikeler

İşletmelerin bu tehlikelere karşı gerekli önlemleri almaları zorunludur. İşsel pazarlamanın alt boyutu olan sağlıklı çalışma ortamı ile çalışanların işletmeye ve işlerine bakış açıları, üretkenlik ve çalışan bağlılığı etkilenmektedir (Urk, 2015).

Yetkilendirme (Güçlendirme)

İçsel pazarlama boyutlarından diğeri ise yetkilendirmedir ya da güçlendirmedir. Güçlendirme, çalışanlara, bir yöneticinin onayı olmadan kendi çalışmaları hakkında karar verme yetkisi verilmesidir. Böylece çalışanlar yetkilerini kendi alanlarındaki problemlerle doğrudan ilgilenmek, çözümler üretmek, kararlar almak ve bu kararları uygulamak için kullanır ve bunun sorumluluğunu üstlenirler (Barutçugil, 2004).

Yetkilendirmenin iş tatmini üzerine etkisi oldukça yüksektir ve bu durumun çalışanların öz yeterliliğine katkısı bulunmaktadır.

Çalışanların yetkilendirilmesi doğrudan çalışanların öz yeterliliği ile ilgilidir. Çünkü çalışanlar yönetimden güç aldıklarında, en iyi işi yapmak için yeteneklerini daha fazla inançla geliştirmektedirler.

2.3. İçsel Pazarlama ve Motivasyon İlişkisi

İçsel pazarlama, çalışanların istek ve taleplerini karşılayarak motivasyon düzeylerini artırmayı hedeflemektedir (Ewing ve Caruana 1999). Bununla birlikte, içsel pazarlamada nitelikli çalışanları cezbetmede ve insan kaynaklarını yönetmede aktif rol almaktadır (Berry ve Parasuraman, 1992).

Motivasyon ise, çalışan verimliliğini ve performansını etkilediği için yöneticiler ve işletmeler açısından önem gösterilmesi gereken bir kavramdır. İşletmelerin stratejik hedeflerine erişebilmesi, pazarda arzu ettikleri konuma ulaşabilmesi ve karlılık miktarını artırabilmesi için yüksek performanslı ve nitelikli çalışanlara gereksinim duyulmaktadır. İşletmeler, yüksek performanslı çalışanlara sahip olmak ve hedeflerine ulaşmak için çalışanlarının talep ve gereksinimlerini anlamalı ve karşılamalıdır (Katı ve Düşükcan, 2017).

İşletmeler, çalışanlarına sağladıkları imkânlar için her zaman karşılığını almaktadırlar. İşten ayrılan çalışanların yerine almak veya yeni, başarılı ve motivasyonu yüksek çalışanları bulmak ve elde tutmak işletme başarısı olarak görülmektedir (Kotler, 2015). Çalışanların işletmeler için önemini göz önünde bulunduran işletmeler ve yöneticiler, çalışanlarını tanımalı ve anlamalı, sorunlarını çözmelerine yardımcı olmalı,

ekonomik ve psikolojik olarak tatmin etmeli ve çalışanları için uygun bir çalışma ortamı yaratmalıdır (Mucuk, 2014).

Sonuç olarak, işletmeler hayata geçirecekleri içsel pazarlama stratejileri ile çalışan motivasyonunu artırıcı faaliyetlerde bulunmalıdır.

2.4. İçsel Pazarlama Çalışmalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri

Çalışmanın bu bölümünde motivasyon kavramı, motivasyon araçları ve motivasyon kuramları ele alınacaktır.

2.4.1. Motivasyon Kavramı

Latince'de hareket etmek anlamına gelen “mot” kökünden türetilen motivasyon kavramı, psikolojide ve içten gelen belirli bir hedefe yönelik anlamlı davranışlar olarak nitelendirilir. Motivasyon kelimesinin Türkçe karşılığını “güdü” olarak belirtebiliriz. Güdülenme anlam olarak, bir amaca yönelmeyi ifade etmektedir (Keser, 2021).

Genel bir kavram olan motivasyon arzu, ilgi, dürtü ve ihtiyaç gibi bir çok duyguyu içermektedir. Bundan dolayı motivasyon ile ilgili pek çok tanım yapılabilmektedir. Motivasyon, bireylerin ve işletmelerin gereksinimlerini karşılayacak bir ortam hazırlayarak kişiyi teşvik etme ve harekete geçmeye başlama süreci olarak tanımlanabilmektedir (Vural ve Çoşkun, 2009).

Motivasyon kavramının temelinde üç ana faktör bulunmaktadır. Bunlar şu şekildedir (Keser, 2021);

- Kişinin öz yapısında gizli bulunan ve onun çeşitli şekillerde davranmasını sağlayan güçler ile bu güçleri harekete geçiren çevresel faktörler aracılığı ile davranışın tetiklenmesi,
- Belli bir hedefe erişmek amacı ile davranışın değerlendirilmesi,
- Kişi tarafından amaç doğrultusunda davranışın sürdürülmesi.

İşletmelere yönelik motivasyon kavramı, bilgili, donanımlı ve risk alan çalışanları istihdam etmek ve bu çalışanların beceri ve bilgi düzeylerini yükseltmek adına bir araç olarak kullanılmaktadır (Karakaya ve Ay, 2007). Çünkü işletmeler motivasyonun çalışanların performansı üzerindeki etkisinin büyük olduğunu bilmektedirler. Bu nedenle

motivasyon, çalışanların yüksek verimlilikle çalışması adına gerekli koşulları ve ortamı hazırlama süreci olarak da tanımlanabilmektedir. Çalışan motivasyonunu sağlamanın ana unsuru, çalışanların davranışlarını ve onları bu davranışa iten nedenleri anlamaktır (Kadı ve Düşükcan, 2017).

Motivasyon kavramı davranışın üç farklı yönünü etkilemektedir. Bunlar;

- Yön (tercih)
- Yoğunluk (çaba)
- Süreç (devamlılık)

Motivasyon kavramı, kişinin bir gereksiniminin giderilmesine yönelik bir hareketin başlama ve tamamlanma süreci olarak da düşünülebilir. Yani, motivasyon kavramında bir gereksinimin giderilmesi ya da hedefe ulaşılması durumu söz konusudur. Bu durumda motivasyonun bir süreç olduğu gözlenmektedir. O halde çalışan motivasyonu da hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir. Çalışanın işinde başarılı olması ile motivasyon direkt olarak ilgilidir. Bu açıdan çalışanın motivasyonu düşük olduğunda amaca yönelen davranışın oluşturulması işletme tarafından sağlanmalıdır (Keser, 2021).

Motivasyon çalışanlar için kimi zaman teşvik edici kimi zaman ise engelleyici bir etken olabilmektedir. Steers ve Mowday'e göre motivasyon üç ana amaca hizmet etmektedir (Kızıldağ, 2014);

- Kişilerin canlanmasına ve harekete geçmesine neden olur.
- Özel amaçlara ulaşılması yönünde kişiyi davranışa sevk eder.
- Amaçlara erişebilmek adına çabanın devamını sağlar.

Motivasyon sadece insanlara bilgi ve beceri kazandırmakla kalmaz, aynı zamanda bu bilgi ve becerileri nasıl ve ne ölçüde kullanabileceklerini de etkilemektedir (Locke ve Latham, 2004).

2.4.2. Motivasyon Araçları

Kişi günlük hayatının büyük bir kısmını çalışarak geçirmektedir. İş yerinde geçirdiği zaman dilimi bireylerin gününün büyük bir kısmını kapsayabilmektedir. Günlük hayatta iş yerinde geçen zaman dikkate alındığında, çalışanın motivasyonunun düşük

olması ilerleyen dönemlerde ciddi olumsuz sonuçlar meydana getirecektir. Bu açıdan motivasyonu düşük olan çalışanın yalnızca işletmeye olan katkısı azalmaz bununla birlikte kişisel hayatında kayıplar yaşamaya başlar (Keser, 2021).

İşletmeler çalışan motivasyonunu sağlamak, çalışanların kişisel gereksinimlerini ve beklentilerini karşılamak adına motivasyon araçlarını kullanmaktadır. Motivasyon araçları aşağıdaki gibidir;

- Sosyo-Ekonomik Araçlar
- Psiko-Sosyal Araçlar
- Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Bu motivasyon araçlarının etkileri çalışanların talep, gereksinim ve beklentisine göre farklılık gösterebilmektedir (Katı ve Düşükcan, 2017).

2.4.2.1. Sosyo-Ekonomik Araçlar

Günümüzde kişilerin çalışmalarının ana sebebi ekonomik nedenlere dayanmaktadır. Bu nedenle ekonomik motivasyon araçlarının etkisi diğer motivasyon araçlarından daha fazladır. Sosyo-ekonomik motivasyon araçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Ücret: Ücret, işletmelerdeki çalışan motivasyonunu sağlayan en etkili motivasyon araçlarından bir tanesidir. Buna göre ücret, çalışanların işletmelere daimi bağlılık göstermesinde en güçlü motivasyon sebebidir (Keser, 2021).

Çalışanların -terfi alarak veya almayarak- ücretlerinin arttırılması en sık kullanılan motivasyon yöntemidir. Fakat, ücret artışı çalışana hak ettiği şekilde verilmez ise bu artış, çalışanı motive edici bir araç olmaktan çıkmaktadır. Ücret artışı çalışanlar için sadece özendirme aracı olmamalıdır. Çünkü ihtiyaç dışı ücret artışları çalışanda beklentiye dönüşebilir ve bu beklenti bir süre sonra çalışanı motive eden bir araç olmaktan çıkabilir.

Çalışanlar yeterli oranlarda ücretlendirilmeli ve bu ücretlerin adaletli bir şekilde dağıtılmasına dikkat edilmelidir (Deniz, 2005). Her işletmenin işletme ve çalışanlarının çıkarları doğrultusunda bir ücret politikası bulunmalıdır (Liker ve Hoseus, 2011).

Prim: Çalışanların aldıkları standart ücret haricinde daha fazla ve verimli çalışmaya teşvik etmek amacı ile verilen ek ücretlerdir (Keser, 2021). Prim ödemeleri genel olarak

satış oranına göre komisyon verilmesi, parça başı ücretleri ve zaman esasına göre düzenlenmektedir.

Prim, çalışan motivasyonunu arttırmaya yönelik bir araç olsa dahi çalışanları daha fazla çalışmaya itmesi nedeniyle çalışan verimliliğinin düşmesi, iş kazası olasılıklarının artması ve çalışanların çabuk yıpranması gibi negatif sonuçları da olabilmektedir (Yumuşak, 2008).

Üretime Ortaklık: Çalışanların üretim sürecine katılmaları ve ürettiklerinden pay almaları amacı ile oluşturulan bir motivasyon aracıdır. Üretime ortaklıkta en bilinen sistem Scanlon'un geliştirdiği "Scanlon Planı"dır. "Rucker Planı" ve "Improshare Planı" da üretime ortaklık sistemi yöntemleridir.

1. Scanlon Planı

1937 yılında çelik endüstrisinde bir fabrikada çalışan sendika temsilcisi Joseph Scanlon tarafından geliştirilmiştir. Scanlon Planı, mal ve hizmetlerin üretiminde elde edilen maliyet tasarruflarını çalışanlar arasında maddi olarak pay eden üretim ortaklık sistemidir (Kaymaz, 2010).

Scanlon Planı, çalışanların verimliliğini arttıracak önerileri komiteler aracılığı ile yönetime iletmesidir. Komiteler önerileri değerlendirerek hayata geçirilip geçirilemeyeceğine karar verirler (Keser, 2021).

Scanlon Planı esas olarak, çalışan maliyetleri ile üretim değeri arasındaki bağlar sonucunda oluşan maddi faydanın paylaşılmasını öne çıkarmaktadır.

2. Rucker Planı

1930 yılında ekonomist Allan W. Rucker tarafında geliştirilmiştir. Scanlon Planı, üretimi çıktı miktarı ile ölçerken Rucker Planı, kaliteyi değerlendirmektedir (Keser,2021).

Bazı sektörlerde verimlilik fazla değişmediğinden, çalışanın performans düzeyi ile fire veya israf düzeyi maliyet açısından önemlidir. Başka bir deyişle, çalışanın üretimdeki maliyet belirleme gücü dikkate alınmaktadır.

Sonuç olarak, daha az hata yapan ve daha az israf eden çalışan daha yüksek gelir elde eder (Gartenstein, 2018).

3. Improshare Planı

1970 yıllarında endüstri mühendisi Mitchell Fein tarafından geliştirilmiştir. Plan, o dönemdeki (Improshare dönemi) çalışılan sürenin öngörülen üretim süresinden daha az olması halinde çalışanları eşit şekilde ödüllendirmektir. (Keser, 2021).

Verimliliğe Dayalı Kazanç Paylaşım Planında prim ücretleri, haftalık ya da aylık şekilde hesaplanmaktadır. Eğer çalışılan süre öngörülen süreyi aşarsa çalışanlara herhangi bir prim ödemesi yapılmamaktadır.

Tüm beyaz ve mavi yakalı çalışanlar genel olarak plan kapsamındadırlar (Kaymaz, 2010).

Kâra Katılma: Çalışanların daha verimli ve istekli bir şekilde çalışmalarını teşvik etmek amacı ile işletmelerin dönem sonunda sağladığı kârın belirlenen bir kısmını çalışanları ile paylaşmasıdır (Gümüş, 2012). Çalışan işletmeye ne kadar fazla katkı sağlarsa işletmenin kazancı da o yönde artacaktır. Bu durum dolaylı olarak çalışanın kazancını da arttırmaktadır.

Kâra katılma sistemine sahip işletmelerde çalışanlar, kurum içi verimliliğin artmasına katkıda bulunurken, aynı zamanda işletmenin temel hedefini benimseyerek kâr oranını artırmak için çalışmaktadır.

Ekonomik Ödül: Ekonomik ödül, işletme de bir öneri getiren, icat yapan veya yaratıcı olan çalışanlara yönelik ekonomik değeri olan bir ödül verilmesidir. Çalışanları işe özendirmek ve işletmeye olan bağlılığı arttırmak için başarı sağlayanlara ekonomik değeri olan ödüller verilebilir. Ödüllerin motivasyon değerinin kaybedilmemesi için iki konuya dikkat edilmelidir. Bunlar (Keser, 2021):

- Birincisi, çalışanın ürettiği mal ve hizmet ile ödül arasında bir denge sağlanmalıdır.
- İkincisi, öneri ile verilecek ödül arasında geçen süre uzun olmamalıdır.

Çalışanın ürettiği ürün ya da hizmet ile ödül arasındaki bağ zayıf olursa çalışan verilen ödülün verilme sebebini unutabileceğinin yanı sıra motive de olmayacaktır (Silah, 2005).

2.4.2.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Çalışanın sosyo-ekonomik araçlar gibi psiko-sosyal araçlardan da motivasyon sağladıkları bir gerçektir. Günümüzde psiko-sosyal araçlar işletmeler tarafından daha fazla önemsenmektedir. Birçok işletme eskiden yeteri kadar dikkate alınmayan fakat son yıllarda daha çok etkili olmaya başlayan psiko-sosyal araçlar, çalışanların ekonomik varlık olmaları haricinde sosyal bir varlık olduklarını da kabul etmektedirler (Keser, 2021).

Çalışanların yaptıkları işten dolayı sosyal çevreleri tarafınca takdir edilmeleri para ile ödüllendirilmelerinden daha büyük bir önem arz etmektedir (Arzova, 2001). Bu sebeple işletmeler sadece sosyo-ekonomik araçlar üzerinde çalışmalar yapmamaları; çalışanların psikolojilerini önemseyerek psiko-sosyal araçlara da önem vermeleri gerekmektedir. Psiko-sosyal motivasyon araçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Keser,2021):

Çalışmada Bağımsızlık: Çalışanların çoğu bağımsız olabilecekleri, yaratıcılıklarını ve farklı yeteneklerini ortaya çıkarabilecekleri ve geliştirebilecekleri işletmelerde çalışmayı ister. Öte yandan, benlik duygusunu tatmin etmek veya kişisel gelişim gücünü arttırabilmek için bağımsız çalışmaya önem vermektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Sosyal Katılma: Çalışanların pek çoğu işe başlamalarından itibaren birçok sosyal gruba da dâhil olmaktadır. Çalışanlar işyerinde yeni bir sosyal ortam oluşturmaktadırlar. Çalışanlar yeni sosyal ortamında içinde bulunduğu gruplarla iletişim halinde olmaktadır. Bu iletişim çalışanın motivasyonuna pozitif etki sağlamaktadır (Keser, 2021).

Homans'ın Sosyal Sistem Kuramı, çalışanların işyeri arkadaşları ile beraber sosyal aktiviteler gerçekleştirmesi ile tatmin düzeylerinin yüksek olduğunu belirtmektedir (Dobre, 2013).

Değer ve Statü: Çalışma ortamında yöneticiler ve çalışma arkadaşları tarafından takdirle karşılanmak çalışan üzerinde pozitif bir etki oluşturmaktadır. Özellikle üsleri tarafından onay gören çalışanın işine ve işyerine olan bağlılığı artmaktadır. Çalışanın üslerinden

takdir görmemesi uzun vadede çalışma performansını düşürecektir. Yaptığı işin fark edildiğini gören çalışanın motivasyonu diğer çalışanlara göre daha yüksek olacaktır (Keser, 2021).

Google'ın geliştirdiği gThanks uygulaması ile bir çalışan iyi bir iş yaptığında diğer çalışanların onu takdir etmesine izin verilmektedir. Bütün Google çalışanlarına açık olan bir platformda yayınlanan bu takdir mesajı, göndereni de alanı da mutlu eden bir araç olarak görülmektedir (Bock, 2020).

Yükselme Olanakları: Çalışanlar, çalıştıkları işletmelerde yükselme olanaklarına da sahip olmak isterler. Yükselme olanağı, özellikle çağımızda Y Kuşağı çalışanları için oldukça önemli bir motivasyon aracıdır. Çalışanlar bulundukları işlerini en iyi şekilde öğrenerek tecrübe edindikçe iş sıradanlaşmaya başlayacak ve bulundukları mevkideki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bulacaklardır. Bundan dolayı yetki ve sorumluluklarının artmasını isteyeceklerdir. Yükselme veya ilerleme yolları kalmayan çalışanların çalışma istekleri ve arzuları azalacaktır. Sonuç olarak, yükselme olanakları işyerinde çalışanlar için bir teşvik yani motivasyon aracıdır (Eren, 2017).

Çevreye Uyum: Çalışanların iş yaşamındaki fiziksel koşullar ile birlikte psiko-sosyal koşullara da uyum sağlamaları gerekmektedir. Çalışanları oryantasyon döneminden itibaren işletme içi iletişime dahil etmek, iş kültürüne uyum sağlayarak aidiyet duygusunu geliştirmeye yardımcı olmaktadır (Ünlüöneren, 2007). Çalışanların işletmedeki uyum sürecini kısaltma ve kolaylaştırmak adına yöneticilerin rolü oldukça önemlidir.

Öneri Sistemi: Öneri sistemi, çalışan motivasyonunu sağlayan ve işletmelerde demokratik yönetim anlayışını gösteren motivasyon araçlarından bir tanesidir. Çalışanların fikir ve önerilerini üsleri ile paylaştıkları ve kabul gören fikirlerin hayata geçirilmesini kapsayan süreçlerdir. Çalışanın yeni keşfi ile başlayan bu uygulama, insan kaynakları yönetiminde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu sistem sayesinde, çalışanın görüşlerinin değerli olduğu hissi oluşturulmaktadır (Keser, 2021).

İşletmelerin öneri sistemi konusunda dikkate alması gereken hususlar bunlardır (Keser, 2021):

- İşletme tüm önerileri kabul etmelidir. Önerilerin basitliği veya sağlayacağı katkı oranı düşünülmeden öneriyi sunan çalışana geri dönüş sağlanmalıdır.

- Önerilerin derecesine göre sunulan tüm önerilere muhakkak ödül sistemi ile karşılığı verilmelidir.

İncelenen öneriler hakkında karar verildikten hemen sonra fikirlerin uygulama aşamasına mümkün olan en kısa sürede başlanmalıdır. Sonuç olarak önerileri kabul gören çalışanların motivasyonları ile birlikte iş tatminleri de sağlanmış olacaktır (Demirci, 1999).

Psikolojik Güvence: Çalışanın, işletmedeki iş güvenliği kadar psikolojik güvencesinin de çalışana etkisi oldukça fazladır. Çalışanın üslerinin kendisine herhangi bir negatif davranışta bulunmayacağına inancı varsa motivasyonu da yüksek olacaktır.

Psikolojik güvence, fiziksel herhangi bir güvenceden ziyade duygusal bir güvencedir. Çalışanlar güven duydukları işletmelerde çalıştıklarında daha verimli performans göstereceklerdir (Keser, 2021).

Psikolojik güvence çalışma ortamıyla ilişkilidir. Bu konudaki ilk adım çalışma ortamını bozarak olumsuz yönde etkileyen zararlı psikolojik öğelerin yok edilmesidir. İkinci adım ise olumlu ve faydalı çalışma koşullarının sağlanmasıdır. Net bir şekilde ifade etmek gerekirse, çalışma ortamında iş temposu, çevresi ve doğası psikolojik güvence konusu dahilindedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016).

Sosyal Uğraşlar: İşletme bünyesinde veya dışarıda gerçekleştirilen, çalışanların iş stresinden kurtulmalarına ve çalışanların birbirleriyle etkileşimlerini artırmalarına yardımcı olan faaliyetler sosyal uğraşlar olarak tanımlanmaktadır. Sosyal arayışlarla iş yaşamındaki tekdüzeliği aza indirmeye çalışırken, yönetim kadrosu ile çalışanlar arasındaki iletişim de artmaktadır (Sevinç, 2015).

Çalışanlar adına farklı geziler ve kültürel etkinlikler düzenlemek, özel gün ve geceleri birlikte kutlamak, şirket içi spor etkinlikleri düzenlemek sosyal çalışmalara örnek olarak verilebilir.

Sosyal Sorumluluk Projeleri: Son yıllarda işletmelere bünyelerinde birçok sosyal sorumluluk projesi yürütmektedirler. Yürütülen bu projeler kurumsal olarak görünüyorsa da aslında şirket çalışanlarının da içinde bulunduğu, üzerinde çalıştığı ve fiziksel olarak görev aldığı sosyal sorumluluk çalışmalarıdır. İşletme çalışanları birçok konuda yürütülen sosyal sorumluluk çalışmalarında gönüllü olarak görev almaktadırlar.

İşletme bünyesinde gerçekleştirilen bu projeler işletme desteği ile gerçekleştirildiğinden dolayı bu etkinliklerin çalışanlara önemli ölçüde motivasyon katkısı sağladığı görülmektedir.

2.4.2.3. Örgütsel ve Yönetsel Araçlar

Dönemimizdeki yeni yönetim sistemlerini destekleyen örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları işletmelerin amaçlarına ulaşmada yardımcı olurken bununla birlikte işletme bünyesinde gerçekleştirilen çalışmaların motivasyon kavramı çevresinde oluşmasını da sağlamaktadır (Özyer ve Kanbur, 2012). Örgütsel ve Yönetsel motivasyon araçlarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

Amaç Birliği: İşletmelerin başarıya ulaşabilmeleri için çalışanların amaçları ile işletmenin amaçlarının uyumlu olması gerekmektedir. Çalışanlar işletmenin hedef ve amaçlarını doğru bir şekilde bildikleri takdirde bu doğrultuda hareket edeceklerdir (Keser, 2021).

İşletme bünyesinde amaç birliğinin sağlanması, örgütsel birliğin kurulması, iç verimliliğin artırılması ve çalışanların en fazla iş doyumunu sağlayabilecekleri bir ortamın sağlanabilmesi gibi konularda etkisi oldukça önemlidir (Sevinç, 2015).

Yetki Devri: Yetki devri, üslere ait olan görevlerden bazılarının astlara devredilmesi anlamında gelmektedir. Çalışanların saygı ve tanınma gereksinimlerini tatmin edebilecek önemli bir motivasyon aracıdır. Bu şekilde çalışan kendine olan güvenini arttırmakla beraber işletmeye olan bağlılığını da kuvvetlendirmektedir.

Yetki devrini etkili bir şekilde gerçekleştirebilmek adına gerçekleştirilmesi gereken bazı koşullar bulunmaktadır (Özevren, 2009):

- Yetkilendirme dengeli olmalıdır.
- İş bütünüyle doğru çalışana devredilmelidir.
- Yetki devrinin gerçekleştirildiği ast ve üst arasında sağlıklı bir iletişim kurulmalıdır.
- Yetki devri gerçekleştirilirken bütün bilgi akışı sağlanmalıdır.
- İşin sonucu değerlendirilmelidir.

Eğitim: Eğitim çalışmaları işletmeler için oldukça önemli olmakla birlikte çalışanların motivasyonunu sağlayan bir araçtır. İşletme bünyesinde gerçekleştirilen eğitimler,

Çalışanların sektör ve gelişmeleri takip etmelerini sağlayarak bilgi ve donanımını artırırken, aynı zamanda bilimsel ve teknik konularda eğiterek mesleğe hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu ve Tz, 2003).

Terfi: Terfi alışanların işletmedeki konumunu değiştiren bir süreçtir. Terfi ile birlikte çalışanlar maddi kazanım da elde ederler. Çalışanlar terfi imkânı sunulan işletmelerde daha motive olmuş bir şekilde çalışmaktadırlar. Burada işletmelere düşen görev ise terfi politikalarını şeffaf ve ciddi bir şekilde yrtmeleridir (Keser, 2021).

Terfide beklenen amaç, yeni bilgi ve yeteneklerle birlikte st görevlere ulaşmaktır. Terfi, alışanı motive eden önemli araçlardan biridir. Günümüzde çalışanın başarısıyla doğru orantılı bir şekilde işletmenin çalışana sunduğu bir ödül olarak görülmektedir (Keser, 2021).

Kararlara Katılma: Kararlara katılma, astların yöneticilerin sorumluluğu olan kararlara katılma fırsatı vermesi olarak tanımlanmaktadır (Mulder ve Wilke, 1970). Kararlara katılma, tanınma ihtiyacını karşılayarak çalışanların benlik saygısını artırırken, iş tatminlerini de etkilemektedir. İş tatminini artırmak çalışanların işe, meslektaşlarına ve yönetime daha olumlu yaklaşmalarına yardımcı olurken, iş kararlarını iyileştirmek gibi olumlu sonuçlar da vermektedir (Feldman ve Hugh, 1986).

İletişim: Çalışanlar ve yönetici arasındaki iletişim, motivasyon ve iki taraf arasında oluşabilecek olası sorunların zm adına oldukça önemli bir araçtır. Çalışanlar ve yönetici arasındaki sağlıklı iletişim işletmelerdeki problemleri aza indirmektedir. Çalışanlar iletişim kurarak problemlerini rahatça ifade edebilmektedirler. Bu sayede belirsizlik ve güvensizlik gibi problemler ortadan kalkarak çalışan motivasyonu sağlanabilmektedir (Keser, 2021).

Motive Edici İşler Tasarlama: Tüm işlerin çalışanlar adına keyif verici olduğunu söylemek mümkün değildir. Çalışanların motive bir şekilde çalışabilmeleri için yaptıkları işten keyif almaları oldukça önemlidir. Çalışanların keyif almadıkları bir işte verimli bir şekilde çalışmalarını beklemek gerçekçi bir durum değildir. Böyle durumlarda işletmelere çalışanlara motive edici işler tasarlama görevi düşmektedir. Bunlar; iş genişletme, iş zenginleştirme ve iş rotasyonu ile sağlanabilmektedir (Keser, 2021).

Örgütsel Destek Sağlamak: Örgütsel desteğin sağlanması için işletmelere belli görevler düşmektedir. Bunlar; politika ve uygulamalarda çalışanlara adaletli olunması, iş

şartlarının çalışanlar için uygun hâle getirilmesi, üslerin çalışanlara gerekli durumlarda destek vermesi, insan kaynaklarının bazı faaliyetler yaparak çalışana verilen değeri göstermesidir. Tüm bunlar olduğu takdirde bir işletme de örgütsel destek sağlanıyor demektir (Telman ve Ünsal, 2004).

Çalışanın örgütsel destek duygusu, çalışanı yalnızca kuruluşa bağlamakla kalmayacak, aynı zamanda bireyin motivasyonunu da artıracaktır. Bu durumda çalışan yalnızlık hissine girmeyecek ve işten ayrılma oranları da azalacaktır. Bununla birlikte çalışan daha çok iş tatmini yaşayacaktır (Keser, 2021).

İşe Uygun Bireyler Seçilmesi: Çalışanın motivasyonunun yüksek olmasındaki en büyük etken istediği işi yapıyor olmasıdır. Bununla birlikte, işletmenin çalışana tecrübesine yönelik iş vermesi de oldukça önemlidir. Dolayısıyla işletme için işe uygun çalışan seçilmesi önem arz etmektedir. Yapılacak olan bir yanlış seçim ile hem işletme hem de çalışan açısından olumsuz sonuçlar ortaya çıkacaktır. Çalışan, çalıştığı işletmede eğer tecrübe ve becerilerinin altında bir alanda çalışıyorsa motivasyonu düşecektir. Bundan dolayı çalışanı işe alırken hem işletmenin hem de çalışanın motivasyonunu pozitif yönde etkileyecek seçimler yapılmalıdır (Keser, 2021).

2.4.3. Motivasyon Kuramları

Yaşadığımız dönemde, motivasyon kavramı hakkında birçok gelişmiş kuram vardır. Bu kuramlar, iki ayrı bakış açısı etrafında belirmektedir. Bunlardan birincisi, çalışanların dış etkenler tarafından motivasyon sağlanabileceğini fikrini savunmaktadır. İkincisi ise, çalışanların finansal ve sosyal faydalarla birlikte kişisel hedeflerine ulaşmak için daha verimli çalışarak içsel motivasyon sağlayabilecekleri görüşündedir (Bassett ve Lloyd, 2005).

Bakış açısı farklılıklarından dolayı motivasyon kuramları kapsam kuramları ve süreç kuramları olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.4.3.1. Kapsam Kuramları

Kapsam kuramları, çalışanları davranışın belirli yönlerini sergilemeye yönlendiren içe dönük etkenlere öncelik vermektedir (Özevren, 2009). Bu bağlamda kapsam kuramları, çalışanların hangi gereksinimleri karşılamak istediği ve çalışanları

motive eden ve yönlendiren güçlerin neler olduğu ile ilgilenmektedir. Başlıca kapsam kuramları şunlardır (Taşdemir, 2013);

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı
- Herzberg'in Çift Etmen Kuramı
- McClelland'ın Başarı Kuramı
- Alderfer'in ERG Kuramı

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Psikolog olan Maslow, 1943'te yaptığı klinik çalışmalar nihayetinde ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini sunmuştur. Maslow'a göre bireylerin tutumları ihtiyaçlar etrafında şekillenmekte ve bireyler ihtiyaçlarını karşılayarak hedeflerine ulaşırken motive olmaktadır. Bireyler için çeşitli önem sırasına sahip ihtiyaçlar birbirleriyle ilişki içerisinde ve bu ihtiyaçların karşılanması önceliğine göre ihtiyaçlar hiyerarşisi oluşmaktadır (Maslow, 1943).

Maslow'a göre ihtiyaçlar belli bir hiyerarşik düzene göre şekillenir ve beş ayrı adımda sıralanmaktadır. Bunlar; fizyolojik ihtiyaçlar (ücret), güvenlik ihtiyacı (kıdem, sendika, tazminatlar), ait olma sevgi ihtiyacı (iş grupları), saygınlık ihtiyacı (unvan, statü, terfi) ve kendini gerçekleştirme.

Herzberg'in Çift Etmen Kuramı

Herzberg'in ABD'de yaptığı Pittsburg çalışmaları sonucunda meydana gelen çift etmen kuramı Maslow ve ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramının bir uzantısıdır. Herzberg bu çalışma ile işletme çalışanlarına iki soru yönelterek teoriyi oluşturmaktadır. Bu sorular aşağıdaki gibidir (Luthans, 2005);

- İşinizde kendinizi çok iyi ve motive hissettiğiniz zamanlar nelerdir?
- Ne zaman işinize karşı son derece kötü hisleriniz oldu?

Verilen cevaplar doğrultusunda çalışanların yaptıklarının bir sonucu olarak iyi duygular ortaya çıkarken, kötü duygular çalışma koşullarıyla ilgilidir. Herzberg, iyi duyguları motive edici faktörler ve kötü duyguları hijyen faktörleri olarak adlandırmaktadır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

McClelland'ın Başarı Kuramı

McClelland'ın başarı kuramı, ihtiyaçların meydana gelme zamanı açısından diğer teorilerden farklıdır. McClelland'ın başarı kuramı, ihtiyaçların bireylerin öğrenme aşamalarının bir sonucu olarak meydana geldiğini savunmaktadır (Tevrüz, Erdem ve Bozkurt, 2012).

McClelland'ın başarı kuramına göre bireyler davranışlarını ihtiyaçlarının etkisi altında sergilerler ve davranışları etkileyen üç ayrı ihtiyaç vardır. Bunlar; başarıma ihtiyacı, güç ihtiyacı, ilişki ihtiyacı (McClelland, 1961).

Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nın eksik kalan yerlerine destek vererek ve teoriyi tamamlayarak ERG Kuramını oluşturmuştur. Alderfer, aynı Maslow gibi, ihtiyaçları sıralamıştır ve üç farklı grupta ele almıştır. Bunlar; var olma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve gelişme ihtiyacı.

Porter, Alderfer'in ERG Kuramını Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramından daha esnek bir model olduğunu düşünmektedir. Çünkü bireylerin tutumlarını tanımlıyor ve anladığını belirtmektedir. Bununla birlikte, ERG kuramı ile çalışan motivasyonuna yararlı bir bakış açısının ortaya çıktığı fikrini de savunmaktadır (Topaloğlu ve Özer, 2008).

2.4.3.2. Süreç Kuramları

Süreç kuramları, çalışanların içinde yaşadıkları çevrenin motivasyon üzerindeki etkisi ile ilgilenmektedir. Bununla birlikte, çalışanların davranışlarının hangi koşullar altında tekrarlandığı sorusuna bir cevap aramaktadır. Çünkü süreç kuramları, çalışanların davranışlarını yalnızca ihtiyaçları nedeniyle yarattıkları fikrini savunmaktan ziyade, davranışları etkileyen pek çok faktörden yalnızca biri olduğunu belirtmektedir (Özevren, 2009). Başlıca süreç kuramları şunlardır (Taşdemir, 2013);

- Beklenti Teorileri
- Pekiştirme (Davranış Şartlandırma) Teorileri
- Eşitlik Teorileri
- Amaç Teorileri

Beklenti Teorileri

Süreç teorileri arasında en çok sözü edilen teori beklenti teorileridir. Beklenti teorisi, motivasyonun çalışanların davranışlarını etkilediğini ve motivasyonun davranışın gerçekleştirilmesine neden olan beklentilerle oluştuğunu ileri sürmektedir (Şeker, 2014). Beklenti teorileri iki ayrı modelden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi Viktor H. Vroom tarafından oluşturulan Vroom'un Beklenti Teorisi, ikinci ise Porter ve Lawler'in Gelişmiş Beklenti Teorisi'dir (Şahin, 2014).

Pekiştirme (Davranış Şartlandırma) Teorileri

Pekiştirme teorilerine göre çalışanların davranışları birçok dış faktörden etkilenmektedir. Çalışanlar, genellikle davranışların sonuçlarını öngörerek ve düşünerek davranışları şekillendirmektedir. Davranışların bir sonucu olarak elde edilen ödül veya ceza, çalışanların bir sonraki davranışlarındaki kararlarını ve davranışlarının tekrar sayısını etkilemektedir (Tınaz, 2000).

Pekiştirme kuramı iki farklı şartlandırma çeşidinden oluşmaktadır. Bunlardan birincisi klasik şartlandırma ikincisi ise sonuçsal şartlandırmadır.

Klasik şartlandırma, Pavlov tarafından köpekler üzerinde yapılan çalışma sonucunda meydana gelmiştir. Sonuçsal şartlandırma ise, diğer motivasyon teorilerinin aksine, çalışanların motivasyonunda psikolojik faktörlerle birlikte dış faktörlerin de etkili olduğunu savunmaktadır.

Eşitlik Teorileri

1960'lı yıllarda Stacy J. Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi süreç kuramlarından bir tanesidir. Eşitlik teorisinin temeli çalışanların eşitlik ihtiyacından oluşmaktadır. Eşitlik teorisine göre çalışanların eşitlik algısı girdi ve çıktı hesaplamalarına göre şekillenmektedir. Bu durumda, çalışanların iş için yaptıkları yatırımlar ve adanmışlıklar ile iş sonucunda elde ettikleri kazançlar arasındaki ilişki çalışanın eşitlik algısını etkilemektedir (Huseman, Hatfield ve Miles, 1987).

Çalışanlar eşitsizlik olduğunu hissettiklerinde adaleti sağlamak için çeşitli yöntemler deneyebilmektedirler. Bu yöntemler (Adams, 1963);

- Girdi-çıktı dengesini korumak için kendi girdi veya çıktısını artırabilir.
- Girdi-çıktı dengesini korumak için kendi girdi veya çıktısını azaltabilir.
- Eşitsizlik olduğunu düşündüğü alanı terk edebilir.
- Yalnızca gerektiğinde girdi ve çıktı miktarını azaltabilir veya artırabilir.
- Diğer çalışanların girdi ve çıktı miktarında bir değişikliğe neden olabilir veya bölgeden ayrılmalarını sağlayabilir.
- Adaletsizlik düşüncelerini diğer çalışanlara aktarabilir.

Amaç Teorileri

1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilen amaç teorisi, amaçların çalışanın motivasyonunu direkt olarak etkilediği savunulmaktadır. Amaç teorisine göre amaçlar örgütsel veya bireysel olabilmektedir. Teori, çalışanların motivasyonlarını artıracak hedefler koymaları ve bu hedefler için çaba göstermeleri gerçeğine dayanmaktadır (Özler, 2013).

Yapılan araştırmalarda amaçların daha yoğun iş temposuna sahip çalışanlar için performans ve üretkenliği artırdığı görülmektedir. Performansı etkilemek için amaçların sahip olması gereken özellikleri şu şekildedir:

- Amaçların belirginliği
- Amaçların güçlüğü
- Amaçların kabulü
- Amaçların saptanmasına katılma
- Amaçlarla ilgili geri bildirim yapılması

2.5. İçsel Pazarlama ve Kriz Yönetimi İlişkisi

Krizler, önceden tahmin edilemeyen, hızlı müdahale gerektiren ve şirketlerin normal işleyişini etkisiz kılan durumlardır. Şirketler açısından kriz dönemlerinde etkili ve güçlü çözümler üretmek, krizle başa çıkmak için kaçınılmazdır.

Şirketlerin belirledikleri hedeflere ulaşabilmeleri için, krize neden olan durumu detaylı bir şekilde analiz edip, krizin neden olduğu sorunları çözmek için gerekli aksiyonları

almaları ve doğabilecek yeni sorunlar için de alt yapı sistemlerini, uygulama prosedürlerini ve stratejilerini oluşturmaları zorunludur.

Zuhal Baltaş (2002) krizin ve kriz dönemlerinin en belirgin ve gerilim yaratıcı özelliğinin belirsizlik olduğunun altını çizmektedir. Kriz işletmeleri bir belirsizlik ortamının içine sokmakta, bu nedenle de hem şirketin hem de çalışanların yön ve hedefleri ile ilgili büyük bir belirsizlik ortamı yaratmaktadır. Örgüt için belirsizlik ortamı yaratmasının yanı sıra krizin dikkat çeken üç temel özelliği tehdit, zaman baskısı ve sürpriz olarak sıralanmıştır (Pira ve Sohodol, 2004).

Kriz şirketlerin hedefleri, işleyiş düzeni gibi temel fonksiyonlarını tehdit altına almaktadır. Bunun bir sonucu olarak şirketler açısından kriz dönemlerinde hem işleyişlerini ve varlıklarını sürdürmek ve hem de yoğun zaman baskısını ortadan kaldırmak için hızlı karar verme, süreçlerini yenilikçi bir yaklaşım ile yenilemek ve uygulamak bir zorunluluk olarak görünmektedir. Sürpriz ise, şirketi rahatsız eden beklenmedik ve ani değişimlerdir. Bu nedenle kriz, karşılaşınca yöntem geliştirme lüksü olmayan ve önceden planlamayı gerektiren bir durumdur (Pira ve Sohodol, 2004).

Krizi rutin ortamdan ayıran özellikler şunlardır; (Narbay, 2006)

- Kriz ciddi bir hastalık gibidir ve ciddi müdahale gerektirir.
- Krizler kritik ve tehdit edicidir.
- Her stresli ortam kriz değildir.
- Krizin kesin çözüm formülü yoktur. Bazı krizler tekrar ortaya çıkabilir.
- Bazı durumlarda fırsatları değerlendirme amacıyla kriz bilinçli olarak geliştirilebilir.
- Kriz mutlak bir felaket değildir. Tam tersine fırsatlara dönüşebilir.

ABD'deki Kriz Yönetim Enstitüsü (ICM), kriz yönetiminin üç ana eksen üzerine oturtulmasına dikkat çekmektedir. Yönetimin kriz karşısındaki duruşu, operasyonel etkinlik ve iletişim performansı üç ana değişken olarak tanımlanmaktadır (Kadıbeşegil, 2002).

Şüphesiz şirketlerin uzun vadede hedeflerine ulaşması açısından kriz yönetim stratejilerinin ayrılmaz bir parçasını iç ve dış müşteri memnuniyeti oluşturmaktadır. Günümüz rekabet ortamında kurumlar bu alanda sürdürülebilir çalışmalar, yenilikler yapmak ve yaratıcı çözümler üretmek zorunluluğu ile karşı karşıyadır. Dijital çözümler şirketlerin hızlı, çevik ve inovatif yaklaşımını çeşitlendirmektedir.

Şirketlerin içsel pazarlama uygulamalarının kriz ortamlarından bağımsız genel bir yönetim stratejisi olduğu düşünüldüğünde, şirketlerde çalışanların kriz dönemlerinde şirket çalışmalarına ve müşteri memnuniyetine katkısının üst düzeyde olması kaçınılmazdır. Yani şirketler krizden önce de çalışanlarına içsel pazarlama uygulamaları aracılığı ile memnuniyet, aidiyet ve marka sadakati çalışmaları yapıyorsa, krizin olduğu ilk dönemde yöneticiler çalışanlarının kritik önemi olan desteğini almış olacaklardır. Kriz dönemlerinde içsel pazarlama uygulamalarının en önemli aşamasını kesintisiz, açık ve şeffaf iletişim oluşturmaktadır. Kriz çalışanlara bütün nedenleri ile anlatılmalı, şirketin krizi nasıl yöneteceği konusunda bilgi verilmeli ve alınacak önlemler açıklanmalıdır. (Mishra: 1998). Bunlar yapılırken çalışanlara verilen önem ilk plana alınmalıdır.

Şirketlerin geleceğinde çalışanlar en önemli kaynaktır ve iç müşteri olarak konumlandırılmalıdırlar. Şirketin uzun dönemli stratejileri ile ilişkili bileşenleri olarak değerlendirilmelidirler. Dolayısıyla iç ve dış etkenleri düşünerek şirketlerin çalışanına içsel pazarlama uygulamalarını kriz yönetiminin bir parçası olarak görmesi gerekmektedir. Çalışanlar artık ödeme çeklerinin dışında bazı faktörlerin kurum tarafından sağlanmasını istemektedirler (Gray:1986).

Elise ve Keneth Boulding'in "Gelecek: Görüntüler ve Süreçler" (The Future: Images and Processes) kitabında çalışanlar tarafından kurumun algısı şöyle sıralanmıştır:

- Eşitlik
- Hiyerarşik kademelerin azaltılması
- İnsan haklarına saygılı bir kurum
- Temiz bir çevre için yapılan kurumsal çalışmalar
- Kurum çalışanlarının hayat tarzlarını geliştirmeye katkısı
- Yaratıcılığın geliştirilmesinin desteklenmesi

- Gönüllü ve esnek çalışma ortamının sağlanması
- Deneysel eğitime destek vermesi ve hayat boyu eğitim

Kriz zamanlarında itibar yönetimi ve kurum algısı içsel pazarlama uygulamaları açısından önemlidir. Kurumun kriz zamanlarında iç ve dış algısını iyi yönetmesi ve bunun için uzun ve detaylı çalışmalar yapması gerekmektedir. İyi bir kurum algısı olan şirketlerden, iş güvenliği, daha iyi sağlık imkânları, emeklilik hizmetleri, çalışanlara hisse sahibi olma hakkı gibi haklar vermesini beklenir. Bu beğenilen kurumlarda çalışanların işlerinden gurur duydukları görülmüştür (Philips:2001).

Günümüzde COVID-19 pandemisi sürecinde, uzun vadede başarılı olmak, belirsizlik ve rekabet ortamında hedeflerine ulaşmak isteyen şirketler, etkili içsel pazarlama çalışmalarının, etkili itibar yönetimi planlaması ile mümkün olduğu gerçeği ile de karşı karşıya kalmaktadırlar. Müşteriler ve çalışanlarla verimli bir iletişim kurmak, sosyal medya hesaplarını ve web sitelerini başarıyla yönetmek, şeffaf ve hesap verebilir olmak, yasaları gözetmek, çalışan haklarına saygılı olmak, “Marka Yönetimi” sürecini etkili bir biçimde gerçekleştirmek bu sürecin bir parçasını oluşturmaktadır (Britton, 2020).

Uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi **EY (Ernst & Young)**, COVID-19 pandemisinin çalışma dünyası üzerindeki uzun vadeli etkilerini mercek altına aldığı “Çalışma Dünyasının Geleceği: COVID-19 ve Yeni Normal” adlı raporu COVID-19 krizinin yaratmış olduğu belirsizlik ortamının, çalışanların kurumlarına duydukları güven duygusunu da büyük ölçüde etkilediğini ortaya çıkartmıştır. Bu konuda çalışanların %43’ü kurumlarına duydukları güven duygusunun bu dönemde değiştiğini dile getirmiştir. Kriz dönemlerinde çalışanların güvenini ve işe bağlılıklarını korumak adına çalışan güvenliğinin sağlanması, kurum içi iletişimin artırılması ve çalışan destek programlarının yürütülmesi gibi çeşitli önlemler, krizin etkileriyle başa çıkmak için önem teşkil etmektedir.

Araştırmanın altını çizdiği bir diğer önemli konu ise belirsizliklerin hâkim olduğu bu dönemde çalışanların güvenini ve bağlılığını korumak her zamankinden daha çok önem taşımaktadır. Genç nüfusun beklentilerini karşılamak, hızla değişen çalışma dünyasına uyum sağlamak adına kritik unsurlar arasındadır. Araştırma aynı zamanda kriz

döneminde iş gücünü dinamik bir şekilde planlayan, müşteri ihtiyaçlarını anlayan, hızlı karar alabilme yeteneğine sahip ve değişime açık kurumların krize etkin yanıt veren kurumlar olarak pozitif ayrıştığı sonucuna varmaktadır.

Araştırmanın diğer önemli sonuçları:

- Uzaktan çalışma modelinin çalışma dünyasında hızla yaygınlaşması uzun vadede yenilikçi çalışma modellerinin temellerini oluşturan bir unsur oldu.
- COVID-19 dönemi ve dijitalleşme öğrencilerin kariyer planlarını değiştirdi.
- COVID-19 pandemisi yatırımcılar, işverenler ve çalışanların planlarını baştan yazmalarına neden oldu.
- Uzaktan çalışma üretkenliği artırdı ancak yalnızlaştırdı.
- Çalışanlar COVID-19 sonrası kısıtlı derecede iş seyahati yapmak istiyor.
- Yeni normale uyumda dijital dönüşümün boyutu tartışılıyor.
- Çalışanlar becerilerini geliştirmeye yönelik eğitim talep ediyor.
- Geleceğin yetkinlikleri: Veri analitiği uygulamaları, tasarım odaklı düşünme, bulut teknolojileri.

Denetim, vergi ve yönetim danışmanlığı hizmeti sunan uluslararası firmalarından biri olan **Deloitte** tüm şirketleri ve çalışanları yakından ilgilendiren salgın sonrası yeni çalışma hayatıyla ilgili merak edilen tüm konuların ele alındığı Temmuz 2020 yılında yayınladığı “COVID-19 Sonrası Yeni Çalışma Hayatına Hazır mısınız? İşin geleceğini dayanıklılık ve esneklik temeli üzerine kurmak” adlı raporunda çalışanlara sunulan haklar, faydalar ve imkanlar konusunda 2010’lu yılların yetenek yönetimi politikalarında çalışan bazında beklentilerle uyumlu bir şekilde özelleştirilebilen esnek ücretlendirme ve yan haklar modelleri büyük bir popülerite kazandığına değinmiştir. Bununla birlikte son iki - üç yıldır bu kümeyi iyiden iyiye genişletip içine “wellness – wellbeing” yani zindeliği de katan birçok şirketin varlığının altını çizerek, şirketlerin “Finansal-Fiziksel-Zihinsel ve Ruhsal” zindelikler konusunun bir arada sorgulanmaya başlandığını belirtmiştir. COVID - 19 ile birlikte, bu alanda da yepyeni gelişmelerden etkilenip, bu konuda birçok çalışma yapılacağını ön görmüştür.

Deloitte'un yaptığı araştırma COVID - 19 ile başlayan bu dönemi, şirketler için üç ana evrede ele almaktadır:

1. Yanıt verme
2. İyileştirme
3. Geliştirme

Çalışanlara Sunulan Haklar, İmkanlar ve Faydalar başlığında bu evreler aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- **Yanıt Verme:** Şirketlerin önceliği ücret ve yan haklar paketlerinin mali tablolar üzerinde yarattığı yükleri hafifletebilmektir. Bunu çalışan deneyimini ve toplumdaki kurumsal imajı zedelemekten, aynı zamanda hukuksal problemler yaşamadan başarabilmek gerçekten hiç de kolay değildi. Birçok şirket, özellikle çalışan açısından hayati bir önem taşımayan veya katma değeri sınırlı olan, özellikle salgın döneminde cazibesini yitirmiş yan hakları resimden çıkarmaya yöneldi. Ancak bir yandan bazı ücretlerinde de bazı kesintiler yaşayan ve evden çalışma sonucu bazı giderleri azalsa bile, yeni masraf kalemleri ile karşı karşıya kalan çalışanlar açısından toplam paketlerindeki herhangi bir küçülme kaygı verici bir hal alabiliyordu. Bu dönem, özellikle ücret ve yan haklar konusundaki iletişim açısından kurumlar için bir hayli yıpratıcı bir dönem olarak hatırlanacak.
- **İyileştirme:** Bu dönemde şirketler çalışanlarına sundukları toplam fayda paketlerini ve içsel pazarlamaya dönük uygulamalarını gözden geçirecekler. Şirketlerin çalışanlarına sundukları vadeler yeniden masaya yatırılacak. Ayrıca COVID-19 sonrası çalışanlar ve şirketleri sağlık ve zindelik adına da yeni bir sınav bekleyecektir.
- **Geliştirme:** Şirketler çalışma şekillerini ve koşullarını düzenleyecek ve yedek çözüm senaryolarını ele alacaklar. Hibrid, geçişken, çevik bir organizasyon yapısı ve işgücü ekosistemi oluşturmak üzerine çaba sarf edecekler. Çalışma modelleri dinamikleşecek. Bunlara paralel olarak sağlık bileşenini de içerecek şekilde çalışan beklentileri iyice artacak. İşveren markası vaadi yeniden şekillenecek. Dolayısıyla bugünün koşullarının gelecekte büyük ölçüde değişeceği beklenmektedir

2.6. COVID-19 Pazarlama Strateji Eylem Planı Çalışması

COVID-19 pandemisi ile birlikte tüm dünya zor bir süreçten geçerken, şirketler yönetmek durumunda oldukları ve bu zamana kadar eşi benzeri görülmemiş bir kriz süreci ile karşı karşıya kalmıştır. Aniden meydana gelen ve öngörülemeyen birçok riski de içerisinde bulunduran bu durum, şirketlerin iş devamlılığını sağlamak için kriz yönetimini etkili bir şekilde hayata geçirilmesinin önemini bir kez daha göstermektedir. Doğru pazarlama ve iletişim stratejilerini belirlemek, belirsizliklerin hâkim olduğu bu tarz olaylarda şirketleri ayakta tutacak kilit noktalardan ikisi olmaktadır. COVID-19 pandemisi gibi yönetilmesi zor süreçlerde, pazarlama departmanları problemlerin büyümesini veya piyasanın yönlendirilmesini beklemeden olası senaryoların hızlı bir şekilde belirleyerek yeni pazarlama stratejileri oluşturmaktadır.

ABD merkezli araştırma ve danışmanlık şirketi olan Gartner'ın analistlerinden Laura Starita, COVID-19 pazarlama strateji eylem planının aşağıdaki 4 adımın izlenmesini öneriyor (Url-1):

1. Oluşabilecek Bütün Senaryolara Karşı Hazırlıklı Olunması

Kriz anlarında meydana gelebilecek tüm iyi, kötü ve orta seviye senaryolar şirket, müşteri ve iş ortakları özelinde belirlenmelidir. Geliştirilen senaryolar hazırlanırken şirket içi diğer departmanlardan destek alınmalıdır. Buradaki en önemli unsur senaryolar hazırlanırken yalnız üst düzey kurumsal alanda değil müşteri, pazarlama ve marka bakımından da detaylar verilmelidir. Bunlara ek olarak her zaman için B ve C planları da belirlenmelidir.

2. Müşterilerin İhtiyaçlarının Dinlenmesi

Krizler müşterilerin işletmelere karşı güveninin sarsılmasına neden olabilmektedir. Bu durumun önüne geçilebilmesi için işletmelerin müşteri merkezli eylemler ile tekrar güven kazanması ve bu güveni koruması gerekmektedir. Pandemi krizi gibi dönemlerde işletmelerin, müşterilerin ne hissettiklerini bilmesi her zamankinden daha önemlidir. Bunu sağlayabilmek adına müşterileri yakından takip ederek endişeleri, ihtiyaçları ve davranış şekilleri hakkında bilgi sahibi olunmalıdır. Burada işletmelerin satış ve müşteri yöneticileri ile sıkı bir diyalogda olmaları gerekmektedir. Müşteri memnuniyeti ve devamlılığının sağlanabilmesi için ihtiyaçlara yönelik sunulabilecek ve

sunulamayacak çözümlerin şeffaf bir şekilde ortaya konması ile müşteri ilişkileri kesintisiz bir şekilde sürdürülmelidir.

3. Operasyonel Etkilerin Tahmin Edilmesi

Kriz dönemlerinde kapanan fabrikalarla birlikte tedarik zincirinin bozulması sonucunda, mal ve hizmet sağlanmasında zorluklar meydana gelmektedir. Bundan dolayı bir mal ve hizmet ile ilgili sunulacak her şey içinde bulunduğu dönemin gerçekliğini kapsamak durumundadır. COVID-19 gibi küresel krizlerin olduğu dönemlerdeki operasyonel çalışmalarda bir ürün veya hizmetin lansman tarihi, hizmet düzeyi, kullanılabilirliğine dair vaat ve taahhütlerin gerçekçi olması ve doğru yönetilmesi gerekmektedir. Şirket çalışanı olan iç müşterilerin olası tüm durumlara dâhil edilmesi oldukça önemli bir konudur. Çalışma kanalları güncellenerek dönemin şartlarına uygun hale getirilmelidir. Örneğin; dijital kanalların kullanımının artırılması, online işlemlerin geliştirilmesi gibi çözümler ile hem müşteri ile olan etkileşimin kesilmesinin önüne geçilirken hem de pazarlama bütçesini optimize etmektedir.

4. Odak Noktasının Değiştirilmesi

İçinde bulunduğumuz COVID-19 pandemi süreci pazarlama alanını da etkileyen birçok toplumsal değişikliği beraberinde getirmektedir. Bundan dolayı işletmelerin pazarlama alanında dikkat etmesi gereken konular ortaya çıkmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir;

- Alternatif pazarlama fikirlerinin geliştirilmesi,
- Teşvik edici ve harekete geçiren ürün ve hizmetler oluşturulması,
- Müşterilerin her koşul ve şartta yanında olunduğunun gösterilmesi.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

3.1. Hewlett Packard Enterprise Hakkında

Hewlett Packard Enterprise (HPE), 1 Ocak 1939'da Stanford Üniversitesi'nden iki yeni elektrik mühendisliği mezunu olan William R. Hewlett ve David Packard tarafından kuruldu. Stanford ve sonunda Silikon Vadisi olarak ortaya çıkan güçlü ilişkiye öncülük eden mühendislik profesörü Frederick Terman'ın fikirlerinden ve desteğinden yararlanan birçok teknoloji şirketinin ilkidir. Şirket, gelişmiş teknoloji üreticisi olarak ün yapmıştır. İlk müşterisi, tam uzunlukta animasyon filmi *Fantasia'nın* yapımında kullanılmak üzere sekiz ses osilatörü satın alan Walt Disney Productions oldu.(1940).

Şirketin tarihinin başlarında, iki kurucu resmi yönetim prosedürlerini onaylayan ve Hewlett-Packard, “nesnel olarak yönetim” yaklaşımını kullanan ilk şirketlerden biridir. Ayrıca, çalışanlar arasında, hatta kendileri için ilk adların kullanılmasını teşvik eden gayri resmi bir işyeri yarattılar. Packard ve Hewlett aynı zamanda “etrafta dolaşarak yönetim”, randevu veya planlanmış toplantılar olmadan mümkün olduğunca çok departmanı ziyaret ettikleri ve şirketin nasıl çalıştığını anlamak için yöneticilerle aynı sıklıkta yöneticilerle konuştukları biliniyordu. Hewlett-Packard, Amerika Birleşik Devletleri'nde çalışanların, müşterilerin ve topluluğun hissedarlar kadar şirket performansında da geçerli bir ilgiye sahip olduğu fikrini destekleyen ilk şirketlerden biridir. Sonuç olarak, sürekli olarak kadınlar ve azınlıklar için çalışılacak en iyi yerler arasında yer aldı. Ayrıca, vergi öncesi kârının yüzde 4.4'üne kadar bağış yaparak yardım kuruluşlarına önde gelen katkıda bulunanlardan biri oldu.

Bill ve Dave bu yönetim anlayışını 12 garaj kuralı ile özetlemiştir:

1. Dünyayı değiştirebileceğine inan.
2. Hızlı çalış, iş araçlarını elinin atında bulundur ve her istediğin an çalış.
3. Ne zaman tek başına, ne zaman birlikte çalışacağını bil.
4. Fikirlerini ve donanımını paylaş, çalışma arkadaşlarına güven.
5. Politika yok, bürokrasi yok. (Garajda bunlar anlamsızdır.)
6. Bir işin iyi yapılıp yapılmadığını müşteri belirler.
7. Radikal fikirler kötü fikirler değildir.

8. Farklı çalışma yöntemleri keşfet.
9. Her gün bir katkıda bulun.
10. Katkısı yoksa garajdan çıkamaz.
11. Birlikte her şeyi başarabileceğimize inan.
12. İcat et.

2015 yılında Hewlett-Packard iki şirkete bölündü: kişisel bilgisayarlar ve yazıcılar üreten HP Inc. ve işletmeler için ürün ve hizmetler sağlayan Hewlett Packard Enterprise. Araştırmamıza konu olan şirket bugün 59.4 bin çalışanıyla dünyanın en büyük teknoloji ve hizmet sağlayıcı firması Hewlett Packard Enterprise (HPE) dir.

3.2. Araştırma Modeli

“COVID-19 Krizinde İçsel Pazarlama Uygulamaları: Hewlett Packard Enterprise Örneği” başlıklı bu çalışma, Hewlett Packard Enterprise’ın (HPE) genel içsel pazarlama uygulamaları ile COVID-19 krizi sürecinde gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamalarını değerlendirmeyi hedeflemektedir. Bulgular, yöneticilerin olağandışı şartların hâkim olduğu COVID-19 pandemisi sürecinde gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamaları ve bunların çalışanlar üzerinde beklenen sonuçlarına ışık tutmaktadır.

Çalışmanın araştırma bölümünde, COVID-19 sürecinde gerçekleştirilen içsel pazarlama uygulamaları konusunda örnek teşkil eden bir kurum olan HPE vaka analizi yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmanın hedefi doğrultusunda oluşturulan araştırma sorularının yanıtları, HPE Türkiye yöneticileriyle yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler ile elde edilmiş ve değerlendirilmiştir.

Katılımcı ile görüşmecinin beraber bulunduğu, araştırması gerçekleştirilen konuya yönelik anket sorularına odaklanarak beraber gerçekleştirilen konuşma süreci olarak tanımlanan (Merriam, 2013) görüşme yönteminin kuralları çerçevesinde araştırmaya katılan HPE Türkiye yöneticilerinin isimleri ve kurum içindeki pozisyonları aşağıda sunulmuştur:

Güngör Kaymak	Hewlett Packard Enterprise Türkiye Genel Müdürü
İdil Ün Tınaz	Hewlett Packard Enterprise Türkiye İnsan Kaynakları Müdürü

Gülşen Gürel	Hewlett Packard Enterprise Türkiye Pazarlama Müdürü
Selin Dizman	Hewlett Packard Enterprise Türkiye İş Ortakları Pazarlama Müdürü
Öykü Aktaş	Hewlett Packard Enterprise Türkiye İnsan Kaynakları Sorumlusu

Yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler esnasında açık uçlu sorular sorulmuş; gerekli durumlarda “Daha detaylı anlatabilir misiniz?”, “Örneklendirebilir misiniz?” gibi sorularla desteklenmiştir. Bundan dolayı, görüşmeler, standart bir soru formu ile birlikte yarı yapılandırılmış olarak gerçekleştirilmiştir.

Her veri toplama yönteminde olduğu gibi görüşme yönteminde önce yapılan literatür taraması ve araştırmanın amacı doğrultusunda hazırlanan sorular hem sağlıklı bir veri toplama hem de zaman ve içerik açısından daha nitelikli bir görüşme sağlamıştır

3.3. Evren ve Örneklem

Bu çalışmada, COVID-19 dönemindeki içsel pazarlama uygulamaları HPE örneği üzerinden incelenmiştir. Araştırma soruları doğrultusunda araştırma evrenini HPE Türkiye yöneticileri oluşturmaktadır. Söz konusu evrenin tümünün gözlemlenmesinin zaman kısıtından dolayı mümkün olmaması nedeniyle örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma örnekleme, Bölüm 3.1’de bilgileri sunulan dört HPE Türkiye yöneticisinden oluşmaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması

Araştırma kapsamındaki veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan Ek-1'deki anket formu ile elde edilmiştir. Anket uygulaması Ocak 2022’de gerçekleştirilmiştir. Anket formları katılımcılarla yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur. Araştırma için hazırlanan anket formu toplam on bir ana sorudan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, ihtiyaç duyulduğu durumlarda yanıtların detaylandırılması istenmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma kapsamındaki veriler, araştırmacı tarafından hazırlanan Ek-1'deki anket formu ile elde edilmiştir. Anket uygulaması Ocak 2022’de gerçekleştirilmiştir. Anket formları katılımcılarla yüz yüze görüşülerek doldurulmuştur. Araştırma için hazırlanan

anket formu toplam on bir ana sorudan oluşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşmelerde, ihtiyaç duyulduğu durumlarda yanıtların detaylandırılması istenmiştir.

BÖLÜM 4. BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde ilk olarak araştırma amacı doğrultusunda cevaplanan anket formları ortaya koyulmuştur. Daha sonra bu bulgular ilgili literatür ışığında tartışılmıştır.

4.1. Bulgular

Hewlett Packard Enterprise (HPE) Türkiye yöneticileri ile EK-1 anket formu doğrultusunda yapılan görüşmede kendilerine yöneltilen ilk soruda, Hewlett Packard Enterprise (HPE)’in şirket olarak 16 alanda çalışanların memnuniyetini sağlamak üzere sahip olduğu bakış açısı, gerçekleştirdiği eylemler ve aldığı önlemler ile birlikte toplam 11 soruyla ilgili aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Soru 1:

Aşağıdaki ölçütlerin her biri bağlamında çalışanların memnuniyetini sağlamak üzere Hewlett Packard Enterprise’in sahip olduğu bakış açısı, gerçekleştirdiği eylemler ve aldığı önlemleri açıklayınız.

1.1. “Her zaman çalışanların iş yoğunluğu içerisinde olması açısından”

Hewlett Packard Enterprise Türkiye çalışanın iş ve özel yaşam dengesinin ve çalışan esenliğinin kurum açısından önemlidir.

Hewlett Packard Enterprise (HPE) Türkiye Genel Müdürü Güngör Kaymak’ın verdiği bilgilere göre; HPE Türkiye çalışanlarının iş ve özel yaşam dengesini sağlayacak şekilde işlerini yapmaları için önlemler alınmıştır:

- HPE Türkiye çalışanlarının mesai saatleri dışında hayati bir durum olmadığı sürece maillerine cevap vermeleri beklenmez.

- Çalışanların, “Sağlıklı Cuma” (Wellness Friday) diye adlandırılan ve her iki haftada bir cuma günleri uygulanan izin kullanım hakları bulunmaktadır. Bu uygulama çalışanların kendine ve yakınlarına zaman ayırmasına olanak vermektedir.
- Toplantı süreçlerinin doğru yönetimi ile ilgili bilgi ve eğitimler düzenlenir.
- Mesai saatleri içerisinde nefes, yoga, meditasyon, mindfulness uygulamaları gerçekleştirilir.
- Çalışanların kişisel destek alabilecekleri psikolojik danışmanlık hizmeti bulunmaktadır.

HPE Türkiye İnsan Kaynakları Sorumlusu Öykü Aktaş, çalışanların aidiyet duygusunu güçlendirmek ve esenliklerini sağlamaya yönelik mevcut aktivitelerin COVID-19 sürecinde artarak devam ettiğini ifade etmiştir.

Çalışanın kendi yoğunluğunu kendisi tarafından yönetildiğine dair bir güven ortamı vardır.

HPE Türkiye İnsan Kaynakları Sorumlusu Öykü Aktaş, kurumda çalışana güven algısının var olduğunu belirtmiştir. Aktaş, “Güven algısı, çalışanın kendi yoğunluğunu yönetebilmesine olanak sağlıyor.” açıklamasıyla bu durumun önemine dikkat çekmiştir.

Çalışanın kendi yoğunluğunu kendi yönetebilmesine olanak sağlayan uygulamalar vardır.

HPE Türkiye Pazarlama Müdürü Gülşen Gürel, “HPE’de her sene hedeflerimizi belirleriz. Bu hedefler içinde yöneticiler olarak çalışanın kendi işlerini yönetmesini bekleriz. Çalışan ayrıca kendini geliştirecek farklı alanlara odaklandığı cesur hedefler de belirler. Bu çerçevede hem kendi alanında, hem de istek duyduğu farklı alanlarda kendini gerçekleştirir.” diyerek çalışanın hem kendi yoğunluğunu yönetmesine ve ayrıca ilgi duyduğu alanlara odaklanmasına olanak sağlayan “hedef belirleme” süreçlerini özetlemiştir.

İş yoğunluğunun doğru yönetilmesi açısından planlama ve dijital araçlar mevcuttur.

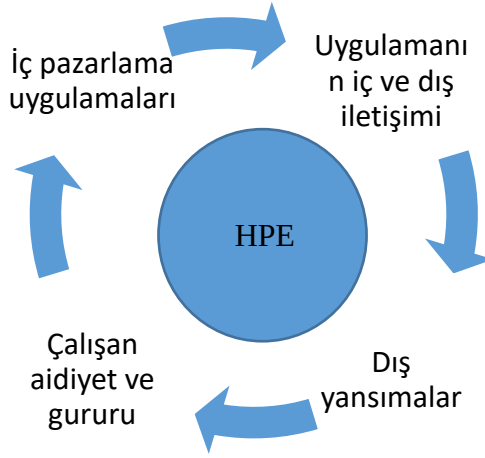
HPE Türkiye İş Ortakları Pazarlama Müdürü Selin Dizman, özellikle COVID-19 sürecinde iş yoğunluğunun doğru yönetilmesi konusunda doğru planlama ve uygun dijital

araçların kullanımından faydalandığını belirtmiştir. Dizman, dış müşterilere erişmek konusunda yeni bir strateji geliştirirken, iç müşteriler yani çalışanlar ile nasıl bir strateji yürütüldüğünü şöyle ifade etmiştir: “HPE olarak müşterilerimizle iletişim halinde olmayı tercih ediyoruz. Yüz yüze iletişim ile müşterimize gitmek önceliğimizdir. COVID-19’da müşterimize gidemedik. Bu etkileşimi dijitale çevirdik. Webinar ve çevrim içi toplantılar sayesinde iletişimizi koparmadık. İş yoğunluğumuz sabit kaldı fakat iç müşterimiz (çalışanımız) bunu doğru yönetebildi. Pazarlama olarak iş liderlerimizle, teknik arkadaşlarımıza iş yoğunluğunu nasıl bölebileceğimize karar verdik.”.

1.2. “Toplumda saygın bir kişi olma olasılığı vermesi açısından”

Çalışan bağlılığı, kapsayıcılık, gurur, kurumun başarılı olması için dikkate alınan kriterlerdendir.

HPE Türkiye Genel Müdürü Güngör Kaymak, çalışan bağlılığı, kapsayıcılık ve gurur konularının kurumun önem verdiği içsel pazarlama hedeflerinden olduğunu belirtmiştir. İnsan kaynakları fonksiyonunun insana yönelik yaklaşımları kapsamında yer alan bu konunun karar aşamalarında, ağırlıklı olarak insan kaynakları birimi ve iş birimleri birlikte çalışmaktadır. Toplumda saygın bir kişi olma konusunda ilgili kriterlerin sağlanması hakkında; “Bu yaklaşımlar verimi arttırmaya da düşmemesini sağlayan önemli çalışmalardır. Pazarlama, iç pazarlama ve iç iletişim, çalışmaların doğru anlatılarak çalışana aktarılması bağlamında önemlidir. Bunlar dış iletişimde de marka imajını ve piyasa algısını yükselten adım ve hamlelerdir. Çalışanın marka için çalışmaktan duyduğu gururun arttırılması, iç uygulamaların dış müşteriye aktarılması ve aynı şekilde, dış müşteri ile yapılan çalışmaların iç müşteriye doğru bir şekilde aktarılmasıyla mümkün oluyor.” demiştir. Aşağıdaki şemada anlatılanların bir özeti sunulmaktadır.



Şekil 4.1. Çalışan Gururu Odağında İçsel Pazarlama Döngüsü

Çalışan bağlılığı, iş gücü sesi ve saygınlık algısı ölçülmekte ve geliştirilmesi hedeflenmektedir.

HPE Türkiye Genel Müdürü Güngör Kaymak, çalışanları takdir ederek çalışan gururunu desteklemeyi hedeflediklerini belirtmiştir.

HPE’de “İyilik İçin Güç” olarak adlandırılan sosyal sorumluluk projeleri ile çalışanın aidiyet ve sosyal ortamlarda gurur ve saygınlık duygusunu beslemektedir. Kaymak, bu bağlamda, kurumun dış müşteriyle yaptığı başarılı çalışmaların içeride ve dışarıda duyurulmasının çalışanın aidiyeti duygusunu besleyen etkenlerden biri olduğuna da dikkat çekmiştir.

HPE’de, “Bağlılık İndeksi” (Engagement Index) ve “İş Gücünün Sesi” (Voice of Workforce) uygulamaları ile çalışanların bu alanlardaki algı ve düşünceleri sürekli olarak takip edilmektedir.

HPE Türkiye yöneticileri bu takipler kapsamında son 3 yılda 4 ana konuya odaklanmışlardır:

Şirket Markası: Marka yönetimi ve algısıyla ilgili pazarlama çalışmaları kapsamında, iç müşteriye yapılan çalışmaları dış müşteriye; dış müşteriye yapılan çalışmalar ise iç müşteriye aktarılmıştır. Bunu gerçekleştirmek üzere basın toplantıları düzenlenmiş; HPE Global başarıları ve mesajları iç ve dış hedef kitleye duyurulmuştur. Kurum, sosyal ortamda “İyilik İçin Güç” olarak adlandırdığı sosyal sorumluluk

projelerini aktararak şirket algısını güçlendirmiştir. Capital dergisinin “En Beğenilen Şirketler” listesinde yer almaları bu konudaki başarılarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Yöneticiler: Yöneticiler için düzenlenen liderlik programları yöneticilerin aidiyet ve bağlılıklarını arttırmayı hedeflemektedir.

Çalışanlar: HPE Türkiye çalışanlarının bilgi ve becerilerini güçlendirmek ve kariyer planlarını desteklemek üzere çalışmalar gerçekleştirilmiştir. Bununla birlikte, ekip ruhunun besleyen, piknik, yılsonu toplantıları gibi sosyal toplantılar düzenlenmiş; çalışanların gönüllü olarak katılabilecekleri sosyal sorumluluk projeleri yapılmıştır.

Takdir ve ödüllendirme: Çalışanların takdiri ve ödüllendirilmesi, çalışan bağlılığı ve verimliliğini arttırmak üzere gerçekleştirilmektedir.

Çalışanların daha donanımlı olması için yapılan çalışmalar, çalışanların toplumda saygınlık kazanması hedefine hizmet etmektedir.

HPE’nin, iç müşteriler olarak kabul edilen çalışanlarının gerek yaptıkları iş ve gerekse ilgi duydukları diğer alanlarda eğitim ve donanımlarını sağlayan bir şirket olduğu belirtildi. Konuya ilişkin HPE Türkiye İK Sorumlusu Öykü Aktaş “Toplumda saygın olmak için donanım sahibi olmak gerekir. HPE de çalışanına bu donanımı sağlayan bir şirkettir.” demiştir. Aktaş, bilgi ve donanımın çalışanlarla kuvvetli bir iletişim ile mümkün olduğunu belirterek sözlerine şöyle devam etmiştir: “HPE’de iç iletişim çok kuvvetli. Küresel bir firma olarak HPE’de, dünya çapında sektörel ve toplumsal değişimi yakından takip edip, en yukarıdan en aşağıya bu değişim bilgisi çalışan ile paylaşılır. Öngörü sahibi olmak sektörde ülke koşullarını önceden bilmeyi ve bu sayede sözü dinlenen insanlar olmayı da beraberinde getiriyor. HPE bu alanda uluslararası bir yönetim danışmanlık firması olan **McKinsey & Company** ile çalışıyor. Piyasa araştırmaları ve ön görüşleri bizler için önemli.” derken, HPE Türkiye Pazarlama Müdürü Gülşen Gürel toplumda saygın olmak için bilgi sahibi olmanın öneminin altını çizerek “HPE bu konuda başarılı çalışmalar yapıyor. En küçüğünden en büyüğüne kadar mentorluk ve ters mentorluk ile çalışanın bakış açısı geliştiriliyor. Bilgi ve görgüsü artan kişinin saygınlığı da paralel olarak artıyor.” demiştir.

Çalışanların refahının artması, toplumda saygınlık kazanması hedefine hizmet etmektedir.

Toplumda saygın olmak ile çalışan refahının bağlantısına değinen HPE Türkiye yöneticileri, HPE'nin ülke koşulları çerçevesinde birebir herkesin ihtiyacını değilse de bütünsel bir yaklaşımla tüm çalışanlarının ihtiyaçlarına odaklandığını belirtmişlerdir.

HPE'nin dış müşterisi tarafından çalışanına değer veren bir şirket olarak bilinmesi çalışanın saygınlık kazanması hedefine hizmet etmektedir.

HPE Türkiye yöneticileri, HPE'nin dış müşteri (iş ortakları, müşteri vb.) tarafından çalışanına değer veren şirket olarak bilinmesinin, çalışanın toplumda saygın bir kişi olmaları duygusunu beslediğini ve arttırdığını belirtmiştir. Konuyla ilgili HPE Türkiye İş Ortakları Pazarlama Müdürü Selin Dizman “Çalıştığımız şirketin kimliğine bürünüyoruz. Şirket ve çalışan saygınlığı paralel ilerliyor.” demiştir.

1.3. “Üslerin emrindeki kişileri idare etme yöntemleri açısından”

Üslerin emrindeki kişileri idare etme yöntemleri açısından, HPE Türkiye yöneticilerle yapılan görüşme neticesinde HPE'nin sahip olduğu kültür ve davranış kodlarının önemi vurgulanmıştır.

HPE’de “açık kapı politikası” çalışanın yöneticisiyle açık iletişim kurmasını sağlar.

HPE Türkiye yöneticileri “açık kapı politikasının çalışan ile yönetici arasındaki açık iletişimi güçlendirdiğini belirtmiştir. Çalışan ve yöneticinin iş planlarını ortaklaşa yaptığı, günlük, haftalık görüşmeler ile karşılıklı geri bildirimlerini verdikleri vurgusu yapılmıştır. Buna ek olarak şirket genelinde bir yıl içinde 5 kere eş zamanlı yapılan performans (FPR) görüşmelerinin çalışana ve yöneticiye karşılıklı geri bildirim vermek olanağı sağlayan şeffaf bir süreç sağladığının altı çizilmiştir.

HPE’de mentorluğa önem verilir.

HPE’yi bir okul kültürüne benzeten HPE Türkiye yöneticileri üstlerin bir nevi mentor görevi üstlendiğini belirterek, bu tip bir ortamda hiyerarşik bir düzenden ziyade açık, şeffaf ve öğrenme odaklı bir iletişim söz konusu olduğuna dikkat çekmiştir.

HPE’de mikro ölçekli bir yönetim söz konusu değildir.

HPE Türkiye yöneticileri HPE’de çalışana alan bırakan, hata yapmasına izin veren, öğrenme ve tecrübe etme olasılığı veren bir çalışma ortam olduğuna dikkat çekerek, çalışanın hata yapmasına alan açıldığı gibi çözüm üretmesine de izin veren bir çalışma kültürünün olduğunu belirtmişlerdir.

HPE’de “Hata yap, Öğren ve Geliş” davranış kodu çalışana güç verir.

HPE kültürünün bir parçası olan “Güçlendirmek veya Yetkilendirmek” (Empower) prensibinin hem çalışana güven verdiğini, hem de çalışanın kendi işini ve alanını yönetme imkânı sağladığı görüşüne sahip olan HPE Türkiye yöneticileri, “Hata yap, Öğren ve Geliş” (“Fail Fast, Learn and Improve) davranış kodunun çalışanın yönetildiği değil, ekip ruhuyla ve belli çizgiler içinde kendi işini yönetmesi prensibini içerdiğinin altını çizmiştir. Sözlerine bu prensibin uygulanırken, çalışanın daha yaratıcı yollar denemesine olanak sağladıklarını eklemişlerdir.

1.4. “Geleceğe dair güven sağlaması açısından”

Geleceğe dair güven sağlaması açısından HPE Türkiye yöneticilerle yapılan görüşme neticesinde yöneticiler, özellikle son dönemde, COVID-19’un yarattığı ekonomik krizde, kurumların bu krizden etkilenirken, HPE’nin içsel pazarlama alanında yaptığı düzenlemeler ve finansal gücüyle çalışanın yanında olduğunu vurgulamıştır. HPE’nin ana şirketinin iş stratejisi ve varoluş amacının her bir çalışan tarafından bilinmesi ve benimsenmesinin öneminin altını çizen yöneticiler geleceğe dair güvenin çok katmanlı bir durum olduğunu sözlerine eklemişlerdir.

Çalışanın geleceğe olan güvenini inşa edebilmek için çalışan ile seffaf iletişim kurmak önemlidir.

HPE Türkiye yöneticileri, çalışanın geleceğe güven duyması açısından, çalışan ile şirketin mali performansı ve iş stratejisinin açık bir şekilde sözlü ve yazılı olarak paylaşıldığını belirtmiştir.

HPE’de çalışanın takdir edilmesi, ödüllendirilmesi, eğitim ve gelişimi önemlidir.

Çalışanın geleceğe güvenle bakabilmeleri açısından HPE Türkiye yöneticileri çalışanın takdir edilmesinin, ödüllendirilmesinin, kariyer gelişimi, eğitiminin önemli bir katmak olduğunu vurgulamışlardır.

IT Sektörünün günümüz koşullarında öneminin gittikçe artması çalışanın geleceğe olan güvenini beslemektedir.

Günümüzde IT sektörünün önemi gün geçtikçe artmaktadır. Özellikle COVID-19 pandemisi şirketlerin dijital alt yapılarını ve stratejilerini geliştirmenin önemini ve önceliğini gün yüzüne çıkartmıştır. HPE Türkiye yöneticileri IT sektörünün geleceğin önemli sektörlerinden biri olduğunu vurgulayarak sektörde ve HPE’nin içinde doğan kariyer fırsatlarının tüm çalışanlara güven verdiğine inanmaktadırlar.

HPE’deki kariyer fırsatları çalışana güven veriyor.

HPE’de her çalışan için yerel veya bölgesel kariyer fırsatının olduğunu belirten HPE Türkiye yöneticileri, çalışanların yıl içinde yöneticileri ile 5 kere performans görüşmesi (FPR) yapmak suretiyle kariyer hedeflerini ve buna paralel olarak gelişim alanlarını gözden geçirdiklerini belirtmişlerdir. Her çalışan için bir kariyer planının yapılmasının HPE için önemli olduğunu belirterek yöneticiler şirketin eğitim ve gelişim olanaklarının da her çalışan için var olduğunu vurgulamışlardır.

HPE, COVID-19 esnasında evden çalışan çalışanlarının tüm finansal ve duygusal ihtiyaçlarını önceliklendirmiştir.

HPE Türkiye yöneticileri çalışanın fiziksel ve duygusal dengesinin önemine değinerek COVID-19 pandemisi esnasında birçok meditasyon ve kişisel gelişim uygulamalarına çalışanları adına yıllık üyelikler yaptıklarını söylemiştir. Yöneticiler çalışanın geleceğe güven duyması açısından HPE’nin İK ekibinin düzenlediği mindfulness aktiviteleriyle onların gelecek adına umut ve güven duymalarını sağladıklarını açıklamıştır.

1.5. “Çalışanların becerilerini kullanarak iş ortaya koymaları açısından”

Yetenek yönetiminin HPE için küreselden lokale kadar kurum için önemini anlatan yöneticiler, çalışanların becerilerini geliştiren eğitim ve uygulamalarını şöyle özetlemişlerdir:

- **Genele açık eğitimler:** Çalışanların becerilerini geliştiren genele açık eğitimler vardır. Bu eğitimler kişisel ve profesyonel olarak çalışanların kendilerini geliştirmelerine olanak sağlar. Eğitimler dijital bir platformda çalışanın istediği zaman faydalanabileceği eğitimler olduğu gibi gerek görüldüğünde bir gruba özel yüz yüze de planlanabilmektedir.
- **Yetenek Yönetimi:** “Yetenek Matriksi” (Talent Matrix) ve “Yetenek Yönetimi” (Talent Management) diye adlandırılan iç yeteneklere özel eğitim uygulamaları vardır.
- **Yedekleme Planı:** “Yedekleme Planı” (Susscession Plan) çalışanların hedefledikleri alana yönelmeleri için gelişim ve ilerleme planlamasına olanak sağlamaktadır.
- **Departmanlar arası geçiş:** HPE’de bir görevde yıllar geçirme gibi bir durum söz konusu değildir. Departmanlar arası geçiş, görev değişiklikleri yaygın görülen bir durumdur. HPE’de bu departmanlar arası geçişin okul olma özelliği gösterdiğini söyleyen HPE Türkiye IK sorumlusu Öykü Aktaş “Yıllarca strateji yapan bir arkadaşımız sonrasında pazarlama departmanında veya finans departmanında çalışan bir arkadaşımız IK’da görev alabiliyor.” demiştir. “Hata Yap, Geliş ve Öğren” davranış kodunun çalışanın becerilerini korkmadan gerçekleştirmesine olanak sağladığını söyleyen HPE Türkiye İş Ortakları Pazarlama Müdürü Selin Dizman “Pazarlama planlarımızı yaparken şirketteki tüm arkadaşlarımızın görüşüne açığız. Satış veya teknik taraftan bir görüş geldiğinde aksiyon alabiliyoruz. Bu da departmanlar arası akışkan bir kültür olduğunun başka bir göstergesidir” demiştir.

○

1.6. “Kanun, yönetmelik ve tüzüklerin uygulamaya konması açısından”

HPE Türkiye yöneticileri şirketin yasal kanun ve yönetmeliklerin eksiksiz takip ettiğini, etik kodların kurum için önemli olduğunu söylemişlerdir.

HPE tüm iş kanunu ve mevzuatlarına uygun şekilde çalışmaktadır.

HPE Türkiye yöneticileri ülke kanun ve yönetmeliklerine uygun olduğu ve küresel olarak şirket etik kodları dâhilinde, çalışanlara ek haklar sağlayıp, onların motivasyonunu yükseltecek tüm ek uygulamaları desteklediklerini açıklamıştır. Bu uygulamalara aşağıdaki örnekleri vermişlerdir:

- Çalışan babalara doğum sonrası 6 ay ücretli izin verilmektedir. HPE, Türkiye’de bu uygulamayı hayata geçiren ilk şirket olma özelliğine sahiptir.
- Yıllık kanuni izin süresi yasaların önerdiği sürenin üstünde, 21 takvim günü olarak uygulanmaktadır. Çalışan 1 sene çalışma süresini tamamlama kuralı beklenmeksizin izin hakkını kullanabilmektedir.

HPE’nin şirket içi etik kodları vardır.

“Standart İş Davranışı” (Standart Business Conduct) ve “Uyum” (Compliance) adında etik olarak çalışanın neleri yapip neleri yapmamasını hatırlatan eğitimlerin her yıl tekrarlandığını belirterek HPE Türkiye yöneticileri, iç ve dış denetim mekanizmalarıyla bu lokal ve global politikaların sıkı bir şekilde denetlendiğinin altını çizmiştir.

1.7. “Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret açısından”

HPE Türkiye yöneticileri, HPE’de çalışanın ücretlendirmesi konusunda çalışan özel bir birim olan “Toplam Ödüller” (Total Rewards) departmanının, kurumun faaliyet gösterdiği sektörde bağımsız araştırma kurumlarından aldığı veriler ile pazar koşullarına uygun bir şekilde ücretlendirmeleri yaptığını belirtmiştir. Yöneticiler HPE’nin çalışanına özel imkânlar sağlayarak, ücretlendirme konusunda piyasa ortalamasında kalmayı hedefleyen bir felsefeye sahip olduğunu görüşlerine eklemiştir.

1.8. “Terfi imkânı açısından”

Çalışanın yetenek ve iş performansı çerçevesinde yatay veya dikey terfi imkânının her zaman mümkün olduğunu belirten HPE Türkiye yöneticileri, yetenek yönetiminin kurumun başarısı açısından önemini vurgulamıştır.

Çalışanların yılda 5 kere yöneticileri ile yaptıkları performans görüşmeleri ile gelişim ve terfi planlarını gözden geçirip, bu plan içinde gerekli eğitim ve gelişim planlaması yapıldığını belirterek, şirket içinde oluşan her pozisyonun muhakkak içeride çalışana duyurusunun yapıldığını ve bu pozisyonlar için her çalışanın başvuru yapmak suretiyle sürece dâhil olabileceklerini belirtmişlerdir.

1.9. “Çalışma şartları açısından”

“HPE’de çalışanlar için sağlıklı bir çalışma ortamı yaratırız” söylemiyle, ofis ortamında rahatlık ve konfor göz önünde bulundurularak tasarladıklarını belirten HPE Türkiye yöneticileri, COVID-19 pandemisi esnasında çalışanların sandalyelerini evlerine götürmelerine ve evden kullandıkları ofis malzemeleri, internet gibi giderlerini karşıladıklarını sözlerine eklediler. Çalışma koşulları açısından aşağıdaki imkânlardan bahsettiler:

- Esnek çalışma saatleri,
- Lokasyon bağımsız çalışma,
- Çalışanları “ev çalışanı” ve “ofis çalışanı” olarak ayırma uygulaması (Edge to Office),
- Babalara 6 ay babalık izni,
- Her ayın ikinci Cuma günü uygulanan “Esenlik Cuması” izni.

1.10. “Çalışma arkadaşları arasındaki ilişki açısından”

HPE Türkiye yöneticileri ekip ruhu, şeffaf iletişim ve yardımlaşmanın HPE’nin kültürel davranışları içinde yer aldığını söylemiştir. Buna ek olarak şirketin üç önemli kültürel davranışını şöyle sıralamışlardır:

- “Başarısız ol, Öğren ve Geliş” (Fail fast, learn and improve),
- “Benden önce Biz” (We before I),
- “Müşterinin üstüne titremek” (Obsess over customer),

Bunlar içinde özellikle “Benden önce Biz” kültürel davranışının çalışanların birbiriyle ekip ruhunu pekiştiren ve şeffaf ilişki kurmalarında önemli bir köprü özelliği taşıdığını belirtmişlerdir.

HPE Türkiye Pazarlama Müdürü Gülşen Gürel konuyla ilgili “HPE, açık iletişim ve herkesin birbirine güvendiği ekip ruhunun olduğu bir ortam sağlar.” demiştir.

1.11. “Çalışanların yaptıkları işler karşılığında takdir edilmeleri açısından”

Takdirin HPE için önemli bir konu olduğunu vurgulayan HPE Türkiye Genel Müdürü Güngör Kaymak “Çalışanlarımız yöneticileri tarafından takdir edildikleri gibi kendi aralarında da birbirlerini takdir edebildikleri dijital araçlara sahiptir.” demiştir.

HPE’nin çalışanını destekleyen bir şirket olduğu konusunda ortak görüşlerini ileten HPE Türkiye yöneticileri bunun sadece maddi olarak değil aynı zamanda teşekkür etmeyi bilen bir kurum kültürüne sahip olmalarına bağlamaktadırlar. Bunu ise çalışanın motivasyonu en üst seviyede tuttuğunu belirtmişlerdir. Konuyla ilgili aşağıdaki örnekleri vermişlerdir:

- Her yıl sonu istisnasız her çalışan içeriden bir arkadaşını çeşitli ödül kategorileri için aday gösterebilmektedir. “Müşteriye en iyi dokunan”, “En İyi Ekip Elemanı”, “Yıldızı Parlayan” gibi kategorilerde verilen bu ödüller sadece ödül alan için değil, bu ödüle aday gösteren için de motivasyon artırıcı bir çalışma olmaktadır.
- Satış tarafında büyük başarılar kutlanır, bireysel ödüller iç duyurular ile anons edilir. Hatta şirketten ayrılırken bile yöneticiler teşekkür duyurusu yapar. HPE kültürünün önemli bileşenlerinden biridir.
- Çalışanların ayrıca birbirlerini dijital ortamda takdir ve teşekkür edebilecekleri bir uygulama vardır. Çalışanlar bu uygulama ile puanlar kazanıp bunu maddi bir ödüle dönüştürebilmektedirler.
- Çalışanın çalışana takdir ve teşekkür etmesine olanak sağlayan dijital bir uygulama da vardır. Dolayısıyla takdir sadece yönetici tarafından değil, tüm çalışanların yapabildiği bir uygulamadır.

1.12. “Her türlü çalışana imkân vermesi açısından: (engelli çalışan)”

HPE Türkiye yöneticileri çeşitlilik ve kapsayıcılık konularının HPE için önemli olduğunu ve sadece engelli çalışanları için değil, din, dil, cinsiyet gözetmeksizin tüm çalışanların önemli ve eşit haklara sahip olduğunu altını çizmiştir. “HPE’de işe alımda cinsiyet, din ve ırk soruları içeren bir form doldurmaz” diyen HPE Türkiye IK sorumlusu Öykü Aktaş sözlerine, “Yasal kotamızın üzerinde engelli çalışan istihdam ediyoruz. Engelliler ile ilgili özel günleri küresel ve lokal kutluyor, bu çalışanlarımıza eşit haklar tanıyoruz. Ofisimizin dizaynını engelli çalışanlarımıza uygun ve onları önceliklendiren şekilde kurguluyor ve düzenliyoruz.” ifadesini eklemiştir.

1.13. “İzin süreleri ve izin isteme açısından”

İzin süreleri ve izin isteme açısından HPE Türkiye yöneticileri, şirket olarak Türkiye’de izinlerin yasal sürelerin üzerinde olduğunu yineleyerek, çalışanın işleri doğrultusunda yöneticisiyle izin planlamasında sorun olmadığını ve hatta izin almaya teşvik edildiklerini belirtmişlerdir. İzin almak için bir dijital platform kullanıldığını ve izin almanın HPE Türkiye açısından hiçbir zaman zorlu bir durum olmadığını vurgulamışlardır.

1.14. “Özel gün ve kutlamalar açısından”

HPE’de özel günlerin kutlandığını belirterek, HPE Türkiye yöneticileri kutlanılan bazı özel günleri aşağıdaki şekilde sıralamışlardır:

- Doğum günleri (çalışan doğum günleri toplu olarak kutlanır.),
- Anneler günü,
- Babalar günü,
- Milli tatiller,
- Bayramlar,
- Terfiler,
- Kıdem Ödülleri.

Kutlama mesajlarının dijital kart uygulamaları ile çalışana iletildiğini sözlerine ekleyen yöneticiler, aynı zamanda lokal ve global özel günlerin sosyal medyada da kutlandığını, çalışanlara yılbaşı gibi kutlamalarda ufak hediyeler gönderildiğini belirtmişlerdir. Bu yapılan çalışmalara, pandemi esnasında, yılbaşı hediyelerinin çalışanların evlerine yine sahada çalışan çalışma arkadaşları tarafından elden teslim edildiğini ve bunun çalışanlarını duygulandırıp, mutlu ettiğini söyleyerek örnek verdiler.

1.15. “Sosyal aktiviteler açısından”

Sosyal aktivite bakımından HPE Türkiye yöneticileri COVID-19 öncesi çalışanları ile yılsonu toplantıları, piknik ve sosyal sorumluluk projeleri ile birçok sosyal aktivite düzenlediklerini belirttiler. COVID 19 öncesi “HPE Club” olarak adlandırdıkları ve çalışanın küçük bir üyelik ücreti ile kendisi ve ailesi ile katılabilecekleri bir oluşumlarının olduğunu söyleyen yöneticiler, kulübün faaliyetinin çalışan için geziler, konserler, seyahatler organize etmek şeklinde özetlediler. COVID-19 sonrası etkinliklerini başarıyla dijital olarak devam ettirdiklerini de belirten yöneticiler, çalışan esenliği için global ve lokal etkinlikler yapmaya devam ettiklerini sözlerine eklediler.

1.16. “Şirket hakkında hangi konularda görüş bildirme ve karar alma süreçlerine dâhil olabilmeleri açısından”

HPE Türkiye yöneticileri çalışanların her konuda görüş bildirebildikleri ve karar alma süreçlerine dâhil olduklarını söylemiştir. Konuyla ilgili aşağıdaki eklemeleri yapmışlardır:

- “Açık Kapı Politikası” (Open Door Policy) ile her çalışan görüş ve fikirlerini ifade edebilir.
- Rutin olarak “Tüm Çalışanlar” (All Employee) toplantısı düzenlenir ve bu toplantıda şirket finansal sonuçları, strateji ve başarıları tüm şirket ile paylaşılır. Bu toplantılarda her alanda çalışanlardan geri bildirim toplanır. Bu toplantıların özelliği, tüm çalışanların kendini ifade edebilme, görüşlerini söyleme imkânı tanınmasıdır.

- HPE Türkiye’de yapılan “Inspire Plan” (uzun vadeli strateji çalışması) tüm şirket katılımı ile yapılmış bir plandır ve gelecek şirketin stratejisinde tüm çalışanların görüşü alınarak inşa edilmiştir.
- “İşgücünün Sesi” (Voice of Workforce) anket uygulaması ile yıl içinde dünya çapında HPE çalışanlarının nabızı tutulur.
- Dönem dönem yaratılan proje ekipleri işlerinden bağımsız olarak şirket ile ilgili yorum yaptıkları toplantılar yapılır.
- Genel Müdür rastgele seçilen çalışanlarla sohbet ederek çalışanın fikrini alır ve yönetime katılımlarını teşvik eder.

Soru 2:

Çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma oranları nedir?

HPE Türkiye yöneticileri esnek çalışma koşulları nedeniyle çalışanın tatiller dışında devamsızlığının olmadığını işten ayrılma oranının ise %5’in altında olduğunu söylemiştir. HPE Türkiye Genel Müdürü Güngör Kaymak bu oranın COVID-19 esnasında %2 ye kadar düştüğünü belirtmiştir.

Soru 3:

Şirket Değerleriniz arasında “Çalışanlarını Değerli Kılan” maddesi yer almakta. Bunun anlamını açıklayabilir misiniz?

HPE Türkiye yöneticileri HPE’de kişisel ve mesleki gelişime önem verdiklerini, çalışanın gururunun yani HPE’li olma duygusuna değer verdiklerini belirtmişlerdir.

Mutlu çalışan = iyi şirket / iyi şirket = mutlu çalışan olarak özetlemişlerdir.

Soru 4:

Çalışanlara eğitimler veriliyor mu, veriliyorsa hangi konuları tercih ediyorsunuz ve eğitimler ne sıklıklarla?

“Yükseltmek” (Elevate) adı verilen bir programın detaylarını aktaran HPE Türkiye yöneticileri, programın amacının çalışanın kişisel ve profesyonel gelişimini sağlamasına hizmet etmek olarak özetlemişlerdir. Bu program dâhilinde iletişim, sunum, pazarlık, ikna gibi çalışanın kişisel yetkinliklerini geliştirmesine olanak sağlayan eğitimler alınabildiği gibi teknik bilgi ve becerileri geliştirmeye yönelik teknik içerikli eğitimler de alınabildiğini belirttiler. Buna ek olarak, çalışanın aşağıdaki eğitim olanaklarına da sahip olduğunu sözlerine ekledirler:

- “Accelerating You”, “Saba Cloud” ve “Skill Soft” gibi eğitim yazılımlar ile çalışanın kendi istediği zaman, istediği ve hedeflediği her eğitimi almasına imkân sağlanmaktadır.
- Burs programları vardır.
- Yöneticilerin talep ettikleri eğitim kurumlarından alınabilen yüz yüze eğitim programları vardır.

Soru 5:

Çalışanlar söz sahibi olabiliyorlar mı?

HPE Türkiye yöneticileri açık kapı politikasının önemini altını çizerek, çalışanın şirket sonuçları ve stratejisi üzerinde görüş bildirebildikleri gibi yönetsel konularda karar süreçlerine dâhil olduklarını belirtmiştir.

Rutin olarak tüm çalışanlarla yapılan “Tüm Çalışanlar” toplantıları sayesinde çalışanın şirketin finansal ve stratejik durumu ile ilgili gidişatı hakkında bilgi aldıklarını ve yorum ve görüşlerini paylaşabildiklerini ifade eden yöneticiler, çalışanın çeşitli anket uygulamalarıyla da anonim olarak görüşlerinin alındığını iletmiştir.

Çalışanların yöneticileriyle yaptıkları geri bildirim toplantılarında kendi yönettikleri işler dışında geneli ilgilendiren yönetsel konularda da şeffaf geri

bildirimlerini paylaşma olanağının her zaman mümkün olmasının HPE kültürünün önemli bir unsuru olduğunu açıklayan yöneticiler, şirket sonuçları açısından bu durumun çok önemli olduğunu vurgulamıştır.

Açık ofis çalışma düzeninde yönetici odalarının olmadığını ve her yöneticinin ulaşılabilir olmasının ekip ruhunu besleyip, her çalışana görüşlerini paylaşabilme olanağı tanıdığını sözlerine eklediler.

Global olarak uygulanan “Çalışanın Sesi” anket uygulamasını, çalışanın lokal ve global strateji, yönetim, sahip oldukları haklar ile ilgili söz sahibi olmaları ve HPE’nin gidişat ve uygulamalarla ilgili hangi konularda gelişim alanı olduğunu göstermesi açısından kıymetli bir çalışma olarak tanımladılar.

Soru 6:

Müşterilerinizin memnuniyet ve memnuniyetsizlik nedenleri nelerdir?

HPE Türkiye yöneticileri iç ve dış müşteri memnuniyetinin önemli olduğunu belirtmişlerdir. Dış müşterinin sunulan hizmet açısından iç müşteri gibi her yıl düzenlenen anket çalışmaları ile memnuniyet durumlarının yakından takip edildiği belirtilmiştir.

Soru 7:

Müşterilerinizden çalışanlarınız adına şikâyet alıyor musunuz?

HPE Türkiye yöneticileri bu soruya kısaca “şikâyet de alıyoruz, övgü de” şeklinde cevap vermiştir.

Soru 8:

Sizce çalışanlarınızın memnuniyeti müşterilerinizin memnuniyetini etkiliyor mu?

Çalışan memnun değilse orta ve uzun vadede müşteri memnuniyetinden bahsetmenin mümkün olmadığını vurgulayan HPE Türkiye yöneticileri, çalışan memnuniyetinin şirket sonuçları açısından önemli olduğunu altını çizmiştir.

Soru 9:

COVID-19 pandemisi çalışanlarınızın motivasyonunu nasıl etkiledi?

HPE Türkiye yöneticileri COVID-19 pandemisinin Türkiye'ye girdiği ilk dönemde, çalışanlar ve herkes için bir belirsizlik ve kaygı duygularının ön plana çıktığı bir dönem olduğunu ve bu belirsizlik ve kaygıyı aşağıdaki şekilde yönettiklerini söylediler:

- Çalışan ile sürekli ve düzenli bilgi paylaşarak.
- Koruyucu önlemler alarak.
- Çalışan ile sanal ortamlarda olsa dahi bağ kurarak.
- Şirket olarak her daim çalışanın yanında olduğu hissettiren uygulama ve çalışmalar yaparak.
- Uzaktan danışmanlık hizmetleri (psikolojik danışmanlık) vererek.

Bu dönemde çalışan verimi konusunda bir sorun yaşamadıklarını söyleyen HPE Türkiye yöneticileri, ilk etapta var olan belirsizlik ve kaygıyı çalışanlarıyla doğru bir şekilde yönettikten sonra dijital bir şirket olmanın avantajıyla işlerini zorlanmadan dijital ortama taşıyabildiklerini, ekip ruhunu koruyarak her alanda çalışmalarına devam ettiklerini belirttiler.

Soru 10:

COVID-19 pandemisinde çalışanlarınızın iş tatmini için aldığınız önlemler nelerdir?

Çalışanın ruh ve beden sağlığının, COVID-19 pandemisi olsun veya olmasın, HPE için önemini vurgulayan HPE Türkiye yöneticileri, çalışanların iş tatmini için yaptıkları aşağıdaki uygulamalardan bahsetmiştir:

- Çalışanların yalnız ve korumasız hissetmesinin önüne geçmek için düzenli bir şekilde “Tüm Çalışanlar” toplantısı düzenlendi. Bahsi geçen toplantılara COVID-19 ile ilgili uzmanlar davet ederek çalışanlara doğru bilgilendirme yapıldı.
- Esenlik konusuna öncelik verildi. Pandemi ile birlikte esenlik çalışmaları zenginleştirildi. Stres yönetimi, duygusal dayanıklılık gibi konularda çalışan için webinar toplantıları düzenlendi. Çalışan için mindfulness, meditasyon ve nefes gibi çalışma ve uygulamalar düzenlendi.
- Çalışanın uzaktan çalışma konusunda iş ve özel yaşam dengesini korumasına yönelik bilgilendirmeler yapıldı.
- Evde sağlıklı çalışma koşulları için çalışana yoga, duruş, esneme ve spor gibi sanal etkinlikler düzenlendi.
- “Küresel Esenlik Meydan Okuması” (Global Wellness Challenge) tüm HPE çalışanlarını için birbirleriyle takım oluşturup, bir uygulama aracılığıyla sağlıklı yaşamın oyunlaştırarak uygulanmasına olanak sağladı. Bu farklı losyonlardaki çalışanların birbirleriyle sağlıklı olmak için iletişimini sağlarken, diğer yandan COVID-19 pandemisiyle engellenen sosyalleşmeyi bir nebze azalttı.
- Çalışanın iş dışında hobiler edinmesini sağlayan “Organikle Başla” (Start Organic) projesi ile bahçecilik ve “Sanat ve Elişi” (Arts & Crafts) projesi gibi sanatsal alanlarda toplu eğitimler ve uygulamalar başlatıldı.
- COVID-19 ile dünya çapında çalışanlar “ev” ve “ofis” çalışanı olarak (Edge To Office) gruplandırıldı. Ev çalışanları için evden çalışmalarını sağlayacak ödenekler sağlandı.

- “Esenlik Cuması” (Wellness Friday) izni yaz boyunca her hafta cuma günü uygulanarak, çalışanların kendine, ailesine ve sevdiklerine vakit ayırması hedeflendi.

Soru 11:

COVID-19 pandemisinde iç ve dış müşteriye korumak adına hangi politikaları yürüttünüz?

HPE Türkiye yöneticileri iç ve dış müşteriye korumak adına aşağıdaki politikaları yürüttüklerini söylemişlerdir.

HPE sağlık açısından iç ve dış müşterisini korumak için çeşitli politikalar yürütmüştür.

- Sağlık Bakanlığı’nın önerdiği her kurala uyuldu.
- HPE’de küresel bir kriz masası kuruldu. Global şirketin aldığı tüm kararlar ve kurallara uyuldu.
- Çalışanların müşteriye gitmesi istenmedi.
- Hayati teknik hizmetler için sahadaki ekiplere sağlık korunması için gerekli tüm sağlığa uygun araçlar sağlandı.
- Ofis kapandı.
- Maske ve sağlığa uygun araçlar tüm personele dağıtıldı.
- Çalışanlara ofis araç, gereç ve sandalyelerini evlerine götürme izni verildi.
- İlk etapta COVID-19 pandemisinin bulaşma riski olan ve temaslı çalışanların, PCR testlerinin ücretleri şirket tarafından karşılandı.

HPE çalışan ve müşteri bağlılığı açısından çeşitli politikalar yürütmüştür.

- HPE’nin kültürel davranışı “Müşterinin Üstüne Titremek” (Obsess Over Customer) doğrultusunda hem iç hem dış müşteri ile kesintisiz iletişim kuruldu.
- Tüm çalışmalar dijital ortama taşındı.
- İletişim kanalı olarak her araç kullanıldı (Zoom, Microsot Teams, Skype, Slack, Whatsapp vb.).

- HPE Türkiye'nin global şirketin kültür değerlerinden adapte ettiği "P.E.T.E.R" COVID-19 pandemisi öncesi ve sonrasında iç ve dış müşteri için benimsediği davranış kodu olarak uygulanmıştır. Bu kodun açılımı şöyledir:

P: Passion – Tutku

E: Enjoy - Keyif

T: Trust - Güven

E: Empower - Güçlendir

R: Respect – Saygı

4.2. Yorumlar

Bu kısımda gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular ilgili literatür çerçevesinde yorumlanmış ve aşağıda belirtilen başlıklar altında yapılan değerlendirmeler sunulmuştur;

- İçsel pazarlama uygulamalarına dair bulguların yorumlanması,
- COVID-19 pandemisinde çalışan motivasyonunu sağlamaya yönelik içsel pazarlama uygulamalarına dair bulguların yorumlanması.

4.2.1. İçsel Pazarlama Uygulamalarına Dair Bulguların Yorumlanması

Yapılan araştırma kapsamında Hewlett Packard Enterprise (HPE) yöneticilerinden alınan yanıtlar doğrultusunda, HPE işletmesinin çalışana değer veren kültürel davranış kodlarına sahip olan bir işletme olduğu karşımıza çıkmaktadır. Çalışanın fiziksel ve ruhsal durumu önemsenmektedir. Hewlett Packard Enterprise Chief People Office (Çalışan Başkanı) Allan May HMAG dergisine verdiği röportajında "Akıl sağlığı birçok nedenden dolayı bir HPE için bir önceliktir ve bu kültürel DNA'mıza dayanır." şeklinde konuyu özetlemiştir.

HPE işletmesinde içsel pazarlama uygulamalarının çalışan tatmin aşamasında, kurumda çalışana güven bir değer olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurum güven değerini içsel pazarlama uygulamalarıyla, kültürel kodlar ve iş yapış etiği doğrultusunda, çalışana

kendi işinin sahibi ve yöneticisi olarak yansıtmaktadır Bunun da çalışanın performansını pozitif yönde etkilediğine inanılmaktadır.

Çalışan tatmini açısından, HPE işletmesi fiziki çalışma şartlarını çalışanın konforunu göz önünde bulundurarak tasarlamaktadır. Konuyla ilgili HPE Türkiye IK Sorumlusu Öykü Aktaş “Kasım 2022’de yeni ofisimize taşındık. Yeni ofisimizin tasarımında çalışığımız için güvenli ve konforlu bir ortam olmasını hedefledik. Ofisin havalandırması, oturma düzeni, seçilen mobilyalar çalışımızın hem çalışırken mutlu olmasını ve hem de fiziksel açıdan sağlıklı bir ortam olmasına yöneliktir.” şeklinde açıklama yapmıştır.

Yöneticiler her bir çalışanın iç ve dış müşteri nezdinde yaptığı işten gurur duyması ilkesi ile içsel pazarlama çalışmaları yaptıkları sonucuna varıyoruz. Bunlar arasında çalışan takdiri, çalışanların birbirlerine teşekkür etmelerine olanak sağlayan yazılım ve uygulamalar sayılabilir. Buna ek olarak “iyilik için güç olma” söylemiyle kurumun çalışanın da dâhil ettiği sosyal sorumluluk projelerinin çalışanın gurur ve aidiyet duygusunu geliştirdiği vurgulanmaktadır. HPE Türkiye Genel Müdürü Güngör Kaymak Temmuz 2021’de Fintechtime dergisine verdiği röportajda şöyle demiştir: “Pandemi döneminde pozitif değişim için önemli işlere öncülük ettik. COVID-19’la ilgili araştırmalarda yer aldık. Sağlık kurumlarının artan acil alt yapı ihtiyaçlarına çözümler sunduk. Çalışanlarımızın ve ailelerinin süreci sağlıklı geçirmeleri için uzaktan çalışmaya ağırlık verdik. Moral ve motivasyonu artırıcı yeni uygulamaları hayata geçirdik.”

HPE işletmesinin içsel pazarlama uygulamalarında müşteri yönlü uygulamaları açısından şeffaf bilgi paylaşımı, çalışan ile her daim iletişim içinde olma prensibi, şirketin hedeflerinin, amaçlarının ve davranış kodlarının yazılı ve sözlü paylaşımı, koşullar her ne olursa olsun kurumun maddi ve manevi olarak çalışanını destekleyen tutumunun olduğu gözlemlenmektedir.

Çalışan motivasyonunun ön planda tutulduğu örgüt yapısında, şirket içi etkinlikler ve bu etkinliklere ek olarak sağlanan psikolojik danışmanlık hizmetleri ile çalışan tatmini ve motivasyonunun pozitif yönde arttırılması hedeflenmektedir. Çalışanların kuruma aidiyet duygusunu artırmak adına, çalışan yani iç müşterilere yönelik şirket içi etkinlikler yapıldığı görülmektedir. Çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkileyen bu etkinlikler,

sosyal sorumluluk projeleri kapsamında gerçekleştirilebildiği gibi, şirket içi kutlamalar gibi organizasyonlar olarak da karşımıza çıkmaktadır.

İçsel pazarlama uygulamalarına oldukça önem veren HPE'nin dış müşteriye yapılan başarılı çalışmaları içeride ve dışarıda paylaşarak aidiyet duygusunu pozitif yönde etkilemeyi başaramış global bir şirket olarak tanımlamak mümkündür. Çalışanların kuruma aidiyet duygusunu artırmak adına, çalışan yani iç müşterilere yönelik şirket içi etkinlikler yapıldığı görülmektedir. Çalışan motivasyonunu pozitif yönde etkileyen bu etkinlikler, sosyal sorumluluk projeleri kapsamında gerçekleştirilebildiği gibi, şirket için kutlamalar ve organizasyonlar olaraktan da karşımıza çıkmaktadır.

İçsel pazarlama önemli unsur olan, çalışanın şirketin bir parçası olduğu duygusunun yaşayabilmesi için, aidiyet duygusuna ek olarak, çalışan takdirinin de etkisi oldukça büyüktür. HPE, takdir algısına verdiği önemi “takdir, HPE kültürünün önemli bir bileşenidir” şeklinde belirtmektedir.

Şirket içinde gerçekleştirilen eğitimler ile çalışanların becerilerinin geliştirilerek, iş tatminlerinin artmasının sağlandığı görülmektedir. Bu eğitimler ile birlikte çalışanlara terfi olanakları da sunulmaktadır. Hewlett Packard Enterprise bunu “departmanlar arası akışkan bir kültür” olarak tanımlamaktadır.

Şirket bünyesinde içsel pazarlama uygulamalarından çalışan motivasyonunun ve ekip ruhunun ön planda tutulduğu gözlemlenmektedir. HPE Genel Müdürü Güngör Kaymak bunu şu şekilde ifade etmektedir; “Ekip ruhu, şeffaf iletişim, yardımlaşma HPE’de kültürel davranışlarımız içinde yer alır. Üç önemli kültürel davranışımız vardır;

1. Fail fast, learn and improve (Başarısız olun, öğrenin ve gelişin)
2. We before I (Benden önce Biz)
3. Obsess over customer (Müşteri önde gelir)

Bunlar içinde özellikle “Benden Önce Biz” kültürel tavrı çalışanların birbiriyle ekip ruhunu pekiştiren ve şeffaf ilişki kurmasında önemli bir köprü özelliği sağlamaktadır.

4.2.2. COVID-19 Pandemisi Esnasında Çalışan Motivasyonunu Sağlamaya Yönelik İçsel Pazarlama Uygulamalarına Dair Bulguların Yorumlanması

HPE Türkiye yöneticileri ile yapılan derinlemesine görüşmelerde COVID-19 krizi başlangıcında şirket içerisinde kaygı ve belirsizliğin hâkim olduğu ve bu belirsizlik ortamının zorlayıcı etkilerinin gözlemlendiği görülmektedir. HPE işletmesi bu belirsizlik ve kaygı durumunu ortadan kaldırmak için çalışanlarla sürekli olarak iletişim halinde kalarak koruyucu önlemler aldığını ifade etmektedirler.

COVID-19 öncesi 3 ayda bir ve fiziki olarak yapılan “Tüm Çalışanlar” (All Employee) adını verdikleri toplantıları Pandemi süresince ayda bir olarak ve çevrimiçi yürüttüklerini belirtmişlerdir. Bu konuda hızlı aksiyon almanın öneminden bahseden yöneticiler, teknolojik alt yapının bu değişimi yönetmelerinde öneminin de altını çizmişlerdir. İlk aşamada çalışanlar ile kurulan iletişim ve bilgi paylaşımı HPE Türkiye’nin çalışanların ruh ve beden sağlığına verdikleri önemi ortaya koymaktadırlar. Bu sistem ile iç iletişim, daha sıkı ve düzenli sağlanmaktadır.

HPE Türkiye, COVID-19 pandemisi esnasından, pandemi öncesi de çalışma düzeninin bir parçası olan uzaktan çalışma uygulaması yaparak, çalışanlarının sürekli evlerinden çalışmasını istemiştir. Çalışanların zaman zaman uzaktan çalıştıkları COVID-19 öncesi döneme göre, pandeminin yarattığı kaygı nedeniyle çalışanlarının evlerinden çalışacaklarını göz önünde bulunduran yöneticiler, evden çalışma esnasında fiziksel ve ruhsal ihtiyaçlarına odaklandıklarını belirtmişlerdir. Bunlardan bazılarını aşağıdaki gibi listelemişlerdir:

- Çalışanların sağlıklı bir ortamda çalışmaları prensibiyle ofis sandalyeleri, ihtiyaç duyabilecekleri monitör veya laptop yükseltici gibi malzemler çalışanların evlerine gönderildi.
- Çalışanların evden çalıştığı dönemde kırtasiye, internet gibi giderlerini karşıladı.

- Çalışanların öğle yemeği giderleri için ödenen meblağ ödenmeye devam etti.
- Çalışanların evlerine özel günlerde küçük hediyeler gönderildi.
- Çalışanlar için meditasyon ve kişisel gelişim üyelikleri sağlandı.
- Online wellness ve meditasyon seansları düzenlendi.
- Yaz ayları boyunca çalışan esenliği doğrultusunda, çalışanların sevdikleri kişilerle vakit geçirmesi ve kendilerine zaman ayırması için her Cuma izin uygulaması yapıldı.

HPE, COVID-19 pandemisinin de hızlandırdığı bir süreç olan “Edge to Office” uygulamasını başlatarak çalışanlarını “ev” ve “ofis” çalışanları olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Bu uygulamaya ile ev çalışanlarına ayrı ödenekler sağlamıştır. Yapmış oldukları bu çalışma ile COVID-19 krizinde çalışan motivasyonunu pozitif yönlü etkileyerek çalışan verimliliğini artırmayı hedeflemişlerdir.

HPE, COVID-19 krizi süresince iç ve dış müşteriye korumak adına bir kriz masası kurarak sağlık bakanlığının aldığı kararlar doğrultusunda şirket içi kararlarını oluşturmuşlardır. HPE Genel Müdürü Güngör Kaymak alınan kararları şu şekilde ifade etmektedir;

- Çalışımımızın zorunlu olmadığı sürece müşteriye gitmelerini istemedik.
- Hayati teknik hizmetler için sahadaki ekiplerimize tüm sağlık korunması için gerekli hijyen araçlarını sağladık.
- Ofisimizi kapattık.
- Maske ve sağlığa uygun araçlarını tüm personelimize dağıttık.
- Çalışanlarımıza ofis araç, gereç ve sandalyelerini verdik.
- İlk etapta PCR testlerinin ücretlerini karşıladık.
- Yaz boyunca her Cuma izin uygulaması yaptık.

Tüm bunlara ek olarak şirket çalışanına zorlu koşullarda destek olmak adına finansal imkânlar sağlayarak çalışan bağlılığına verdikleri önemi göstermektedir. Sağladıkları bu desteklere örnek olarak meditasyon ve kişisel gelişim üyelikleri ile çalışan motivasyonuna pozitif katkı sağladıklarını görmekteyiz.

Çalışan motivasyonu ve tatmini adına COVID-19 öncesi düzenlenen özel gün ve kutlama etkinliklerini çalışan motivasyonuna sağladığı katkı bilindiği için evden çalışma

döneminde de çevrimiçi olarak devam ederek COVID-19 süresince de çalışan motivasyonuna pozitif katkı sağladıklarını görmekteyiz. Buna ek olarak özel günlerde gönderilen hediyeler de çalışan motivasyonu ve aidiyet duygusunu pozitif yönde etkileyen içsel pazarlama çalışmalarındandır.

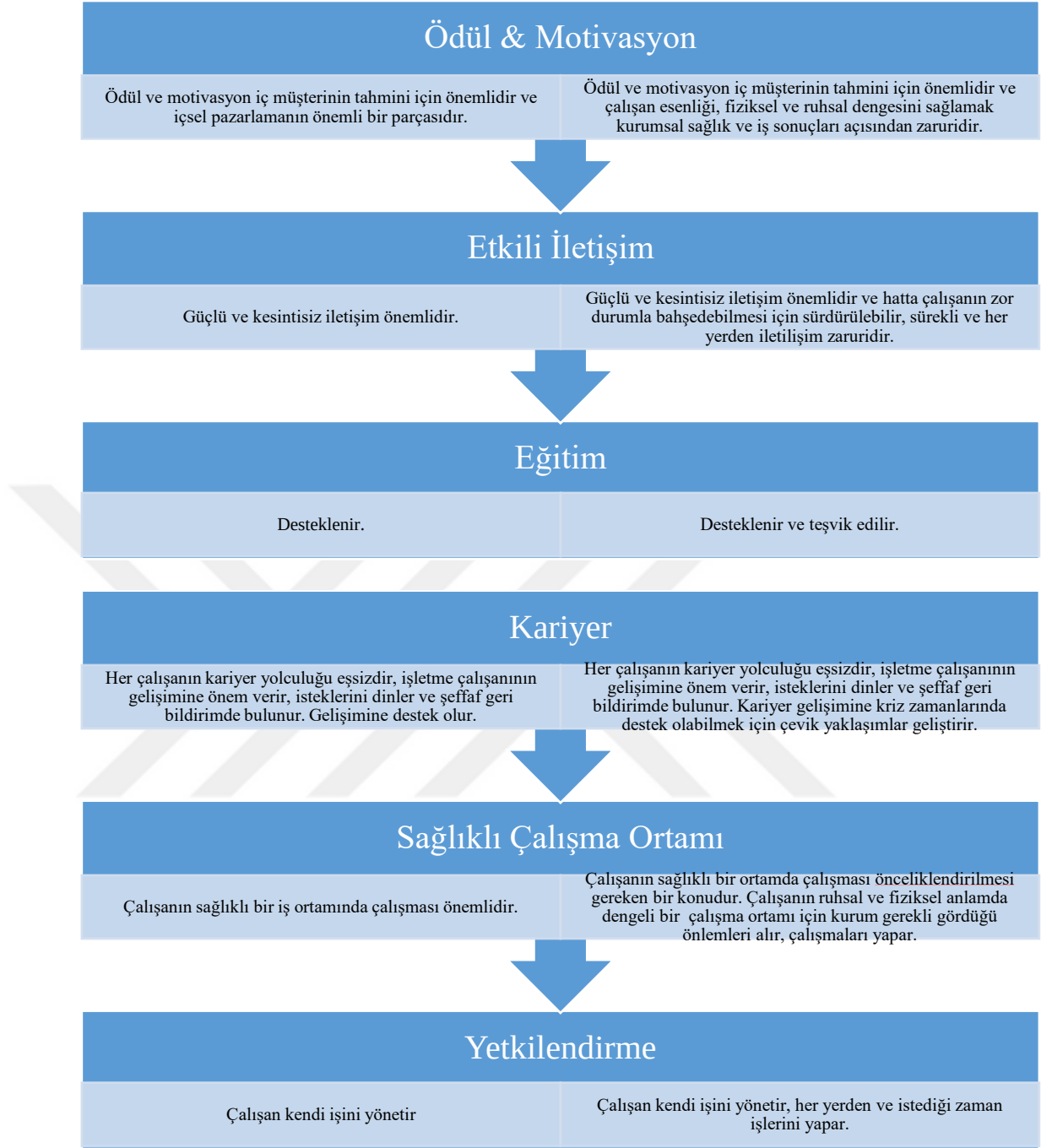
COVID-19 döneminde işten ayrılma oranları düşen HPE, P.E.T.E.R kodları ile dış müşteri hizmeti ve iç müşteri bağlılığına dikkat çekmektedir. HPE Türkiye İK Yöneticisi Öykü Aktaş P.E.T.E.R'ı şu şekilde açıklamaktadır; P: Passion – Tutku E: Enjoy - Keyif T: Trust - Güven E: Empower - Güçlendir R: Respect – Saygı.

Çalışan ile COVID 19 esnasında yapılan içsel pazarlama uygulamaları ile ilgili HPE Çalışan Başkanı (Chief People Officer) Allan May HMAG dergisine verdiği röportajında şöyle demiştir: “Alınan bu koruyu önemler sayesinde çalışan verimliliğinin de korunduğunu görmekteyiz. Her seferinde bir çalışanla dünyada bir fark yaratıyoruz. Kulağa eski moda geldiğini biliyorum ama bence COVID’in, her bir çalışanla bağlantı kurmaya devam etmemize -onları dinlemeye, desteklemeye- ihtiyacımız olduğunu akut bir şekilde gösterdiğini düşünüyorum çünkü sonuçta kültürü yönlendiren şey budur, performansı ve performansı yönlendiren de budur. Memnuniyeti sağlayan şey budur.”

Tüm görüşmeler neticesinde yöneticilerden alınan bilgi ışığında COVID-19 öncesi ve sonrası HPE’de içsel pazarlama çalışmalarındaki değişimi aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

COVID-19 ÖNCESİ

COVID-19 SONRASI



Şekil 4.2. COVID 19 Öncesi ve Sonrası Karşılaştırma Tablosu

BÖLÜM 5. SONUÇ

5.1. Özet

Bu araştırma, içsel pazarlama uygulamalarının literatür taraması ve COVID-19 pandemisi krizinde Hewlett Packard Enterprise şirketi bünyesindeki çalışmaları incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma evrenini Hewlett Packard Enterprise (HPE) Türkiye yöneticileri oluşturmuştur. Araştırma verilerinin toplanmasında yüz yüze görüşme ile sağlanan görüşme ve görüşme soruları kullanılmıştır. Söz konusu görüşme ile beş HPE yöneticisi ile görüşülerek cevaplar elde edilmiştir ve bu cevaplar yorumlanmıştır.

Anketlerin yorumlanmasında verilen cevaplar arasında kıyaslamalar yapılarak ortak bir yorum elde edilmiştir ve literatür çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu araştırma doğrultusunda aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir;

- HPE’de çalışana güven vardır.
- HPE içsel pazarlama uygulamalarını tüm departmanlarında hiçbir ayırım gözetmeksizin hayata geçirmektedir.
- HPE şirket politikası iç müşterilerini örgütün bir parçası olarak görmektedir.
- HPE için çalışan aidiyeti, motivasyonu ve tatmini, çalışan bağlılığı ve verimliliği adına oldukça önemli bir konudur.
- HPE çalışanına değer veren ve çalışanının yanında olan bir şirkettir.
- HPE’de çalışan şirket yapısına dâhil edilmektedir.
- HPE’de kriz dönemlerinde içsel pazarlama uygulamaları sürdürülür.
- HPE’de kriz dönemlerinde içsel pazarlama uygulamaları kriz yönetiminin bir parçası olarak değerlendirilir.
- COVID-19 krizi gibi ani ve beklenmedik oluşan krizlerde HPE’nin çözüm odaklı bir yaklaşımı vardır.
- COVID-19 krizinde çalışan bağlılığı ve motivasyonu önceliklendirilmiştir.
- COVID-19 krizinde teknolojik altyapısı nedeniyle HPE çalışanının belirsizlik ve yalnızlık gibi olumsuz duygularına engel olacak iletişim ve uygulamaları hayata geçirmiştir.

5.2. Yargı

Günümüzde hizmet işletmelerinin rekabet avantajı yaratabilme yetenekleri, tüketicilerin arzu ettikleri hizmeti deneyimleme yetenekleri ile direkt olarak ilişkilidir. Hizmetlerin etkileşimli olması sebebi ile tüketicilere sunulan hizmet deneyimi büyük ölçüde çalışanlar ile bağdaştırılmaktadır.

Hizmet sektörü çalışanları, tüketiciler ile ilk temas noktası ve onlarla hizmeti şekillendiren temel ilke olarak müşteri ilişkilerinin başlatılmasında, geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle hizmet işletmelerinin başarısında çalışanları motive etmek büyük önem taşımaktadır.

HPE, pandeminin ilk dönemlerinden itibaren çalışanlarını, müşterilerini ve iş ortaklarını merkeze alan çalışmalar yapmıştır. “HPE’nin COVID-19’a Tepkisi” adında şirket olarak yaptıkları ve yapacakları çalışmaları anlatan 4 sayfalık bir doküman yayınlayan ilk şirketlerden biridir. Yayınladıkları dokümanda COVID-19 pandeminin aileleri, şirketleri ve toplulukları zorladığından bahsederek, insanların yaşama ve çalışma şeklini geliştirme vizyonu ile pandeminin zorluklarıyla mücadele eden müşterilerine destek olacağını ve teknolojik çözüm ve hizmetleri ile kuruluşların bu döneme uyum sağlamalarına yardımcı olacağını duyurmuştur.

Bunun için HPE Finansal Hizmetler, salgının müşterileri ve iş ortakları üzerindeki olumsuz etkilerini azaltmak için 2 Milyar dolar kaynak ayırmıştır. HPE Türkiye, bu süreçte teknolojisiyle T.C. Sağlık Bakanlığı İstanbul İl Sağlık Müdürlüğü ile çalışarak ihtiyacı olan hastaneler için gerekli olan altyapı ürünlerini iş ortakları ve distribütörler aracılığı ile temin etmişlerdir. Konuyla ilgili HPE Türkiye Genel Müdürü Güngör Kaymak Hürriyet.com.tr ye verdiği röportajda “HPE, ileri teknolojisi ve uzman ekibiyle, böylesine çetin zamanlarda da iyilik için bir güç olmaktan gurur duyuyor” demiştir. Kaymak aynı röportajında sözlerine şöyle devam etmiştir; “80 yıldır geliştirdiği ileri teknoloji çözümleriyle bireylerin ve kurumların hayatına teknolojiyle dokunan HPE, güçlüklerin üstesinden gelmek ve hem bireysel hem de toplumsal iyiliğimiz için daha fazla etki yaratmak üzere var gücüyle çalışıyor. Daha şimdiden son yüzyılın en kapsamlı ve sarsıcı krizi olmaya aday gösterilen COVID-19 salgını orta ve uzun vadede tüm yaşam ve iş yapış şeklimizi değiştirip dönüştürecek. Salgın ile tüm toplum ve tabii ki çalışma hayatı en azından bu süreci atlatana kadar bir uyum sürecine girdi. Bir yandan iyileşme konusunda mücadelemizi verirken, uzun vadede de değişimin ve dönüşümün nasıl ve ne

şekilde olacağına dair bireyler ve kurumlar olarak dersimizi çalışıyoruz. HPE olarak iş ve yaşam şekillerini geliştirme konusunda öncü olmayı hedefliyoruz. Alzheimer’a çare arayan sağlık araştırmalarına, Mars’a yolculuk projesine, büyük veriyi daha hızlı işleyecek yapay zekâ altyapılarına gelişmiş teknolojik çözümler sunuyoruz. İçinden geçtiğimiz bu dönemde COVID-19 salgınına durdurmak için süper bilgisayarlarla çalışma yapmak üzere bir konsorsiyum oluşturuldu. Hewlett Packard Enterprise olarak biz de bu konsorsiyumda yer alarak süper bilgisayar alanındaki yazılım ve uygulama uzmanlığımızı araştırmacıların hizmetine sunuyoruz.”

Şirketler hakkında eski veya yeni çalışanlarının yorum yapabildiği ve iş aramak için de kullanılabilen ünlü bir online platform olan **Glassdoor**’da bir işveren markası olarak HPE 5 üzerinden 4.1 puan almış ve %85 oranında katılımcı tarafından “çalışılacak yer olarak bir arkadaşına tavsiye ederim” olarak değerlendirilmiştir. Yine aynı platformda HPE’nin CEO’su Antonio Neri %95 oranında kişi tarafından onaylanmıştır. Bu liderlik ekibinin ve yönetim stratejisinin eski ve yeni çalışan veya gelecekte çalışacak olan kişiler tarafından beğenilip takdir edildiğine yönelik önemli bir veridir.

COVID-19 Krizinde İçsel Pazarlama Uygulamaları HPE örneği araştırma sonucuna göre HPE Türkiye yöneticileri içsel pazarlama uygulamalarını çalışanın aidiyet, güven ve değer duygusunu korumak için uyguladıklarını göstermektedir. COVID-19 pandemisi gibi kriz dönemlerinde de iç müşteri motivasyon ve tatminini koruma beklentiyle içsel pazarlama uygulamalarını sürdürdükleri göstermiştir. Bunun bir sonucu olarak da Fortune Dergisi tarafından 2021 yılında “En Beğenilen Şirket” olarak seçilmiştir.

Araştırmada ayrıca yöneticiler COVID-19 pandemisi gibi sosyal ve ekonomik krizlerde Hewlett Packard Enterprise (HPE) in içsel pazarlama uygulamalarını koşullara göre düzenleyip, yenilediğini ve lokal yasalar ve HPE etik kodlarına uygun olduğu sürece iç ve dış müşteri bağlılığını korumak ve yükseltmek için yeni yol ve yöntemler uyguladıklarını göstermektedir. Kurumsal etik standartlarını tanımlayan ve ölçen, kurumsal etiğe uygun çalışan ve tanınan şirketleri tanıyan ve teşvik eden kar amaçlı bir şirket olan Ethisphere Institute 2021 yılında HPE’yi 2021’de Dünyanın En Etik Şirketleri arasında değerlendirmiştir.

Kuşkusuz her türlü çalışana (engelli) her alanda imkan verilmesi açısından kurumların uygulamaları, özellikle COVID-19 pandemisinin yarattığı sosyal ve ekonomik sııntılar göz önünde bulundurulduğunda çalışanlar nezdinde daha da önem kazanmıştır. HPE 2020 Eşit Engelliler Endeksi'nde en iyi şirket seçilmiştir.

HPE örneği, içsel pazarlama uygulamalarının şirketlerin sürdürülebilir ve yenilenebilir yönetim stratejisi olması gerektiğini göstermektedir. Araştırma kriz dönemlerinde şirketlerin hali hazırda yaptıkları içsel pazarlama çalışmaları ile ilgili olarak aşağıdaki düzenlemeleri yapması gerektiğini göstermektedir.

- Krizin şekillendiği koşullara uyumlanmak,
- İnovatif çözümler bulmak,
- Hızlı ve çevik bir yaklaşım sergilemek.

5.3. Öneriler

Çalışma da elde edilen sonuçlar çerçevesinde uygulayıcılar ve araştırmacılar için aşağıdaki öneriler oluşturulmuştur;

- Yapılan bu araştırmada HPE şirketi yöneticilerinin, içsel pazarlama yaklaşımının motivasyon, aidiyet, güven ve değer açısından pozitif bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Tespit edilen sonuçları dikkate alan IT şirketlerinin yönetim bazında içsel pazarlama uygulamalarını hayata geçirmesi açısından pozitif sonuçlar elde edebileceği söylenebilmektedir.
- HPE çalışanlarının içsel pazarlama uygulamalarına yönelik algılarının dönemsel krizler dâhilinde de, negatif bir farklılık gözetmemesinden dolayı güven ve çalışan motivasyonu odaklı uygulamaların devamlılığının kriz dönemlerinde yönetim sistemlerini olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.
- Araştırmaya göre yöneticilerin kriz dönemlerinde de pozitif bir etkiye sahip olmasında içsel pazarlama uygulamalarının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Buna ek olarak COVID-19 pandemisi gibi dönemsel krizlerde yönetim uygulamaları üzerinde etkili olabilecek farklı değişkenlerin de bulunduğu düşünülmektedir.

- Araştırmanın sadece yöneticilerle yapılmış olmasından yola çıkarak, çalışanlarla da bir araştırma yapılması önerilir.

EK'LER

EK-1: Anket Formu

Soru 1: Aşağıdaki ölçütlerin her biri bağlamında çalışanların memnuniyetini sağlamak üzere Enterprise'in sahip olduğu bakış açısı, gerçekleştirdiği eylemler ve aldığı önlemleri açıklayınız.
1.1. Her zaman çalışanların iş yoğunluğu içerisinde olması açısından:
1.2. Toplumda saygın bir kişi olma olasılığı vermesi açısından:
1.3. Uslerin emrindeki kişileri idare etme yöntemleri açısından:
1.4. Geleceğe dair güven sağlaması açısından:
1.5. Çalışanların becerilerini kullanarak iş ortaya koymaları açısından:
1.6. Kanun, yönetmelik ve tüzüklerin uygulamaya konması açısından:
1.7. Çalışanların yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret açısından:
1.8. Terfi imkanı açısından:

1.9. Çalışma şartları açısından:
1.10. Çalışma arkadaşları arasındaki ilişki açısından:
1.11. Çalışanların yaptıkları işler karşılığında takdir edilmeleri açısından:
1.12. Her türlü çalışana imkân vermesi açısından: (engelli çalışan)
1.13. İzin süreleri ve izin isteme açısından:
1.14. Özel gün ve kutlamalar açısından:
1.15. Sosyal aktiviteler açısından:
1.16.Şirket hakkında hangi konularda görüş bildirme ve karar alma süreçlerine dâhil olabilmeleri açısından:

Soru 2: Çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma oranları nedir?
Soru 3: Şirket Değerleriniz arasında “Çalışanlarını Değerli Kılan” maddesi yer almakta. Bunun anlamını açıklayabilir misiniz?
Soru 4: Çalışanlara eğitimler veriliyor mu, veriliyorsa hangi konuları tercih ediyorsunuz ve eğitimler ne sıklıklarla?
Soru 5: Çalışanlar söz sahibi olabiliyorlar mı?
Soru 6: Müşterilerinizin memnuniyet ve memnuniyetsizlik nedenleri nelerdir?
Soru 7: Müşterilerinizden çalışanlarınız adına şikâyet alıyor musunuz?
Soru 8: Sizce çalışanlarınızın memnuniyeti müşterilerinizin memnuniyetini etkiliyor mu?
Soru 9: COVID-19 pandemisi çalışanlarınızın motivasyonunu nasıl etkiledi?

Soru 10: COVID-19 pandemisinde çalışanlarınızın iş tatmini için aldığınız önlemler nelerdir?

Soru 11: COVID-19 pandemisinde iç ve dış müşteriyi korumak adına hangi politikaları yürüttünüz?

KAYNAKÇA

- Akıncı, Z. (2002). Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Akdeniz Üniversitesi*, 4, 1-25.
- Arnett, D. B., Laverie, D. A. ve Mclane, C. (2002). Using Job Satisfaction and Pride as Internal Marketing Tools. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 43(2), 87-96.
- Arslanoğlu, A. (2018). “İçsel Pazarlama Uygulamalarının Hasta Güvenliği Kültürü Üzerine Etkisinde İç Girişimcilik ve Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul.
- Arzova, S. B. (2001, Ocak-Mart). Motivasyon Arttırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir. *Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür ve Sanat Dergisi*(9), 20-21.
- Ay, C., ve Kartal, B. (2003). İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi. *Öneri*, 5(20), 15-25.
- Back, B. K., Lee, C. ve Abbott, J. (2011). Internal Relationship Marketing: Korean Casino Employees’ Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Cornell Hospitality Quarterly* 52(2) 111-124.

- Ballantyne, D., (2003). A Relationship-Mediated Theory of Internal Marketing. *European Journal of Marketing*.
- Baltaş, Z. (2002). Krizde Fırsatları Görmek Yöneticiler İçin Krizde Yönetim El Kitabı. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Bassett, N. J., ve Lloyd, G. C. (2005). Does Herzberg's Motivation Theory Have Staying Power. *The journal of Management Development*, 24(10), 929-943.
- Berry, L. L. (1981). The Employee as Customer. *Journal of Retail Banking*, 3(1), 33-40
- Berry, L. L., ve Parasuraman, A. (1992). Services Marketing Starts From Within. *Marketing Management*, 1(1), 24-34.
- Bock, L. (2020). *Google Sırları*, İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Britton, L. (2020). How to Manage Your Brand Reputation During the Coronavirus Outbreak. <https://www.stephens-scown.co.uk/covid19/how-to-manage-brand-reputation-coronavirus/>, Erişim Tarihi: 6 Haziran 2021.
- Candan, B., ve Çekmecelioğlu, H. G. (2009). *İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Açısından Değerlendirilmesi: Bir Araştırma*. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi(63), 41-58.
- Chang C. S. ve Chang, H. C. (2008). Perceptions of Internal Marketing and Organizational Commitment By Nurses. *Journal of Advanced Nursing*, 65(1), 92-100.
- Conduit, J. ve Mavondo, F. T. (2001). How Critical is Internal Customer Orientation to Market Orientation. *Journal of Business Research*, 51,11-24.
- Çetin, C. (2013). *Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Çetin, C., Akın, B. ve Erol, V. (2001). *Toplam Kalite Yönetimi ve Kalite Güvence Sistemi (ISO 9000- 2000 Revizyonu) İlke Süreç Uygulama*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Çoban, S. (Ocak-Haziran 2004). Toplam Kalite Yönetimi Perspektifinde İçsel Pazarlama Anlayışı. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 22, ss. 85-98.

- Demirci, M. K. (1999). İnsan Kaynaklarının Motivasyonunda Sosyo-Psikolojik Faktörlerin Önemi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(3), 319-328.
- Deniz, M. (2005). “İşletme Yönetiminde Motivasyon”, *Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Dobre, O. I. (2013). Employee Motivation and Organizational Performance, Review of Applied Socio-Economic Research, 5(19), 53-60.
- Doğan, S. ve Kılıç, S. (2008). İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(14), 60-87.
- Doukakis, I. P. ve Kitchen, P.J. (2004), Internal Marketing in UK Banks: Conceptual Legitimacy or Window Dressing? *The Internal Journal of Bank Marketing*, 2(6), 421-452, s. 421.
- Elsamen, A. A. ve Alshurideh, M. (2012) The Impact of Internal Marketing on Internal Service Quality: A Case Study in a Jordanian Pharmaceutical Company.
- Ene, S. (2013). *İçsel Pazarlamaya Yönelik Olarak Çalışanların Pazarlama Kültürünün Oluşturulmasının İşletme Performansını Arttırmadaki Rolü*. International Journal of Economic and Administrative Studies, 5(10), 67-90.
- Eren, E. (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 16. Baskı, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Ewing, M.T. ve Caruana, A. (1999). An Internal Marketing Approach To Public Sector Management: The Marketing and Human Resources Interface. *International Journal of Public Sector Management*. C.12, S.1, s.17-26.
- Feldman, D., ve Hugh, A. (1986). *Managing Individual and Group Behavior in Organizations*. Auckland: McGraw-Hill International Book Company.
- Gartenstein, D. (2018). “Types og Employee Gainshraing Plans”, Güncelleme: 20 Eylül 2018, Erişim tarihi 12.01.2022, Erişim Adresi: <https://bizfluent.com/info-8499121-types-employee-gainsharing-plans-html>
- Gounaris, ''Internal-market Orientation and Its Measurement'', Journal of Business Research, Cilt 59, Sayı 4, 2006, s. 433 – 434

- Grönroos, C. (1981), "Internal marketing an integral part of marketing theory", in Donnelly, J.H. Jr and George, W.R. (Eds), Marketing of Services, proceedings of the American Marketing Association.
- Grönroos, C. (1990). *Service Management and Marketing*. Lexington Books, Massachusetts.
- Gümüş, S. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink.
- Huang, Y. ve Rundle-Thiele, S. (2015). A Holistic Management Tool for Measuring Internal Marketing Activities. *Journal of Services Marketing*, 29(6/7), 571-584.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D., ve Miles, E. W. (1987). A New Perspective on Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *The Academy Of Management Review*, 12(2), 222-234.
- Kadıbeşegil, S. (2002). Kriz Geliyorum Der. İstanbul: Media Cat.
- Kağnıcıoğlu C. H., (2002). Günümüz İşletmelerinin Yaşam Anahtarı: Müşteri Odaklılık. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Anadolu Üniversitesi, Endüstriyel Sanatlar Yüksekokulu, Eskişehir.
- Karakaya, A., ve Ay, F. A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 31(1), 55-67.
- Katı, M., ve Düşükcan, M. (2017). Performansla İlişkisi Motivasyon Araçlarının Kişisel Özelliklerine Göre Farklılığını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Social Sciences*, 12(1), 1-24.
- Kaymaz, K. (2010). "Kazanç Paylaşım Planları", *MPM Verimlilik Dergisi*, Sayı:1, 79-94.
- Keser, A. (2021). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Kızıldağ, D. (2014). "Motivasyon", Endüstri ve Örgüt Psikolojisi, Ed. Hüseyin İzgar, Konya: Eğitim Kitabevi.
- Kocaman, S., Durna, U. ve İnal, M. E. (2013). Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İisletme Fakültesi Dergisi*, 5(1), 21-29.

- Korkmaz, S., Eser, Z., Öztürk S. A. ve Işın, F. B. (2009). *Pazarlama kavramlar İlkeler-Kararlar*. Ankara: Desen Ofset A.Ş.
- Kotler, P., ve Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. Prentice Hall.
- Liker, J. K., ve Hoseus, M. (2011). *Toyota Kültürü- Toyota Tarzının Ruhu*. İstanbul: Optimist.
- Lings, I. N. (2004). Internal Market Orientation: Construct and Consequences. *Journal of Business Research*, 57(4), 405-413.
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2004). *What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century*. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.
- Luthans, F. (2005). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. New Jersey: Van Nostrand.
- Merriam, S. B. (2013). *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, (Çev.) Turan, S., Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Mishra, E. Karen (1998), *Preserving Employee Morale During Downsizing*. Sloan Management Review, s18
- Morgan, R. E. (2004). Business Agility and Internal Marketing. *European Business Review*, 16(5), 464-472.
- Mucuk, İ. (2014). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Mulder, M., ve Wilke, H. (1970). Participation and Power Equalization. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 5(5), 430-48.
- Narbay, M. Ş. (2006). *Kriz İletişimi*. Ankara: Nobel yayınları
- Noe, R. A. (1999). *İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi*. C. Çetin (Çev.). İstanbul: Beta Yayınları.
- Özevren, M. (2009). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Özler, N. D. (2013). *Güdülenme. Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

- Özyer, K., ve Kanbur, E. (2012). Toplam Kalite Yönetiminden Yöneticilerin Motivasyonuna Uzanan Yolun İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Journal of World of Turks*, 4(2), 213-232.
- Papasolomou, İ., ve Vrontis, D. (2006). Using Internal Marketing to Ignite to Corporate Brand: The Case of the Uk Retail Bank Industry. *Journal of Brand Management*, 14(1-2), 177-195.
- Piercy, N., ve Morgan, N. (1991). Internal Marketing - The Missing Half of the Marketing Programme. *Long Range Planning*, 24(2), 83-93.
- Pira, A. ve Ç. Sohodol. (2004). Kriz Yönetimi Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirme. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Pitt, F. L., ve Foreman, S. K. (1999). Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective. *Journal of Business Research*, 44(1), 25-36.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P.K. (1993). The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management. 9, 219-228.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*. 14(6), 449-462.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2002). *Internal Marketing, Model of Internal Marketing: How Internal Marketing Works*. Taylor and Francis Group Ebook.
- Rafiq, M., ve Ahmed, P. K. (2003). Internal marketing issues and challenges. *European Journal of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2016). *Örgütsel Davranış*, Bursa: Furkan Ofset.
- Saruhan, Ş.C. ve Öncer Özdemir, A. (2004). *Değer Hedefli İşletmecilik*. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınevi.
- Sevinç, H. (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(39), 944-964.
- Silah, M. (2005). *Endüstride Çalışma Psikolojisi*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şeker, S. E. (2014). Beklenti Teorisi. *YBS Ansiklopedisi*, 1(3), 15-17.

- Şenol, Ş., (2019). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkisi ve Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü*. (Doktora Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Tevrüz, S., Erdem, İ., ve Bozkurt, T. (2012). *Davranışlarımızdan Seçmeler Örgütsel Yaklaşım* (3 b.). İstanbul: Nobel.
- Toksarı, M. (2012). İçsel Pazarlama Bağlamında, İç Müşterinin Çalıştığı İş Yerinden Tatmin Olma Düzeyi ile Demografik Özellikleri Arasındaki Farklılıkların Tespitine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(32), 155-183.
- Topaloğlu, T., ve Özer, P. S. (2008). *Motivasyonda Kapsam Kuramları*. C. Serinkan içinde, Liderlik ve Motivasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Tuncay, A. H. (2009). *İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkisi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Urk, M., (2015). *İçsel Pazarlama Uygulamalarının Çalışan Bağlılığı ile Müşteri ve Şirket Performansına Etkisinin Analizinde Kişilik Özelliklerinin Düzenleyici Rolü*. (Doktora Tezi). Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Uygun, M., Güner, E., ve Mete, S. (2013). *Hizmet İşletmelerinde İç Müşteri Yaklaşımının Çalışanların Müşteri Yönlü Davranış Göstermesindeki Rolü*. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 129-149.
- Ünlüöner, K. (2007). Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(19), 9-32.
- Varinli, İ., Çatı, K. (2010). *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varinli, İ. (2012). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Vural, Z. B., ve Coşkun, G. (2009). *Örgüt Kültürü*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Walters, S. (1992). Marketing: A how-to-do manual for librarians, New York: NealSchuman.
- Wu, W., Tsai, C. ve Fu, C. (2011). The Relationships Among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of Tft-Lcd Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 1-14.
- Wu, W. Y., Tsai, C. C. ve Fu, C. S. (2013). The Relationships among Internal Marketing, Job Satisfaction, Relationship Marketing, Customer Orientation, and Organizational Performance: An Empirical Study of TFT-LCD Companies in Taiwan. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 23 (5) 436-449.
- Yapraklı, Ş. ve Özer, S. (2001). Çağdaş Pazarlamada Yeni Bir Yaklaşım: İçsel Pazarlama. *Pazarlama Dünyası*, 15(6), 58-62.
- Yumuşak, S. (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(3), 241-251.
- Url-1 <https://kolektifhouse.co/komag/covid-19-doneminde-pazarlama-ve-iletisim-nasil-olmalı/> , Erişim Tarihi 22.12.2021
- Url-2 <https://fintechtime.com/tr/2021/07/hpe-turkiye-genel-muduru-gungor-kaymak-roportaji/> , Erişim Tarihi 13.01.2022
- Url-3 <https://www.hcamag.com/ca/specialization/mental-health/how-cultural-dna-paved-the-way-for-a-covid-19-response/234040>, Erişim Tarihi 13.01.2022
- Url-4 https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/11/calisma-dunyasinin-gelecegi-covid-19-ve-yeni-normal.pdf, Erişim Tarihi 22.02.2022
- Url-5 <file:///C:/Users/sesa660192/Downloads/COVID-19-sonrasi-yeni-calisma-hayatina-hazir-misiniz.pdf>, Erişim Tarihi 26.02.2022
- Url-6 <https://www.hurriyet.com.tr/teknoloji/hpe-koronaviruse-karsi-teknolojik-altyapisiyla-destek-sagliyor-41543214>, Erişim Tarihi, 26.02.2022

Url-7

https://www.hpe.com/content/dam/hpe/newsroom/NewsroomPDFs/Hewlett%20Packard%20Enterprise%20COVID-19%20Recovery%20Efforts%20Fact%20Sheet.pdf?_sm_aui=ivVtRrFR30jRJkPMJ6F3jKH7c2fV2, Erişim Tarihi 26.02.2022

