

İÇSEL PAZARLAMA UYGULAMALARININ İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNE ETKİSİ: KAMU-ÖZEL HASTANE KARŞILAŞTIRMASI

Zührem ERGÜN*

ÖZET

Son yıllarda hizmet sektöründeki hızlı gelişmeler, sektör içinde hizmet konusuna verilen önemin bir göstergesidir. İşletmeler sürekli olarak değişen ve gelişen çevre koşullarına uyum sağlayabilmek konusunda çeşitli hizmetlerden yararlanmaktadır.

Sektörel farklılık nedeniyle, hizmetlerde sektörlere göre değişim göstermektedir. Her alanda hizmete olan talep gibi, sağlık kuruluşları alanında da giderek artan bir talep söz konusudur. Sağlık kuruluşlarında da önemi giderek artan hizmetin içsel pazarlama yaklaşımıyla çalışanların performansı üzerinde de etkileri yadsınamayacak durumdadır.

Bu çalışma, içsel pazarlama uygulamalarının hastane performansı üzerine etkisini inceleyen bir araştırmadır. İçsel pazarlamanın hastane performansı üzerine etkisini incelemek için iki aşamalı bir araştırma tasarlanmış ve hastaneler üzerinde uygulanmıştır. İlk aşamada kavramın ve kavrama yönelik unsurların daha iyi anlaşılabilmesi için keşfedici bir araştırma yürütülmüştür. İkinci aşamada ise, Ahmed, Rafiq, Saad (2003) tarafından geliştirilmiş olan içsel pazarlama karması ölçeği ile hipotezler frekans analizi ve basit regresyon analizi yöntemleri ile araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, içsel pazarlama bileşenleri ve hastane performansı arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bu durum hastane yöneticilerinin dış müşterilere verilen önemin içsel müşteri olarak tanımlanan çalışanlara da verilmesi gerektiğinin bilincinde olmalarını sağlayarak hastanenin performansını artırmasına da yardımcı olur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Sektörü, İçsel Pazarlama, Hastane Performansı

* Arş. Gör., Selçuk Üniversitesi

**THE EFFECT OF INTERNAL MARKETING APPLICATIONS ON THE
PERFORMANCE OF ENTERPRISES AND PRIVATE-STATE HOSPITAL
CORPARISON**

ABSTRACT

The need of global competitiveness, which the today's organizations meet as an important advantage as well as a relative disadvantage in the struggle for existence of today's organizations, force the service based businesses to adaptation and change as well as other businesses for being in global competition. A widely used expression by the people in the community, which is "customer is our benefactor", stresses, that the importance of customers value comes from very old times. In the competitive environments, which are increasing in recent years, for companies, that presents and produces similar products for similar prices and quality, is the customer satisfaction comes as first of distinguishing features. The most important requirement to survive in the ever increasing competitive markets is to capture the customer point of view of the production of products and services and to provide customer satisfaction with producing products and services according to customer requirements. The point to consider of providing customer satisfaction is to satisfy internal customers, and to provide best quality service to external customers by making the internal customers as loyal employees.

The rapid progress in the service sector over the past few years indicates the importance attached to the issue of service within the sector. Business enterprises make use of a variety of service in an effort to adapt themselves to the ever-changing and developing circumstances.

In the business environment, which earns different dimensions with changing time and values, the structures of customers also shows differences. By considering the possibility of the person performing the purchase, in the situation of people, which are going through to the adoption step after the purchase step, whom requirements are met, to become a regular shopper of the same product, businesses continues their activity by adopting the concept of "I sell what is required by people" instead of "I sell what I produce". Also in the service industry, which highlights the human factor, to stand out this idea depends on the satisfaction of employee in terms of morale and finance, by responding their met and needs, and by providing them a comfortable and safety place to work. Ensuring the satisfaction of the employees within the organization provides to create a significant impact on customer satisfaction. Because any problem, which likely to occur by processes in the business, could affect the service, which is being offered to customers, businesses should keep in mind, that the employees are very important factor, by considering their own processes at first.

The idea of overlooking the human factor, in terms of targeting the success in an increasingly competitive environment for businesses, is accepted in work life especially in recent years and this idea take place in the basic elements of organizational culture such as mission and vision. At this point, the concept of the customer is defined in the business as internal and external customers and all business activities focus on this two important concepts, and have begun to show the efforts, which needed to be close to them.

In the marketing of internal marketing services, which began to take place in the literature in the 1980's, emphasizes the importance of the employees. The internal marketing, which qualify the employees as customers, by giving the same importance to customers and the employees, helps to provide customer satisfaction by employee satisfaction.

Due to sectoral differences, changes in services differ from Sector to Sector. As in every other field, there is an increasing demand in the field of health organizations. The importance of internal marketing approach is also increasing in health organizations and its impact on the Performance of employees cannot be disregarded.

The internal marketing, which is one of the modern marketing approaches, have an important role in terms of implementation in service businesses. In this regard, with result of employee satisfaction and later with customers satisfaction, the occur of applications to increase business performance comes into being. The increasing of business performance can be achieved in hospital businesses just like in all other service sectors, by providing the satisfaction of internal and external customers in the scope of internal marketing. Two basic idea exists under internal marketing concept. Everyone in the organization have a customer and internal customers should be happy in their work for to transport of more effective service to the final customer.

There are some important concepts, which needs to carefully emphasize by management such as communications, technology, culture, socialization, orientation, relationship of employee and customer satisfaction for applying the concept of internal marketing, which aims to increase the customer satisfaction by increasing the employee satisfaction.

With internal marketing, the commitment of employees to business is increased and the working force turnover decreases, and there are also savings about recruitment, training costs, defective product / service delivery and so on. The resources, which are used for the recruitment of new employees, and training of them could be utilized to achieve the goals such as to develop the skills of existing employees. Also, the decline in the rate of severance leads to less stress by existing employees.

As well as the concepts of business, perceptions about the workers in service enterprises, which are in direct contact with the customer, should be considered as an important factor, which determines the customer satisfaction. In service businesses, the employees are in the position, where the connection between the customers and service providers is established. The employees, which have a huge contact with customers, directly affects the business, how it is perceived by the customer. Under the concept of internal marketing, which is a strategy to sharp the business products as to fit the needs of people and a philosophy that employees are treated as customers, lies two basic idea. Two basic idea exists under internal marketing concept. Everyone in the organization have a customer and internal customers should be happy in their work for to transport of more effective service to the final customer. Internal marketing is a planned and similar to marketing effort, which is applied to combine employees for effective implementation of common and operational strategies, to coordinate them functionally and to defeat the resistance to change for achieving customer satisfaction through creation progress of motivated and customer focused employees. With internal marketing, the company can target to achieve external customer satisfaction by organizing the business activities by the satisfaction of both internal and external customers, by housing the capable staff for achieving ultimate company mission and by using all their employees internal communication and other motivating elements. The most important objective of the internal marketing is to plan and establish close and flexible relationships according to employees, for continuously improving their internal processes. In order to maintain business existence, businesses should gain customers, satisfy them, provide the satisfaction, and expenditure all effort to keep the customer. For providing a better service

to customers, the training and developing of all employees, the correct orientation, supervision and motivation is very necessary. Because, when the personnel, which offers products or service and have direct contact with customers, is good in human relations, well trained and experienced, the personnel becomes the enterprise's core strength with customer satisfaction. Internal marketing approaches all employees and all departments within the company as internal customer and analyzes the employees and departments with in the company as internal provider. The basic assumption of this approach is to increase the quality of the services, which offered to external customers, by increasing the quality of service businesses with internal customers, and because of this, by adding the issue of customer satisfaction to the pointed assumption, the businesses provides emphasizing the importance of issues such as the training, which will provides employees satisfaction, compensation, communication.

This paper examines the effects of internal marketing applications on hospital performances. A twofold research to reveal the relation between internal marketing and hospital performance was designed and conducted on hospitals. In the first stage, a research was conducted in order to provide a better understanding of the concept and its basic elements. In the second stage, on the other hand, comprised the internal marketing diversity scale, developed by Ahmed, Rafiq, Saad (2003), as well as a hypothesis frequency Analysis and a Research that used simple regression Analysis methods. According to results of our research, there is a significant and positive correlation between the components of internal marketing and hospital performance. This situation provides a positive contribution to hospital performance by providing the hospital managers with aware of needs to give the importance, that given to foreign employees, to employees, which defined as internal customers.

Keywords: Service Sector, Internal Marketing, Hospital Performance

1. GİRİŞ

Günümüz küresel rekabet ortamı işletmeleri;varlıklarını sürdürebilmek için hizmet kalitelerini arttırıp müşteri taleplerine duyarlı politikalar izlemeye zorlamaktadır. Rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeleri yönlendiren en önemli kavramlardan müşteri memnuniyeti veya tatmininin sağlanabilmesi için bir işletmenin standart hedefi, stratejisinin kalbine müşterisini yerleştirerek, kritik başarı faktörü olarak müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edip, bu ihtiyaçları en düşük maliyetle karşılamak olmalıdır. Artık işletmeleri yönlendiren müşteri istekleri kavramı, kalite, etkinlik ve verimlilik yolu ile rekabet üstünlüğü kadar, işgören (iç müşteri) tatminini de kapsamaktadır. Rekabette üstünlük sağlanabilmesi için çalışan ve müşteri memnuniyeti yaratabilmesi, toplam olumlu etkileşimin sağlanabilmesi ve iş sonuçlarında mükemmelliğe ulaşılabilmesi için politika ve stratejilerin, çalışanların kaynak ve süreçlerine uygun bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir. Ürün-hizmet kalitesinin

iyileştirilebilmesi için işgücü dâhil bütün üretim faktörlerinin ve iş süreçlerinin üst yönetim tarafından koordine edilmesi ve yönlendirilmesi gerekmektedir (Naktiyok ve Küçük, 2003; 225-226).

İçsel pazarlama, işletme ihtiyaçlarını karşılayacak iş ürünleri aracılığıyla nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanmasıdır. İçsel pazarlama, çalışanlara müşteri gibi davranılan bir felsefe ve iş ürünlerini, insan ihtiyaçlarına uyacak şekilde şekillendiren bir stratejidir (Rafiq ve Pervaiz, 1993; 219-222). Böylece en uygun personel örgüte kazandırılabilir, elde tutulabilir ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaları sağlanır. İçsel pazarlama kavramının altında iki temel düşünce yatmaktadır. Örgütteki herkesin bir müşterisi vardır ve iç müşteriler nihai müşteriye daha etkin hizmet götürülmesi için işlerinde mutlu olmalıdır. (Pitt ve Foreman, 1999;25-26). İşletmenin daha başarılı, olabilmesi için tüm süreçlere çalışanın dahil edilmesi gerektiğini savunan bu felsefenin uygulanabilmesi etkin bir çalışmayı zorunlu kılmaktadır. İçsel pazarlama anlayışının işletme içinde uygulanması birçok avantajı da beraberinde getirecektir. İçsel pazarlama anlayışının en büyük avantajı nitelikli çalışanların örgüte kazandırılması, geliştirilmesi, motive edilmesi ve örgütte kalmalarının sağlanması olacaktır.

Grönroos ise içsel pazarlamayı “Bi örgütün çalışanlardan oluşan içsel pazarının en etkin biçimde etkilenmesi, bir başka deyişle müşteri bilinçli, pazar yönlü ve satışa yönelik motive edilmesi, pazarlama benzeri bir içsel yaklaşım ve pazarlama benzeri eylemlerin içsel uygulaması ile gerçekleştirilebilir” olarak tanımlamaktadır. Grönroos, içsel pazarlamanın iki ayrı ama bütünleştirilmiş parçasını, tutum yönetimi ve iletişim yönetimi olarak tanımlamıştır. Tutum yönetimi ise, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini sahiplenmesini; iletişim yönetimi ise çalışanların daha etkin çalışması için gereken bilginin sağlanması ve yönetimini içerir (Stershic,2001).

İçsel pazarlama en geniş anlamda, müşteri yönlü ve motive edilmiş çalışanlar yaratma süreci vasıtasıyla, müşteri tatmini sağlamak amacıyla farklı bölümlerdeki çalışanların, şirket ve bölüm stratejilerini daha etkin uygulamak doğrultusunda motive edilmesi, koordinasyonlarının sağlanması, bütünleştirilmesi ve değişime dirençlerinin kırılması için

pazarlama benzeri bir yaklaşımı benimseyen planlı bir çaba olarak tanımlanır. (Rafiq,Pervaiz,2000).

İçsel pazarlamanın kavramsal gelişim incelendiğinde, birbirine geçmiş ama aslında ayrı sayılabilecek üç aşama bulunmaktadır:

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

Çalışan Tatmini Aşaması: İçsel pazarlamanın ilk aşaması olan bu aşamanın temel varsayımı, işletmenin tatmin edilmiş müşterilere sahip olabilmesi için tatmin olmuş çalışanlara sahip olması gerektiğidir (Ay ve Kartal,2003;16). Müşteri tatminine giden yolda işletmelerin ilk dikkat etmesi gereken konunun iç müşterilerolduğu önemle vurgulanmıştır. Böylece amaçlarına ulaşmak isteyen işletmelerene yapmaları gerektiği konusunda bugüne kadar önerilmemiş yeni bir yol önerilmiştir.

Müşteri Yönlülük Aşaması: Modern pazarlama yaklaşımı, işletmenin temel görevinin hedef pazarın istek ve gereksinimlerini saptayıp, bütünleşik pazarlama araçlarından yararlanıp, alıcıları tatmin ederek kâr sağlama ve diğer örgütsel amaçlara ulaşma temeline dayanır. Bu sebeple modern pazarlama anlayışı müşterilere yönelik pazarlama anlayışı olarak tanımlanabilir (Tuncer ve Ergunda,2004;1).

Strateji Uygulama ve Değişim Yönetimi Aşaması: Bu aşamada içsel pazarlamanın rolünün şu olduğunu vurgulanmıştır: “Kurumsal amaçlar doğrultusunda işgörenleri birleştirme, eğitime, motive etme ve personelin sadece örgütün değerini değil aynı zamanda da onun içerisindeki yerini anlayıp fark edebildiği bir süreç”. Bu aşamada içsel pazarlamanın bir uygulama aracı olarak rolü daha açık ve anlaşılır hale getirilmiştir. Başlangıçta bu bakış açısı hizmetlerin pazarlanmasında ortaya çıkmıştır. Daha sonra ürünlerin pazarlanmasında da uygulanabilecek pazarlama stratejisi olarak genelleştirilmiştir. Bu aşama içsel pazarlamanın, çalışanların müşteri odaklı çalışabilmeleri için motive edilmesinden çok daha geniş bir süreç olduğunu göstermiştir(Rafiq ve Ahmed,2000;452-453).

2. İçsel Pazarlamada İç ve Dış Müşteri Memnuniyeti ve Önemi

Günümüz bilgi toplumuna damgasını vuran değişme ve gelişmelerin en önemlisi, toplumsal ve siyasal yaşamda olduğu gibi ekonomi ve yönetim alanında da insan faktörünün ön plana geçmesidir. Bilgi oluşumunun ve kullanımının çok önem kazandığı günümüzde tüm işgörenlerin aynı amaca yönelmesi, hedefin işgören (iç müşteri) ve müşteri (dış müşteri) tatmini olması gerekliliği işletmeleri yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. İşgörenlerin ve müşterilerin tatmini üzerine kurulmuş misyonların ve buna bağlı geliştirilmiş stratejilerin işletmelerin yaşamını sürdürmesinde zorunluluk olduğu artık anlaşılmakta ve bu nedenle tüm işgörenlerin yönetim sürecine katılmaları teşvik edilmektedir (Akıncı, 2002; 2).

Müşteriyi memnun etmek ve sürekli kılmak, ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak, günümüz işletmelerinin çok daha yoğun çaba harcamasını gerektiren bir faaliyetler zinciri olarak tanımlanır. Bu faaliyetler zincirinde işletme yöneticileri ile çalışanlar birlikte çaba harcamalıdır. İşletmeler müşteriyi elde etmek ve korumak için müşterinin kendisine sunulan hizmet ve ürünlerden memnun olmasını sağlamaları gerekir. Müşteri kavramı sadece üretilen mal ve hizmetleri alan kişi ve kurumlar olarak tanımlanan dış müşterilerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgüt içi müşterileri de kapsamaktadır (Tuncer ve Ergunda, 2004; 1). İşletmeler müşterilerle varlıklarını sürdürebildiklerine göre, onlara kendileri için ne kadar önemli olduklarını hissettirmeleri zorunlu hale gelmiştir. Fakat bunu yaparken de sadece kendi çıkarları doğrultusunda değil, iki taraflı çıkar ve memnuniyeti sağlamaya çalışmak göz ardı edilmemelidir. Müşteriyi bir partner olarak değerlendirip, üretilen ürünlerde ve sunulan hizmetlerde bu hususun dikkate alınması işletmelerin temel felsefesi olmalıdır (Tuncer ve Ergunda, 2004; 1). Dış müşteriler, işletmenin sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlanan kişi ve kuruluşlardır. Bu kişi ve kuruluşların ihtiyaç ve beklentileri sürekli araştırılmalı ve karşılanmaya çalışılmalıdır. İşletmeler sadece müşterilerin mevcut ihtiyaç ve beklentilerini değil daha öteye giderek müşterilerin dahi farkında olmadıkları, ancak ihtiyaç duydukları ürünleri üretebilmelidirler (Bolat, 2000; 28). İşletmeler müşteri memnuniyetini sağlamak için ürün ve hizmetin kalitesini de müşteri beklentilerine uygun şekilde

belirlemelidirler. Müşteri memnuniyetinde ürün ve hizmet kalitesi belirlenirken performans, özellikler, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, hizmet alabilme, estetik, ün (Algılanan Kalitesi) gibi özellikler önem kazanmaktadır.(www.egm.gov.tr).

İç müşteri kavramı, daha önce de belirtildiği üzere, toplam kalite yönetimi anlayışının ortaya çıkardığı kavramlardan biridir. Toplam kalite yönetimi anlayışı, bir işletmenin müşterilerinin, sadece mal ve hizmetlerini satın alan nihai müşterilerden değil, aynı zamanda, söz konusu mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu sırasında görev alan kişilerden de oluştuğunu savunmaktadır. Dolayısıyla işletme içinde çalışan herkes o işletmenin birer müşterisi olmakta ve iç müşteri olarak adlandırılmaktadır. İç müşteri memnuniyeti, en genel anlamda, dış müşteri memnuniyetinin sağlanması için işletme içindeki süreçlerde birbirine ürün ve hizmet veren fonksiyonlar arasındaki ilişkilerin sorunsuz yürütülmesidir. Örgüt içinde çalışan herkes bir başkası için bir ürün veya hizmet üretmektedir. İç müşteriler, kurumun gelişimi ve üretim sürecinin iyileştirilmesi açısından önemlidir. Müşteri tatmininin en yüksek değer olduğu düşüncesi, öncelikle üst yönetim olmak üzere tüm örgüt çalışanlarına benimsetilmeye çalışılmalıdır. Örgüt içinde bu tip düşünce tarzıyla kurulacak ilişkiler sonucunda ortaya çıkan ürün veya hizmetin kalitesi çok yüksek olacaktır.

Tüm işletmeler, müşteri bağlılığını sağlamak ve bunu sürdürmek için çabalarını yoğunlaştırmıştır. Ancak bunu sağlarken genellikle unutulmuş nokta, iç müşterilerin önemi ve nihai müşteriye sunulan ürün ya da hizmetin kalitesine olan etkisidir. Ürün ve hizmetlerimiz için ödemeyi dış müşteri yapacağından, dış müşteriye odaklanmak tabii ki önemlidir. Ancak, iç müşteri kavramı da göz ardı edilmemelidir. Çünkü iç müşteriler bir değer zinciri olarak görülürse, bunların yaratacağı sinerji istenen sonuçların elde edilmesini sağlayacaktır. Diğer yandan dış müşteriler ve ihtiyaçları ayrıntılı olarak incelenmeli ve doğru yorumlanmalıdır (Zairi, 2000; 390).

3. İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansına Etkileri

3.1. İşletme Performansı

Performans yönetimi, işletmeyi istenen amaçlara yöneltmek için işletmenin mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevlerini yüklenen bir yönetim sürecidir. İşletme performansı, ekonomik ve insansal boyutu olan bir bütündür. İstenen performansı yakalamak ve bunu sürdürebilmek için, bu boyutların birbirine eşdeğerde önemsilmesi gerekir. Günümüzde gerek kamu gerekse özel sağlık kuruluşlarının performanslarının maliyet/etkinlik, kalite ve verimlilik gibi göstergelerle izlenme ihtiyacı, sağlık kuruluşlarının da birer işletme olarak algılanma zorunluluğunu gösteren güncel ihtiyaçlardır (Ateş,H. Ve diğ.,2007;114).

3.1.1. İçsel Pazarlamanın İş Tatminine Etkileri

Çalışanları tarafından benimsenmiş, gelişmeye dayalı rekabetin oluştuğu, çağdaş yönetim anlayışı içindeki kuruluşlarda oluşan güçlü içsel bakış, diğer performans göstergelerinde pozitif gelişmeleride beraberinde getirecektir. Kurumda çalışanların girişimcilik ruhlarında geliştirilmesi gerekmektedir. Böylece çalışanlar, kendilerine değer verildiğini hissedecek ve müşterileri memnun etmek için daha istekli ve arzulu olacaklardır.

3.1.2. İçsel Pazarlamanın Kariyer Gelişimine Etkileri

Her düzeydeki çalışanın başarılı olması halinde yükselme imkanı bulması çalışan memnuniyetini arttıracaktır. İnsanlar çalıştıkları işlerde başarılı olmak ve bir üst göreve terfi etmek isterler. Terfi,yapılan işten elde edilen maddi geliri arttırdığı gibi kişinin sosyal statüsünü de yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir. Yükselme arzusu fazla olan kişiler ilerleme olanağı buldukları işten üst düzeyde tatmin bulurlar ve yeni iş arama girişiminde bulunmazlar (www.kaliteofisi.com). İşinde üst seviyelere gelebileceğini bilmek kişinin kendi gerçeklik ihtiyacını karşılayacaktır. İhtiyaçlarının

karşılanağını bilmek kişinin motivasyonunu artıracaktır (Yücel,2003;1).

3.1.3. İçsel Pazarlamanın Çalışanların Sosyal İlişkilerine Etkileri

Çalışma arkadaşları ile kurulan destekleyici ilişkiler çalışanı işine bağlayan ve doyum almasını sağlayan faktörlerden biridir. Bu nedenle iş yeri yönetimleri çalışanları arasındaki ilişkileri destekleme yönünde çaba harcamalıdır. Çalışanlar arasındaki ilişkileri geliştirmenin ve iş doyumunu grup dinamiklerinden yararlanarak yükseltmenin diğer bir yolu takım çalışmalarına ağırlık vermektir. Takım çalışmaları etkili biçimde sürdürüldüğünde üyeler arasındaki işbirliği duygusu vesosyal destek artar (Telman veÜnsal, 2004: 45-46). Herhangi bir takıma ait olma duygusu, takım için daha fazla çaba harcamaya bağlı olarak işgörenin performansının artmasına neden olacaktır.

3.1.4. İçsel Pazarlamanın Örgüt Kültürüne Etkileri

İnsanın örgütsel davranışı oldukça karmaşıktır. Böylesine karmaşık bir davranış görüntüsüne sahip olan ve örgütsel verimlilikte anahtar rolü oynayan iş görenin davranışı, örgütsel verimlilik açısından büyük önem taşımaktadır. Bir işletmede eoluşturulacak kültürel ortam, şüphesiz işletmenin daha verimli çalışmasına katkıda bulunacaktır. Bu aşamada eksiklikler belirlenerek alınacak kararlar üyelerinde katılımıyla başarılı olabilecektir. Üyelerin benimsemeyeceği kararlar işletmeye bir fayda sağlamayacaktır.

3.1.5. İçsel Pazarlamanın Motivasyona Etkileri

Sosyal sistemlerin temelinde roller, normlar ve değerler bulunur. İnsanların görev yaptığı örgütlerde, örgüt ikliminin üretimin nitelik ve niceliğini etkilediği Hawthorne araştırmalarında bu yana bilinmektedir. Bir örgütte ana öge insandır. İnsan gücü geliştirilip, isteklendirilirse; örgütte gelişir ve amaçlarını kolayca gerçekleştirebilir. Aksi takdirde, fiziksel kaynaklar ne kadar mükemmel olursa olsun örgüt faaliyetlerini sürdüremez.

3.1.6. İçsel Pazarlamanın Müşteri Bağlılığına Etkileri

Örgütsel bağlılık ya da işgören bağlılığı/içmüşteri bağlılığı ya da sadakati konusu süreç geliştirmenin de temel esaslarından birini oluşturmakta ve bu konuda kritik başarı faktörü olarak niteledirilmektedir. İş, kalite ve yeniliği başarmanın önemli bir ögesi olan bu faktör yönetimin desteği, takımçalışması, sürekli gelişme ve süreç yönetim çabalarının en büyük güdüleyicisi olan bir örgütsel kültürün geliştirilmesi olmaksızın kesinlikle başarılamayacaktır.

3.1.7. İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılığa Etkileri

Örgütsel bağlılık bireyin örgütle ilk tanışmasında şekillenir ve ona göre devam eder. Kişisel, örgütsel ve örgütsel olmayan bazı faktörlerin rol oynadığı bağlılık duygusu bileşke bir duygudur. Kişisel faktörler; işgörenin örgüte bağlılığını geliştiren ve ilk günde işe getiren potansiyel bağlılık miktarıdır. Bireyler ilk günlerinde örgüte yüksek düzeyde bağlanırlarsa örgütte kalırlar. Eğer işgörenler girişte yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olursa, genellikle örgüte daha fazla katkıda bulunmaya ve sorumluluk almaya karar verme eğiliminde olurlar. Daha sonra bu erken bağlılık süreci, kendini yenileme döngüsüne bırakır. Böylece örgütsel bağlılık diğer faktörlere göre şekillenme eğilimi gösterir.

3.1.8. İçsel Pazarlamanın Örgütsel İletişime Etkileri

Örgütteki her birey ve birim için iç ve dış müşterilerinin ve kendisinin ihtiyaçlarını saptamak ve bu ihtiyaçların nasıl karşılanacağını analiz etmek ve belirlemek önemlidir. Örgütsel İletişim, bir departman içinde sürdürülen süreç ve faaliyetleri analiz ederek performansın iyileştirilmesi amacıyla departmanlar arası varolan görünen ve görünmeyen duvarların yıkılmasında ve iletişimin artırılmasında etkin bir şekilde yardım eder.

3.1.9. İçsel Pazarlamada Verimlilik

İşletme performansının odak noktasını verimlilik oluşturmaktadır. Verimliliği hedeflerinden biri olarak kabul etmeyen işletmelerin

yönlendirilmesi ve yönetimi olanaksızdır. İşletmelerde performans kavramının en önemli belirleyenlerinden olması çoğu kez verimliliğin performans kavramı yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Gerçektende verimlilik çalışan performans düzeylerini büyük ölçüde belirleyebilecek güçte bir performans ölçüsüdür. Verimlilik artışının temeli daha çok çalışarak değil, daha akılcı çalışarak sağlanabilir. İnsanın fiziki kapasitesinin sınırlılığı dolayısıyla daha çok çalışmak ancak sınırlı ölçülerde verimlilik artışı sağlanabilir(Gürkan,1995;57).

3.1.10. İçsel Pazarlamada Rekabet

İşletmelerin başarılı olması, mevcut ve potansiyel müşterileri için değer meydana getirecek stratejileri belirleyip oluşturmalarına ve nihayetinde bunu başarılı bir şekilde uygulamalarına bağlıdır. İşletmelerin hayatta kalmak için benzer işle uğraşan işletmelerle yaptıkları yarış, rekabet olarak ifade edilir. İşletmelerin amacı ise rekabetin ötesine geçip rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü elde etmektir(Güleş vd,2004;76). Rekabet ortamında işletmenin performansını, kalitesini, verimliliğini iç müşteri yani çalışan belirlemektedir. Verimliliği yüksek olan işletmelerin sektör içindeki rekabette ayakta kalma şansı daha fazla olmaktadır.

3.1.11. İçsel Pazarlamanın Kârlılığa Etkileri

Kârlılık düzeyinin temel belirleyici değişkeni, sektör koşullarıdır. Dolayısıyla, bu düzeyin yükseltilmesine yönelik çabalar, bu koşulların kısmen ya da tümüyle değiştirilmesini ve/veya bu koşullara gereğince uyulmasını yahut “olumlu” yönde değerlendirilmesini gerektirmektedir (Çağlar, 2004; 20). İşletmelerde yöneticilerin tutumu çalışanların memnuniyeti bu da dolaylı olarak verimlilik ve kârlılık üzerinde etkisini gösterecektir. Çalışanların çabası, müşterilere olan tavırları ve içindeki memnuniyetinin geri bildirişi işletmeye kâr olarak gerçekleşecektir.

3.1.12. İçsel Pazarlamanın Hasta Memnuniyetine Etkileri

Müşteri kavramı genel olarak “bir mal veya hizmeti satın alan kişi”dir. Sağlık işletmelerinin yapısal açıdan çok karmaşık olması, müşterilerinin

de karmaşık olmasını beraberinde getirmektedir. Bu nedenle sağlık işletmeleri müşterilerinin oldukça heterojen bir yapıya sahip olduğu söylenebilir. Sağlık işletmelerinin tek müşterisinin hastalar olduğu düşüncesi günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Eskiden sağlık işletmelerinin müşterisi denildiği zaman yalnızca hastalar akla gelirken, günümüzde “sağlık hizmetleri üretimi sürecine katılan tüm birey ve kurumlar” müşteri olarak kabul edilmektedir (Devebakan,2005;5). Her insanın ürün ve hizmetten beklentisinin farklıdır. Dolayısıyla da müşteri tatminin kişiden kişiye değişen ve pek çok faktörün etkisi ile ortaya çıkan bir duygu olduğu görülmektedir. Sağlık işletmelerinde çalışanın çalıştığı ortam ve işinden memnuniyeti hasta memnuniyeti üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. İşinden ve çalışma koşullarından memnun olan çalışan, hasta memnuniyetine de daha çok önem verecektir.

3.1.13. İçsel Pazarlamada Hizmet Kalitesi

Sağlık kurumlarında verilen hizmetin kalitesini büyük ölçüde sağlık personeli belirlemektedir. Sağlık kurumlarında hizmet kalitesinin iki boyutu vardır: Teknik (bilimsel) kalite ve uygulama sanatı. Hastalara bilimsel norm ve standartlara uygun hizmet verilebilmesinin temel koşulu, sağlık personelinin güçlü bir bilimsel aryetişime sahip olmasıdır. Bilimsel yeterliliği eksik olan bir sağlık personelinin hizmet vermesi, hasta açısından, ileride giderilmesi mümkün olmayan sonuçlara yol açabilir. Diğer yönden sağlık personelinin hastalara yönelik tutum ve davranışları, bir kalite göstergesi olan hasta tatminini etkileyen en önemli faktördür. Yapılan araştırmalar, hasta tatminini etkileyen faktörlerin başında, hasta ile en yoğun ilişki içinde olan hekim ve hemşire personelin davranışının geldiğini ortaya koymaktadır (Ersoy,Esatoğlu,1997;Esatoğlu,1997).

3.1.14. İçsel Pazarlamanın Genel İşletme Performansına Etkileri

Küreselleşmenin bir sonucu olarak işletmelerin rekabet üstünlüğü kazanabilmelerinde en etkin kaynak olarak kabul edilen insan kaynağının örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilebilmesi için, örgütün çalışanlarının iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgüte bağlılıklarını

artırıcı faaliyetleriçerisine girmeleri gerekmektedir. Günümüzde yöneticilerin çalışanlarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışlar sergilemeye yöneltme çabalarında başarılı olabilmeleri için, çalışanlarınınbeklentilerini karşılayan, ihtiyaçlarını tatmin eden ve yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlayan bir işletme yapısı ve çalışma ortamı yaratmaları gerekmektedir (Bakan ve Büyükbeşe,2004:26).

4. İçsel Pazarlama Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi: Kamu - Özel Hastane Karşılaştırması

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada bir ilde faaliyet gösteren hastane işletmelerindeki içsel pazarlama uygulamalarının işletme performansına etkilerinin özel ve kamu hastanelerindeki farklılıkları belirlenmiştir.

Evren ve Örneklem

Araştırma, bir ilde yer alan bir Özel ve bir Kamu Hastanesinde toplam 300 çalışan ile yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır. Araştırmada, hastane işletmelerinde çalışan işgörenlerin memnuniyet düzeyleri ve bu memnuniyet düzeyinin hastanelerin performansları üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırmanın kapsamında toplanacak verilerin içeriğinin genişliği, uygun bir örneklemden verinin elde edilmesinin gerekliliği dolayısı ile özel ve kamu hastanesinde genel olarak yıl itibariyle daha tecrübeli çalışanlar seçilmeye çalışılmıştır. Hastane işletmelerinde uzun yıllar boyunca çalışanların görüşlerinin alınması araştırmanın sonuçlarının daha doğrulayıcı nitelikte çıkmasında etkilidir.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı için temel unsur hastane içi iletişimdir.

H₂: Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde çalışanlar neden ödüllendirilecekleri hakkında bilgilendirilmişlerdir.

H₃: Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde müşteri tatminin artması önemli bir performans göstergesidir.

H₄: Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde hastane doluluk oranı önemli bir performans göstergesidir.

H₅: Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde personel devir hızının az olması önemli bir performans göstergesidir.

Anket Formunun Hazırlanması

Araştırmanın amaçlarının gerçekleştirilmesini sağlayacak üç bölümden oluşmak üzere toplam 34 soruya yer verilmiştir. İçsel pazarlama karması ile işletme performansları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla, Ahmed v.d.(2003) tarafından geliştirilen “İçsel Pazarlama Ölçeği” ile işletme performansı ölçeği birleştirilerek bu araştırmada kullanılmıştır.

Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Özel ve Kamu Hastane Çalışanlarının Demografik Özellikleri

Çalışanların Demografik Özellikleri	Kamu		Özel	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde
Cinsiyet				
<i>Kadın</i>	96	64	88	58,7
<i>Erkek</i>	120	36	62	41,3
TOPLAM	150	100	150	100
İşletmede Çalışma Süresi				
<i>1-5 yıl</i>	37	24,7	77	51,3
<i>6-10 yıl</i>	63	42	40	24,7
<i>11 yıl üstü</i>	50	33,3	33	22
TOPLAM	150	100	150	100
Yaş Aralığı				
<i>17-25 yaş</i>	34	22,7	55	36,7
<i>26-35 yaş</i>	53	35,3	45	30
<i>36-45 yaş</i>	44	29,3	33	22
<i>46 yaş ve üstü</i>	17	12,7	17	11,3
TOPLAM	150	100	150	100
Medeni Durum				
<i>Evli</i>	103	68,7	108	72
<i>Bekâr</i>	47	31,3	42	28
TOPLAM	150	100	150	100

Anket formunu cevaplayanların cinsiyetlere göre dağılımına bakıldığında kamu hastanesindeki çalışan bayan oranı % 64 iken özel hastanede ise çalışan bayan oranı % 58,7 şeklindedir. Buna göre, anket formunu cevaplayanların, genel olarak hastanede çalışmayı tercih etmelerine göre bakıldığında bayanların daha çok tercih ettiği görülmektedir.

Araştırmaya katılan özel hastane çalışanlarının yaş aralıklarına göre dağılımı en çok 20-29 yaş aralığında (%36,7) yoğunluk göstermekte iken en az yaş aralığı ise 46 yaş ve üstünde (%11,3) görülmektedir. Kamu hastanelerinde çalışanların yaş aralıklarına bakıldığında ise çalışanlar en çok 30-39 yaş aralığında yoğunluk gösterirken, en az çalışanlar 46 yaş ve üstü (12,7)'nde seyir göstermektedir. Araştırma sonuçlarına göre, hem kamu hastanesinde hem özel hastanede çalışanların 46 yaş ve üzerinde çalışmayı daha az tercih ettikleri görülürken, kamu hastanelerinde 30-39 yaş aralığında çalışanlar, özel hastanede ise 20-29 yaş arası çalışanların olması özel ve kamu hastanede çalışmak isteme seçimi sebepleriyle alakalı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmaya katılan hastane çalışanların medeni durumlarına bakıldığında kamu hastanesi çalışanların %68,7 si evli iken özel hastane çalışanlarının ise %72'si evlidir. Her iki hastane çalışanlarının medeni durumları incelendiğinde iki hastane içinde evli çalışan oranı yüksek iken bu oran özel hastane çalışanlarında daha fazladır.

Araştırmaya katılan kamu hastanesinde çalışanlarının hastanede çalışma sürelerine bakıldığında en fazla 6-10 yıl (%42) arasında seyir gösterirken özel hastanelerde bu oran en fazla 1-5 yıl (51,3) şeklinde görülmektedir. Özel hastane çalışanlarının hastanede çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında yığılma göstermesi özel hastane çalışanlarının içsel memnuniyetlerinin kamuya göre daha az olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya Katılan Çalışanların İçsel Pazarlama Karmasında Etkili Olan Faktörlerin Önem Dereceleri

Çalışanların içsel pazarlama karmasında etkili olan faktörlerin önem derecelerini tespit etmek amacıyla Tablo 4.2.'de görülen faktörler beşli bir likert ölçeği şeklinde sorulmuştur. Ölçekte 1 “önemsiz” ve 5 “en

önemli” anlamına gelmekte olup; Friedman Çift Yönlü Anova Testi yapılmıştır.

Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Özel ve Kamu Hastane Çalışanlarının İçsel Pazarlama Karmasında Etkili Olan Faktörlerin Önem Dereceleri

İçsel Pazarlama Karmasında Etkili Olan Faktörler	Kamu		Özel	
	Ort.	Std.Sap.	Ort.	Std.Sap.
Ödül sistemi ile hastane amaçlarına ulaşılması	3,12	0,80	3,69	0,94
Çalışanların nasıl ödüllendirileceği konusunda bilgilendirilmesi	2,67	0,94	3,62	0,88
Çalışanların neden ödüllendirileceği konusunda bilgilendirilmesi	2,59	1,12	3,55	0,96
Temel unsur olarak hastane içi iletişimin görülmesi	3,16	0,96	3,51	1,04
Çalışanlar bilgi paylaşımında hastane içi iletişimin önemi	2,96	1,04	3,46	1,02
Hastalara verilen hizmetle ilgili çalışanların fikrinin alınması	2,31	1,06	3,40	0,96
Hastalarla kurulacak tüm ilişkilerde çalışanların fikrinin alınması	2,27	0,98	3,35	0,98
Çalışanların eğitimi konusunda uygun kaynaklardan yararlanılması	2,79	1,17	3,32	1,14
Hastane için yeterlilik yaratma konusunda uygun eğitim ve geliştirme programının kullanılması	3,05	0,96	3,29	1,06
Değişen koşullara uygun olarak uygulanan eğitim programlarının sürekli revize edilmesi	3,18	1,03	3,24	0,96
Değişen iş ile ilgili taleplere göre eğitim programlarının sürekli revize edilmesi	3,02	1,12	3,13	1,02
Hastane ve çalışanların doğru yönde hareket etmesi konusunda yöneticilerin uygun ahlaki değerlere sahip olması	2,94	1,07	3,06	0,88
Hastane ve çalışanların doğru yönde hareket etmesi konusunda yöneticilerin uygun entelektüel düzeye sahip olması	2,91	0,96	2,98	1,04
Var olan stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması arasında meydana gelebilecek açıklıklarda yöneticilerin deneyimlerinden faydalanılması	2,66	0,92	2,93	0,76

Not: (i) n=300 (n1:150; n2:150) (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=675,418$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Özel ve kamu hastane çalışanlarının içsel pazarlama karmasında etkili olan faktörlerin kamu hastanesi çalışanları için ortalamalarında en yüksek değerler değişen koşullara uygun olarak eğitim programlarının revize edilmesi (3,18), temel unsur olarak hastane içi iletişimin görülmesi (3,16), hastane amaçlarına ödül sistemi ile ulaşılabilceği (3,12) şeklinde iken en düşük değerler, hastalara verilen hizmetle ilgili çalışanların fikrinin alınması (2,31), hastalarla kurulacak tüm ilişkilerde çalışanların fikrinin alınması (2,27) şeklindedir.

Araştırmaya katılan özel hastane çalışanlarının içsel pazarlama karmasında etkili olan faktörler ile ilgili ortalamalarından en yüksek değerler, ödül sistemi ile hastane amaçlarına ulaşılması (3,69), çalışanların nasıl ödüllendirileceği konusunda bilgilendirilmesi (3,62), çalışanların neden ödüllendirileceği konusunda bilgilendirilmesi (3,55), temel unsur olarak hastane içi iletişimin görülmesi (3,51) şeklinde iken en düşük ortalama değerler hastane ve çalışanların doğru yönde hareket etmesi konusunda yöneticilerin uygun entelektüel düzeye sahip olması (2,98) ve var olan stratejilerin ve uygulanması arasında meydana gelebilecek açıklıklarda yöneticinin deneyimlerinden faydalanılması (2,93) şeklindedir.

Ayrıca, araştırmaya katılan özel hastane çalışanlarının var olan stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması arasında meydana gelebilecek açıklıklarda yöneticilerin deneyimlerinden faydalanılması (2,93) ile ilgili duruma katılmadıkları görülmektedir. Bununla birlikte, yine özel hastane başarısızlıklarını tetikleyici bir faktör olarak da nitelendirilen özel hastane çalışanları ile bilgi paylaşımında hastane içi iletişimin önemi (3,46) araştırmaya katılan özel hastane çalışanları tarafından diğer faktörlere göre daha az önemli bulunmuştur.

Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Kamu ve Özel Hastane Çalışanlarında Hastane Performansının Ölçülmesinde Etkili Olan Faktörlerin Önem Dereceleri

Hastane Performansının Ölçülmesinde Etkili Olan Faktörler	Kamu		Özel	
	Ort.	Std.Sap.	Ort.	Std.Sap.
Diğer hastanelere göre tekrar gelen hasta oranı	4,73	1,10	4,25	0,90
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında hastanelerdeki doluluk oranı	4,88	0,66	4,83	0,82
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında mesleki eğitime sahip personel oranı	4,27	0,84	3,51	0,67
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında karlılık oranı	3,92	1,04	4,57	1,17
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında personel devir hızı	3,35	1,10	2,85	0,94
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında personel eğitime ayrılan bütçe	3,12	1,12	3,66	0,96
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında yüksek kalitede hizmet sunma	3,05	0,96	4,25	1,16
Çalışanların eğitimi konusunda uygun kaynaklardan yararlanılması	2,96	1,10	3,04	1,23
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında çalışanların eğitimini ve kararlara katılımını destekleme	2,85	1,14	3,17	1,05
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında hastanenin ortaya koyduğu performans hakkında düşünceler	3,11	0,88	3,34	0,97
Diğer hastanelerle karşılaştırıldığında tedavi sonrası hasta şikayet ve isteklerin ele alınması	3,26	0,97	3,41	0,88

Not: (i) n=150; (ii) ölçekte 1 önemsiz, 5 en önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü Anova testine göre ($\chi^2=872,339$ ve $p<,001$) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Araştırmaya katılan kamu hastane çalışanlarının bir hastanenin performansının ölçülmesinde izlenen faktörlerin önem dereceleri incelendiğinde; diğer hastanelerle karşılaştırıldığında hastane doluluk oranı (4,88) ve diğer hastanelere göre tekrar gelen hasta oranı (4,73) diğer faktörlere göre daha öncelikli olduğu görülmektedir. Bu konuda yapılan diğer çalışmalar dikkate alındığında, hastane işletmelerinde, hastane yöneticilerinin hastane performansının ölçümü faaliyetine başlar başlamaz, hastaneye tekrar gelen hasta oranı ve diğer hastanelerle karşılaştırıldığında hastanedeki doluluk oranını sorguladıkları görülmektedir.

Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan kamu hastane çalışanları, diğer hastanelerle karşılaştırıldığında mesleki eğitime sahip personel oranı (4,27) ve diğer hastanelerle karşılaştırıldığında karlılık oranı (3,92), diğer hastanelerle karşılaştırıldığında çalışanların eğitimini ve kararlara

katılımını destekleme (2,85) faktörüne göre daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılmış olan özel hastane çalışanlarının bir hastanenin performansının ölçülmesinde izlenen faktörlerin önem dereceleri incelendiğinde; diğer özel hastanelerle karşılaştırıldığında hastanelerdeki doluluk oranı (4,83) ve diğer hastanelerle karşılaştırıldığında karlılık oranı (4,57) diğer hastane performansını etkileyen faktörlere göre daha öncelikli olduğu görülmektedir. Konu hakkında yapılan diğer çalışmalara bakıldığında, hastane işletmelerinde, hastane yöneticilerinin hastane performansının ölçümü faaliyetine başlar başlamaz, hastaneye tekrar gelen hasta oranı, diğer hastanelerle karşılaştırıldığında hastanedeki doluluk oranı ve diğer hastanelerle karşılaştırıldığında hastane karlılık oranını sorguladıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra, araştırmaya katılan özel hastane çalışanları, diğer hastanelerle karşılaştırıldığında yüksek kalitede hizmet sunma (4,25) ve diğer hastanelerle karşılaştırıldığında mesleki eğitime ayrılan bütçe (3,66), diğer hastanelerle karşılaştırıldığında personel devir hızı faktörüne göre daha önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo 4.4. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

	Hipotezler	Ort	Std .Sap.	t	p	Kabul/Red
H ₁	Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı için temel unsur hastane içi iletişimidir.	3,76	1,12	44,955	<,001	Kabul
H ₂	Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde çalışanlar neden ödüllendirilecekleri hakkında bilgilendirilmişlerdir.	3,69	0,86	36,766	<,001	Kabul
H ₃	Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde müşteri tatminin artması önemli bir performans göstergesidir.	3,06	0,98	32,354	<,001	Kabul
H ₄	Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde hastane doluluk oranı önemli bir performans göstergesidir.	3,14	1,02	27,645	<,001	Kabul
H ₅	Araştırmaya katılan hastane işletmelerinde personel devir hızının az olması önemli bir performans göstergesidir.	3,25	1,14	36,722	<,001	Kabul

Günümüz küresel rekabet ortamında hastane işletmelerinin de faaliyetlerini başarılı bir şekilde sürdürebilmeleri ve performanslarını daha da arttırabilmeleri için sadece dış müşteri olan hastalarını değil aynı zamanda birer iç müşterisi olan çalışanlarını memnun edecek faaliyetlerde bulunmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu anlamda hastane işletmelerindeki performans değişimlerinin algılanmasında; sürekli gelen hasta oranlarının kontrol edilmesi, çevrelerinde faaliyet gösteren diğer hastaneler ile karşılaştırmalarının yapılması, hastane yönetici ve çalışanlarının hastane içi iletişime önem vermesi ve müşteri tatminin arttırılarak hastane içindeki performansının arttırılması faaliyetlerinin eş zamanlı olarak yürütülecek şekilde yapılması gerekmektedir.

SONUÇ

Sağlık işletmelerinin tek müşterisinin hastalar olduğu düşüncesi günümüzde geçerliliğini büyük ölçüde yitirmiştir. Eskiden sağlık işletmelerinin müşterisi denildiği zaman yalnızca hastalar akla gelirken, günümüzde “sağlık hizmetleri üretimi sürecine katılan tüm birey ve kurumlar” müşteri olarak kabul edilmektedir. Sağlık kuruluşları, çalışanlarını içsel müşteriler olarak görerek ve yapılan işlerde organizasyonun hedefleri için uğraşırken bunu içsel müşterilerin ihtiyaçlarını ve isteklerini tatmin eden içsel ürünler olarak görmektedirler. Sağlık işletmelerinde hastalar genellikle birincil müşteriler olarak tanımlanmakta ve aynı zamanda büyük bir dış müşteri grubunu oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların faaliyet gösterdikleri hastanelerde yoğun bir rekabet ortamının yaşandığını göstermektedir. Hastane işletmelerinin ise; günümüz küresel rekabet ortamında faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmeleri, değişen koşullara uygun olarak eğitim ve geliştirme programlarının sürekli revize edilmesine, çalışanların neden ve nasıl ödüllendirileceği konusunda bilgilendirilmesine ve iç müşteri istek ve ihtiyaçlarını söz konusu yoğun rekabet ortamında sürekli takip edebilmelerine bağlı olmaktadır.

Araştırmaya katılan hastane çalışanlarında kamu hastanelerde hastalarla kurulacak tüm ilişkilerde ve hastalara verilecek tüm hizmetlerde çalışanların fikrinin alınması konusunda özel hastaneler daha

çok duyarlı iken kamu hastanelerinde bu duyarlılık daha azdır. Çalışanlar buldukları işletme içinde kendilerini o işletmeye bağlı hissetmesinde işletme faaliyetlerinde fikirlerinin alınması da önemlidir.

İşletmelerde; çalışanlar arası beşeri ilişkilerin düzenlenmesinde ve faaliyetlerin etkin biçimlerde yönlendirilmesinde, iletişim önemli bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İyi bir iletişim olmadan personel ve birimler arası işbirliği ve koordinasyonu sağlamak mümkün değildir. İletişimin koordinasyon işlevi, bireysel amaçların değil örgütsel ortak amacın gerçekleştirilmesini kolaylaştırmaktır. Personel arasındaki birbirine bağımlılık düzeyi arttıkça, örgüt hedeflerine ulaşılması için yapılacak çalışmaların koordine edilmesi için kurulması gereken iletişim de artmaktadır. İletişim ayrıca aynı çalışmaların iki defa yapılmasını önler ve zayıf performans gösteren kişinin diğer personeli etkilemesini engeller. Araştırmadaki özel ve kamu hastane çalışanlarının hastane içi iletişime verdiği öneme baktığımızda özel hastanelerde, kamu hastanelere kıyasla hastane içi iletişime daha fazla önem verdiğini görmekteyiz.

Personel devir hızı şeklinde tanımlanan işletme çalışanın giriş çıkış trafiği günümüzde başlıca yönetim sorunlarından birisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Her ne sebepten olursa olsun işten ayrılma oranının artması çok önemli sorunları beraberinde getirmektedir. Bunların en önemlileri yetmiş insan kaybı, yenisinin eğitimi ve işe kazandırılması için harcanacak emek, zaman ve para, işlerin yavaşlaması, verimin düşmesi ve en önemlisi de işyeri moral motivasyonunda yaşanacak yıkımlardır. Yapılan araştırmalarda işten ayrılma nedenlerinin başında tatmin edici maaş yerine huzurlu bir işyeri ve anlayışlı bir idareci başlıca tercih nedeni olarak sıralanmaktadır. İşten ayrılmalar ya kontrol altında tutularak azaltılmalı ya da mümkün olduğu kadar sifıra yaklaştırılmalıdır. Personel kayıplarını önlemek için kısa süreli planlar yerine uzun vadeli planlarla hem işveren hem de çalışan lehine gelişecek bir biçimde kontrol mekanizmaları geliştirilmelidir.

Çalışan memnuniyeti ve müşteri memnuniyeti çok iç içe geçmiş iki kavramdır. İkisi birbirini desteklemektedir. Eğer bir tarafın memnuniyetinde sorun varsa bu mutlaka diğer tarafı da etkileyecek ve oradaki memnuniyeti düşürecektir. Eğer bir işletme rakiplerinden sıyrılıp başarı elde etmek istiyorsa, işgören ve müşteri memnuniyetini aynı anda yürütmek zorundadır. Araştırmamızı

gerçekleştirdiğimiz özel ve kamu hastanesinde ise hem iç müşteri tatmini ve memnuniyeti dolayısıyla dış müşteri memnuniyetine baktığımızda her ikisinde de iç müşteri tatmini ve tatmin olmuş iç müşteri ile dış müşterilerin tatmin edilmesi ve memnuniyetinin sağlanması yüksek çıkarken, özel hastanelerde tatmin düzeyi daha yüksek bulunmuştur. Tatmin ve memnun olmuş bir müşterinin hastaneye sağlayacağı faydalardan en önemlisi gelen hasta sayısında artışı sağlamaktır. Aynı zamanda tatmin olmuş bir müşteri elde etmenin yolu ise işinden memnun olarak çalışan bir iç müşteriden geçmektedir.

Müşteri olarak çalışanlar kavramının altında yatan anahtar önerme, aynı dışsal müşteriler gibi içsel müşterilerin de ihtiyaçlarının karşılanma isteklerinin olmasıdır. Bunun mantığı ise; içsel müşterileri tatmin ederek bir işletmenin dışsal müşterilerini tatmin edecek kaliteyi sağlamasıdır. İşgörenlerin ihtiyaçlarının karşılanması ile çalışan motivasyonunun ve işletmede çalışma süresinin arttığı savunulmuştur. Ve bu gibi olumlu sonuçlar işgörenin performansına olumlu yansiyacak ve işgören müşteriyi memnun etmek için daha fazla gayret göstermesine yardımcı olacaktır. Kısacası dış müşteri mutluluğu, iç müşteriden geçmektedir. Zaten günümüzün yoğun rekabet ortamında, üstün rekabet gücüne sahip işletmeler hem dış hem de iç müşteri memnuniyetinin stratejik önemini bilincinde olan ve müşterilerinin, iç ve dış ayrımı yapmaksızın, istek, ihtiyaç ve arzularını tam olarak belirleyip, karşılayan işletmelerdir.

İşletmelerin içsel pazarlama uygulamalarını değerlendirmeleri, işgören memnuniyetini artıracak, işgören memnuniyeti beraberinde müşteri memnuniyeti getirecek ve bu durum şirket performansına olumlu katkı sağlayacaktır. Ayrıca içsel pazarlamanın bir model olarak işletme içinde uygulanması başta insan kaynakları yöneticisi olmak üzere tüm yöneticilere çalışan memnuniyeti yaratabilmeleri için yardımcı olacaktır. Üst yöneticiler ise bu modeli etkin ve uygun pazarlama stratejileri, taktikleri geliştirmede ve müşterileri ile uzun vadeli iyi ilişkiler kurmada yardımcı araç olarak kullanabilecektir. Yöneticiler bu sayede genelde işletme ve özelde pazarlama amaçlarını ve stratejilerini çalışanlara iletebileceklerdir. Ayrıca müşteri memnuniyeti işletmenin karlılığı açısından önemli bir unsurdur. Memnun müşteri, yakınlarına yapacağı tavsiyelerle birçok müşteri sağlayabileceğinden

dolayı üst yönetim tarafından çalışanlara müşteriyle etkileşim içinde olmalarına yardımcı olacak müşteri yönlülük öğretilmelidir. Hem iç hemde dış müşteri memnuniyeti için işletmelrde sürekli yapılandırma şarttır, bu nedenle işletme sürekli kendini yenilemedir.

KAYNAKÇA

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

AY, C. ve KARTAL, B., (2003), “İçsel Pazarlama: Literatür İncelemesi”, Cilt 5, Sayı 20, ss. 15-25.

BAKAN, İ. ve BÜYÜKBEŞE, T., (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”,İ.İ.B.F Dergisi (7), ss. 1-30.

BOLAT,T., (2000), “Toplam Kalite Yönetimi”, İstanbul, Beta Yayınevi, 1. Basım.

ÇAĞLAR, Y., “Orman İşletmeciliğinde Verimlilik Yönetimi”,Eğitimi, Ankara, MPM Yayınları.

DEVEBAKAN, N., (2005), “Sağlık İşletmelerinde Algılanan Hizmet Kalitesi ve Ölçümü”, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Kalite Yönetim Temsilcisi, İzmir.

GÜLEŞ, Hasan K., Bülbül, Hasan, 2004, Yenilikçilik İşletmeler İçin Stratejik Rekabet Aracı, Nobel Yayınları, Ankara.

GÜRKAN, Y., (1995), “Çağdaş Yönetim Anlayışı Doğrultusunda Örgütlerde Performans Kavramı ve Performans Yönetimi”, Vergi Dünyası, Sayı:169, 48-70.

NAKTİYOK, A. ve KÜÇÜK, O., (2003), “İşgören (İç Müşteri) ve Müşteri (Dış Müşteri) Tatmini, İşgören Tatmininin Müşteri Tatmini Üzerine Etkileri: Ampirik Bir Değerlendirme”, İ.İ. Cilt 17, Sayı 1-2, Nisan, ss. 225-243.

PITT, L. ve FOREMAN, S., (1999), Internal Marketing Role in Organizations: A Transaction Cost Perspective” , 44, ss 25-26.

RAFIQ, M., ve **AHMED, P.K.**, (1993), “The Scope of Internal Marketing: Defining the Boundary Between Marketing and Human Resource Management”, Vol 9, ss. 219-228.

RAFIQ, M. ve **AHMED, P.K.**, (2000), “Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension”, , Vol 14, ss. 449-462.

STERSHIC, S.F., (2001), “Leveraging Your Greatest Weapons”, Marketing Management, Temmuz-Ağustos.

TELMAN, N. Ünsal, P., (2004), “Çalışan Memnuniyeti”, İstanbul, Epsilon Basımevi, 1. Baskı.

TUNCER, M. ve **ERGUNDA, İ.**, (2004), “Müşteri Odaklılık”, Temel İşletme Bilgisi Dersi Ödev Notları, Erişim Adresi: http://www.danismend.com/konular/pazarlamayon/paz_musteri_odaklilik.htm.

YÜCEL, D. (2003), “Çalışanları Neler Motive Eder?” , Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 1303-2860, Sayı 8, ss.1-2.

ZAIRI, M., (2000), “Müşteri Tatmininin Yönetimi: En İyi Uygulama Bakış Açısı”, Cilt 12, Sayı 6, ss.389-394.

www.kaliteofisi.com

www.egm.gov.tr