

İÇSEL PAZARLAMA FAALİYETLERİNİN İŞGÖREN YETKİNLİĞİ ÜZERİNE ETKİSİ: NEVŞEHİR'DEKİ OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA *

Geliş Tarihi: 26.03.2018

Kabul Tarihi: 05.06.2018

E-ISSN: 2149-3871 **Sayfa:** 58-76

Doç. Dr. Duygu EREN
Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi
dygeren07@gmail.com
ORCID No: 0000-0002-9959-9521

Gökhan ONAT
gonat11@gmail.com
ORCID No: 0000-0001-5072-948X

Araştırma Makalesi

ÖZ

Bu çalışmanın amacı, Nevşehir’deki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisini araştırmaktır. Bu amaçla, içsel pazarlama faaliyetlerinin boyutlarının işgören yetkinliği üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir model önerilmiş ve bu model çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir. Otel işletmelerindeki içsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek için daha önce geliştirilen bir ölçek kullanılmıştır. Otel işletmelerinde işgören yetkinliğini ölçmek için önceden geliştirilmiş bir ölçek bulunmaması nedeniyle bu çalışma için bir işgören yetkinliği ölçeği oluşturulmuştur. Örneklem yöntemi olarak yargısal örneklem tercih edilmiş ve araştırmanın kapsamına Nevşehir’deki üç, dört ve beş yıldızlı otellerdeki işgörenler dâhil edilmiştir. Veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Araştırma sonucunda içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliğini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği görülmüştür. Vizyon geliştirme işgören yetkinliğini negatif ve anlamsız bir şekilde etkilemektedir. Buna karşılık kişisel gelişim ve ödüllendirme boyutlarının yapılan çoklu regresyon analizi sonucunda işgören yetkinliğini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: İçsel Pazarlama, İşgören Yetkinliği, Otel İşletmeciliği, Nevşehir.

*Bu makale Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı tarafından kabul edilen “İçsel Pazarlama Faaliyetlerinin İşgören Yetkinliği Üzerine Etkisi: Nevşehir’deki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli yüksek lisans tezinden derlenmiştir.

THE IMPACT OF INTERNAL MARKETING ON EMPLOYEE COMPETENCY: A CASE OF IN THE HOTEL BUSINESSES IN NEVŞEHİR

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the impact of three, four, and five-star hotel businesses' internal marketing activities on employee competence. With this end in view, a model for determining the impact of dimensions of internal marketing on employee competence was proposed and this model was tested through multiple regression analysis. A previously developed scale was used in order to measure internal marketing activities in hotel businesses. Since no scale to measure employee competence was found in hotel businesses, employee competence scale was developed for this study. As sampling method, judgmental sampling was preferred and employees of three, four, and five-star hotels in Nevşehir were included in the study. Data were collected via questionnaires. In the result of the research, it was discovered that internal marketing activities had a positive and significant impact on employee competence. Vision development affected employee competence negatively and insignificantly. On the other hand, in the result of multiple regression analysis done, it was discovered that personal development and reward dimensions affected employee competence positively and significantly.

Keywords: Internal Marketing, Employee Mompentence, Hotel Businesses, Nevşehir.

1. GİRİŞ

Turizm sektöründeki hızlı büyümeyle birlikte işletmelerin sayısında büyük bir artış görülmektedir. Turizm alanında faaliyet gösteren bu işletmelerin sayısının büyük bir şekilde artış göstermesinin bir sonucu olarak işletmeler arasındaki rekabetin üst seviyelere çıktığı gözlenmektedir. Bu turizm işletmeleri rekabet üstünlüğü sağlamak için hizmet sunumunun ve kalitesinin dikkate alınması gerektiğini fark etmiş ve bu noktada insan kaynaklarının önem kazandığı görülmüştür (Biçer ve Düztepe, 2003). Değişim içindeki zaman ve değerlerin etkisiyle, farklı oluşum kazanan turizm dünyası farklı bir müşteri çeşidiyle karşı karşıya kalmıştır. Satın almanın son aşamasının, benimseme aşaması olduğu ve ihtiyacın karşılanması halinde, satın almada bulunan kişinin o ürünün sürekli müşterisi olacağı dikkate alındığı zaman, günümüzde işletmeler, 'ne üretirsem satarım anlayışı yerine alıcıyı memnun edersem satarım' düşüncesi ile faaliyet göstermek zorunda kalmışlardır. Özellikle, insan faktörünün ön plana çıktığı hizmet sektöründe bu şekildeki bir düşüncenin uygulamaya dönüşmesi ise işgörenin (iç müşteri) ihtiyaçlarına ve beklentilerine cevap vermek, onların rahat, sağlıklı ve güvenilir ortamda çalışmalarını sağlamak, maddi ve manevi açıdan onları tatmin etmekle

sağlanabilmektedir. Başka bir deyişle müşterilerin (dış müşteri) memnuniyeti öncelikle işletme çalışanlarının memnuniyeti ile ilişkilidir. Çünkü işletme süreçlerinde karşılaşılabilecek bir aksaklık, sunulan ürünlere yansiyabileceğinden, dış müşteri memnuniyetini sağlamak için bir işletmede yer alan bütün bölümlerin göz önüne alınarak işletme stratejilerini belirlemek daha yararlı olacaktır.

South West Hava Kurumu yönetim başkanı 1996 yılında, şirketin 25. kuruluş yıldönümünde yapmış olduğu konuşmada, içsel pazarlamanın önemini şöyle ifade etmiştir: “İşletmeler için kim önce gelir müşteriler mi, çalışanlar mı yoksa hissedarlar mı? Bu sorunun cevabı konusunda asla bir tereddüdüm yoktur. Çalışanlar önce gelir. Eğer onlar mutlu, tatminkâr, kendilerini işine vermiş ve enerjikler, tüketiciler için ellerinden gelenin en iyisini yapacaklar ve dolayısıyla müşteriler tekrar gelecekler; bu da hissedarları mutlu edecektir” (Bansal vd., 2001:62). İçsel pazarlamanın önemini çok net bir şekilde ifade eden bu görüş sonrasında içsel pazarlamanın önemi günümüzde giderek artmıştır. İşgörenler bir müşteri gibi görülerek öncelikle işgörenlerin istek ve ihtiyaçları giderilmeye çalışılmış ve bu dolaylı olarak müşteri memnuniyeti olarak geri dönüt sağlamıştır.

İşletmelerin günümüzdeki en önemli sorunlarından birisi, doğru işe doğru ve iyi eğitilmiş işgörenleri istihdam etmektir. Günümüzde işgörenlerin bir işletmede ömür boyu çalışarak, örgütsel basamaklar boyu yükselmesi önemini yitirmiştir. Örgütlerin günümüzdeki en önemli özellikleri arasında bilgi, esneklik ve hız yer almaktadır. Bu sebeple örgütlerin işgörenlerden beklentileri, buna bağlı örgütsel yapıları değişmiş ve dolayısıyla hem örgütlerin hem de işgörenlerin kariyere bakış şekillerinde esneklik, sınırsızlık ve uzmanlık ön plana gelmiştir. İnsan kaynakları, farklılıklara bilgi, beceri, yetenek ve tutumlara sahip çalışanlara, kendini bir kuruma aday olan çalışanlardan daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle bağlılık ve sadakat yerini, bir işte üstün performans sergilemeyi sağlayan bilgi, tutum, beceri gibi gözlemlenebilir davranışların hepsine yani yetkinliklere bırakmıştır (Kordon, 2006).

İçsel pazarlama uygulamalarının sonrasında işgörenlerde bir takım gelişmeler gözlenmektedir. Bu gelişmelerden birkaçı şu şekilde özetlenebilir: işgören iş uyumu artmaktadır, işgören motivasyonu artmaktadır, örgütsel bağlılığı artmaktadır, işgörenlerin işi hakkındaki bilgi ve becerileri artmaktadır, işgören verimliliği artmaktadır ve işgören kazaları azalmaktadır. İçsel pazarlama sonrasında gözlenen bu gibi gelişmeler işgören yetkinliğini etkilemektedir. Bu nedenle içsel pazarlama sonrasında gözlenen bu gibi gelişmeler işgören yetkinliğinin odak noktasını oluşturmaktadır (Demir vd., 2008).

Bu çalışmanın amacı, Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otellerin içsel pazarlamayı uygulama düzeylerini ve söz konusu otel

işletmelerinde çalışan işgörenlerin yetkinlik düzeylerini belirlemek ve içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerindeki etkisini model aracılığı ile test etmektir. İçsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisini belirlemek hizmet işletmelerinin başarısı ve karlılığı açısından önem arz etmektedir. İnsan kaynağına verilen önem ve insanın yetenekleri başarının önemli belirleyicilerindedir. Birçok araştırma, içsel pazarlamada işgörenlerin bir müşteri gibi görülerek önce işgörenin istek ve ihtiyaçlarının iyi bir şekilde karşılanması üzerinde durmaktadır. Bu nedenle işgörenler gerekli bilgi ve beceriyle donatılmaktadır. İçsel pazarlama faaliyetleri uygulandıkça işgören yetenekleri artmaktadır. İçsel pazarlama faaliyetleri sonucunda işgören yetkinliğinin hangi düzeyde değiştiğini ortaya koymak işletmeler açısından önem arz etmektedir. Bu araştırmanın sonucunda içsel pazarlama faaliyetleri ve işgören yetkinliği arasındaki ilişkisi ortaya konulmakta ve hizmetin kalitesinin artırılmasında yetkinliklerin önemi açıklanmaktadır. Çalışmanın otel işletmelerinde içsel pazarlamayı kullanarak otel çalışanlarının yetkinliklerini geliştirmek ve artırmak isteyen otel işletmeleri yöneticilerine yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

2. YAZIN TARAMASI

Türkçe ve yabancı yazında içsel pazarlama faaliyetleri ile işgören yetkinliği arasındaki ilişkiyi ölçen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle bu iki kavram arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için boyutlar bazında ele alınmıştır.

İçsel pazarlama yazınında, içsel pazarlama uygulamalarının özellikle hizmet işletmeleri için öneminin büyük olduğu ve temelinde işgörenlerin ihtiyaçlarının tespiti ve bu ihtiyaçların karşılanması doğrultusunda işgörenlerin aidiyet duygusunun geliştiği ve işletmeyi sahiplendiği tespit edilmiştir (Özdemir, 2014). Bu nedenle işletmeler öncelikle iç müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamalıdır. İşletmeler işgörenlerin işleriyle ilgili sahip olması gereken bilgi, beceri ve davranışları işgörene kazandırmak için gerekli eğitimlerin verilmesi ve ilgili faaliyetlerin yapılmasından sorumludurlar. Bu faaliyetler sonucunda işgörenler işleriyle ilgili sahip olması gereken bilgi ve becerileri elde edeceklerdir (Berry vd., 1994; Gremler vd., 1994; Ahmed ve Rafiq, 2003; Chang ve Chang, 2007; Doukakis ve Kitchen, 2004; Varinli, 2006; Sasser ve Arbeit, 1976).

İçsel pazarlama faaliyetlerinin başında, çalışanlara kişisel gelişimlerini sağlamak ve performanslarını geliştirmek için düzenlenen eğitimler, konforlu ve güvenli bir çalışma ortamının sağlanması, maaş dağılımının adil bir şekilde düzenlenmesi, ücretli ve ücretsiz izin hakları ile sigorta haklarından dürüst bir şekilde faydalandırılması,

maddi veya manevi teşviklerin sağlanması, ayın elemanı seçimi, çalışanlara özel partiler, kutlamalar ve eğlenceli toplantıların düzenlenmesi gibi uygulamalar gelmektedir (Özdemir, 2014). Bu uygulamalar sonucunda; işgörenlerin işteki performansı artacaktır, örgütsel bağlılık artacaktır, işgören devir hızı düşecektir, işgörenlerin işi hakkında bilgisi artacaktır, işgörenlerin işi hakkında becerisi artacaktır, işgören verimliliği artacaktır. İçsel pazarlama uygulamaları sonucunda ortaya çıkacak olan bu gibi sonuçlar işgören yetkinliğini artıracığı düşünülmektedir.

İçsel pazarlamanın boyutları olan vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirmenin de işgören yetkinliğini etkilediği düşünülmektedir. Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, kurum için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktır. Başka bir deyişle vizyon, kurum ile ilgili hayal edilen gelecektir (Koçel, 1998: 76). Yöneticilerin vizyon sahibi olmaları ve bunu işgörenleri ile paylaşmaları gerekir. Çünkü başarılı örgütlerin en önemli özelliklerinden biri örgüt adına işgörenlerinin andığı ve paylaştığı bir vizyona sahip olmalarıdır. Yani vizyon sahibi olan örgütler diğer örgütlere istinaden daha iyi performans göstermektedir. Bu nedenle içsel pazarlamanın boyutu olan vizyon geliştirmenin işgören yetkinliğini etkilediği düşünülmektedir. Kişisel gelişim: İş hayatındaki sürekli ve hızlı gelişmeler, çalışanların bilgi ve yeteneklerinin de sürekli olarak geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri; işgörenin daha fazla bilgili olup yeterlilik kazanmasına ve yüksek beceri elde etmesine neden olur. Bunun sonucunda da; kişisel özgüven ve önem duygusunda artış, yüksek motivasyon, kendi kendini denetleme, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta artış, iş kazalarında azalma, verimlilik artışı gibi hem kişisel hem de örgütsel pek çok fayda sağlanır (Mucuk, 2003: 329–330). İçsel pazarlamanın bir boyutu olan kişisel gelişimin işgören yetkinliğini etkilediği düşünülmektedir. Ödüllendirme: Performans değerlemesi sonucunda standartların üstünde başarı gösteren işgörenlerin ödüllendirilmesinin bir işletme politikası olarak kabul edilmesi; başarılı kişileri işletmeye çekmenin yanında, diğer çalışanlara örnek olma, işgören devir hızının düşük olması, örgütsel bağlılığı artırma, verimlilik ve karlılığı yükseltme, rekabet avantajı sağlama gibi pek çok yararlar sağlayabilir (Bansal vd., 2001: 68). Ödül denince sadece maddi düşünmemek gerekir. Prim, terfi gibi maddi unsurlar yanında manevi unsurlarla ödüllendirilme yararlı olabilir. Ödüllendirme sonucunda işletme ve personel bazında gerçekleşen bu faydaların işgören yetkinliğini etkileyeceği düşünülmektedir.

İçsel pazarlama anlayışına göre bir işletmenin ilk pazarı çalışanlarıdır. İçsel pazarlama uygulamaları yolu ile çalışan ihtiyaçlarının giderilmesi, çalışanların motive edilmesi, çalışanların iş

tatminini arttırarak, örgütten ayrılma eğilimini azaltmakta ve işletme performansı artmaktadır. Böylelikle dış müşteri tatmini ve sadakati yaratılmaktadır (Ahmet ve Rafiq, 2003). İçsel pazarlama, işletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla işgörenleri bilgilendirme, eğitme ve motive etme faaliyetleridir (Chang ve Chang, 2007:266). İçsel pazarlama, çalışanların örgüt içerisinde oluşturdukları bir iç pazar fikrinden ortaya çıkmıştır. Bu pazardaki işgörenlerin, yani iç müşterilerin, dış müşterilerin beklentilerini ve isteklerini karşılayabilmeleri için; eğitime, ödüllendirilmeye, geliştirilmeye, motivasyona ve bilgilendirilmeye ihtiyaçları vardır (Doukakis ve Kitchen, 2004: 421). İçsel pazarlama uygulamaları hizmet sektöründe daha çok önem göstermektedir. Çünkü hizmet sektöründe verilen hizmetin kalitesi, büyük ölçüde hizmeti sunan işgörenin davranışlarına ve tutumuna bağlıdır (Varinli, 2006: 108). Hizmet işletmeleri, işi müşterilerine satabilmeleri için önce çalışanlarına satmalıdırlar. Nitekim içsel pazarlama Sasser ve Arbeit (1976) tarafından “işletmeyi çalışanlarına satmak” şeklinde tanımlanmıştır(Sasser ve Arbeit, 1976).Yukarıda görüldüğü üzere içsel pazarlama uygulamalarının sonucu olarak işgörenlerin işleri hakkında bilgi, beceri, tutum ve davranışları gelişme göstermektedir. Bir iş hakkında bilgi, beceri, tutum ve davranışları gelişen işgörenler o iş hakkında daha fazla yetkin olacağı düşünülmektedir.

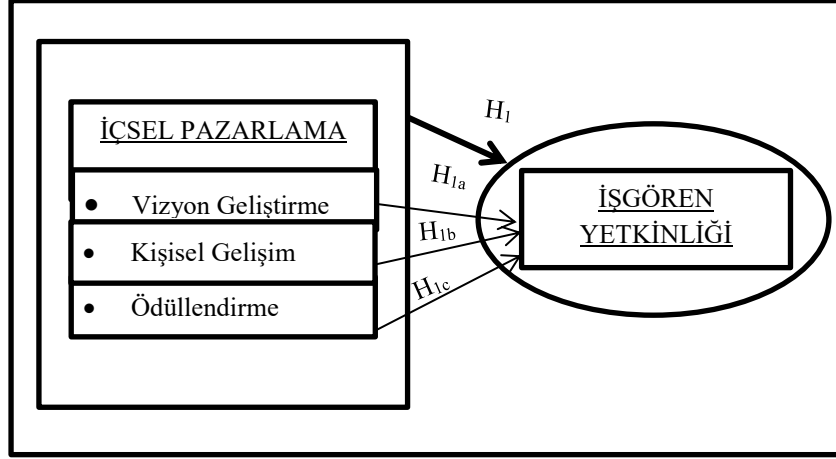
3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Değişkenleri ve Ölçümü

Araştırmada, Nevşehir ilindeki otel işletmelerinde içsel pazarlama faaliyetlerinin işgören yetkinliği üzerindeki etkisi ölçülmüştür. Bu nedenle araştırmanın bağımsız değişkeni, içsel pazarlama faaliyetleridir. İçsel pazarlama faaliyetlerini ölçmek için Foreman ve Money (1995) tarafından geliştirilen içsel pazarlama ölçeği kullanılmıştır. Ölçek vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme olmak üzere 3 boyuttan ve 15 maddeden oluşmaktadır. Bu 15 maddenin 1,2,11’inci maddeleri vizyon geliştirmeyi, 3,4,5,6,7,13,14,15’inci maddeleri kişisel gelişimi, 8,9,10,12’nci maddeleri ise ödüllendirme boyutunu ölçmektedir. Araştırmanın vizyon geliştirme, ödüllendirme ve kişisel gelişim gibi konuları 4 aralıklı (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=katılıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum) likert tipi ölçekle ölçülmüştür.

Araştırmanın bağımlı değişkeni ise işgören yetkinliğidir. Otel işletmelerinde işgören yetkinliğini ölçmek için işgören yetkinliği alanında yazılan kitap ve makalelerden yararlanılarak bu çalışma için bir ölçek oluşturulmuştur. Bu ölçekte işgören yetkinliği tek boyut ve 37 maddeden oluşmaktadır (Olalı ve Korzay, 1993; Akoğlan Kozak, 2009;

Şener, 2009; Karaman, 2016; Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2009; Kordon, 2006; Boyatzıs, 1982). Araştırmanın işgören yetkinliği konusu 4 aralıklı (1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=katılıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum) likert tipi ölçekle ölçülmüştür.



Şekil 1. İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgören Yetkinliği İlişkisi

Araştırmanın kavramsal çerçevesi doğrultusunda belirtildiği üzere içsel pazarlama faaliyetleri boyutlarının işgören yetkinliği üzerinde etkisinin olacağı varsayılmaktadır. Bu bağlamda, araştırma boyutları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1: İçsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1a: Vizyon geliştirmenin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: Kişisel gelişimin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1c: Ödüllendirmenin işgören yetkinliği üzerine anlamlı bir etkisi vardır.

3.2. Örneklem

Araştırmada örneklem yöntemi olarak, olasılığa dayalı olmayan (tesadüfi olmayan) örneklem yöntemlerinden yargısal örneklem yöntemi kullanılmıştır. Yargısal örneklem yönteminde, örneğe kimin seçileceği kararı, bir uzmana ya da konu hakkında daha çok bilgiye sahip olması sebebiyle araştırmacının kendisine bırakılır (Nakip, 2006). Araştırmacı, ilgisine, bilgisine dayanarak, evrenin

parçası olan daha küçük bir gruptan örnek seçer. Bu örneğin evreni oluşturan işgörenleri en iyi şekilde temsil etmesine dikkat etmelidir (Bernard, 2000; Robson, 2002). Araştırma çevresini oluşturan evren ne derece benzer ise ve araştırmacı evreni ne derece iyi tanıyorsa, bu yöntemle seçilen örnekler çok iyi sonuçlar verecektir (Arıkan, 1995). Ancak, yargısal örnekleme yöntemi ile seçilen örneğin evreni temsil etme derecesini tam olarak bilinmediğinden, evrene genelleme yapılamamaktadır (İslamoğlu, 2009). Bunun nedeni olarak da aynı çevrede farklı örnekleme gruplarıyla yapılacak aynı çalışma farklılık gösterebilmektedir.

Araştırmanın evrenini Nevşehir ilindeki otel işletmeleri işgörenleri oluşturmaktadır. Nevşehir İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün 2017 yılı verilerine göre Nevşehir ilinde 2732 yatak kapasiteli 5 adet 5 yıldızlı, 3961 yatak kapasiteli 16 adet 4 yıldızlı, 314 yatak kapasiteli 4 adet 3 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğünü belirlemek için yatak başına düşen işgören sayısından yola çıkılarak hesaplanmıştır. Anket formu, Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel çalışanlarının büyük çoğunluğuna yüz yüze uygulanmıştır. Yüz yüze görüşme sağlanmayan otel çalışanları için anket formları bırakılmış ve kısa bir süre içerisinde toplanmıştır. Anket uygulaması Kasım 2016 ile Şubat 2017 arasında gerçekleştirilmiştir. Örneklem büyüklüğüne ulaşabilmek adına 300 adet anket çoğaltılmış ancak 270 adet anket formu uygulanmıştır. Anketlerin incelenmesi sonucu kullanılabilir anket sayısı 251 olarak belirlenmiş ve analize tabi tutulmuştur. Cevaplanma oranı yaklaşık %84'dür.

3.3. Veri Toplama Yöntemi ve Verilerin Analizi

Veriler, yukarıda tanımlanan bağımlı ve bağımsız değişkenlerle ilgili ölçek maddelerini ve işgörenlerin demografik özellikleri ile ilgili soruları içeren nicel bir veri toplama tekniği olan anket yolu ile toplanmıştır. Anket, Nevşehir ilindeki otellerde çalışan işgörelere uygulanmıştır. Toplanan veriler, bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Araştırmada veriler normal dağılım gösterdiğinden dolayı parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Verilerin normal dağılım gösterip göstermediği histogram grafiği çizilerek ve aynı zamanda çarpıklık ve basıklık değerlerine bakılarak değerlendirilmiştir. Bu nedenle, analizlerde, frekans ve yüzde dağılımları gibi merkezi eğilim ölçüleri ile korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analiz yöntemlerinden faydalanılmıştır.

Araştırmaya ilişkin veriler, yukarıda tanımlanan bağımsız (içsel pazarlama) ve bağımlı (işgören yetkinliği) değişkenlerle ilgili ölçek maddelerini ve araştırmaya katılan katılımcıların demografik özellikleri ile ilgili sorular içeren anket yolu ile toplanmıştır. Anket,

Nevşehir ilindeki üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin işgörenlerine uygulanmıştır. Toplanan veriler bilgisayar ortamında analiz edilmiştir. Araştırmada veriler normal dağılım gösterdiği için parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiştir. Analizlerde, frekans ve yüzde dağılımları, aritmetik ortalama gibi merkezi eğilim ölçüleri ile faktör analizi, korelasyon ve regresyon gibi istatistiksel analizlerden yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesinde bahsedilen analizlerin uygulanabilmesi için tek değişkenli normallik testi uygulanmıştır. Çalışmada kullanılan veri setinin normal dağılım gösterip göstermediği standart sapma, basıklık ve çarpıklık değerlerine göre test edilmiştir.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlikleri ve Geçerlilikleri

Hair vd. (1998), araştırmalarda kullanılan ölçeklerin kabul edilebilir güvenilirlik katsayısının (Cronbach Alpha) 0.70 ve üzerinde olması gerektiğini belirtmektedir (Hair vd., 1998). Bazı kaynaklarda bu sayı 0,60 veya 0,50 olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada kabul edilebilir minimum güvenilirlik düzeyi 0,70 olarak belirlenmiştir. Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırmada kullanılan ölçeklerin büyük çoğunluğunun güvenilirlik katsayısının yüksek ve tatmin edici düzeyde ($\alpha > 0.70$) olduğu gözlenmiştir.

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Katsayıları

Ölçekler	Madde sayısı	Cronbach Alpha (α)
İçsel Pazarlama Uygulamaları	15	0.790
Vizyon Geliştirme	3	0.702
Kişisel Gelişim	8	0.881
Ödüllendirme	4	0.712
İşgören Yetkinliği	31	0.804

Geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyi ölçme derecesini ifade etmektedir (Altunışık, vd., 2012). Araştırmada kullanılan ölçeklerin uzaksak (divergent validity) geçerlilikleri için öncelikle ölçeklerin madde korelasyonuna bakılmış ve ölçekte yer alan her bir maddenin kendi boyutu (ilgili maddenin kendi boyut toplamından çıkartılarak) ve diğer boyutlar ile korelasyonları incelenmiştir. Öncelikle içsel pazarlama ölçeğinde yer alan her bir maddenin (önermenin) kendi boyutu (maddenin kendisi boyut toplamından çıkarılarak) ve diğer boyutlar ile korelasyonuna bakılmıştır. Analiz sonuçları, maddelerin kendi boyutu ile diğer boyutlardan daha yüksek korelasyon sergilediğini ortaya koymuştur.

Daha sonra aynı analiz işgören yetkinliği ölçeği için yapılmıştır. İşgören yetkinliğinde yer alan maddelerin de kendi boyutu ile diğer boyutlardan daha yüksek korelasyon sergilemektedir.

4.2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Özellikleri

Tablo 2’de araştırmaya katılan işgörenlerin özelliklerine ilişkin bilgiler yer almaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Özellikleri

	N	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	251		
Kadın		100	39,8
Erkek		151	60,2
Yaş	251		
17- 25 arası		39	15,5
26- 35 arası		146	58,2
36- 45 arası		60	23,9
46- 55 arası		6	2,4
Öğrenim Durumu	251		
İlköğretim		16	6,4
Lise		107	42,6
Ön lisans		44	17,5
Lisans		82	32,7
Lisansüstü		2	0,8
İşletmenin Statüsü	251		
5 yıldız		102	40,6
4 yıldız		128	51,0
3 yıldız		21	8,4
Bölüm	251		
Önbüro		57	22,7
Kat hizmetleri		58	23,1
Yiyecek- içecek		93	37,1
İnsan kaynakları		10	4,0
Diğer		33	13,1
Sektörde çalışma süresi	251		
1 yıldan az		12	4,8
1-3 yıl arası		32	12,7
4- 6 yıl arası		52	20,7
7- 9 yıl arası		79	31,5
10 yıl ve üzeri		76	30,3

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunluğunu erkekler oluşturmaktadır (%60,2). Kadınlar ise % 39,8’lik bir orana sahiptir. İşgörenlerin yaş aralığı dikkate alındığında % 58,2’lik oranla 26-35 yaş aralığında olanların çoğunluğu oluşturduğu görülmektedir. Diğer yaş grupları incelendiğinde işgörenlerin

%15.5'inin 17-25 yaş aralığında, %23.9'unun 36-45, %2.4'ünün 46-55 yaş aralığındadır. İşgörenlerin öğrenim durumları değerlendirildiğinde anketi cevaplayan işgörenlerin %6.4'ünün ilköğretim, %42.6'sının lise, %17.5'inin ön lisans, %32.7'sinin lisans ve %0.8'inin lisansüstü eğitim aldığı görülmektedir. Anketin yapıldığı işletmelerin %40.6'sının 5 yıldızlı, %51'inin 4 yıldızlı, %8.4'ünün ise 3 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler oluşturmaktadır.

Anketi cevaplayan işgörenlerin bölümleri değerlendirildiğinde %22.7'sinin önbüroda, %23.1'inin kat hizmetlerinde, %37.1'inin yiyecek-içecek bölümünde, %4'ünün insan kaynakları bölümünde ve %13.1'inin ise diğer bölümlerde çalıştıkları anlaşılmaktadır. İşgörenlerin sektörde çalışma yılı oranları %4.8'i 1 yıldan az, %12.7'si 1-3 yıl arası, %20.7'si 4-6 yıl arası, %31.5'i 7-9 yıl ve %30.3'ü ise 10 yıl ve üzeri şeklindedir.

4.3. İçsel Pazarlama Uygulamaları ve İşgören Yetkinliğine İlişkin Bulguların Değerlendirilmesi

Tablo 3'te içsel pazarlamanın alt ölçeklerine ve işgören yetkinliğine ilişkin bazı tanımlayıcı istatistikler verilmiştir.

Tablo 3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Alt Ölçeklerle İlgili Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçekler*	Genel Ortalama ¹	Standart Sapma
İçsel pazarlama uygulamaları	3.11	0.36
Vizyon geliştirme	3.27	0.43
Kişisel gelişim	2.90	0.62
Ödüllendirme	3.42	0.38
İşgören yetkinliği	2.98	0.33

*Ölçek:(1=kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=katılıyorum, 4=kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmiştir).

Tablo 3'te işgörenlerin içsel pazarlama uygulamalarına ilişkin algılarının genel ortalamadan yüksek olduğu anlaşılmaktadır (3.11). İçsel pazarlama boyutlarından ödüllendirme boyutunun ortalaması diğer boyutlara göre daha yüksektir (3.42). Bu durumda işgörenler içsel pazarlama uygulamalarından ödüllendirme ile ilgili uygulamaların daha olumlu algılandığı gözlenmektedir. Fakat kişisel gelişim boyutunun (2.90) diğer boyutlara oranla düşük olduğu gözlenmektedir. İşletmelerin kişisel gelişime yönelik içsel pazarlama uygulamalarının işgörenler tarafından daha olumsuz algılandığı ve işletmelerin bu konudaki uygulamalara daha az yoğunlaştığı söylenebilir.

İşgören yetkinliğine ilişkin değerlendirmenin olumlu olduğu görülmektedir. İşgören yetkinliği ifadelerinin ortalamaları incelendiğinde “iş yerinde bir plan ve programa göre çalışırım” (3,49), “işim hakkında muhakeme (kıyaslama-yargılama) yaparım” (3,49) ve “işim konusunda her zaman iş birliğine (dayanışmaya) açığım” (3,41) ifadeleri en yüksek ortalamaya sahiptir. İşgören yetkinliği açısından düşük ortalamaya sahip özellikler ise, “İşim hakkında bir karar alırken yöneticilerim/şeflerim bana sorar” (1,78), “İşimin gerektirdiği disiplin kurallarını bilirim” (1,88) ve “İşimin gerektirdiği disiplin kurallarına göre davranırım” (1,90)’dır.

4.4. İçsel Pazarlama Uygulamalarının ve İşgören Yetkinliği Arasındaki İlişki

Tablo 4’te içsel pazarlamayı oluşturan boyutlar ile işgören yetkinliği arasındaki korelasyon katsayıları verilmiştir. Tablo incelendiğinde genel olarak içsel pazarlama boyutları ve işgören yetkinliği arasındaki korelasyon katsayıları $p=0,001$ ve $p=0,005$ düzeyinde pozitif ve anlamlıdır. En yüksek korelasyon içsel pazarlama boyutlarından ödüllendirme ve işgören yetkinliği arasında olduğu gözlenmektedir (0.511). En düşük korelasyon işgören yetkinliği ve vizyon geliştirme arasında gözlemlenmektedir (0.129). İşgören yetkinliği, vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme arasındaki ilişki pozitif ve anlamlıdır. Yani değişkenler arasında birlikte artma ve birlikte azalma söz konusudur. Genel olarak işgören yetkinliği ile içsel pazarlama arasındaki korelasyona bakıldığında ise (0,511) bu ilişkinin yine pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir.

Tablo 4. İçsel pazarlama ve işgören yetkinliği Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları (Pearson)

	Vizyon geliştirme	Kişisel gelişim	Ödüllendirme	İçsel Pazarlama
İşgören yetkinliği	.129*	.499**	.511**	.511**

* Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (çift yönlü).

Otel işletmelerinde içsel pazarlama uygulamaları ile işgören yetkinliği arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla Şekil 1’de yer alan araştırma modeli test edilmiştir. Daha önce de açıklandığı üzere içsel pazarlama uygulamaları 3 boyuttan oluşmaktadır. İçsel pazarlama boyutlarının her biri bağımsız değişken olarak yer almaktadır (vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme). Bağımlı değişken olan işgören yetkinliği tek boyuttan oluşmaktadır. Bağımsız değişkenlerin

işgören yetkinliği üzerindeki etkisini ve açıklayıcılığını test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

Çoklu bağlantı problemi, ikiden fazla bağımsız değişken arasındaki güçlü korelasyonu ifade etmektedir. Çoklu bağlantı, bağımsız değişkenlerin bazıları arasında yüksek derecelerde korelasyon olması durumudur. Çoklu bağlantı probleminin ortaya çıktığı durumlarda, bağımsız değişkenin açıklayıcılığı azalmaktadır (Hair vd.,1998).Araştırma modeli test edilmeden bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı olup olmadığını belirlemek için varyans artış faktörüne (VIF) ve tolerans değerlerine bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda içsel pazarlama uygulamalarının VIF ve tolerans değerlerinin 10,0 dan küçük ve 0,10'dan ise büyük olduğu gözlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda bağımsız değişkenlerde çoklu bağlantı sorununun olmadığı söylenebilir.

Tablo 5. İçsel Pazarlamanın İşgören Yetkinliği Üzerindeki Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma Modelinin Özet İstatistikleri (Uyum İyiliği)					
Çoklu R katsayısı= 0.568					
$R^2 = 0.322$					
Uyarlanmış $R^2= 0.314$					
Standart hata= 8.569					
	B	SE _{β}	B	t	Sig
SABİT	43.252	5.890		7.343	0.000
V.G	-1.107	0.574	-0.125	-1.930	0.055
K.G	1.473	0.318	0.383	4.631	0.000
Ö.D	1.777	0.436	0.288	4.080	0.000

Tablo 5'te İşgören yetkinliğini etkileyen içsel pazarlamanın boyutlarına ilişkin regresyon bulguları yer almaktadır. Tablo 6'ya göre içsel pazarlama uygulamaları işgören yetkinliğindeki varyansın %31' ini açıklamaktadır (Ad. $R^2=0.314$) bu durum içsel pazarlamanın işgören yetkinliği üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. İçsel pazarlama uygulamalarının boyutlarından kişisel gelişim ($\beta=0.383$) ve ödüllendirme (0,288) işgören yetkinliği boyutlarının üzerinde anlamlı bir etkisi vardır. Kişisel gelişim boyutu işgören yetkinliğini daha fazla etkilemektedir. Ancak içsel pazarlama uygulamalarının ($t=-1.930$; $p=0.055$) vizyon geliştirme üzerinde negatif yönlü ve anlamlı olmayan bir etkisi vardır.

Bilgi çağı ve küreselleşmenin aynı anda yaşandığı günümüzde insanın bilgisi, yaratıcılığı, tecrübesi ve yetenekleri işletmelerin rekabette üstünlük sağlamaları için temel dayanak noktası olmuş, böylece insan kaynaklarının önemi daha da artmıştır. İş yaşamında başarılı olmak isteyen işletmeler, çalışanlarından daha yüksek

performans göstermesini, müşteriye odaklanma kavramına uygun davranışlar sergilemelerini, süreç odaklı düşünmelerini, belli sorumlulukları alarak liderliği daha fazla üstlenmelerini ve şirketin rekabet avantajı elde etmesini sağlayan yeterliliklerine daha yüksek oranda katkıda bulunmalarını beklemektedirler (Biçer ve Düztepe, 2003:13). Çevremizdeki işletmelerden farklılaşarak faaliyet gösterdiğimiz alandaki müşterilerimizin memnuniyetini artırmak işgörenlerimiz tarafından sağlandığı düşünülürse, bu işgörenler yapmakta oldukları iş hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarken bu bilgiyi uygulayacak yeteneklere de ihtiyaç duymaktadır. Sahip oldukları bu bilgi ve beceriyi kullanan işgörenler diğer işgörelere göre daha yüksek performans göstermektedir. Bu nedenle yetkinliklerin bütün işgörelere kazandırılması gerekmektedir. İşgörelere bu yetkinlikleri kazandırmanın bir yolu olarak içsel pazarlama uygulamaları düşünülmüştür ve buna ilişkin hipotezler oluşturularak regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Çoklu regresyon analizi sonucunda içsel pazarlamanın boyutları olan kişisel gelişim ve ödüllendirmenin işgören yetkinliği üzerine doğru yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve vizyon geliştirmenin ise ters yönlü ve anlamsız etkiye sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu durumda hipotez 1 kabul edilmekte ve içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerinde etkisinin olduğu desteklenmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Küreselleşme sonucunda ülkeler arası her türlü sınırın kalktığı günümüzde turizm işletmeleri arasındaki rekabet yoğunlaşmıştır. Bu nedenle hizmet üreten işletmelerin rekabette fark yaratabilecek en önemli unsurlarından biri işgörenlerdir. İşletmelerin rekabette üstünlük sağlayacak işgücünü daha nitelikli hale getirmeleri gerekmektedir. Bu sebeple işgücü günümüzde işletmeler için yönetilmesi gereken en önemli faktörlerden biri olarak ön plana çıkmaktadır. Daha etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi gereken iş gücü diğer işletmelerde olduğu gibi turizm işletmelerinde de işgören yetkinliğini işaret etmektedir.

Günümüzde, turizm işletmeleri gelecekte de var olabilmek, karlılık ve verimliliklerini devam ettirebilmek için üstün performansa ihtiyaç duymaktadırlar. Bu üstün performansı elde edebilmek için turizm işletmeleri, üstün performans sağlayan işgörelere gereksinim duymaktadır. Bu noktada içsel pazarlama faaliyetleri devreye girmektedir. İçsel pazarlama faaliyetleri, üstün performansın elde edilmesinde işgörelerin rollerini belirleyecek ve bu rolleri işgörelerin gerçekleştirebilmeleri için gerekli eğitimlerin verilmesini ve ilgili faaliyetlerin yapılmasını sağlayacaktır. Gerçekleşen bu içsel pazarlama

faaliyetleri sonucunda işgörenler ilgili yetkinlikleri kazanması beklenmektedir.

İşgörenlerin daha verimli olabilmesi adına işletmeler içsel pazarlama kapsamında bir takım uygulamalar yürütmektedir. Bu uygulamalar; vizyon geliştirme, kişisel gelişim ve ödüllendirme olarak üç temel alanda toplanmaktadır. Bu faaliyetlerin temel amaçları işgörenlerin gelişimi sağlayarak gerek işletme gerekse departman bazında işgörenlerin daha verimli ve etkili performans göstermelerini sağlamaktır. Bu sayede dolaylı yönden işletmenin performansı artacaktır. Performansı artan işletmelerde verimlilik ve etkililik arttığı için işletme hedeflerini yakalamak ve hatta bu hedeflerin üzerine çıkmak mümkün hale gelecektir. Bu sayede işletmelerin performansı artacak, işletmenin büyümesi ve devamlılığı sağlanacaktır.

Araştırmanın sonuçlarına göre içsel pazarlama uygulamaları sonucunda işgörenlerde bazı gelişmeler beklenmektedir. Bu gelişmeler sonrasında işgörenlerin yaptıkları işle ilgili bilgi, beceri, tutum ve davranışları yani yetkinlikleri gelişmektedir. Yapılan çoklu regresyon sonrasında elde edilen bulgular tezimizi doğrulamaktadır. Yani içsel pazarlama faaliyetlerinde bulunan işletmelerdeki işgörenlerin yetkinlikleri artmaktadır. Bu nedenle bu tezde elde edilen bulgular otel işletmelerinin içsel pazarlama faaliyetlerine önem göstermeleri gerektiğini ve otel işletmelerinde verilen eğitimlerin geliştirilerek yaygınlaştırılması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu sayede işgörenler sorumlu olduğu işi daha etkin bir şekilde yerine getirecektir ve dolayısıyla yetkin işgörenlerin işletmeye birçok katkı sağlayacağı ön görülmektedir.

Bu araştırmada içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerine etkisi işgörenler açısından ele alınmıştır. Gelecek çalışmalar içsel pazarlama uygulamalarının işgören yetkinliği üzerindeki etkisi yöneticiler açısından ele alınması faydalı olacaktır. Literatürde işgören memnuniyeti ile müşteri memnuniyeti arasında doğru yönlü ilişkiyi ortaya koyan çalışmalar mevcuttur. Yapılacak yeni çalışmalarda işgören yetkinliği ile işgören memnuniyeti arasında ilişkinin ortaya konulması içsel pazarlama uygulamalarının müşteri memnuniyetine dolaylı etkisini açıklamaya yönelik önemli çalışma olacağı düşünülmektedir. Literatürdeki bu boşluğun doldurulması gelecek çalışmalar için faydalı olacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

- Ahmed, P. And Rafiq, M. (2003). Internal Marketing Issues And Challenge. *European Journal Of Marketing*, 37(9), 1177-1186.
- Akoğlan Kozak, M. (2009). *Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Bayraktarođlu, S. Ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Sakarya Yayınları.
- Arıkan, R. (1995). *Araştırma Teknikleri Ve Rapor Yazma*, Ankara: Asil Yayımevi.
- Bansal, H.S., Mendelson, M. B. And Sharma, B. (2001). The Impact Of Internal Marketing Activitieson External Marketing Outcomes. *Journal Of Quality Management*, 6, 61-76.
- Bernard, H. R. (2000). *Social Research Methods*, London: Sage Publications.
- Berry, L., Parasuraman, A. And Zeithaml, V. A. (1994). Improving Service Quality In America: Lessons Learned. *The Academy Of Management Executive*, 8(2), 32-52.
- Biçer, G. Ve Düztepe, Ş. (2003). Yetkinlikler Ve Yetkinlik Sistemleri. *Havacılık Ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 1(2), 13-20.
- Boyatzıs, R. (1982). *The Competent Manager: A Model For Effective Performance*, New York: John Wiley Ve Son.
- Chang, C. S. And Chang, H. H. (2007). Effects Of Internal Marketing On Nurse Job Satisfaction And Organizational Commitment: Example Of Medical Centers İn Southern Taiwan. *Journal Of Nursing Research*, 14(4), 265-274.
- Demir, H., Usta, R. Ve Okan, T. (2008). İçsel Pazarlamanın Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatminine Etkisi. Hacettepe Üniversitesi. *İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26 (2), 135-161.
- Doukakis, I. P. And Kitchen, P. J. (2004). Internal Marketing In UK Banks: Conceptual Legitimacyor Window Dressing?. *The Internal Journal Of Bank Marketing*, 22(6), 421-452.
- Foreman, S. K. And Money, A. H. (1995). Internal Marketing: Concepts, Measurement And Application. *Journal Of Marketing Management*, (11), 755-768.
- Gremler, W. E., Bitner, M. J. And Evans. K. R. (1994). The Internal Service Encounter. *International Journal Of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L. And Black W. C. (1998). *Multivariate Data Analysis* (5th Edition), Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- İslamoğlu, A. H. (2009). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, İzmit: Beta Yayınları.
- Karaman, A. (2016). *Otel İşletmeciliği*, Konya: Eğitim Yayımevi.

- Koçel, T. (1998). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kordon, E. (2006). *Yetkinliklere Dayalı Kariyer Planlama Ve Endüstri Mühendisliği Öğrencileri İçin Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Denizli.
- Kültür Ve Turizm Bakanlığı (2009). *Yiyecek Ve İçecek Servisi*, Ankara: Hazer Reklam.
- Mucuk, İ. (2003). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nakip, M. (2006). *Pazarlama Araştırmaları, Teknikler Ve (SPSS Destekli) Uygulamalar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Olalı, H. Ve Korzay, M. (1993). *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Özdemir, G. (2014). Hizmet İşletmelerinde İçsel Pazarlama Yaklaşımı, *İş, Güç Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Yaşar Üniversitesi; 16(1).
- Robson, C. (2002). *Real Wold Research*, Oxford: Blackwell.
- Sasser, W. And Arbeit, S. (1976). *Selling Jobs In The Service Sector*.
- Şener, B. (2009) *Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Varinli, İ. (2006). *Pazarlamada Yeni Yaklaşımlar*, Ankara: Detay Yayıncılık.

EXTENDED SUMMARY

Purpose

The purpose of this study is to examine the impact of three, four, and five-star hotel businesses' internal marketing activities on employee competence. With this end in view, a model for determining the impact of dimensions of internal marketing on employee competence was proposed and this model was tested through multiple regression analysis.

Methodology

Data were collected through questionnaires which include scale items on the dependent and independent variables of the study and demographic characteristics of employees who are included in the study. The questionnaire consisted of three parts. In the first part, the internal marketing scale was included. In order to measure internal marketing activities in hotel businesses, the scale developed by Foreman and Money (1995) was used. In the second part of the questionnaire, employee competence was measured. The literature on employee competence was reviewed. However, no scale which let the employees evaluate themselves on employee competence was found in the studies reviewed. For this reason, a scale was developed for this study by reviewing the books and articles on employee competence. In the third part of the questionnaire, demographic questions were included, such as gender, age, level of education, years of experience, on-the-job training, and etc. regarding respondent employees.

Findings/Results

In the result of the multiple regression analysis conducted, it was discovered that internal marketing applications explained 31% of the variance in employee competence ($Ad. R^2=0.314$). This shows that internal marketing has an impact on employee competence. Personal development ($\beta=0.383$) and reward (0,288) dimensions of internal marketing have a significant impact on employee competence dimensions. Personal development dimension has a higher impact on employee competence. However, internal marketing applications ($t=-1.930$; $p=0.055$) have a negative and insignificant impact on vision development. Thus, hypothesis 1 was accepted and it was confirmed that internal marketing applications have an impact on employee competence.

Conclusion and Discussion

Competition among tourism businesses got fiercer in today's world where any borders between countries are somewhat removed due to globalization. In the businesses which produce services, one of the most important factors that could make a difference in the competition is employees. Businesses should make their manpower, which will give them an advantage in the competition, much qualified. Thus, manpower is one of the most important factors to be managed for today's businesses. The manpower, which should be managed more effectively and efficiently, indicates employee competence for tourism businesses as it does for other businesses.

Today, tourism businesses need superior performances in order to survive for the future and maintain their profitability and efficiency. In order to attain this superior performance, tourism businesses need employees who can achieve superior performance. This is the point where internal marketing

activities take place. Internal marketing activities determine employees' roles in attaining this superior performance, let the employees to be trained accordingly and related activities to be conducted to make them perform these roles. As a result of these activities, employees are expected to gain related competencies.

Businesses conduct some activities for internal marketing to make the employees more efficient. These activities are grouped into three major areas as vision, personal development, and reward. The main purpose of these activities is to make the employees perform more efficiently and effectively for the department and business by making the employees develop. Thus, the business' performance increases indirectly. It is possible to attain goals and even overachieve these in the businesses with improved performance due to increased efficiency and effectiveness. Thus, the businesses' performance is increased and growth and sustainability can be achieved.

Results of the study indicate that some developments in the employees are expected based on internal marketing activities. After these developments, employees' competencies, namely, their knowledge, skills, attitudes, and behavior of/towards the work they are doing, are improved. The results of the multiple regression analysis confirm our thesis. In other words, the competencies of employees of the businesses in which internal marketing activities are conducted are improved. For this reason, the findings of this thesis emphasize that hotel businesses should pay attention to internal marketing activities and the trainings in hotel businesses should be improved and extended. Thus, the employees can do the work under their responsibility more efficiently; so, the competent employees are expected to contribute to the business in many ways.

In this study, the impact of internal marketing activities on employee competence were examined from the viewpoint of employees. It could be useful if the future research examines the impact of internal marketing activities on employee competence from the viewpoint of managers. In the literature, there are studies which indicate the positive relationship between employee satisfaction and customer satisfaction. If future research discovers any relationship between employee competence and employee satisfaction, the probable indirect impact of internal marketing activities on customer satisfaction will be justified. If this gap in the literature is filled, it is expected to be useful for future research.