

**İÇSEL MARKALAMANIN MARKA VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE
İŞTE KALMA NİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİ: HİZMET SEKTÖRÜNDE
BİR ARAŞTIRMA¹**

*THE EFFECTS OF INTERNAL BRANDING ON BRAND CITIZENSHIP
BEHAVIOR AND INTENT TO STAY: A RESEARCH IN SERVICE SECTOR*

Tanju GÜDÜK^{*}, Çağatay AKDOĞAN^{}, Ayşe AKYOL^{***}**

*Geliş Tarihi: 08.05.2020
(Received)*

*Kabul Tarihi: 03.06.2021
(Accepted)*

ÖZ: Marka vaadini, değerlerini ve özelliklerini benimseyen çalışanların, dış müşteriye markayı daha iyi tanıtabileceğini savunan içsel markalama, son yıllarda önem kazanan bir pazarlama unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. İçsel pazarlamanın önem kazanmasıyla literatürdeki yerini alan içsel markalama sayesinde işletmeler, günümüz pazar koşullarında rekabet avantajı elde etmekte ve çalışanların markayla özdeşleşerek işletmeye bağlılıklarını artırmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, içsel markalama ile marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi incelemek, ayrıca içsel motivasyonun bu değişkenlerle ilişkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda, Marmara Bölgesinde bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde içsel markalama faaliyetlerini değerlendirmek amacıyla 470 adet beş yıldızlı konaklama işletmesi çalışanına ulaşılmış olup elde edilen veriler yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Analiz sonucunda ise içsel markalama unsurlarının marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti üzerinde pozitif etkisi olduğu görülmektedir. Ayrıca içsel motivasyon ile marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: İçsel Markalama, Marka Vatandaşlık Davranışı, İşte Kalma Niyeti, İçsel Motivasyon.

ABSTRACT: Internal branding, which asserts that the employees who accept brand promise, values and characteristics can better present the brand to the external customer, has emerged as a marketing element that has gained importance in recent years. Thanks to the internal branding that takes place in the literature with the importance of internal marketing, enterprises gain competitive advantage in today's market conditions and increase employees loyalty to the company by identifying with the brand. The main purpose of this study is to examine the relationship between internal branding and brand citizenship behavior and intent to stay, and also to reveal the relationship between internal motivation and these variables. Within the scope of the research, 470 five-star accommodation establishment employees have been reached in order to evaluate their internal branding

¹ Bu çalışma 2018/148'nolu Trakya Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri (TÜBAP) desteği ile hazırlanmıştır.

* Öğr. Gör., Çanakkale Üniversitesi, tanjuguduk@comu.edu.tr., ORCID: 0000-0001-5349-7282.

** Arş.Gör.Dr., Trakya Üniversitesi, cagatayakdogan@trakya.edu.tr., ORCID: 0000-0003-0147-6468.

*** Prof. Dr., Arel Üniversitesi, ayseakyol@arel.edu.tr., ORCID:0000-0002-4039-5823.

activities in five-star accommodation establishments in the Marmara Region, and the data obtained were analyzed with the structural equation model. As a result of the analysis, it is seen that internal branding elements have a positive effect on brand citizenship behavior and intention to stay. In addition, there is a positive relationship between internal motivation and brand citizenship behavior and intention to stay.

Keywords: Internal Branding, Brand Citizenship Behaviour, Intent to Stay, Internal Motivation.

EXTENDED ABSTRACT

With the globalizing world, businesses continue to operate in an intense competitive environment. Businesses that are in competition with their rivals should realize that internal activities are also very important and involve the relevant departments in the process, bringing the business brand with the employees on a common ground. Thanks to the internal branding, which is expressed as the promotion of the brand within the organization, the values, promises and characteristics of the brand are explained to the employees and their internalization is ensured. Internal branding, defined by Punjaisr et al. (2008) as “an impressive tool used by employees to present brand promises to customers' brand expectations”, is examined in two dimensions as human resources participation, internal communication and training (Özçelik and Fındıklı, 2014: 1121). Studies reveal that there is a relationship between internal branding behavior and brand citizenship behavior (Burmam and Zeplin, 2005), and there is also a relationship between internal branding and employees' internal motivation (Yu et al., 2018: 39). In addition, researches show that an effective internal branding management has a significant effect on employees' intention to stay at work (Du Preez and Bendixen; 2015). According to the research model developed as a result of these studies and literature review, this study aims to examine the effects of internal branding on brand citizenship behavior, intention to stay and internal motivation in terms of service sector. Questionnaire was used as a data collection tool. The scale of human resources participation, which is the sub-dimension of internal branding and consists of 5 statements, from Aurand et al., (2005); the other sub-dimension, internal communication and education scale consisting of 9 statements, is from Punjaisri and Wilson (2007); the internal motivation scale consisting of 3 statements is from Gagne et. al (2010); the brand citizenship behavior scale consisting of 6 statements was created by using King and Grace (2012); and the intention to stay scale consisting of 3 statements was created by using Preez and Bendixen (2015). The scales used in these studies were first translated into Turkish and then translated into English, and face validity was ensured by determining that there was no change in meaning. There are a total of 33 questions in the created questionnaire, 7 of which are demographic information. The questions were prepared according to the 5-point Likert Scale from 1 to 5, such as "1 = I do not agree at all, 5 = I totally agree". The universe of the research is composed of employees of five-star accommodation establishments operating in the Marmara Region. 522 people were contacted and 470 valid questionnaires were obtained. The obtained data were analyzed with the Structural Equation Model and the results were interpreted.

The hypotheses developed within the framework of the research model can be briefly explained as follows: There is a positive relationship between internal branding elements and internal motivation (H_1), there is a positive correlation between internal

motivation and intention to stay (**H₂**), there is a positive relationship between internal motivation and brand citizenship behavior (**H₃**), there is a positive relationship between brand citizenship behavior and intention to stay (**H₄**), there is a positive relationship between internal branding elements and brand citizenship behavior (**H₅**), there is a positive relationship between internal branding elements and the intention to stay (**H₆**), there is a positive relationship between the involvement of human resources and the intention to stay (**H_{6a}**), and there is a positive relationship between internal communication and education and the intention to stay (**H_{6b}**). As a result of the analysis, H₁, H₂, H₃, H₄, H₅ hypotheses were accepted and significant and positive relationships were found between the relevant variables. Despite this, no significant relationship was found between the involvement of human resources, one of the internal branding elements, and the intention to stay, and the **H_{6a}** hypothesis was rejected.

The results obtained are parallel to the results in the literature. Especially in a labor-intensive industry such as the hotel sector, giving importance to internal branding will increase the motivation of the employees, they will become advocates of brands and their intention to stay will increase. Thus, employee satisfaction will provide significant benefits to customers and the business in the long run. Employees who have adopted the business brand will be able to feel sufficient and successful if they can respond to the brand expectations created by the consumer. Employees who feel that they contribute to the business, that is, see themselves as a necessity for the business, will be motivated, firstly increase their performance and then the business performance.

The most important limitation of the study was carried out only for the hotel establishments in the Marmara region. For this reason, it is recommended that researchers who will work on this subject in the future should conduct research on employees from other regions and find out whether there are any differences between the results.

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünya ile birlikte işletmeler yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmeye başlamışlardır. Söz konusu yoğun rekabet, işletmeleri birçok alanda farklılaşmaya itmektir. Bu yüzden işletmeler sundukları ürün ve / veya hizmetleri bir marka haline getirmekte, tüketiciler ve diğer paydaşlar tarafından oluşturulan bir marka algısı yaratmaktadırlar. Uzun süren bu süreçte kurum içi faaliyetlerin de önemini kavrayan işletmeler, ilgili departmanları da sürece dahil ederek, çalışanlarla işletme markasını ortak bir paydada buluşturmalıdırlar.

Markanın örgüt içerisinde tutundurulması olarak ifade edilen içsel markalama sayesinde markanın değerleri, vaatleri ve özellikleri çalışanlara anlatılmakta ve özümsemeleri sağlanmaktadır. Bu aşamada insan kaynaklarının etkin katılımı ile işletme içi iletişim sağlanmalı ve çalışanların marka ile ilgili gerekli eğitimleri gerçekleştirilmelidir. Aynı şekilde insan kaynaklarının etkin katılımı ile çalışanların bir takım yetki ve sorumluluklar alabilmesi, yaratıcı, zorlayıcı ve ilgi çekici işlerin geliştirilmesi, kişinin yeteneklerini ve becerilerini kullanma fırsatı sunulması gibi içsel motivasyon unsurlarının sağlanması

çalışanları motive edecek ve örgütsel bağlılığı artıracaktır. Böylelikle çalışanların örgütsel vatandaşlık seviyeleri artarak markaya dayalı vatandaşlık seviyelerinde de pozitif bir ilişki görülecektir. Marka kimliğinin geliştirilmesi için çalışanların benimsemiş olduğu gönüllülüğe dayalı davranışlar olarak tanımlanan marka vatandaşlık davranışı, içsel motivasyon ve içsel markalama unsurları, iç müşterilerin yani çalışanların işte kalma niyetini de olumlu yönde etkileyecektir.

Bu kapsamda söz konusu çalışmada, içsel markalamanın marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti üzerine etkilerinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Bunun yanında içsel motivasyon unsuru ile bu değişkenler arasındaki ilişkileri incelenmiştir. Çalışma konusuyla ilgili literatür incelendikten sonra ilgili değişkenlere ilişkin ölçekler tespit edilerek anket oluşturulmuştur. Araştırmanın ana kütlesi olarak Marmara Bölgesindeki beş yıldızlı konaklama işletmeleri seçilmiş ve bu işletmelerde çalışan bireylerle yüz yüze anket metoduyla veriler elde edilmiştir. Daha sonra ölçekler için açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak Yapısal Eşitlik Modellemesine uygun hale getirilmiştir. Analizler sonucunda içsel markalama unsurları ile içsel motivasyon, marka vatandaşlık unsurları ve işte kalma niyeti arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur.

Çalışmanın bundan sonraki bölümlerinde içsel markalama, marka vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti ve içsel motivasyon ile ilgili kavramsal çerçeveden bahsedilmektedir. Daha sonra araştırmanın yöntemi, analiz ve bulgulardan bahsedilerek sonuç ve öneriler kısmı ile çalışma sonlandırılmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu kısmında içsel markalama tanımı, özellikleri ve öneminden bahsedildikten sonra içsel markalamanın faydalarına yer verilmektedir.

2.1. İçsel Markalama ve Özellikleri

İçsel markalama kavramı Berry (1981) tarafından içsel pazarlama kavramının oluşturulmasıyla birlikte önem kazanmıştır (Kahraman ve Ay, 2015: 343). İçsel pazarlama; “motive edilmiş ve müşteri odaklı çalışanlar yaratma süreci içerisinde, iç ve dış müşteri memnuniyeti sağlamak amacıyla, yeniliklere karşı örgütsel direncin üstesinden gelmek, kurumsal ve işlevsel stratejileri etkili bir şekilde uygulamak, entegre etmek ve planlamak” şeklinde tanımlanmaktadır (Rafiq ve Ahmed, 2000: 453). İçsel pazarlama, çalışanların satılmakta olan ürün ve hizmetlerle kuvvetli bir duygusal bağ kurmasına yardımcı olmaktadır. Bu bağın olmaması çalışanların reklamı yapılan ürünlere olan beklentilerini zayıflatacağı düşünülmektedir. Bunun sebebi; bazı durumlarda, çalışanların insanlara neyin sözünü verdiklerini anlamamalarında yatmaktadır, bu nedenle fark etmeden amacı baltalayacak şekilde çalışabilmektedirler. Bunun yanında duygusal bağlılığın olmadığı durumlarda çalışanlar markaya karşı herhangi bir inanç ve güven duymayabilir ve kendilerini duygusal olarak uzaklaştırır ve hatta işletmeye karşı düşmanca hisler besleyebilirler. Yapılan çalışmalara göre, insanların ilgili markaya

güvenmeleri ve inanmaları, daha fazla motive olmalarına ve işletmeye karşı duydukları sadakat duygusunun artmasına sebep olmaktadır. Ayrıca çalışanların markaya güvenmeleri ve inanmaları, çalışanların işletmenin kurumsal kimliği ve kurumsal amaçları altında birleşmesine ve ortak hisleri paylaşmasına yardımcı olduğu görülmektedir (Mitchell, 2002: 99-100). Ürün veya hizmete yani işletmeye ait olan markanın başarılı bir şekilde sürdürülebilir olması için dış müşteriye yönelik uygulanan stratejilerin yanında kurum içine yani iç müşteriye yönelik bir takım faaliyetler de yapılmalıdır (Kahraman ve Ay, 2015: 342). İşletmenin dış müşterilerine sunmuş olduğu ürün ve / veya hizmet arasında köprü görevi gören iç müşteri yani çalışanlar, hem fonksiyonel hem de duygusal değerleri ilettikleri için gerek müşteriler gerekse diğer paydaşlar tarafından oluşan marka algısı üzerinde oldukça etkilidirler. Bu yüzden, çalışanların marka değerlerini eksiksiz ve doğru bir biçimde müşterilere ve diğer paydaşlara iletmeleri oldukça önemlidir. Bu konuda istenilen başarıya ulaşılabilmesi ve bunun sürdürülebilirliğinin sağlanması için çalışanların marka kimliğini bilmeleri ve gerekli içsel pazarlama faaliyetleri sonrasında müşteri beklentilerini her yönüyle karşılamaları gerekmektedir (Kaplan, 2017; Kang, 2016; Matanda ve Ndubisi, 2013).

İçsel pazarlama faaliyetleri kapsamında marka kimliğinin benimsenilmesi noktasında içsel markalama kavramı karşımıza çıkmaktadır. Markalama ile ilgili çalışmaların artmasına rağmen, içsel markalamaya olan ilgi dış müşterilere yönelik yürütülen dışsal markalamaya göre oldukça düşük düzeydedir. Dışsal markalama, tüketicilerin organizasyona yönelik algılarını şekillendirmeye yönelik yapılırken içsel markalama, çalışanların müşteriler ile iletişim kurmaları vasıtasıyla örgütün vaatlerini yerine getirerek bu algıyı gerçeğe dönüştürmek için yapılmaktadır (Eid, Al Zaabi, Al Zahmi, Elsantil, 2019: 1482). İçsel markalama “en uygun ürün veya hizmeti güvenilir ve istikrarlı bir şekilde müşterilere sunabilmek için kurum içi ve kurum dışı çalışanları güçlendiren stratejik bir süreç” olarak tanımlanmaktadır (Ashraf, Khalid, Maqsood, Kashif, Ahmad, Akber, 2011: 162). Başka bir tanımda ise içsel markalama, “çalışanların marka vaatlerini müşterinin marka beklentisine sunması için kullanılan etkileyici bir araç” olarak tanımlanmaktadır (Punjaisri, Wilson, Evanschitzky, 2008: 411). Çalışanların marka değerlerini gerçek ve doğru bir şekilde iletmeleri oldukça önemlidir. İşletmenin vadettiği söz ile iç müşterilerin yani çalışan personellerin davranışları arasında tutarlılığın sağlanmasıyla müşterilerin beklentileri karşılanmaktadır. Hedeflenen bu tutarlılığın sağlanabilmesi için işletmedeki tüm çalışanların marka kimliği kavramını bilmeleri, sözleriyle ve davranışlarıyla müşterilerin beklentilerini karşılamaları gerekmektedir. Fakat ne yazık ki, birçok işletmede içsel markalama çalışmalarının zayıf kaldığı hatta yapılmadığı görülmektedir. Yöneticiler çalışanların işletmenin misyonu, hedefleri ve stratejileri hakkında bilgi sahip olmalarını isterler. Fakat bunları isterken sunulan ürün / hizmetin ve markanın gücü hakkında onları motive

etmedikleri ve gerekli bilgilendirmeyi yapmadıkları görülmektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışanlar, sundukları hizmetlerle tüketicilere marka deneyimini ulaştırmaktadırlar. Bu sebeple çalışanlar yalnızca müşterilerin zihninde olumlu bir marka deneyimi yaratmak istemezler, aynı zamanda müşteriler ile marka arasında duygusal bir bağın kurulmasını sağlarlar. Bu çerçevede hizmet sektöründe çalışanların tüketicilerin algılanan hizmet kalitesi ve genel olarak hizmet deneyimi üzerindeki etkileri oldukça yüksektir (Vatankhaha ve Darvishib, 2018). Bu kapsamda içsel markalama ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında; Raj ve Jyothi (2011) yapmış olduğu çalışmada içsel markalama faaliyetleri ile çalışanların tutum ve davranış değişkenlerini kullanarak çalışanların bakış açısıyla içsel markalamayı araştırmıştır. Araştırma sonucunda içsel markalamanın, iletişim ve bilgi, yönetim desteği, liderlik, takım çalışması, İK süreçleri, bağlılık, vatandaşlık davranışı ve işveren marka denkliği gibi örgütsel faktörlere bağlı bir süreç olduğu ortaya konulmaktadır. Bir başka çalışmada Semnani ve Fard (2014), bireysel değerler, örgütsel değerler ve çalışan markalama değişkenlerini kullanarak bireysel ve örgütsel değerlerin çalışan markalaşması üzerindeki etkilerini araştırmıştır. İran'daki bankalar üzerinde yapılan araştırma, bireysel ve örgütsel değerlerin bankacılık sektöründe çalışanların markalaşmasında önemli faktörler olduğunu göstermektedir. 2017 yılında Natarajan ve Periaiyar tarafından yapılan araştırmada çalışan markalaşması, arzulanan marka bilgisi ve psikolojik sözleşme değişkenleri kullanılarak çalışan marka kalitesini geliştirmek için çalışan markalaşma tipolojilerinin tanımlanması amaçlanmıştır. Gerçekleştirilen analiz sonucu elde edilen bulgulara göre havayolları için çalışan markalaşmasında geçerli olabilecek 4 farklı tipoloji belirlenmiştir. Bunlar; yıldızlar karması (all-stars), yaralı yedekler (injured reserve), çaylaklar (rookies) ve krallıktan düşenler (strike-out kings) şeklinde sıralanabilmektedir.

Genel olarak bakıldığında içsel markalamada asıl amaç, işletme çalışanlarının savunulan marka mesajlarını hem müşteriler hem de diğer paydaşlar için marka gerçekliği haline getirmelerini sağlamaktır. İçsel markalama güçlü kurumsal markaların oluşturulmasında etkili olduğu kadar, örgütlerin içsel süreçlerinin ve kurum kültürlerinin de marka ile uyumlu hale getirilmesinde önemli bir rol üstlenmektedir. Bu çerçevede; içsel markalama kavramına değer katan önemli figürler arasında yönetim ve marka danışmanları da yer almaktadır. İçsel markalama kavramının hayata geçirilebilmesi için birbirleriyle iyi bir iletişim ve koordinasyona sahip, birbirleriyle bütünleşmiş kurumsal bir pazarlama ve insan kaynakları yönetimi gerekmektedir (Punjaisri ve Wilson, 2007: 60). İşletmelerin başarılı bir şekilde içsel markalama sürecine ulaşabilmeleri için insan kaynakları ve şirket iletişimi arasındaki koordinasyonun başarılı bir şekilde gerçekleşmesi gerektiği savunulmaktadır. Yapılan literatür incelemesinde içsel markalamanın iki

farklı boyutta incelendiği görülmektedir. Bunlar; insan kaynaklarının katılımı, içsel iletişim ve eğitim şeklinde sıralanmaktadır (Özçelik ve Fındıklı, 2014: 1121).

2.1.1. İnsan Kaynakları Katılımı

İnsan kaynakları yönetiminin işletmelerde sahip olduğu önem giderek artmaktadır. Bilgilendirilmiş, motive olmuş çalışanların stratejik planların oluşturulması ve uygulanmasında sahip oldukları etkiler hakkında yönetim kademesi ve akademinin giderek daha fazla bilgi edinmesi, insan kaynaklarının işletmenin temel aşamalarına daha fazla müdahil olmasına sebep olmaktadır (Barutçugil, 2004: 31).

Bir işletmedeki çalışanlar, işletmenin ilgili markası ve ürünü ile ilgili hemfikirlerse, bu çalışanlar işletmenin ürün ve hizmetlerinin dışarıdan nasıl algılandığı konusunda daha destekleyici bir tutum sergileyerek işletme için umut verici bir durum ortaya çıkartmaktadır. İşletmenin dışındaki tüketiciler işletme ile iletişime geçtikleri zaman ve ürün / hizmetleri deneyimlerken “iç servis kalitesi”, “çalışan tatmini” ve “çalışan üretkenliği” gibi içsel faktörlerden etkilenmektedirler. İşletmeler insan kaynakları yönetimi ile alakalı etkin sistemlerin oluşturulması sırasında misyon, vizyon ve planlar (stratejik, taktik ve operasyonel) yapılırken çalışanlarını bu konulara dahil etmelidirler (Aurand, Gorhcels, Bishop, 2005: 163-164). Böylelikle çalışanlar, işletmenin hedeflerinin belirlenmesinde katkıda bulunarak, hedeflerin gerçekleşmesinde daha özverili çalışma gayretinde bulunacaklardır. İçsel markalama unsurlarından insan kaynaklarının katılımı çalışanların işte kalma niyetlerini de etkilemektedir. İnsan kaynakları bölümü, işletmedeki çalışanlara kendilerini geliştirme fırsatları vererek, bireysel performansları takip ederek, bireylerin bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatları sağlayarak, ödüllendirme yaparak ve karar verme noktalarında onlardan yardım alarak çalışanların içsel motivasyonları artırılabilen ve işte kalma niyetleri olumlu yönde etkilenebilmektedir (Çalışkan ve Ünüsan, 2011: 158).

2.1.2. İçsel İletişim ve Eğitim

Yöneticiler, bireylerin işletmenin stratejileri ve hedefleri konusunda bilgilendirilmesi gerekliliğini görmelerine rağmen, işletme çalışanlarına ürünlerin ve markanın gücü hakkında bir inanç kazandırılması gerektiğine dair düşünceyi ihmal ederek, hali hazırda çalışanların zaten bu güce sahip olmaları gerektiğini düşünmektedirler. Genellikle, iç iletişimden sorumlu olan insan kaynakları uzmanları, çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kurulması için gerekli olan pazarlama becerilerine sahip değildirler. Bilgiler, çalışanlara genellikle bilgi notları, haber bültenleri vb. yollarla ulaşmaktadır. Fakat bu bilgiler ve kullanılan yollar çalışanların işletmenin ürünleri ve markasının bilinirliği ve inanılabilirliği konusunda ikna edilmeleri için oluşturulmamıştır. Pazarlama birimi bazen yeni bir ürün veya yeni kampanyalarla ilgili olarak çalışanları bilgilendirme konusunda faaliyetler sürdürmektedir. Fakat bu faaliyetler genelde bireylerin işletmenin neler yaptığıyla

ilgili olarak bilgilendirilmesini hedeflemektedirken, çalışanların bu fikir ve hedefler konusunda ikna edilmesini hedeflemektedir (Mitchell, 2002: 99-100).

İçsel markalama olarak tanımlanan durum, bir işletme tarafından gerçekleştirilen ve çalışanların fikri ve duygusal olarak ürüne bağlı olmasını beraberinde getiren bir stratejik aktivite serisidir. Bu sistematik olarak organize edilen bir süreçtir ve markanın tüketicilere söz verdiği hizmet ya da ürünün çalışanların günlük çalışma davranışlarında da kabul edilebilir bir tavır sergilemeleri için onları motive eder ve onların bu inancını kuvvetlendirir. Bu yaklaşım, çalışanların ilgili markaya ve marka değerlerine bir aidiyet hissetmelerini sağlar. İçsel markalama amaçların karşılıklı olarak anlaşılabilir olmasına, markanın vaatlerinin doğru konumlandırılmasına, işletme ve çalışanların, ilgili markanın değerlerinin birbirine uygunluğu ve çalışanların bağlılığının sağlanmasına odaklanır. Bu noktada içsel markalama yönetimi, çok boyutlu iletişim yoluyla çalışanları motive etmeye odaklanır, çalışanların hem kendi aralarındaki hem de yönetim kademeleri ile arasındaki bilgi ve geri bildirim akışını düzenler (Yu, Asaad, Yen, Gupta, 2018: 39).

İçsel markalama ayrıca iyi koordine edilmiş bir çalışan eğitimi ile marka değerlerinin çalışanlara aşılmasını hedefleyen bir mesleki eğitimi de içermektedir. Çalışanların dışarıdaki insanlara ilgili değerleri iletmesinden önce bu değerleri kendilerinin benimsemeleri gerekmektedir. Bu yüzden eğitimler ve oryantasyon programları, çalışanların marka ile özdeşleşmeleri, marka bağlılığı ve marka sadakatini sağlamak konusunda araçsallaştırılabilir. İçsel markalama kurumsal marka değerleri için uygun davranışların sergilenmesini hedefler. Bununla birlikte içsel markalama marka değerlerinin çalışanlardan tüketicilere ve diğer paydaşlara kadar hem doğru hem de devamlı bir iletişiminin sağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Özçelik ve Fındıklı, 2014: 1121; Aurand vd., 2005: 163).

2.2. Marka Vatandaşlık Davranışı

Marka vatandaşlık davranışı kısaca, örgütsel vatandaşlığa dayalı bir teori üzerine kurulmuş olan, çalışanların gönüllü davranışlarını ve iş sorumluluklarını geliştirmeye yönelik bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Nirmali, Yajid, Azam, Sudasighe, 2017: 267). Nyadzayo, Matanda, Ewing (2016) ise marka vatandaşlık davranışını, çalışanların kendi meslekleri dışındaki proaktif davranışları olarak nitelendirmişlerdir. Söz konusu olan bu proaktif davranışlar, markanın canlılığına ve gerçekliğine katkı sağlamaktadır. Kısacası, marka kimliğinin geliştirilmesi için çalışanların benimsemiş olduğu gönüllülüğe dayalı davranışlar, bu kavram ile çerçevelenmiştir. Marka kimliğinin ve gelişiminin önemsenmesi, markaya dair var olan heves, öz geliştirmeye açık olmak, yardım davranışları ve sportmenlik gibi davranışlar, marka vatandaşlık davranışları içerisinde yer almaktadır. Çalışanlar, işverenler ve kurum arasında var olan bu gönüllülük esasına dayalı ilişkinin pozitif sonuçlar elde etmesi de kaçınılmazdır. Mevcut araştırmalarda içsel markalamının

çalışanların marka kimliğini benimsemesi ve markaları destekleyici davranışlarda bulunması, ayrıca çalışanlarda marka sadakatinin sağlanması noktasında olumlu sonuçlar ortaya çıkartabileceğini göstermektedir (Yu vd., 2018: 39).

Marka vatandaşlık davranışlarının bir taraftan da markayı koruma potansiyeli bulunmaktadır. Çalışanların söz konusu davranışları, marka kimliği ve marka vaadiyle örtüşmekle beraber, markanın güçlenmesine de ortam hazırlamaktadır (Piehler, King, Burmann, Xiong, 2016: 3). Dolayısıyla kurum içerisindeki tüm çalışanların bu davranış biçimlerini geliştirmesi beklenmektedir. Bu sayede müşteriler ile çalışanlar arasındaki ilişkiye de destek sağlanmaktadır. Pazarlama ve insan kaynakları içerisinde markanın değeri için karşılıklı çaba sarf etmeye dayalı davranışlar, marka vatandaşlık davranışları içerisinde görülmektedir (Nirmali vd., 2017: 267).

Yapılan çalışmalarda içsel markalama unsurlarından biri olan içsel iletişim ile ilgili olarak işletme içinden toplanan ve iletişim kanallarında kullanılan bilgiler neticesinde, çalışanların finansal ve sosyal ihtiyaçları daha iyi ele alınabilmekte, iç hizmet kalitesi iyileştirilebilmekte ve genel olarak daha iyi bir çalışma ortamının oluşturulmasına yardımcı olduğu görülmektedir (Rucci, Kirn, Quinn, 1998). Bunun neticesinde işletmede çalışanların kurumun markasına yönelik tutumları olumlu yönde değişecek ve marka bağlılıkları artacaktır (Punjaisri, Evanschitzky, Wilson, 2009). Böylelikle içsel markalama faaliyetleri sonucunda içsel motivasyonun artacağı, bu durumun da marka vatandaşlık davranışında olumlu yönde bir etki yapabileceği görülmektedir.

İçsel markalama ile marka vatandaşlık davranışı arasında da yakın bir ilişki bulunmaktadır. İçsel markalamada müşterilerin markadan beklentilerini karşılayabilmeleri için işletme çalışanlarının, marka vaatlerine uygun bir şekilde davranış geliştirmelerine yönelik faaliyetler yürütülmektedir (Balmer, Powell, Punjaisri, Wilson, A., 2011). İçsel markalama faaliyetleri sonucunda, çalışanların marka vatandaşlık davranış düzeyleri arttıkça, işletmenin amaçları doğrultusunda daha çok çaba göstermeye başlamaktadırlar (Burmann ve Zeplin, 2005).

2.3. İçsel Motivasyon

İçsel motivasyon, çalışma koşullarıyla başa çıkmanın yeni bir yolunu ortaya koyarak motive eden bir iş deneyimi kazanma arzusunu temsil etmektedir (Kim ve Noh, 2016: 684). İçsel motivasyon, bireyin davranışlarını düzenleyen, onlara yön veren herhangi bir dışsal faktör olmaksızın, işin kendisinin bireyi motive ederek harekete geçirmesi olarak tanımlanabilmektedir. Herzberg'in çift faktör teorisine göre, bir içsel motivasyon aracı işin içeriği ile ilgili ise çalışan kişiyi motive etmektedir. Bunun yanında işin dışında yer alan dışsal motivasyon araçlarının ise motive etme güçleri yoktur. Bu kapsamda içsel motivasyon araçları, direkt bir şekilde işin doğasıyla ilgili olup işin içeriğinden kaynaklanmaktadır (Ağca ve Ertan, 2008: 140). Merak duygusu, bilme ihtiyacı, yeterli olma isteği, gelişme ve

başarma arzusu gibi içsel tepkiler içsel motivasyona örnek gösterilebilecek duygulardır (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 83). Ayrıca, çalışanların belirli bir işte çalışırken yeni bilgi, beceri ve yetenek kazanabilmeleri motivasyonlarını yükseltecek ve iş doyumunu sağlayacaktır. Buna bağlı olarak, doyuma ulaşan çalışanın örgütsel bağlılığı artacaktır (Kim ve Noh, 2016: 684). Örgüt kültürü ile çalışanın beklentileri arasında uyumsuzluğun meydana gelmesi çalışanın işe ve işletmeye olan ilgisini azaltabilir, iş tatminsizliği meydana gelebilir. Bu noktada çalışanların işten ayrılma niyetleri gözlemlenebilir (Özdemir ve Özdemir, 2015: 336-337). Bu noktada içsel motivasyonun işte kalma veya işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisi olduğu görülmektedir. İşletme içinde bulunan mutlu çalışanlar, müşteriler ile duygusal bağ kurabilmekte, bunun sonucunda ürünlerin tercih edilmesi, daha yüksek geri satın alma oranlarına ulaşması ve müşterilerin diğer kişilere olumlu önerilerde bulunması gibi avantajlar ortaya çıkabilmektedir (Josep LePla, 2013: 19). Yapılan araştırmalarda etkili içsel markalama yönetimi uygulamalarının, çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu arttırdığı, aynı zamanda çalışanların tutum ve davranışlarının dış paydaşların beklentileri ile daha uyumlu hale geldiği görülmektedir (Yu vd., 2018: 39).

2.4. İşte Kalma Niyeti

Günümüzde küreselleşmenin de bir getirisi olarak, farklı yaş gruplarından ve etnik kökenlerden insanların bir arada çalışması söz konusu olabilmektedir. Örneğin, Babyboomers kuşağını (1946-1960), X kuşağını (1961-1980) ve Y kuşağını (1981-2000) kapsayan bu yaş farklılıkları sayesinde iş gücünün doğasında çok katmanlılık ve çeşitlilik gözlemlenebilmektedir (Naim ve Lenka, 2017: 314). Aynı zamanda kurum içerisindeki etnik köken çeşitliliği de kurum değerlerinin çeşitlenmesini sağlamaktadır. İş etiği uzmanlarına göre çalışma ortamındaki çeşitlilik, daha etik kararların verilmesini ve organizasyonun da daha etik bir üslubu benimsemesini sağlamaktadır (Singh ve Selvarajan, 2013: 259). Ancak, söz konusu çeşitlilikler, organizasyon içerisinde olumlu sonuçlar yarattığı gibi çalışanların elde tutulması gibi ciddi sorunları da ortaya çıkarabilmektedir.

Bir organizasyon içerisinde çalışanlar gönüllü bir şekilde veya gönüllü olmadan işlerini sonlandırabilmektedir. Çalışanların, çalıştıkları kurumla olan ilişkilerini kesmelerindeki sebepler arasında ödenen ücretin düşük olması, çalışılan saatin gerekenden fazla olması ve işe karşı geliştirilen sosyal algı gibi faktörler gösterilmektedir (Cho, Johanson, Guchait, 2009: 374). Ayrıca, kurumsal çerçeve, iş yerindeki stres, kurumsal ve profesyonel bağlılık, rol algısı ve rol içeriği gibi temalar da çalışanların işlerini sonlandırmalarında veya işte kalma niyetlerini etkilemelerinde etkin bir rol oynamaktadır (Yarbroguh, Martin, Alfred, McNeill, 2016: 3). Her kuşağın ve etnik yapının sahip olduğu bu kimlik yapıları, organizasyonda çalışanların devamlılığı açısından oldukça önemli bir yer tutmakta,

işçi - işveren arasındaki bağın kuvvetli olması da çalışanların işte kalma niyetlerinin artmasına katkı sağlamaktadır (Naim ve Lenka, 2017: 315).

Çalışanların işte kalma niyetlerini ve muhafaza edilmelerini etkileyen faktörler de araştırmacıların üzerinde durduğu bir konu olarak bilim dünyasında kendine yer bulmuştur. Örneğin, Du Preez ve Bendixen (2015) hizmet sektöründeki çalışanlar ile ilgili olarak içsel markalama yönetimi üzerine yapmış oldukları çalışmada, etkili bir içsel markalama yönetiminin çalışanların işte kalma niyetleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bunun yanında yapılan çalışmalarda iş tatmininin ve örgüt bağlılığının, çalışanların işte kalma niyetleri üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Bangwal ve Tiwari, 2019: 270). Marka vatandaşlık davranışının geliştirilmesinin, örgüte olan bağlılığı artıracığı öngörüldüğünde, marka vatandaşlık davranışının işte kalma niyeti üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir.

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın amacı ve yöntemi ile ilgili genel bilgiler verildikten sonra, araştırmanın evreni ve örnekleme tanıtılmaktadır. Sonrasında geliştirilen araştırma modeli ve hipotezlere yer verilmektedir. Verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular değerlendirilerek sektör ve literatür için önerilerde bulunulmaktadır.

3.1. Araştırma Amacı ve Yöntemi ile İlgili Genel Bilgiler

Bu çalışmada içsel markalama bileşenleri, içsel motivasyon, marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti unsurları arasındaki ilişkilerin hizmet sektörü açısından incelenmesi amaçlanmış ve analizler için Yapısal Eşitlik Modeli kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketteki içsel markalama ölçeğinin alt boyutu olan ve 5 ifadeden oluşan insan kaynaklarının katılımı ölçeği Aurand vd., (2005) çalışmasından; diğer alt boyut olan ve 9 ifadeden oluşan içsel iletişim ve eğitim ölçeği Punjaisri ve Wilson (2007) çalışmasından; 3 ifadeden oluşan içsel motivasyon ölçeği Gagne vd., (2010) çalışmasından; 6 ifadeden oluşan marka vatandaşlık davranışı ölçeği King ve Grace (2012) çalışmasından ve 3 ifadeden oluşan işte kalma niyeti ölçeği ise Preez ve Bendixen (2015) çalışmasından yararlanılarak oluşturulmuştur. Söz konusu çalışmalarda kullanılan ölçekler öncelikle Türkçe'ye çevrilmiş daha sonra İngilizce'ye çevrilerek anlam değişikliği olmadığı belirlenerek görünüş geçerliliği sağlanmıştır. Oluşturulan ankette 7 tanesi demografik bilgiler olmak üzere toplam 33 soru bulunmakta ve sorular, 1'den 5'e kadar "1 = Hiç Katılmıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum" şeklinde 5'li Likert Ölçeği'ne göre hazırlanmıştır.

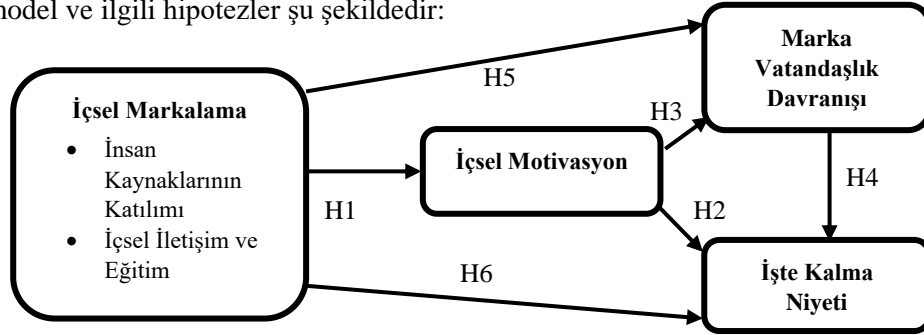
3.2. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma sürecinde öncelikli olarak T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı ile iletişime geçilerek Marmara Bölgesinde

faaliyet gösteren beş yıldızlı konaklama işletmelerinin bilgilerini içeren listeler elde edilmiştir. Söz konusu listelerde 122 adet beş yıldızlı konaklama işletmesinin yer aldığı görülmüş ve bu işletmelerle iletişime geçilmiştir. Bu işletmelerde çalışan 1367 kişi ile temasa geçilmiş ve bu kişilerden 522 tanesi araştırmaya katılmayı kabul etmiştir. Son aşamada, hatalı ve yetersiz anketlerin çıkartılması sonrasında toplam 470 anket araştırmaya dahil edilmiştir.

3.3. Araştırmanın Modeli

İçsel markalama ile marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti arasındaki ilişkiyi ve içsel markalama unsurları, içsel motivasyon, marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti unsurları arasındaki ilişkileri inceleyen model ve ilgili hipotezler şu şekildedir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma modeli kapsamında oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: İçsel markalama unsurları ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1a}: İçsel markalama unsurlarından insan kaynaklarının katılımı ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{1b}: İçsel markalama unsurlarından içsel iletişim ve eğitim ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₂: İçsel motivasyon ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₃: İçsel motivasyon ile marka vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₄: Marka vatandaşlık davranışı ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₅: İçsel markalama unsurları ile marka vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5a}: İçsel markalama unsurlarından insan kaynaklarının katılımı ile marka vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{5b}: İçsel markalama unsurlarından içsel iletişim ve eğitim ile marka vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H₆: İçsel markalama unsurları ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{6a}: İçsel markalama unsurlarından insan kaynaklarının katılımı ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

H_{6b}: İçsel markalama unsurlarından içsel iletişim ve eğitim ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde, örnekleme ait tanımlayıcı istatistiklere ve araştırmanın hipotezlerini doğrulamak için yapılan istatistiksel analiz sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara ait yorumlara yer verilmiştir.

3.4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Yapılan saha araştırması sonucunda araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde katılımcıların %50,2'sini kadınların, %49,8'ini erkeklerin oluşturduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş dağılımına bakıldığında %59'unun 25-34 yaş aralığında, %23'ünün ise 35-44 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan otel çalışanlarının eğitim durumlarına bakıldığında %68,3 gibi büyük bir çoğunluğun lisans mezunu olduğu, ikinci sırada ise %17,7 ile ön lisans mezunlarının olduğu görülmektedir. Hizmet sektöründe çalıştıkları yıllara bakıldığında katılımcıların yaklaşık yarısının yedi yıldan az süredir hizmet sektöründe çalıştığı diğer yarısının ise yedi yıldan fazla süredir hizmet sektöründe oldukları görülmektedir. Mevcut buldukları işletmedeki çalışma sürelerine bakıldığında %61,5'inin üç yıl ve daha az süredir; %30'unun ise dört ile yedi yıl arasında şu anki işletmelerinde çalıştıkları görülmektedir. Çalışanların departmanlara göre dağılımı incelendiğinde %36'sının satış ve pazarlama bölümünde, %22'sinin ön büro bölümünde çalıştığı görülmektedir.

3.4.2. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular

Bu başlık altında analizde kullanılan ölçekler için ayrı ayrı açıklayıcı faktör analizleri yapılarak sonuçları değerlendirilmektedir. Söz konusu ölçeklerin Türkiye'de uygulanması sonucunda ortaya çıkabilecek hataların önüne geçilmesi ve yapısal olarak uygunluğu olmayan ölçeklerin kullanımının gerçeği yansıtmayacak sonuçlar vermesi nedeniyle kullanılan ölçekler için faktör analizi yapılmıştır.

İçsel Markalama, İçsel Motivasyon, Marka Vatandaşlık Davranışı ve İşte Kalma Niyeti Ölçeklerinin Açıklayıcı Faktör Analizine ait bulguları Tablo 1.'de gösterilmektedir.

Tablo 1. Açıklayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular

İçsel Markalama KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,920
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	6332,228
	SD	325
	Sig.	,000
İçsel Motivasyon KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,651
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	612,014
	SD	3
	Sig.	,000

Marka Vatandaşlık Davranışı KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,828
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	834,413
	SD	15
	Sig.	,000
İşte Kalma Niyeti KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçüsü		,645
Bartlett's Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	589,013
	SD	3
	Sig.	,000

Tablo 1.'de yer alan Bartlett's Küresellik Testi incelendiğinde tüm değişkenlerin tümel anlamlılığının %5 anlamlılık düzeyinde anlamlı olduğu ($p=0.000<0.05$) görülmektedir.

KMO örneklem yeterlilik ölçüsü incelendiğinde İçsel Markalama 0,920 ile mükemmel düzeyde; İçsel Motivasyon 0,651 ile orta düzeyde; Marka Vatandaşlık Davranışı 0,828 ile çok iyi düzeyde; İşte Kalma Niyeti 0,645 ile orta düzeyde bir yeterliliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Böylelikle faktör analizine tabi tutulacak değişkenler arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ve örnek büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu görülmektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda İçsel Markalama ölçeğinin döndürülmüş faktör yükleri matrisi ve özdeğerleri Tablo 2.'de gösterilmektedir.

Tablo 2. İçsel Markalama Ölçeği Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi ve Özdeğerleri

<i>Madde</i>	Döndürülmüş Faktör Yükleri	
	<i>İçsel İletişim & Eğitim</i>	<i>İnsan Kaynaklarının Katılımı</i>
Icse12	,855	
Icse13	,834	
Icse11	,811	
Icse10	,763	
Icse19	,746	
Icse17	,711	
Icse16	,685	
Icse12		,830
Icse11		,792
Icse13		,728
Özdeğer	5,112	1,387
Varyans açıklama	51,116	13,865
Oranı (%)		
Birikimli	51,116	64,982

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.a Rotation converged in 3 iterations.

Özdeğerler yüklerinin 1'den büyük değer alması gerekmektedir. Tablo 2. incelendiğinde, iki faktörün 1'den büyük değer aldığı ve bu iki faktörün toplam varyansın %64,982'sini açıkladığı görülmektedir.

Varimax döndürme yöntemi sonucunda İçsel Markalama ölçeğinin faktör deseni Tablo 2.'de görülmektedir. Elde edilen desen, İçsel İletişim ve Eğitim (7 ifade) ve İnsan Kaynaklarının Katılımı (3 ifade) olmak üzere iki faktör ile faktörleşmiştir. Varimax döndürme yöntemi yapılırken sırasıyla Icsel4, Icsel8, Icsel5 ve Icsel14 maddeleri 0,50'nin altında faktör yükü aldıkları için teker teker çıkartılarak döndürme işlemi yeniden yapılmıştır.

Tablo 3.'te İçsel Motivasyon, Marka Vatandaşlık Davranışı ve İşte Kalma Niyeti ölçeklerinin faktör yükleri matrisleri ve özdeğerleri yer almaktadır.

Tablo 3. İçsel Motivasyon, Marka Vatandaşlık Davranışı ve İşte Kalma Niyeti Ölçekleri Faktör Yükleri Matrisi ve Özdeğerleri

<i>İçsel Motivasyon Ölçeği Faktör Yükleri</i>	
<i>Madde</i>	
Mot2	,925
Mot3	,842
Mot1	,829
<i>Özdeğer</i>	<i>2,252</i>
<i>Varyans açıklama Oranı (%)</i>	<i>75,063</i>
<i>Birikimli</i>	<i>75,063</i>
<i>Marka Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Faktör Yükleri</i>	
<i>Madde</i>	
Vat5	,796
Vat3	,765
Vat6	,756
Vat2	,724
Vat4	,645
Vat1	,596
<i>Özdeğer</i>	<i>3,087</i>
<i>Varyans açıklama Oranı (%)</i>	<i>51,456</i>
<i>Birikimli</i>	<i>51,456</i>
<i>İşte Kalma Niyeti Ölçeği Faktör Yükleri</i>	
<i>Madde</i>	
Kal2	,920
Kal3	,869
Kal1	,781
<i>Özdeğer</i>	<i>2,211</i>
<i>Varyans açıklama Oranı (%)</i>	<i>73,686</i>
<i>Birikimli</i>	<i>73,686</i>

Extraction Method: Principal Component Analysis. 1 components extracted.

Özdeğer yüklerinin 1'den büyük değer alması gerekmektedir. Tablo 3. incelendiğinde, tek faktörden oluşan içsel motivasyon değişkeninin 1'den büyük değer (2,252) aldığı ve açıklanan toplam varyansın %75,063'ünü açıkladığı

görülmektedir. İçsel motivasyon tek faktörlü bir değişken olduğu için herhangi bir döndürme işlemine gerek duyulmamakla beraber, değişkeni ifade eden üç madde de 0,50'nin üzerinde yük almıştır.

Tablo 3. incelendiğinde, tek faktörden oluşan marka vatandaşlık davranışı değişkeninin 1'den büyük değer (3,087) aldığı ve açıklanan toplam varyansın %51,456'sını açıkladığı görülmektedir. Marka vatandaşlık davranışı tek faktörlü bir değişken olduğu için herhangi bir döndürme işlemine gerek duyulmamakla beraber, değişkeni ifade eden altı madde de 0,50'nin üzerinde yük almıştır.

Tablo 3.'e bakıldığında tek faktörden oluşan işte kalma niyeti değişkeninin 1'den büyük değer (2,211) aldığı ve açıklanan toplam varyansın %73,686'sını açıkladığı görülmektedir. İşte kalma niyeti tek faktörlü bir değişken olduğu için herhangi bir döndürme işlemine gerek duyulmamakla beraber, değişkeni ifade eden üç madde de 0,50'nin üzerinde yük almıştır.

Çalışmada kullanılan ölçeklere yönelik yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda İçsel Markalamayı açıklayan toplam 10 ifade, İçsel Motivasyonu açıklayan toplam 3 ifade, Marka Vatandaşlık Davranışını açıklayan toplam 6 ifade ve son olarak İşte Kalma Niyetini açıklayan toplam 3 ifade ortaya çıkmıştır. Bu ölçeklerin teker teker ve birlikte güvenilirlikleri Tablo 4.'te yer almakta ve gereken güven sınırlı içinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Çalışmada Kullanılan Ölçeklerin Cronbach's Alpha Değerleri

	Cronbach's Alpha Değeri
İçsel Markalama Ölçeği	0,892
İçsel Motivasyon Ölçeği	0,831
Marka Vatandaşlık Davranışı Ölçeği	0,800
İşte Kalma Niyeti Ölçeği	0,820
Çalışmanın Bütünü	0,918

3.4.3. Kullanılan Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizine Ait Bulgular

Bu başlık altında analizde kullanılan ölçeklere ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılarak mevcut geliştirilen modelin test edilmesi amaçlanmaktadır. Açıklayıcı faktör analizi kullanılarak gösterilen model neticesinde içsel markalama, içsel motivasyon, marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti ölçekleri üzerinde doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanarak, değişkenlerin varsayılan araştırma modeline uyum derecesi LISREL 8.80 istatistik paket programı kullanılarak belirlenmiştir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, insan kaynaklarının katılımı (ikk) ve içsel iletişim ve eğitim (iie) şeklinde iki boyuttan oluştuğu belirlenen içsel markalama ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak değerlendirilmiştir. Birinci düzey DFA modeli oluşturularak ölçeğin yapısında yer alan gizil faktörler ve bu faktörlerle ilişkilendirilen ifadeler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test

edilmiş ve standartlaştırılmış faktör katsayıları bulunmuş ve $p < 0.05$ olduğundan DFA modelinin anlamlı olduğu kabul edilmiştir.

İçsel markalama ölçeği DFA, maximum likelihood ile test edilmiş ve içsel iletişim ve eğitim boyutunda “Icse112-Icse113” hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. Faktör yüklerini gösteren standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri ve R^2 değerleri Tablo 5.’te gösterilmiştir. Tablo 5.’e bakıldığında insan kaynaklarının katılımı faktörüne en fazla katkının Icse12 değişkeni tarafından, en az katkının ise Icse13 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Benzer şekilde içsel iletişim ve eğitim faktörüne en fazla katkı Icse111 değişkeni, en az katkı ise Icse17 değişkeni tarafından yapılmaktadır. Bütün faktörlerde, değişkenlerin ait oldukları faktörleri açıkladıkları belirlenmiştir. DFA’ya göre içsel markalama ölçeğinin faktör ve değişkenlerinin yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu görülmektedir.

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda, tek boyutlu olduğu tespit edilen içsel motivasyon ölçeği doğrulayıcı faktör analizi uygulanarak değerlendirilmiştir. Birinci düzey DFA modeli oluşturularak ölçeğin yapısında yer alan gizil faktörler ve bu faktörlerle ilişkilendirilen ifadeler arasındaki karşılıklı bağımlı etkiler test edilmiş ve standartlaştırılmış faktör katsayıları bulunmuştur. İçsel motivasyon ölçeği DFA, maximum likelihood ile test edilmiş doymuş (saturated) ve “perfect fit” bir model olduğu ortaya çıkmıştır. Bu tarz modeller anlamlı olarak kabul edilmektedir. Faktör yüklerini gösteren standardize edilmiş faktör yükleri, t değerleri ve R^2 değerleri Tablo 5.’te gösterilmiştir. Tablo 5.’te görüldüğü gibi içsel motivasyon ölçeğine en fazla katkının Mot2 değişkeni tarafından, en az katkının ise Mot1 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. DFA’ya göre içsel motivasyon ölçeğinin tek boyutlu olarak yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 5. İçsel Markalama, İçsel Motivasyon, Marka Vatandaşlık Davranışı ve İşte Kalma Niyeti DFA Ölçüm Modeli Sonuçları

<i>Parametreler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>t-değeri</i>	<i>R²</i>
İnsan Kaynaklarının Katılımı			
ikk → Icse11	0,67	14,14	0,45
ikk → Icse12	0,79	16,82	0,62
ikk → Icse13	0,64	13,50	0,41
İçsel İletişim ve Eğitim			
iie → Icse16	0,71	17,18	0,51
iie → Icse17	0,63	14,60	0,40
iie → Icse19	0,76	18,64	0,57
iie → Icse110	0,80	20,12	0,64
iie → Icse111	0,84	21,90	0,71
iie → Icse112	0,78	19,27	0,60
iie → Icse113	0,75	18,41	0,56
İçsel Motivasyon			

Mot → Mot1	0,68	15,61	0,47
Mot → Mot2	1	24,26	0,99
Mot → Mot3	0,71	16,24	0,50
Marka Vatandaşlık Davranışı			
Vat → Vat1	0,45	9,32	0,21
Vat → Vat2	0,60	12,83	0,36
Vat → Vat3	0,65	14,20	0,43
Vat → Vat4	0,51	10,69	0,26
Vat → Vat5	0,80	18,41	0,64
Vat → Vat6	0,73	16,49	0,53
İşte Kalma Niyeti			
Kal → Kal1	0,60	13,47	0,36
Kal → Kal2	0,98	23,16	0,96
Kal → Kal3	0,77	17,48	0,59

Marka vatandaşlık ölçeği DFA, maximum likelihood ile test edilmiş ve “Vat1-Vat4” ile “Vat2-Vat3” hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. Tablo 5.’te görüldüğü gibi marka vatandaşlık davranışı ölçeğine en fazla katkının Vat5 değişkeni tarafından, en az katkının ise Vat1 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. Bütün faktörlerde, değişkenlerin ait oldukları faktörleri açıkladıkları belirlenmiştir. DFA’ya göre içsel motivasyon ölçeğinin tek boyutlu olarak yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu görülmektedir.

İşte kalma niyeti ölçeği DFA, maximum likelihood ile test edilmiş doymuş (saturated) ve “perfect fit” bir model olduğu ortaya çıkmıştır. Bu tarz modeller anlamlı olarak kabul edilmektedir. Tablo 5.’te görüldüğü gibi işte kalma niyeti ölçeğine en fazla katkının Kal2 değişkeni tarafından, en az katkının ise Kal1 değişkeni tarafından yapıldığı görülmektedir. DFA’ya göre içsel motivasyon ölçeğinin tek boyutlu olarak yapısal eşitlik modellemesi için uygun olduğu görülmektedir.

3.5. Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) Analizi ve Sonuçları

Araştırmanın bu kısmında daha önce teorik olarak anlatılan, AFA ve DFA analizleri uygulanan içsel markalama, içsel motivasyon, marka vatandaşlık davranışı ve işte kalma niyeti ölçekleri için oluşturulan yapısal model ele alınmakta ve LISREL 8.80 istatistik paket programı kullanılarak YEM ile doğrulanmaktadır.

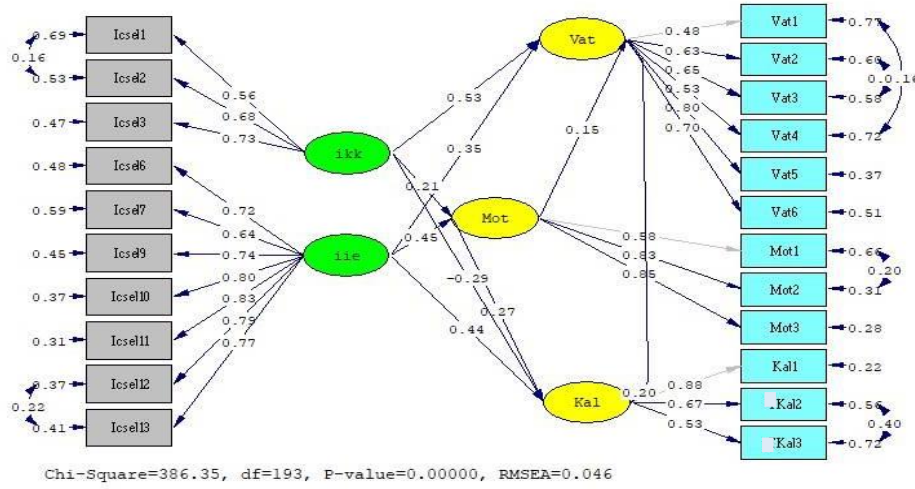
Tablo 6.’daki uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, önerilen modelin bir bütün olarak iyi bir uyuma sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer ifadeyle bulgular önerilen yapısal modelin kabul edilebilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 6. YEM Analizi Uyum İyiliği Değerleri

Uyum Ölçütleri	Literatürde Kabul Edilen Değerler		Araştırma Sonucunda Elde Edilen Sonuçlar	UYUM
	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	İyi Uyum Değerleri		
χ^2/df	$2 \leq \chi^2/df \leq 3$	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	2	İyi Uyum

CFI	$0,95 \leq CFI \leq 0,97$	$0,97 \leq CFI \leq 1$	0,99	İyi Uyum
GFI	$0,90 \leq GFI \leq 0,95$	$0,95 \leq GFI \leq 0,97$	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	$0,85 \leq AGFI \leq 0,90$	$0,90 \leq AGFI \leq 1$	0,91	İyi Uyum
NFI	$0,90 \leq NFI \leq 0,95$	$0,95 \leq NFI \leq 1$	0,97	İyi Uyum
NNFI	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	$0,97 \leq NNFI \leq 1$	0,98	İyi Uyum
RMR	$0,05 \leq RMR \leq 0,10$	$0 \leq RMR \leq 0,05$	0,056	Kabul Edilebilir Uyum
SRMR	$0,05 \leq SRMR \leq 0,10$	$0 \leq SRMR \leq 0,05$	0,044	İyi Uyum
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	$0 \leq RMSEA \leq 0,05$	0,046	İyi Uyum

Araştırma hipotezleri doğrultusunda hazırlanan yapısal eşitlik modeli LISREL görüntüsü Şekil 2.'de gösterilmektedir. Şekilde görülen gizil değişkenler arasındaki yön okları etkinin yönünü ve üzerindeki değerler ise standardize regresyon katsayılarını bir diğer ifadeyle standardize edilmiş etki değerlerini göstermektedir.



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli Yol Diyagramı

Modelin tümü YEM ile incelenerek, insan kaynaklarının katılımı boyutunun "Icsel1-Icsel2" ifadeleri, içsel iletişim ve eğitim boyutunun "Icsel12-Icsel13" ifadeleri, marka vatandaşlık davranışı boyutunun "Vat1-Vat4" ile "Vat2-Vat3" ifadeleri, içsel motivasyon boyutunun "Mot1-Mot2" ifadeleri, işte kalma niyeti boyutunun "Kal2-Kal3" ifadeleri hata terimleri arasında modifikasyon indeksleri uygulanmıştır. Standartlaştırılmış faktör katsayıları, Şekil 2.'de yol diyagramında gösterilmiş ve yol diyagramında $P < 0.05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu kabul edilmektedir.

Tablo 7. YEM Yapısal Eşitlik Sonuçları

<i>Parametreler</i>	<i>Standartlaştırılmış Yükler</i>	<i>t-değeri</i>	<i>R²</i>
ikk → Icsel1	0,56	11,12	0,31
ikk → Icsel2	0,68	14,32	0,47
ikk → Icsel3	0,73	15,54	0,53
iie → Icsel6	0,72	17,40	0,52
iie → Icsel7	0,64	14,90	0,41
iie → Icsel9	0,74	18,28	0,55
iie → Icsel10	0,80	20,16	0,63
iie → Icsel11	0,83	21,56	0,69
iie → Icsel12	0,79	19,96	0,63
iie → Icsel13	0,77	19,05	0,59
Vat → Vat1	0,48	---	0,23
Vat → Vat2	0,63	9,05	0,40
Vat → Vat3	0,65	9,19	0,42
Vat → Vat4	0,53	9,34	0,28
Vat → Vat5	0,80	10,05	0,63
Vat → Vat6	0,70	9,56	0,49
Mot → Mot1	0,58	---	0,34
Mot → Mot2	0,83	15,03	0,69
Mot → Mot3	0,85	10,80	0,72
Kal → Kal1	0,88	---	0,78
Kal → Kal2	0,67	10,49	0,44
Kal → Kal3	0,53	8,96	0,28
<i>Yapısal Eşitlikler</i>			<i>R²</i>
Vat = 0,15*Mot + 0,53*ikk + 0,35*iie			0,79
Mot = 0,21*ikk + 0,45*iie			0,36
Kal = 0,20*Vat + 0,27*Mot - 0,29*ikk + 0,44*iie			0,41

Tablo 7.'de, modele ait yapısal eşitlikler yer almaktadır. Birinci yapısal eşitlikte; marka vatandaşlık davranışı (Vat) ile içsel motivasyon (Mot), insan kaynaklarının katılımı (ikk) ve içsel iletişim ve eğitim (iie) arasında aynı yönlü ve doğrudan bir ilişki olduğu ve regresyon katsayısının 0,79 olduğu görülmektedir. Birinci yapısal eşitlik formülünde marka vatandaşlık davranışının %5 anlamlılık düzeyinde %79'u açıklanmaktadır.

İkinci yapısal eşitlikte; içsel motivasyon (Mot) ile insan kaynaklarının katılımı (ikk) ve içsel iletişim ve eğitim (iie) arasında aynı yönlü ve doğrudan bir ilişki olduğu ve regresyon katsayılarının 0,36 olduğu görülmektedir. İkinci yapısal eşitlik formülünde içsel motivasyonun %5 anlamlılık düzeyinde %36'sı açıklanmaktadır.

Üçüncü yapısal eşitlikte; işte kalma niyeti (Kal) ile marka vatandaşlık davranışı (Vat), içsel motivasyon (Mot) ve içsel iletişim ve eğitim (iie) arasında aynı yönlü ve doğrudan bir ilişki olduğu; insan kaynaklarının katılımı (ikk) arasında ise ters yönlü bir ilişkinin olduğu ve regresyon katsayılarının 0,41 olduğu görülmektedir. Üçüncü yapısal eşitlik formülünde işte kalma niyetinin %5 anlamlılık düzeyinde %41'i açıklanmaktadır.

4. BULGULAR

Önerilen araştırma modelinin YEM sonuçları dikkate alınarak, model için oluşturulan hipotezlerin model kapsamında istatistiksel değerlendirilmesi elde edilmiştir. Yapısal ve ölçüm modellerinin LISREL 8.80 istatistik programı ile analiz edilmesi sonucunda geçerli olarak belirlenen modelden hareketle hipotezlerin istatistiksel sonuçları sırasıyla Tablo 8.'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

H1: İçsel markalama unsurları ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.	
H1a: İçsel markalama unsurlarından insan kaynaklarının katılımı ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H1b: İçsel markalama unsurlarından içsel iletişim ve eğitim ile içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H2: İçsel motivasyon ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H3: İçsel motivasyon ile marka vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H4: Marka vatandaşlık davranışı ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H5: İçsel markalama unsurları ile marka vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.	
H5a: İçsel markalama unsurlarından insan kaynaklarının katılımı ile marka vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H5b: İçsel markalama unsurlarından içsel iletişim ve eğitim ile marka vatandaşlık davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL
H6: İçsel markalama unsurları ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.	
H6a: İçsel markalama unsurlarından insan kaynaklarının katılımı ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.	RED
H6b: İçsel markalama unsurlarından içsel iletişim ve eğitim ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır.	KABUL

Araştırma kapsamında, güçlü kurumsal markaların oluşturulmasındaki etkisinin yanında organizasyonun içsel süreçlerini ve kurum kültürünü marka ile uyumlu hale getirmeye yardımcı olan içsel markalama kavramının, marka vatandaşlık davranışı, işte kalma niyeti ve içsel motivasyon üzerine etkileri ortaya koyulmuştur. Araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirlerine olan etkilerini ifade eden hipotezlerin red veya kabul durumları Tablo 8.'de gösterilmektedir. İstatistiki sonuçlara bakıldığında, içsel markalama unsurları ile içsel motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri süren hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir. Bunun yanında içsel motivasyon ile işte kalma niyeti ve içsel motivasyon ile marka vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu ileri süren hipotezler kabul edilmiştir. Ayrıca marka vatandaşlık davranışı ile işte kalma niyetine arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olacağına yönelik hipotez de kabul edilmiştir. Ek olarak içsel markalama unsurları ile marka vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu ileri süren hipotezler de kabul edilmiştir. Fakat içsel markalama unsurlarından içsel iletişim ve eğitim ile işte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunmuşken, insan kaynaklarının

katılımı ile işte kalma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamış ve ilgili hipotez reddedilmiştir.

5. TARTIŞMA VE SONUÇ

Kalifiye insan gücünün her geçen gün önem kazandığı bu dönemde, insan kaynakları yönetiminin işletmelerde sahip olduğu önem de aynı derecede artmaktadır. Bilgilendirilmiş, motive olmuş çalışanların stratejik planların oluşturulması ve uygulanmasında sahip oldukları yetkiler hakkında yönetim kademesi ve akademinin giderek daha fazla bilgi edinmesi, insan kaynakları yönetiminin, işletmenin temel aşamalarına daha fazla müdahil olmasına sebep olmuştur. Bu bağlamda, işletmenin ilgili markası ve ürünü ile ilgili hemfikir olan çalışanlar, ilgili işletmenin sunmuş olduğu hizmet ve ürünlerinin dışarıdan nasıl algılandığı konusunda gerekli desteklere ihtiyaç duyabilmektedirler. İşletme markasını benimsemiş çalışanlar, tüketici tarafından oluşturulan marka beklentilerine karşı cevap verebildikleri takdirde kendilerini yeterli ve başarılı hissedebileceklerdir. İşletmeye katkı sağladığını hisseden yani kendini işletme için bir gereklilik olarak gören çalışanlar motive olarak, önce kendi performansını sonrasında ise işletme performansını arttıracaktır. Bu aşamada çalışanın gerekli bilgilere ulaşabilmesi, sektördeki gelişmelere paralel şekilde kendini geliştirebilmesi için gerekli desteğin insan kaynakları yönetimi tarafından aktif bir şekilde sağlanması gerekir. İçsel markalama ayrıca iyi koordine edilmiş bir çalışan eğitimi ile marka değerlerinin çalışanlara aşılmasını hedefleyen bir mesleki eğitim programı olarak düşünülmelidir. Kendini geliştirme imkanı bulan ve işletmenin ona değer verdiğini hisseden çalışan, motive olmuş bir şekilde işletmeye katkı sağlamaya devam edecektir. Bütün bunların yanında kurum kültürüne bağlı olarak kurum içi iletişim de çalışanların içsel motivasyonunu etkileyen bir başka önemli faktördür. Özellikle hizmet sektörünün yoğun iş yükü ve stres barındıran alanlarından olan turizm çalışanları, müşterilerin beklentilerini karşılarken ve onlara işletme markasını yansıtırken, işletme içi tüm bölümlerle etkili iletişime sahip olmalı ve koordineli bir şekilde hareket etmelidirler. Bu tarz durumlarda iletişim eksikliğini hisseden çalışanlar stres altına girebilir ve motivasyonları olumsuz bir şekilde etkilenmektedir. Javid, Monfared, Aghamoosa (2016) yapmış oldukları çalışmada içsel marka yönetimi, marka vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve marka bağlılığı değişkenlerini kullanarak marka vatandaşlığı davranışı, iş tatmini ve bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan analizler sonucunda içsel marka yönetimi ve marka vatandaşlığı arasında ve içsel marka yönetimi ile iş tatmini ve marka bağlılığı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Düger ve Taşkın (2017) yapmış oldukları çalışmada içsel markalama uygulamaları ile marka vatandaşlık davranışı arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu, içsel markalama uygulamalarının marka vatandaşlık davranışını olumlu

yönde etkilediği göstermektedir. Çalışmamızın sonucunda elde edilen veriler söz konusu literatürü desteklemektedir.

Çalışan devir hızının oldukça yüksek olduğu turizm sektöründe önemli olan bir diğer kavram ise vatandaşlık davranışıdır. İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar, kendilerini çalıştıkları kuruma ait hissederek, kurum içindeki olası diğer sorunlarla da yakından ilgilenebilmektedirler. Marka vatandaşlık davranışı da bu kavrama oldukça yakındır. Marka kimliğinin geliştirilmesi için çalışanların benimsemiş olduğu gönüllüğe dayalı davranışlar, bu kavram ile çerçevelenmiştir. Marka kimliğinin ve gelişiminin önemsenmesi, markaya dair var olan heves, öz geliştirmeye açık olmak, yardım davranışları ve sportmenlik gibi davranışlar, marka vatandaşlık davranışları içerisinde yer almaktadır. Çalışanlar, işverenler ve kurum arasında var olan bu gönüllülük esasına dayalı ilişkinin pozitif sonuçlar elde etmesi de kaçınılmazdır. Bu bağlamda içsel markalamanın yani insan kaynaklarının katılımı ve içsel iletişim ve eğitimin de marka vatandaşlık davranışı üzerindeki pozitif etkisi kabul edilmiştir. İnsan kaynakları yönetiminin etkili çalışan politikası sayesinde işletmelerin marka kimlikleri çalışanlara aktarılabilir ve aynı şekilde marka kimliği, müşteriye sunulan marka vaadi ve markanın güçlenmesine de ortam hazırlanabilmektedir. Yang, Wan, Wu (2015) yapmış oldukları çalışmada içsel markalama, çalışan marka bağlılığı ve çalışan marka davranışı ölçeklerini kullanarak uluslararası turistik otellerde içsel markalamayı incelemeyi ve içsel markalama ve çalışan marka bağlılığının çalışan marka davranışı üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamışlardır. Araştırma bulguları doğrultusunda, içsel markalama ve çalışan marka bağlılığının, çalışanların marka davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ve bu sonuç araştırmamızın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir.

Turizmde çalışan devir hızının yüksek olmasına bağlı olarak çalışanlar birçok farklı sebepten dolayı işten ayrılabilirler. Ödenen ücretin düşük olması, çalışma saatlerinin fazla olması ve iş yerine ve işletmeye ait bir takım problemlerin varlığı bu sebeplerden bazıları olarak ifade edilebilir. Bu bağlamda içsel motivasyon, marka vatandaşlık davranışı ve içsel markalama gibi kavramlar önemli bir hale gelmiştir. Literatürde bu konuyla ilgili yapılan birçok çalışmada, çalışanların işte kalma niyetlerini etkileyen motive edici unsurlar göz önüne alındığında, özellikle içsel motivasyonun çalışanların işte kalmalarında daha önemli rol oynadığı gözlemlenmiştir. Örneğin Çakır ve Keleş (2019), örgüt kültürü bağlamında motivasyon ile işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmada motivasyon ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ve negatif bir ilişki bulmuşlardır. Araştırma sonucuna göre motivasyonu artan çalışanların işten ayrılma niyetleri azalmakta, bir başka deyişle işte kalma niyetleri artmaktadır. Bu sonuç araştırmamızdaki ilgili hipotez ile paralellik göstermekte, içsel motivasyon ile işte kalma niyeti arasındaki pozitif ilişkinin varlığını desteklemektedir. Bu

çerçevede, çalıştığı işte yetki ve sorumluluk alabilen, kendini geliştirebilen, işletme tarafından özel hissettirilen, yaratıcı iş tanımlarına sahip, kendini işletmenin bir parçası olarak gören çalışanların, buldukları işletmeye olan bağlılıkları artmaktadır. Yine aynı şekilde kurum içindeki ekip arkadaşları ve üst yönetim ile olan iletişim, kişilerin işte kalma niyetlerini olumlu yönde etkileyebilmektedir. Etkili insan kaynakları yönetimi, stratejik insan kaynakları yönetimi, insan kaynakları yönetim planlanması gibi birçok kavramın önem kazandığı akademi ve iş dünyasında çalışanlar da insan kaynaklarından çok şey beklemektedir.

Araştırma kapsamında geliştirilmiş olan “içsel markalama unsurlarından insan kaynaklarının katılımı ile işte kalma niyeti arasında pozitif bir ilişki vardır” hipotezi bu çalışma için reddedilmiştir. Analiz sonucuna göre örnekleme oluşturan turizm çalışanlarının işte kalma niyetleri üzerinde insan kaynaklarının katılımının pozitif bir etkisi bulunmamaktadır. Türkiye’nin genel ekonomik durumu ve turizm sektörünün yaşadığı sıkıntılar göz önüne alındığında turizm sektöründe çalışanlar insan kaynaklarının aktif rollerini hissedememiş olabilirler. Bir başka açıdan, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren konaklama işletmesi çalışanlarının, işletme marka değerlerinin farkında olmalarının, işletme markasıyla ortak hareket etmelerinin onları işletmede tutan bir etken olarak görülmediği düşünülmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecekteki Araştırmalar İçin Öneriler

Söz konusu çalışma yalnızca Marmara bölgesindeki otel işletmeleri için gerçekleştirilmiştir. Bu sebeple gelecekte bu konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara, diğer bölgelerdeki çalışanlar üzerinde araştırma yapılması ve sonuçlar arasında farklılıkların olup olmadığının ortaya çıkartılması tavsiye edilmektedir. Ayrıca söz konusu çalışma anlık araştırma çalışması olarak gerçekleştirilmiştir. Gelecek çalışmalarda süreli araştırma uygulanması ve diğer hizmet sektörlerindeki işletmeler üzerinde çalışmaların yapılması önerilmektedir. Otellerin belirli dönemlerde yoğun olması nedeniyle, otel çalışanları ile yapılacak çalışmanın mevsim ve zamanının, çalışma temposunun daha az olduğu dönemlere göre planlanması araştırmacılar için oldukça faydalı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Ağca, V. ve Ertan, H. (2008). The Relationship Between Affective Commitment and Intrinsic Motivation: A Study in Hotels With Five Stars in Antalya. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 10 (2).135-156.
- Ashraf, H., Khalid, M., Maqsood, S., Kashif, M., Ahmad, Z. ve Akber, I. (2011). Internal Branding in Telecommunication Sector of Pakistan: Employee's Perspective. *Asian Journal of Business Management*. 3 (3). 161-165.
- Aurand, T. W., Gorchels, L. ve Bishop, T. R. (2005). Human Resource Management's Role in Internal Branding: An Opportunity for Cross-Functional Brand Message Synergy. *Journal of Product & Brand Management*. 14(3). 163-169.
- Balmer, J. M., Powell, S. M., Punjaisri, K., ve Wilson, A. (2011). Internal Branding Process: Key Mechanisms, Outcomes and Moderating Factors. *European journal of Marketing*. 45 (9/10), 1521-1537.
- Bangwal, D., ve Tiwari, P. (2019). Workplace Environment, Employee Satisfaction and Intent to Stay. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31 (1), 268-284.
- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Burmam, C., ve Zeplin, S. (2005). Building brand commitment: A behavioural approach to internal brand management. *Journal of brand management*, 12(4), 279-300.
- Cho, S., Johanson, M. M. ve Guchait, P. (2009). Employees Intent to Leave: A Comparison of Determinants of Intent to Leave versus Intent to Stay. *International Journal of Hospitality Management*. 28. 374-381.
- Çakır, Z., ve Keleş, H. N. (2019). Örgüt Kültürü Bağlamında Motivasyon ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma. 7. *Örgütsel Davranış Kongresi, Burdur*, 1-2 Kasım.
- Çalışkan, O., ve Ünüsan, Ç. (2011). Otel Çalışanlarının Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algısının İş Tatmini ve İşte Kalma Niyetine Etkisi. *Anatolia: Turizm Arastirmalari Dergisi*, 22(2). 154-166.
- Du Preez, R., ve Bendixen, M. T. (2015). The Impact of Internal Brand Management on Employee Job Satisfaction, Brand Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Bank Marketing*. 33 (1). 78-91.
- Düger, Y. S. ve Taşkın, E. (2017). İçsel Markalaşma, Marka Vatandaşlığı Davranışı ve Marka Bağlılığı Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management*, 5(4), 78-96.

- Eid, R., Al Zaabi, A., Alzahmi, R., ve Elsantil, Y. (2019). Integrating Internal Branding Antecedents, Customer and Job Satisfaction in the Public Sector. *International Journal of Organizational Analysis*. 27 (5). 1480-1503.
- Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16(1). 81-101.
- Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M. H., Aubé, C., Morin, E., ve Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement*, 70(4). 628-646.
- Javid, H., Monfared, F. S. A. ve Aghamoosa, R. (2016). Internal Brand Management Relationship with Brand Citizenship Behavior, Job Satisfaction and Commitment in Saipa Teif Company. *Procedia Economics and Finance*. 36.. 408-413.
- Joseph LePla, F. (2013). The Impact of Internal Branding on Employee Motivation and Competitive Advantage. *Employment Relations Today*, 40(1), 19-24.
- Kahraman, A. ve Ay, C. (2015). İçsel Markalaşma Uygulamalarıyla Markanın Örgüt İçerisinde Tutundurulması: ARKAS Holding Örnek Olayı. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 22(2). 341-353.
- Kang, D. S. (2016). Turning Inside Out: Perceived Internal Branding in Customer-Firm Relationship Building. *Journal of Services Marketing*. 30(4), 462-475.
- Kaplan, R. S. W. (2017). Internal Marketing and Internal Branding in the 21st Century Organization. *The IUP Journal of Brand Management*. 14(2). 7-22.
- Kim, J. ve Noh, Y. (2016). The Effects of Psychological Capital and Risk Tolerance on Service Workers' Internal Motivation for Firm Performance And Entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 12(3). 681-696.
- King, C. ve Grace, D. (2012). Examining The Antecedents of Positive Employee Brand-Related Attitudes and Behaviours. *European Journal of Marketing*. 46(3). 469-488.
- Matanda, M. J. ve Ndubisi, N. O. (2013). Internal Marketing, Internal Branding and Organisational Outcomes: The Moderating Role of Perceived Goal Congruence. *Journal of Marketing Management*. 29(9). 1030-1055.
- Mitchell, C. (2002). Selling the Brand Inside. *Harvard Business Review*. 80(1). 99-105.
- Naim, M. F. ve Lenka, U. (2017). How Does Mentoring Contribute to Gen Y Employees' Intention to Stay? An Indian Perspective. *Europe's Journal of Psychology*. 13(2). 314 355.
- Natarajan, T. ve Periaiya, S. (2017). Identification and Analysis of Employee Branding Typology Using Fuzzy C-Means Clustering. *Benchmarking: An International Journal*. 24(5). 1253-1268.

- Nirmali, K. A., Ab Yajid, M. S., Azam, S. M. F. ve Sudasighe, S. R. S. (2017). Brand Citizenship Behaviors: A Review on Related Concepts and Emperical Implication. *Research Journal of Business and Management*. 4(3). 267-275.
- Nyadzayo, M. W., Matanda, M. J. ve Ewing, M. T. (2016). Franchisee-Based Brand Equity: The Role of Brand Relationship Quality and Brand Citizenship Behavior. *Industrial Marketing Managemen*. 52. 163-174.
- Özçelik, G. ve Afacan Fındıklı, M. (2014). The Relationship between Internal Branding and Organizational Citizenship Behaviour: The Mediating Role of Person-Organization Fit. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*.150. 1120-1128.
- Özdemir, S., ve Özdemir, Y. (2015). İşten Ayrılma Niyeti ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlgili Akademik Çalışmaların İncelenmesi. İçinde Özen Kutanis (Ed.) Ankara: Gazi Kitapevi.
- Piehler, R., King, C., Burmann C. ve Xiong, L. (2016). The Importance of Employee Brand Understanding, Brand Identification, And Brand Commitment in Realizing Brand Citizenship Behaviour. *European Journal of Marketing*. 50. 1-42.
- Preez, R. D., ve Bendixen, M. T. (2015). The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1)., 78-91.
- Punjaisri, K., H. Evanschitzky ve A. Wilson. (2009). Internal Branding: An Enabler of Employees' Brand-Supporting Behaviors. *Journal of Service Management* 20 (2), 209–26.
- Punjaisri, K., Wilson, A. ve Evanschitzky, H. (2008). Exploring the Influences of Internal Branding on Employees' Brand Promise Delivery: Implications for Strenghtening Customer-Brand Relationships. *Journal of Relationship Marketing*. 7(4). 407-424.
- Punjaisri, K. ve Wilson, A. (2007). The Role of Internal Branding in the Delivery of Employee Brand Promise. *Journal of Brand Management*. 15(1). 57-70.
- Rafiq, M. ve Ahmed, P. K. (2000). Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension. *Journal of Services Marketing*. 14(6). 449-462.
- Raj, A. ve Jyothi, P. (2011). Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*. 3(2).1-27.
- Rucci, A., S. P. Kirn ve R. T. Quinn. 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76 (1), 83–97.
- Semnani, B. L. ve Fard, R. S. (2014). Employee Branding Model Based on Individual and Organizational Values in The Iranian Banking Industry. *Asian Economic and Financial Review*. 4(12). 1726-1740.

- Singh, B. ve Selvarajan, T. T. (2013). Is it Spillover or Compensation? Effects of Community and Organizational Diversity Climates on Race Differentiated Employee Intent to Stay. *Journal of Business Ethics*. 115. 259-269.
- Vatankhaha, S. ve Darvishib, M. (2018). An Empirical Investigation of Antecedent and Consequences of Internal Brand Equity: Evidence from the Airline Industry. *Journal of Air Transport Management*, 69. 49-58.
- Yang, J., Wan, C. ve Wu, C. (2015). Effect of Internal Branding on Employee Brand Commitment and Behavior in Hospitality. *Tourism and Hospitality Research*. 15(4). 267-280.
- Yarbroguh, S., Martin, P., Alfred, D. ve McNeill, C. (2016). Professional Values, Job Satisfaction, Career Development and Intent to Stay. *Nursing Ethics*. 1-10.
- Yu, Q., Asaad, Y., Yen, D. A. ve Gupta, S. (2018). IMO and Internal Branding Outcomes: An Employee Perspective in UK HE. *Studies in Higher Education*, 43(1), 37-56.