

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148599

İŞLETME YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

SATIŞ ELEMANLARININ MOTİVASYONU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MELTEM ER

148599

İSTANBUL, 2004

## İÇİNDEKİLER

Sayfa No

### TABLolar LİSTESİ

iii

### ÖZET

v

### ABSTRACT

vi

### GİRİŞ

1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİNDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ.....2

1.1	PERFORMANS KAVRAMI.....	4
1.1.1	Performans Değerlendirme .....	4
1.1.1.1	Sayısal Performans Standartları.....	9
1.1.1.2	Niteliksel Etkinlik Standartları .....	10
1.2	MOTİVASYON VE ÖNEMİ.....	11
1.2.1	Motivasyon Teorileri .....	15
1.2.1.1	Kapsam Teorileri.....	16
1.2.2.1.1	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	16
1.2.2.1.2	Herzberg'in İki Etmenli Teorisi.....	17
1.2.2.1.3	ERG Teorisi .....	17
1.2.1.2	Süreç Teorileri.....	18
1.2.1.2.1	Beklenti Teorisi.....	18
1.2.1.2.2	Eşitlik Teorisi.....	18
1.2.1.2.3	Hedef Tayin Teorisi.....	19
1.2.2	Motivasyon Öyküleri.....	22
1.2.3	Motivasyonun Gücü .....	23
1.2.3.1	Motivasyon ve Değişme.....	23
1.2.3.2	Motivasyon ve Yenilik.....	24
1.2.3.3	Motivasyon ve Verimlilik .....	26
1.3	MOTİVASYON VE PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİ.....	29

## İKİNCİ BÖLÜM

### SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSINI ARTIRMADA MOTİVASYON.....32

2.1	MOTİVASYON SÜRECİ VE SATIŞ YÖNETİMİ .....	33
2.2	SATIŞ ELEMANININ DAVRANIŞLARINI BELİRLEYEN KİŞİSEL VE ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER .....	37
2.2.1	Kişisel Özellikler.....	37
2.2.2	İşletme Özellikleri .....	38
2.3	SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSINI ARTIRMADA MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLER .....	40
2.3.1	Prim Sistemi ve Ödüller.....	40
2.3.2	İletişim.....	45
2.3.3	Yetkilendirme .....	46
2.3.4	Satış Yarışmaları .....	47
2.3.5	Övgü.....	48

2.3.6	Satış Toplantıları .....	49
2.3.7	Satışçıları Dinleme .....	49
2.3.8	Eğitim Programları .....	50
2.3.9	Yükselme Fırsatları .....	52
2.3.10	Motivasyon Seyahatleri .....	52
2.3.10.1	Motivasyon Seyahatlerinin Amaçları .....	55
2.3.10.2	Motivasyon Seyahatlerinin Önemi .....	55

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

#### SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSINI ARTTIRMADA MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA.....57

3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI .....	57
3.2	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI .....	57
3.3	ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	58
3.4	ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI .....	59
3.4.1	Güvenilirlik Testi .....	59
3.4.2	Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular .....	59
3.4.3	Frekans Dağılımları .....	61
3.4.4	Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar .....	73
<b>SONUÇLAR</b>		<b>82</b>
<b>EK: ANKET</b>		<b>85</b>
<b>KAYNAKÇA</b>		<b>88</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ</b>		<b>91</b>

Tablo 1.1	Yönetici kadrolarında tatmin olma veya olmama durumuna göre güdüleme araçları .....	20
Tablo 1.2	Üniversite öğrencilerince araştırılmış işte özendirme araçları .....	21
Tablo 1.3	Derece Motivasyon Faktörleri .....	25
Tablo 3.1	Güvenilirlik Testi Sonucu .....	59
Tablo 3.2	Yaş Dağılımı .....	59
Tablo 3.3	Cinsiyet Dağılımı .....	59
Tablo 3.4	Eğitim Durumu .....	60
Tablo 3.5	Kıdem Durumu .....	60
Tablo 3.6	Deneyim .....	60
Tablo 3.7	Satış Elemanlarının Yaptığı İş Karşılığı .....	61
Tablo 3.8	Satış Elemanlarının İşletmede Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Hakkında Memnuniyet Dereceleri .....	61
Tablo 3.9	Satış Elemanlarının İşletmede Ücret Dışı Verilen Prim ve Performansa Göre Verilen Ödüllerden Memnuniyet Dereceleri .....	62
Tablo 3.10	Satış Elemanlarının Çalışma Ortamında Sağlanan Fiziksel Koşullardan Memnuniyet Dereceleri .....	62
Tablo 3.11	Satış Elemanlarının İşletme Yöntemiyle İlgili Stratejilerin Çalışanlara Bildirme Seviyesinden Memnuniyet Dereceleri .....	63
Tablo 3.12	Satış Elemanlarının İşletmede Kullanılan İletişim Kanallarından Memnuniyet Dereceleri .....	63
Tablo 3.13	Satış Elemanlarının İşletmede Çalışanlar Arasındaki Uyumdan Memnuniyet Dereceleri .....	64
Tablo 3.14	Satış Elemanlarının İşletmedeki Görev Tanımından Memnuniyet Dereceleri ...	64
Tablo 3.15	Satış Elemanlarının Yazılı İş Tanımının Olması ve İşletmedeki Görev Dağılımının Belirginliğinden Memnuniyet Dereceleri .....	65
Tablo 3.16	Satış Elemanlarının Görev İtibariyle Aldığı Sorumluluk Miktarından Memnuniyet Dereceleri .....	65
Tablo 3.17	Satış Elemanlarının Yaptığı İş İtibariyle Hak Ettiği Yetki Düzeyi ve Ünvanından Memnuniyet Dereceleri .....	66
Tablo 3.18	Satış Elemanlarının İşletmede Yapılan Satışları Artırma Faaliyetlerinden Memnuniyet Dereceleri .....	66
Tablo 3.19	Satış Elemanlarının Yaptığı Çalışmalar Sonucu Takdir Edilmesi ve Duyduğu Başarı Hissinden Memnuniyet Dereceleri .....	67
Tablo 3.20	Satış Elemanlarının Yaptığı Satış Toplantılarının Performansı Artırmasından Memnuniyet Dereceleri .....	67
Tablo 3.21	Satış Elemanlarının İşletmede Yöneticisi Tarafından Dinlenmesinden Memnuniyet Dereceleri .....	68
Tablo 3.22	Satış Elemanlarının İşletmede Kararlara Katılabilme Seviyesinden Memnuniyet Dereceleri .....	68
Tablo 3.23	Satış Elemanlarının İşletme Hedefleri ve Kişisel Hedefleri Arasındaki Uyumdan Memnuniyet Dereceleri .....	69
Tablo 3.24	Satış Elemanlarının İş Hayatını Etkileyecek Eğitim ve Gelişme İmkanlarından Memnuniyet Dereceleri .....	69
Tablo 3.25	Satış Elemanlarının İşletmede Ekip Çalışmasına Verilen Önemden Memnuniyet Dereceleri .....	70
Tablo 3.26	Satış Elemanlarının İşletmedeki Terfi İmkanlarından Memnuniyet Dereceleri ..	70

Tablo	3.27 Satış Elemanlarının İşletmede Yaratıcı, Orijinal Seyahatlerin Programlanmasından Memnuniyet Dereceleri .....	71
Tablo	3.28 Satış Elemanlarının İşletme Yönetiminin Motivasyon Seyahatlerini Uygulamalarına Yönelik Tutumundan Memnuniyet Dereceleri .....	71
Tablo	3.29 Satış Elemanlarının İşletmedeki İş Başarısını ve Kişiler Arası Uyumu Artırmaya Yönelik Motivasyon Seyahatlerinden Memnuniyet Dereceleri.....	72
Tablo	3.30 Satış Elemanlarının İşletmede Kendi İstekleri Doğrultusunda Tatil ve İzin Uygulamalarından Memnuniyet Dereceleri .....	72
Tablo	3.31 Yaş - Ücret İlişkisi.....	73
Tablo	3.32 Kıdem - Tatil ve İzin Uygulamaları İlişkisi.....	73
Tablo	3.33 Toplam İş Tecrübesi - Çalışanlar Arasındaki Uyum İlişkisi.....	74
Tablo	3.34 Ücret Dışı Verilen Prim ve Ödül - Sorumluluk Miktarı İlişkisi.....	74
Tablo	3.35 İşletmede Kullanılan İletişim Kanalları - Satışları Artırma Faaliyetleri İlişkisi .	75
Tablo	3.36 Satış Elemanının Takdir Edilmesi, Duyduğu Başarı Hissi - Yöneticisi Tarafından Dinlenme İlişkisi .....	75
Tablo	3.37 Satış Elemanına Stratejilerin Bildirilme Seviyesi - Satış Toplantılarının Performansı Artırma Derecesi İlişkisi .....	76
Tablo	3.38 Üniversite Mezunu Olmak - Çalışma Ortamının Fiziksel Koşulu İlişkisi.....	76
Tablo	3.39 Uygulanan Performans Değerleme Sistemi - Terfi İmkanları İlişkisi.....	77
Tablo	3.40 Ekip Çalışmasına Verilen Önem - Motivasyon Seyahatleri İlişkisi.....	77
Tablo	3.41 Satışları Artırma Faaliyetleri - Yönetimin Motivasyon Seyahatlerini Uygulamalarına Yönelik Tutumu İlişkisi .....	78
Tablo	3.42 Satış Elemanının Yetki Düzeyi ve Ünvanı - İşletme Hedefleri ve Kişisel Hedefler Arasındaki Uyum İlişkisi.....	78
Tablo	3.43 Satış Elemanının Görev Tanımı - Kararlara Katılabilme Seviyesi İlişkisi.....	79
Tablo	3.44 Satış Elemanının Yazılı Bir İş Tanımının Olması ve İşletmedeki Görev Dağılımının Belirginliği - İş Hayatını Etkileyecek Eğitim ve Gelişme İmkanları İlişkisi .....	79
Tablo	3.45 Satış Elemanının Aldığı Ücret - Aldığı Sorumluluk Miktarı İlişkisi.....	80
Tablo	3.46 Satış Elemanının İşletme Hedefleri ile Kişisel Hedefleri Arasındaki Uyum - Terfi İmkanları İlişkisi.....	80
Tablo	3.47 Satış Elemanının İşletmede Kararlara Katılabilme Seviyesi - İşletmede Ekip Çalışmasına Verilen Önem Derecesi İlişkisi .....	81

## ÖZET

Günümüzün artan rekabet koşullarında, işletmelerin kar etmesi için satış alanında çalışanlarının motive edilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada öncelikle performans-motivasyon ilişkisi irdelenerek, performans değerlendirmesinin nasıl olması gerektiği ve bu değerlendirmeyi yapan kişinin objektif olmasının önemi açıklandı. Motivasyon teorileri kapsamlı bir biçimde incelendikten sonra, motivasyonun gücünden bahsedildi ve bunu destekleyen öyküler anlatıldı.

İkinci bölümde satış elemanının davranışlarını etkileyen kişisel özelliklere ve işletme özelliklerine değinilerek, motive edici faktörler teker teker açıklandı.

Üçüncü bölümde anket uygulaması yapıldı. Hazırlanan anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özelliklere, ikinci bölümde motive edici faktörlere ilişkin sorular bulunmaktadır. Anket altmış satış mühendisine uygulandı. Sonuçlar spss programında öncelikle güvenilirlik testine tabi tutuldu. Sonrasında tüm demografik özelliklerin frekans dağılımı incelendi. Chi Square ve analizleriyle ilişkiler ortaya kondu.

**Anahtar Kelimeler:** Performans, performans değerlendirme, motivasyon, motive edici faktörler, anket.

## **ABSTRACT**

Nowadays in an increasing competition conditions, enterprises must motivate sales people in order to get profit. At the beginning of the thesis, the relationship between performance and motivation is examined. The importance of performance evaluation is considered. It's described how the performance evaluation must be done. Motivation theories, motivation of power are described in details and motivation stories are added to support this.

In the second section personal and enterprise characteristics which effect sales people's behaviours are mentioned. After this all the motivation factors are described in details.

In the last section, poll application is taken. In the poll there are two parts. In the first part demographic characteristics, in the second part motivation factors are asked. Poll was taken to sixty sales engineers. Results are firstly used in the reliability test in spss. After that all the demographic characteristics are examined in frequency dispersion. In the end Chi Square analysis is made and relationships are examined.

**Keywords:** Performance, performance evaluation, motivation, motivation factors, poll.

## GİRİŞ

Küreselleşme ile birlikte artan rekabet ortamında, tüketici ihtiyaçları sürekli değişmekte ve dolayısıyla arz ve talep dengesine bağlı olarak sürekli yeni ürünler, yeni hizmetler tüketicilere sunulmaktadır. Pazardaki rakip firma sayısının da her geçen gün artmasıyla, satış elemanlarının etkin ve verimli kullanılmasının küçük veya büyük, her şirket açısından ayrı bir önem kazandığı bir gerçektir. Satışçıların performanslarının artırılması şirketlerin pazarlama maliyetlerini düşürerek rekabet edebilmelerine olanak sağlamaktadır.

Satış yöneticileri performans değerlendirme yöntemiyle satış elemanının -eğer daha önce değerlendirilen döneme ilişkin belirgin hedefler konulmuş ise- hedeflere ne kadar ulaştığını gösteren performans düzeyi, personelin güçlü ve zayıf yönleri ile geliştirilmesi gereken yönleri ve eğitim ihtiyaçları, yönetimin satışçıya sağlayacağı destek gibi konularda bilgi sahibi olabilir. Bu bilgiler alındıktan sonra çeşitli motive edici faktörler kullanılarak satışçıların motivasyonları artırılmalıdır. Unutulmamalıdır ki satışların artırılması özellikle satış elemanlarının motivasyonlarının artırılması ile mümkündür.

Satış yöneticilerinin en önemli görevlerinden biri de elemanını çok iyi tanıyıp, onu motive eden faktörü veya faktörleri bilmesidir. Bu amaçla; motivasyon yoluyla satış elemanlarının performans düzeylerini artırmak için gerekli olan faktörler, satış elemanlarının performanslarının değerlendirilmesinin önemi, motivasyonun performans artırmadaki önemi, performansı artırmak için motive edici faktörler ve performansı azaltan etkenler üzerine bir çalışma yapılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERFORMANSIN GELİŞTİRİLMESİNDE MOTİVASYONUN ÖNEMİ

Satış elemanlarının motivasyonu ile ilgili iki tür ödül söz edilebilir. Bunlar; yaradılıştan içsel ödüller (bir işi başarmanın oluşturduğu tatmin duygusu) ve bir başka kişinin verdiği dışsal ödüllerdir. İçsel ödüllerde örneğin alınması zor bir ihalenin alınması başarı duygusunu oluşturacaktır ya da diğerlerinin işine yarayacak bir problemi çözmek kişisel misyonu gerçekleştirme anlamı taşıyacaktır. Dışsal ödüller ise, promosyonlar ve ücret artışlarını kapsar ve genellikle yöneticiler tarafından verilir.<sup>1</sup> Bu ödüller diğer insanları memnun etme temeline dayanır. İşinden hoşlanmayan bir satışı aldıkları yüksek ücretle motive olabilmektedir. Motivasyonun önemi, bir örgütte yüksek performansı sağlamada davranışların yönlendirmesinden kaynaklanmaktadır.

Satış elemanlarının ortalamasının üzerinde performans gösterebilmeleri için yöneticilerin, satışının performansını etkileyen faktörleri iyi tanımaları gerekmektedir. Araştırmacılar performansla motivasyon ilişkisini çeşitli şekillerde açıklamışlardır. Öncelikle performansın gerçekleştirilmesi iki faktörün bir araya gelmesi ile mümkündür: Birincisi motivasyon derecesi, diğeri ise kabiliyettir. Hull, performansı açıklamak için şöyle bir formül geliştirmiştir.<sup>2</sup>

Performans = f (Kabilyet x Motivasyon)

Performansı sağlamak için kabilyet, iş tanımına uygun olarak geçmişte elde edilen eğitim ve deneyimleri ve iş koşullarını ifade etmektedir. Motivasyon ise bir işi başarmanın kişisel ve örgütsel bazda sağlayacağı yararları açıklıkla anlayıp bu işi başarıma arzusudur.

Gerçekte ise, mesela performans ölçüm kriterlerinden satış sonuçları, motivasyon, kabilyet ya da bu ikisinin kombinasyonu ile aynı anlamda değildir. Performans aynı zamanda elemanın kontrolünde olmayan ekonomi, rakipler ya da müşteriler gibi çevresel faktörleri de içermektedir. Buradan satış elemanının performansının motivasyon, kabilyet ve elemanın kontrolünde olmayan çevresel faktörlerin bir fonksiyonu olduğunu söyleyebiliriz. Çevresel

<sup>1</sup> Metin Ateş, "Güdülenme", <http://www.merih.com/wmetate25.htm>, s.1

<sup>2</sup> Mehmet Silah, **Çalışma Psikolojisi**, 1.Baskı. Ankara: Selim Kitabevi, 2000, s.87

faktörler de yukarıdaki formüle eklendiğinde performans formülünün son hali aşağıdaki gibi olur:<sup>3</sup>

$$\text{Performans} = f(\text{Kabilyet} \times \text{Motivasyon} \times \text{Çevre})$$

Satış yöneticileri performansı artırabilmek için çevresel faktörlerle ilgili çok az şey yapabilirken, satışçıları motive etme yeteneklerini geliştirme gibi işle ilgili konularda çok şey yapabilirler. Motivasyonla birlikte performansın sağlanması için satış elemanı ilgili yeteneklerle donatılmış olmalı ve çevresel olanaklar da bu yeteneği ortaya çıkaracak şekilde düzenlenmiş olmalıdır. Satış elemanlarının performanslarını artırmak isteyen yöneticiler ya eğitimle personelin satış yapma yeteneğini artırmalı ya elemanlarının motivasyon düzeyini artırmalı ya da her ikisini birden artırmalıdır.

Yapılan yeni araştırmalar, çalışanların yüksek motivasyonlarının, örgütlerin yüksek performansı ve karlarıyla birebir ilişkili olduğunu göstermiştir. Yöneticiler çalışanlarını mutlu ve üretken kılabilmek için motivasyon tekniklerini ve ödüllendirmeyi doğru şekilde birleştirebilmelidir. Günümüzdeki en iyi firmaların çalışanları eğlenme, rekabetçi iş ortamı, iş ve özel hayatı dengelemeyi sağlayacak esneklik, öğrenme, gelişme ve işte yaratıcılığa olanak tanınmasını istemektedirler. Dolayısıyla motivasyon; kişisel ihtiyaçlar ve değer sistemi değişkenlerinin kombinasyonundan oluşmaktadır. İyi bir satış yöneticisinin, personel motivasyonu konusunda yeterince bilgili ve becerili olması gerekir.

Satış elemanı motive edilmesinde en önemli konu, elemanın davranışlarını ve bunların nedenlerini bilmektir. Her davranışın arkasında bir ihtiyaç, önünde ise amaç vardır. Amaçlara varmak için kişinin ihtiyaçlarının doyurulması gerekir. Kişi, kendi dünyasına uygun ve kendine özgü nitelikte çizdiği amaçlarına ulaştığı ölçüde mutludur. Çalışanlar işletmeden birçok şeyler bekler; ekonomik kaynaklar, güvenlik, eğitim olanakları...İşletme de çalışandan yaratıcılığını ve zeka gücünü ortaya koymasını ister. Bu iki istek grubu arasında en iyi dengeyi kurmak gerekir. Bu dengeyi sağlamanın en geçerli yolu işletmenin amaçlarını olduğu kadar çalışanın amaçlarını da yakından tanımaktır. Bu amaçla satış elemanlarının davranışlarına neden olan faktörleri incelemekte yarar vardır.

---

<sup>3</sup> ~ "The Salesperson's Performance Equation", [www.tamu.edu/introduction\\_to\\_sales\\_management.htm](http://www.tamu.edu/introduction_to_sales_management.htm)

## 1.1 Performans Kavramı

Performans genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edileni, nicel ya da nitel olarak belirleyen bir kavramdır. Performans, bir işi yapan kişinin, bir grubun ya da bir teşebbüsün o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak nereye varabildiği başka bir deyişle neyi sağlayabildiğinin nicel (miktar) ve nitel (kalite) olarak anlatımıdır. Bir sistemin performansı, belirli bir zaman sonundaki çıktısı ya da çalışma sonucudur.<sup>4</sup> Bu sonuç işletme amacının ya da görevinin yerine getirilme derecesi olarak algılanmalıdır. Bu durumda performans, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesi için gösterilen tüm çabaların belirli bir sürede çıkardığı çalışma ürünü olarak da tanımlanabilir. Satış elemanlarının performansı, satış faaliyetlerinin belirlenen amaçlara, standartlara ve kotalara (miktar ve maliyet) uygun biçimde gerçekleştirilmesidir.

Satış elemanının işletmenin toplam performansına katkısı, işletmenin ve çevrenin çalışana yönelttiği performans taleplerine göre oluşur. Kişi, bu performans taleplerini, kişisel performans arzı (performans kabiliyeti + performansa hazır olma durumu) ile karşılamaya çalışır. Bir insanın teorik olarak, yararlanılabilecek azami kapasitesini ifade eden performans yeteneği bünye, cinsiyet, deneyim, bedensel ve zihinsel yetenekler vb. birçok etkenden oluşur. Performansa hazır olma ise bu kapasiteden tümüyle yararlanılması durumunu anlatır<sup>5</sup>

Gerek ulusal gerekse uluslar arası piyasalarda ayakta kalmak ve rekabet gücünü korumak isteyen şirketler için, sahip oldukları imkanlarla performanslarını artıracak yöntemlerin kullanımı büyük önem kazanmıştır. Bu aşamada her türlü mal üretimi, servis ve hizmet çalışmalarında en önemli fonksiyona sahip olan insan kaynağının verimli ve etkili şekilde kullanımı, işletmelerin performanslarını artırarak daha rahat rekabet etmelerini sağlayacak bir çözüm olarak görülmektedir.

### 1.1.1 Performans Değerlendirme

Performans değerlendirme, çalışanların etkinliğinin artırılması amacıyla bireyin elde ettiği başarıları belirleyen temel süreçleri içeren organizasyonel bir sistemdir.

Belirli bir iş ve görev tanımına sahip olan bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde

<sup>4</sup> Ramazan Erdem, **Sağlık Kurumlarında Performansı Etkileyen Faktörler**, Adana:Sağlık Bakanlığı Yayınları, 2001, s.1.

<sup>5</sup> Ümit Öztürk, "İşletmelerde Başarı ve Etkinliği Belirleyen Faktörler Üzerine Bir Çalışma, (Yüksek Lisans Tezi,

gerçekleştirdiğinin belirlenmesi amacıyla yapılan değerlendirmeler performans değerlendirmenin temelini oluşturur. Kişi, tanımlanmış olan görevlerini belirlenmiş zaman dilimi içerisinde ne düzeyde gerçekleştirebildiğini kişisel tatmini açısından bilmelidir. Böylece, yaptığı çalışmaların sonuçlarını görme imkanına sahip olarak, bireysel başarısını veya başarısızlığını, bunun işletmeye etkisini değerlendirebilecektir. Bunun yanı sıra kişinin işvereni de, yaptığı iş anlaşmasının koşullarının ne oranda gerçekleştiğini, çalışanın ilgi ve yeteneklerinin işe ne düzeyde yansıdığını, kişinin iş başarısı ve görev tanımındaki standartlara ne derece ulaştığını belirlemiş olacaktır.<sup>6</sup>

Performans değerlendirmenin gereği ve yararlarının başında, sosyal bir varlık olan insanın çevresiyle olan ilişkilerinde kendisi ile ilgili bilgi edinmek, başkaları tarafından onaylanmak ve cesaretlendirilmek ihtiyaçlarının karşılanması yatar.

Çalışanların işlerindeki performansları konusunda bilgilendirilmeye ve geri bildirim almaya ihtiyaçları vardır. İnsanın psikolojik ihtiyaçları arasında yer alan, davranışları hakkında bilgilendirme dürtüsü, kişinin moralinin iyileşmesini ve kendine olan güveninin artmasını sağlayarak kişisel gelişime olanak verir. Performans değerlendirme, kişi düzeyinde psikolojik bir ihtiyaçtır. Özellikle 1950’li yıllardan itibaren performans değerlendirme, ödüllendirme mekanizmalarına (ücret, yükselme) etkisinin dışında başlı başına çalışan motivasyonunu ve kişisel gelişimi doğrudan etkileyen bir araç olarak görülmeye başlanmıştır.<sup>7</sup>

Kurumdaki performans değerlendirme sistemi çalışanların motivasyonlarını ölçmede belirleyicidir. Performans değerlendirme sonuçları, kişilerin kariyer yönetiminde, ücret yönetiminde, motive edici diğer maddi ve sosyal özendiricilerin belirlenmesinde, terfi, rotasyon, iş geliştirme, iş zenginleştirme, işten uzaklaştırma ve eğitim ihtiyaçları gibi birçok alanda kullanılabilir. Burada önemli olan kurumun ödül-ceza sisteminde izlemesi gereken temel ilkenin belirlenmesidir, çünkü motivasyon örgüt ortamında çalışanlara yönelik ödül-ceza sistemiyle yakından ilgilidir.

Olumlu davranışların pekiştirilmesinde çalışana sunulan ödülün çeşidi ve özelliği de

---

Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996), s. 11

<sup>6</sup> İlhami Fındıkçı, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000, s.35.

<sup>7</sup> Zeynep Kaptan, “Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net), (11.2001), s.1

önemlidir, çünkü ödülün motive edici olması kişiye bir anlam ifade etmesine bağlıdır. Ödüller maddi veya manevi olabilir. Maddi ödüller; ücret dışı yapılan ödemeler(prim), hediyeler, ücret artışı, izin, tatil imkanları, manevi ödüller; sözlü takdir, yetki çoğalması, terfi ve sosyal kolaylıklar ve eğitim imkanlarıdır.

Değerlendirme sonuçları yüksek performans gösteren çalışanları ayırt etmek ve bu kişilere verilecek ek kazançları, ikramiyeleri ve terfileri belirlemede kullanılmaktadır. Ancak performans değerlendirmenin, bu şekilde kullanımının uygun olup olmadığı tartışmalı bir konudur. Performans değerlendirmenin ödüllerle doğrudan bağlantılı olması çalışanları cesaretlendirmekten ziyade, yargılayıcı olabilir ve bir baskı unsuru oluşturabilir.

Deets & Tyler'ın (1986) Xerox Şirketi'ndeki performans değerlendirme sonuçlarına bağlı ödül uygulamaları hakkında yaptıkları araştırmada benzer veriler elde edilmiştir. Kurumdaki performans değerlendirmesiyle aldıkları 1'le 5 arası puan doğrudan ücret planlamalarına bağlıdır. Bu ölçekte 1-yeterli performans düzeyinde değil, 5-yüksek performans düzeyinde, anlamına gelmektedir. Uygulamaya göre bütün yılın performansı tek bir puanla belirlenmeye çalışıldığı ve bu puan da doğrudan ücreti belirleyici rol oynadığı için, çalışanların tamamı ölçekte en yüksek puanı almaya odaklanmışlardır. Bir süre sonra sonuçlar incelendiğinde çalışanların %95'ten fazlasının 3,4 veya 5 puan aldığı ve beklenen performans seviyesinin üzerine çıkmış sayılmayanların yani 4 puandan düşük alanların kendilerini başarısız buldukları tespit edilmiştir. Sonuçların bu şekilde çıkmasının nedeni, performans değerlendirme sisteminin, değerlendirilenler ve değerlendirenler üzerinde oluşturduğu baskıdır. Çalışanların performansını değerlendirenler, kaçınılmaz bir şekilde kazananlarla kaybedenleri belirlemeye zorlandıkları için, birçoğu gereğinden fazla cömert davranmış ve puanlar da ölçeğin yüksek ucuna toplanmıştır. Araştırmanın sonucunda Xerox Şirketi performans değerlendirme sistemini değiştirmiş ve değerlendirme ölçeğinden vazgeçmiştir.

Bannister & Balkin (1990) tarafından yapılan bir araştırmaya göre ise çalışanlar, performans değerlendirme ücret yöntemiyle doğrudan bağlantılı olduğu takdirde, değerlendirmeyi çok daha tatmin edici bulmuşlardır. Çalışanlara göre performans değerlendirme adil, tatminkar ve tutarlı bir ücret yönetiminin birinci temel koşuludur.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Michael G. Aamondt, **Applied Industrial/Organizational Psychology**, Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1996, p.42

Performans değerlendirmenin en önemli neticelerinden biri de ödüllendirmedir. Ancak salt ödüllendirme değil doğru ödüllendirmeyi uygulamak gerekir. Economists Intelligence Unit'in (EIU) yaptığı bir araştırmaya göre, çalışanların davranış şekillerinin anlaşılması ödüllendirmenin nesnelliginde anahtar rol oynayan önemli etkenlerden biridir. Çalışanları mutlu değil, motive eden, işe girmelerine, işte devamlı olmalarına ve yeteneklerini kullanmalarına neden olan faktörleri anlamak, etkili bir insan stratejisi belirlemede kritik rol oynar. Benzer şekilde, bu stratejiyi desteklemeye yönelik özel bir ödöl sisteminin etkinliği, şirketin başarısında önemli katkıda bulunan kişiler üzerinde en büyük etkiyi yapacak ödüllendirme çeşitlerinin anlaşılmasını gerektirir.

Çeşitli ödüllendirme sistemleri iş seçimini ve çalışanların davranışlarını farklı oranlarda etkilemekle beraber yaş, şirkette alınan pozisyon, görev süresi ve sosyal haklar bu ödüllerin etkisini belirleyen önemli etkenler arasında yer alır.<sup>9</sup>

EIU'nun yaptığı araştırma, sorumluluk alınmasında ve taşınmasında önemli etkisi olan iş ortamının, ilerideki aşamalarda kariyer fırsatları sunması açısından, genç yaşta çalışanlar için büyük önem taşıdığını ortaya çıkarmıştır. İnsanlar yaşlandıkça ve daha fazla sorumluluk aldıkça yalnızca yaptığı işin getirdiği kariyer fırsatları değil ödenen ücret de önemli bir etken olarak göze çarpar. Kariyer basamaklarının sonraki kademelerinde iş ortamının ve gelişmenin etkileri tamamen kaybolmakla beraber, emeklilikten elde edilecek faydalar daha çok önem kazanır.

US Towers Perrin'in, çalışanların işte verimliliğini ve devamlılığını etkileyen faktörler üzerinde yaptığı bir araştırmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. İş ortamının, çalışanların sorumluluk alması ve bu sorumluluğu yerine getirmesindeki etkisinin sürekli olduğunu gösteren araştırma, yalnızca emekliliği düşünenlerin bundan etkilenmediklerini, diğer faktörlerin etkisinin ise yaşa bağlı olarak değiştiği gözlemlenmiştir. Bu araştırmaya göre, iş ortamı, öğrenme ve gelişme imkanı 18-29 yaş arası kişilerin işe katılımını etkileyen faktörler olarak göze çarparken, işte devamlılığı etkileyen asıl faktörün öğrenme ve gelişme imkanı olduğu görölmüştür. İş ortamı, öğrenme ve gelişim imkanı 30-44 yaş arası kişilerin işe girmesinde etkili faktörler olurken, sağlık ve refah haklarının yanı sıra maaş miktarı bu yaş grubundaki çalışanların işte devamlılığını etkileyen faktörler olarak göze çarpar. Araştırma

<sup>9</sup> Sami Keşkek, "Ödüllendirme Değil Doğru Ödüllendirme", *Activeline*, Sayı 17 (Ağustos, 2001),s.1

sonuçlarına göre, öğrenme ve gelişme imkanı, 44-54 yaş arası kişilerin hem işe girmelerinde hem de işte devamlılıklarında etkili bir faktör olurken ücret seviyesi işte devamlılığı etkileyen bir diğer faktördür. 55 yaş ve daha üzeri kişilerin işe girmesini etkileyen faktörler, sağlık ve refah hakları, emeklilik hakları ve ücret seviyesi olarak belirtilirken, bu yaştaki kişilerin işte devamlılığını etkileyen tek faktör ücret seviyesidir. İşten ayrılma ile ücretten memnun olmama arasındaki korelasyonun yüksek olması, emekliliği yakın olan çalışanların kazanma potansiyellerini maksimize etmek istemelerinden kaynaklanır. Emeklilikte elde edilecek hakların daha iyi olması ve emekli olmama durumunda bu hakların kullanılamaması işten ayrılma isteğini artırır.

İşçilerin özerkliğini ve sorumluluğunu artırmanın doğasında ödüllerin performansa göre farklılaştırılmasına geçiş yatmaktadır. Basitçe ifade edilecek olursa, çalışanlar kendi maddi kaderleri üzerinde daha fazla kontrol kazanırlar, çünkü kazanacakları ödüller işe yaptıkları katkı ölçüsünde artar ya da azalır. Bu yaklaşım, üst seviyede performans sergileyen birisinin, teşvik priminden ve performansa dayalı diğer ödüllerden, vasat performans gösteren birisine oranla çok daha fazla kazanacağını gösterir.

Şirketler yıllardır bu kavrama uzak olmamalarına rağmen, çoğu şirket ancak şimdilerde bunun üzerine yoğunlaşabilmektedir. Performans değerlendirmenin ve çıkan sonuçların doğrultusunda ödüllendirmede farklılaşmanın önümüzdeki yıllarda büyük önem kazanacağı düşünülmektedir. Bu yöndeki trendin dünyanın bütün bölgelerinde tutarlı olması, üretimde kullanılan diğer kaynaklar gibi üretimin en önemli parçası olan insanın da en verimli ve etkin şekilde üretime katılmasını artıracak kriterlere herkesin ihtiyaç duyduğu sonucunu ortaya çıkarıyor.<sup>10</sup>

Şirketlerin, satış elemanlarının performansının değerlendirilmesinde önceden bazı standartları belirlemiş olması gerekir. Bu performans standartları arasında sayısal ve niteliksel bazı kriterler geliştirilebilir ve satış elemanı bunlara göre değerlendirilebilir. Bu standartlar performansın istenilen düzeyde olduğunu belirten standartlardır. Bu doğrudan ölçme ve değerlemenin yanında firmalar, tüketici ve müşterilerden de bir denetçi gibi yararlanabilmektedir. Mesela Carrefour “koşulsuz müşteri mutluluğu” sunarak müşterilerden

---

<sup>10</sup> Sami Keşkek, a.g.e, s.3

“neden sormadan iade” kabul ederek müşterinin parasını iade etmektedir. Schneider Elektrik, her yıl satış ekibinin hizmet kalitesini değerlendirmek için telefonla rasgele seçilmiş müşterilerini aramakta, telefonla ulaşılamayan müşteriler için ilgili firmaya form fakslanarak doldurulması istenmektedir. Daha sonra bu sonuçlar ilgili bölge müdürlüğüne gönderilerek satış elemanlarının performanslarının ölçümünde ve geliştirilmesinde araç olarak kullanılmaktadır.

### 1.1.1.1 Sayısal Performans Standartları

Değerleme kişiliğe bağlı değil de faaliyete dönüktür. Satış elemanının sayısal değerlendirme standartları arasında şunları belirtebiliriz:<sup>11</sup>

1. Satış elemanının bölgesinin potansiyel ve fiili satış hacmi ve büyüme nispeti
2. Satış kotası ve bunun mal, marka, müşteri ve bayi itibariyle dağılımı
3. Satış elemanının bölgesindeki günlük, aylık ziyaret sayısı, sipariş tutarları ve bu tutarların kotaya oranı
4. Ortalama sipariş tutarı ve dağılımı
5. Kötü alacak sayısı, tutarı ve dağılımı
6. Yeni müşteri-tüketici edinme sayısı, sipariş tutarları ve kotaya oranı
7. Ortalama harcama tutarı ve maliyeti
8. Yol, yakıt ve bakım giderleri
9. Yemek, konaklama, ikram ve ağırlama bedeli
10. Ücret ve primi
11. Kota gerçekleştirme oranı
12. Müşteri-tüketici sayısı ve dağılımı
13. Satış etkinliği (satış tutarı/ücret,prim,harcama vb)

---

<sup>11</sup> Muhittin Karabulut, **Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi**,2.Baskı, İstanbul: Üniversal N Bilimsel Yayıncılık,1998, s.199



### 1.1.1.2 Niteliksel Etkinlik Standartları

Niteliksel etkinlik standartları aşağıdaki gibidir: <sup>12</sup>

1. Ön hazırlık yapma, programlama, haberleşme seviyesi
2. Yaklaşım, takdim, görüşme ve amaçlara göre sipariş alma seviyesi
3. Satışçının profili ve profesyonelleşme seviyesi
4. Zaman yönetme kalitesi
5. Tüketici, müşteri, bayi, arkadaş ve üstleriyle iletişim ve yaklaşım kalitesi
6. Mal-hizmet, marka, tüketici, müşteri, bayi, pazar ve rekabet bilgi kalitesi
7. Tüketici, müşteri, bayi ilişkilerinde satış sonrası hizmet seviyesi
8. Bölgesinde tüketici, müşteri bayi sorunlarını takip ve çözüme erdirtme kalitesi
9. Tüketici, müşteri, bayi ve merkezle yatay, dikey ve fonksiyonel haberleşme kalitesi
10. Bölgesinde, biriminde, şirketi temsil ve kurumsal ilkelere uyum seviyesi
11. Bölgesinde marka imajını geliştirme ve iyileştirme seviyesi
12. Tüketici, müşteri, bayi hakkında bilgi edinme, değerlendirme, üstlerine aktarma, rapor hazırlama tarzı ve kalitesi
13. Kendini geliştirme ve motivasyon kalitesi
14. Yedeğindeki satışçıları yetiştirme, rehberlik ve değerlendirme seviyesi
15. Satış özendirme materyallerini kullanma kalitesi
16. Özel hayatını yönetme kalitesi

Performansın değerlendirilmesinde, niteliksel etkinlik standartlarından entegre skor kartlarının kullanımı büyük önem taşırken, bu kartlar çalışanların kendi davranışlarının müşteriler ve iş arkadaşlarının üzerindeki etkilerini ve yaptıkları işlerin şirketin hedefine ne

---

<sup>12</sup> Muhittin Karabulut, a.g.e, s.200

ölçüde uyduğunu anlamalarına yardımcı olmaktadır.

Performansı ölçmede kullanılabilecek bir diğer yöntem ise “mesuliyet anlaşmaları” Bu anlaşmalar, işçileri her kademedeki arkadaşlarına destek olmaya teşvik ettiği için, kurum içerisinde herkesin sorumluluklarını başarıyla yerine getirmesini sağlamaktadır.

Skor kartları ve mesuliyet anlaşmaları, finansal olan ve finansal olmayan performans kriterlerini sıralamanın bakış çizgisini ve çalışanlara verilen görevlerin kabiliyetleriyle örtüşmesinin nasıl geliştirildiğini göstermektedir. Finansal olmayan göstergeler uzun vadede başarıyı elde etmek için atılması gereken adımların önemini belirtirken, finansal göstergelerin sadece geçmiş kısa dönemin performansını yansıtması üzerinde durulması gereken önemli bir nokta olarak dikkat çekmektedir.

## 1.2 Motivasyon ve Önemi

Motivasyon, bireysel ihtiyaçlarını tatmin etme dürtüsü ile koşullanmış çalışanın organizasyonel amaçlara ulaşmak için harcadığı çabadır. Çalışanın motivasyon düzeyi, kurumdaki sağladığı maddi ve manevi kazançların, bireysel ihtiyaçlarını ne ölçüde giderdiğine bağlıdır. Kısaca motivasyon bir ihtiyacı gidermek için gerekli davranışları başlatan kuvvettir.

İçinden gelerek kendini işine vermeyen, işine dört elle sarılmayan çalışanlar, her yöneticinin kabusudur. Yalnız yöneticinin değil, bir öğretmenin de, devlet dairesine işi düşen vatandaşın da, müşterilerin de, bir spor takımı teknik direktörünün de, görevini yapmak için bir başkasıyla iş birliği yapmak zorunda olan ekip üyesinin de. Dünyanın en zor işlerinden biri, içinden gelmeyen bir kişiye bir şey yaptırmak ya da yaptıklarından yarar ummaktır.

İçinden gelmek; yaptığı işe, uğraşa, hatta hayata dört elle sarılmak, yaptığını canla başla yapmak, kendini vermek, yaptığını “oyun” gibi eğlenerek, zevk alarak yapmaktır. Hayata istekle bakan bir kişi, bir işi yapmak, bir hedefe ulaşmak için önce güçlü bir istek ve yönelim duyar. Sonra o işi yapmaya başlar ve sonuç almak için uğraşır. Hedefe ulaşana kadar da, yapmayı sürdürür.

İçinden gelerek yapmak, psikolojideki karşılığıyla “motivasyon”dur. İnsanlar dünyaya belirli bir motivasyon düzeyiyle gelir ve bu düzey hayatın ilk yıllarında şekillenir.

Verimlilikten kaliteye, kurum bağlılığından çalışan memnuniyetine kadar birçok sorunda, motivasyonun payı vardır. Yaygın kanıya göre, “insanlar para kazanmak için çalıştıkları” için,

motivasyon sorununun da ücret artışları, ödüller, primlerle çözülebileceği düşünülür.

Oysa araştırmalar, asgari geçim şartları sağlandıktan sonra, paranın çalışma güdülere arasında dördüncü sırada olduğunu, insanların öncelikle şu nedenlerle çalıştıklarını göstermektedir:

- Başarı ihtiyacı
- Güç sahibi olma ihtiyacı
- Bir büyük topluluğa ait olma ihtiyacı

“Başarı güdüsü”, kişide üstün bir performans gerçekleştirme, başarılı olma arzusuyla kendini gösterir. Kendine biçtiği rol gereği, kişi dış etkenlerden bağımsız olarak, kendi belirlediği yüksek standartlara göre işinde yılmadan ilerler. Başarılı kişiler, kendi kararlarının sorumluluğunu üstlenir. İş sonuçları onlar için önem taşır ve en büyük ödüdür. Zorluklarla mücadele, çabayı güçlendirir; ulaşılması kolay olmayan ama gerçekçi ve hesaplanmış riskler çalışma heyecanı verir.

İç motivasyona sahip kişileri çalışmaya yönlendiren, yaptıkları işe duydukları kişisel ilgi, istek ve işin sağladığı kişisel tatmindir. Bu tür kişiler için yapılan iş kendi başına bir motivasyon kaynağıdır. Çalışmayı güdüleyen bir dış etken yoktur ve kişi çalışmaktan, özellikle de zorlu işleri başarmaktan zevk alır; mücadele etmek kendi başına bir ödüdür.<sup>13</sup>

Çalışanların öncelikli beklentisinin “para” olmayışı, parasal ödüllere gerek olmadığı anlamına gelmez. Kar eden, yüksek ahlaki değerlere sahip bir kurumun, çalışanlarının daha iyi çalışma ve yaşama koşullarına sahip olmasını sağlamak görevidir ve bu aynı zamanda kendi yararınadır. Ancak ücret, ikramiye, ek ödemeler, çalışanları çalışmaya sürekli olarak teşvik eden, çalışma istekliliğini artıran etkenler değildir. Dış motivasyon öğeleri, çalışanın iç motivasyonunu bir süre için etkiler, çalışanda memnuniyet duygusu yaratır, ancak bir süre sonra motivasyon eski düzeyine geri döner.

İnsanlar, davranışlarıyla arzu ettikleri sonuçları elde edebileceklerine ve istemedikleri sonuçları da engelleyebileceklerine inanırlarsa, onları hiçbir şey tutamaz. Kişi, karşısına çıkan işi yapabilecek yeterlilikte olduğuna inanırsa, bu inanç, hedeflerini ve beklentilerini de etkiler

---

<sup>13</sup> “Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi”, [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net), (11.2002), s.1

ve iç motivasyonunu artırır. Kişinin seçtiği hedef, bu hedefe ulaşmak için göstereceği çaba ve zorluklar karşısında yılmaması, büyük ölçüde yeterlilik duygusu tarafından belirlenir.

Yeterlilik duygusu, seçilen mesleği ve iş alanını ve bu yönde kendini geliştirmek için gösterilen çabayı da belirler. Kişi, başarabileceğine inandığı alanlara kendini hazırlar, yaratıcı ve yeni fikirler geliştirir, meraklı ve araştırmacıdır. Yeterlilik duygusu yüksek olan kişiler, çabaları sonucunda iyi performans gösterebileceklerine ve iyi sonuç alacaklarına inanırlar. Bu inanç da onların işlerine daha fazla ve şevkle sarılmalarına, başka bir deyişle yüksek motivasyonla çalışmalarını sağlar. Araştırmalar da, bilgi ve becerileri eşit düzeyde olan çalışanlardan, daha iyisini yapabileceğine inananların daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur.

İşle ilgili yeterlilik duygusu çalışanların stres düzeylerini ve bedensel sağlıklarını da etkiler. Düşük yeterlilik duygusuna sahip çalışanlar iş yükünün altında ezilirken, yüksek yeterlilik duygusuna sahip çalışanlar iş yükünden yüksünmezler.

Yeterlilik duygusu yüksek kişiler, zorlukların üstesinden gelebileceklerine inandıkları için iyimserdirler. Dünyaya iyimser bir açıyla bakabilen kişilerin, iş yaşamlarında daha başarılı oldukları ve herhangi bir başarısızlığa uğradıklarında, bu başarısızlığı doğuştan sahip oldukları kendi zayıflıkları yerine, değiştirilebilecek özelliklere ya da çevresel faktörlere bağladıkları gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, iyimser insanların iç motivasyonu yüksek, kötümserlerin ise düşüktür.

İşinde yeterlilik kazanmak için kendini geliştirmek, çalışanın kendi çabalarıyla çözmesi gereken bir durumdur. İşten zevk almak için çalıştığı kurumdan bir şeyler bekleyen çalışanlar; dış kontrole bağımlı, olumsuz bir bakış açısına sahip, sorumluluktan kaçan, kurban rolü oynamayı yeğleyen kişilerdir.

İşletme açısından da, motivasyon sorununu aşamayan kişiler, kurum için külfettir. Motivasyonu düşük kişiler genellikle eleştirir, sadece kendilerine yönelik çözümler üretirler. Olumsuz duygular bulaşıcıdır ve diğer çalışanları etkilemesine izin verilmemelidir.

Çalışanların motivasyonu, kişinin sahip olduğu ihtiyaçlar ile kurumun çalışana sağladığı teşvik ve imkanlar arasındaki dengenin kurulmasına bağlıdır. Bu, öznel bir süreç olduğu için, kişinin “teşvik ve imkanları” nasıl algıladığı önem kazanır. Bir kişi için “iyi” olan maaş bir başkası için “ihtiyaçlarını giderecek kadar” olabilir.

Kişiler arasındaki bu algı farkı, çalışanların işe yönelik tavırlarının belirleyicisidir. Burada yöneticilere çok zor bir görev düşmektedir. Düşük motivasyonlu kişiler sahip oldukları gerçek performansı gösteremedikleri gibi, ekiplerindeki diğer arkadaşlarının motivasyon düzeylerini de olumsuz yönde etkileyebilirler. Böyle bir durumda yöneticiler, düşük motivasyonlu kişilerle özel olarak ilgilenmelidirler.Çalışanların motivasyonunu azaltmayan ve aksine besleyen kurumlar şu özelliklere sahiptir:<sup>14</sup>

1. Açık ve net bir vizyon: Kurumun geleceğe yönelik stratejik plan ve hedefleri konusunda, çalışanlar açık bilgiye sahip olmalıdır.
2. Çalışanlar tarafından benimsenen değerler: Kurum içinde işlerin nasıl yürütüleceği hakkında yol gösteren, doğruyu yanlıştan ayırmayı kolaylaştıran değerlerin varlığı, çalışanları isteklendirir.
3. Çalışanlara ve katkılarına saygı: Çalışanlara, kurum için önemli konularda katkıda bulunma fırsatı tanımak, onların sorumluluk ve çalışma isteklerini artırır.
4. İşin özelliklerine uygun çalışanlar: Duygusal olgunluğu yeterli olmayan, kendisi ve kurumla ilgili farkındalık geliştiremeyen kişiler, yeni iş becerileri kazanmakta ve yetkinliklerini geliştirmekte zorluk çıkarırlar, ne kadar eğitilmiş ve zeki olurlarsa olsunlar, yarardan çok zarar getirirler.
5. Çalışanların gurur duydukları kurum itibarı: Çalışanların içinde bulunmaktan memnun oldukları bir ortam, sektördeki itibarı ve başarılarıyla çalışanlara gurur veren bir kurum, çalışma heyecanını artırır.
6. Çalışanlara örnek olacak yönetici tavırları: Yöneticinin tutumu şeflere örnek olur, şeflerin tavrı ise çalışanlara yansır. Kurumda olumlu bir hava, çalışanların arasında rekabetin yanı sıra, dostça bir ilişki, liderlik niteliğine sahip bir yönetici tarafından sağlanabilir.
7. Çalışanları sahiplenme: Çalışanların yaşamını önemli ölçüde etkileyen olaylar karşısında (doğum, vefat, evlilik vb.) manevi, zaman zaman da maddi destekler çalışanların aidiyet duygusunu pekiştirir.

---

<sup>14</sup> Melih Arat, "İşletmelerde Motivasyon", *Activeline*, Sayı 17 (Ağustos, 2001),s.16

Çalışan motivasyonunu destekleyici önlemleri almak yerine, motivasyonu maddi ödüllerle yükseltmeye çalışmak, bir kurum için ciddi bir tuzaktır. Dış motivasyon araçları bir süre için çalışanları harekete geçirir, kısa bir süre sonra kazanılmış bir hakka dönüşür, etkisini kaybeder.

Geçici olarak yükselen heyecan söner, performans önceki düzeyine iner. Motivasyonu yeniden canlandırmak için yeni bir ödül gerekir. Böyle bir kısır döngüye giren kurumlar, sonunda başarılı, üstün yetkinliklere sahip çalışanlarını yitirmek zorunda kalır.

Kurumun amaçlarına ulaşmasıyla ilgili sorumluluk duyan çalışanlara sahip olabilmek için,<sup>15</sup>

- Çalışanlardan hangi sonuçların beklendiği açık olarak belirtilmeli,
- Uygun teşvik ve ödüllendirme sistemleri sunulmalı,
- İşle ilgili beklenen sonuçları alabilecek bilgi ve becerilere sahip olmaları desteklenmeli,
- Olgunluk düzeyini geliştirecek programlara katılmaları sağlanmalı,
- Olumsuz tavır içinde olan ve buldukları kurumu sürekli eleştirenler kurumdan uzaklaştırılarak, diğer insanları da olumsuz yönde etkilemeleri önlenmelidir.

Motivasyonun; kişiden, kurumdan, yöneticiden, ve süreçten kaynaklanan karmaşık yönleri vardır. Bu sebeple bir motivasyon problemini teşhis ederken, olaya bu geniş perspektiften bakmak gerekir. Başarılı yöneticiler, insanların “söylemediklerini işitebilen, vücut dilini çözebilen” olgun, duygusal zekası yüksek yöneticilerdir.

### 1.2.1 Motivasyon Teorileri

Motivasyon teorileri ikiye ayrılır: Kapsam ve süreç teorileri. Kapsam teorilerinde ihtiyaçlar ön plandadır ve motivasyonu başlatan faktörler açıklanmaya çalışılır. Süreç teorilerinde ise, sonuçlar ve bu sonuçları algılama biçimi önemlidir.

---

<sup>15</sup> Acar Baltaş, *Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik*, Remzi Kitabevi, Aralık 2000, s.170-171.

### 1.2.1.1 Kapsam Teorileri

Bu isim altında toplanan teoriler, kişinin içinde bulunan ve kişiyi belirli yönlerde davranışa sevkeden faktörleri anlamaya önem vermektedir.<sup>16</sup>

Bunun arkasındaki varsayım ise şudur: Eğer yönetici personeli belirli şekillerde (yönlerde) davranmaya zorlayan bu faktörleri anlayabilir ve kavrayabilirse, bu faktörlere hitabetmek suretiyle personelini daha iyi yönetebilir. Yani onları örgüt amaçları doğrultusunda davranmaya sevkedebilir.<sup>17</sup>

#### 1.2.1.1.1 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

H. Maslow, motivasyonu açıklarken önem sırasına göre bir ihtiyaçlar dizisi oluşturmuştur. Maslow'a göre, bütün insan ihtiyaçları aşağıdan yukarıya doğru beşli bir kademe içinde incelenebilir.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, hayatı devam ettirme.
2. Güvenlik İhtiyaçları: Hastalık, yaşlılık vb. gibi hallerde geleceği garantiye almak.
3. Ait Olmak ve Sevgi İhtiyaçları: Kendi kendini anlama, şefkat... vb.
4. Değer İhtiyaçları: Prestij, başarı, saygı görme...vb.
5. Kendini Geliştirme İhtiyaçları: Yapma tamamlama arzusu, kişisel tatmin, kişisel başarı, bilimsel buluşlar.

İhtiyaçlara işletmelerden şöyle örnekler verilebilir: Fiziksel ihtiyaçlar; yemek ve barınma için yeterli maaş, güvenlik ihtiyaçları; uzun süreli iş sözleşmesi veya güvenli bir çalışma ortamı, sevgi ihtiyaçları; çalışma arkadaşları tarafından kabul görme, değer ihtiyaçları; etkileyici unvan, büyük ofis veya şirket arabası, kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise kendini geliştirmeyi sağlayacak iş imkanlarıdır.

Bu teoriye göre fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temeldir. Bir kişi, teorideki tüm ihtiyaçları aynı anda hissetse dahi, ilk önce fizyolojik ihtiyaçları tatmin etmeyi isteyecektir. Güvenlik ihtiyaçları, işe ve amire karşı güvensizlik, ihtiyarlık korkusu ve buna benzer korku

<sup>16</sup> James Stoner, **Management**, Prentice-Hall, 1978, s.335

<sup>17</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 8.bası. İstanbul: Beta Yayınları, 2001, s.510

ve tehditlerle ilgilidir ve kişi kendisini garanti altına almaya çalışır. Güvenlik sağlandıktan sonra, bir sosyal gruba ait olma hissi önem kazanır. Kişi böylelikle önem verdiği gruplara dahil olmayı ya da kabul edilmeyi isteyecektir. Diğer ihtiyaçlarında kişi, gerek grup içinde gerekse grup dışından kendisine devamlı değer verilmesini ister. İhtiyaçlar dizisinin sonuncu bölümünde ise, yaratma ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı meydana gelmektedir. Maslow'a göre çoğu kişi ihtiyaçlar dizisinin en son bölümüne gelemeyebilir.

#### 1.2.1.1.2 Herzberg'in İki Etmenli Teorisi

Maslow'un motivasyon teorisinde esas olan beş ihtiyaç dizisi ve buna göre bir kişinin bu ihtiyaçlarını ne ölçüde tatmin ettiği veya etmediği önem taşımaktaydı. Alternatif olarak Herzberg ve arkadaşları Herzberg Modeli diye bilinen "çift faktör" kuramını geliştirmişlerdir. Bu teoriye göre, iş yerinde iş görenin kötümser olmasına yol açan ve işten ayrılmasına ve tatminsizliğine sebep olan hijyenik etmenler ile, iş yerinde iş göreni mutlu kılan, iş yerine bağlayan özendirici (teşvik edici) etmenlerin birbirinden ayrılması gerekmektedir.

Herzberg yaptığı çalışmalar sonunda hijyenik etmenleri (dışsal faktörler); şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilginin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının yetersizliği, ücret düzeyindeki artışların yetersizliği veya aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizliklerdir olarak belirtmiş, doyum sağlayan etmenleri (içsel faktörler) ise şu şekilde sıralamıştır: Bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, iş yerinde başarıları ile tanınma, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanakları ve işinde kendini geliştirebilme.<sup>18</sup>

#### 1.2.1.1.3 ERG Teorisi

Alderfer tarafından geliştirilen ve daha ziyade çalışma hayatındaki ihtiyaçlarla ilgili açıklamalara sahip olan bu teorinin adı, ileri sürülen üç ihtiyacın baş harflerinden oluşmuştur. Bu ihtiyaçlar; varolma(existence), beraber olma(relatedness) ve gelişmedir(growth)

Varolma ihtiyacı Maslow'un teorisindeki temel ihtiyaçlara denk düşmektedir. Açlık, susuzluk, barınma gibi fizyolojik ve maddi isteklerle ilgilidir. Çalışma ortamlarında bunlar, ücret, ikramiye ve çalışma şartlarını kapsar. Beraber olma ihtiyacı insanlar arasındaki ilişkiyi

<sup>18</sup> D. Hellriegel, J.W.Slocum and R.W. Woodman, **Organizational Behavior**,7th edition, West Publishing Company,1995,p102.



içermektedir ve Maslow'un güvenlik, sosyal ve bazı benlik ihtiyaçları ile kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Kişinin işinde yaratıcı imkanlara sahip olması ve projelerini gerçekleştirilmesiyle ilgilidir.

### **1.2.1.2 Süreç Teorileri**

Süreç teorileri adı altında toplanan motivasyon teorilerinin ağırlık noktası, kişilerin hangi amaçlar tarafından ve nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Başka bir deyişle, belirli bir davranışı gösteren kişinin, bu davranışı tekrarlaması (veya tekrarlamaması) nasıl sağlanabilir, sorusu süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur. Süreç teorilerine göre bu ihtiyaçlar kişiyi davranışa sevkeden faktörlerden sadece birisidir.<sup>19</sup>

#### **1.2.1.2.1 Beklenti Teorisi**

Süreç teorileri arasında, içinde en fazla sözü edilen beklenti teorisidir ve ilk kez Vroom tarafından ortaya atılmıştır. Bu teorinin temelini oluşturan değişkenlerden biri beklenti, diğeri ise sonuçtur. Sonuç motivasyon için son derece önemlidir. Çünkü insan sonuçlara değer biçer. Sonucun değeri bu teoride değerlilik (valence) terimi ile adlandırılır. Değerlilik olumlu ya da olumsuz olmak üzere iki bölüme ayrılır. Ücret, terfi gibi sonuçlar olumlu iken, çatışma, baskı, azarlama gibi sonuçlar olumsuz değerlere sahiptir. Sonuç belli bir davranışın neticesi olarak ortaya çıkar. Bunlar, birincil ve ikincil olmak üzere iki seviyedir. Birincil olanlar işin bizzat kendisinin hedefidir. İkincil sonuçlar ise birincilerden çıkar. Satışlar arttığı için çalışanın ücretinin yükselmesi ya da terfi verilmesi çalışanın elde ettiği sonuçtur.

#### **1.2.1.2.2 Eşitlik Teorisi**

Eşitlik teorisinde işin sonucu ve o işe yapılan yatırımlar karşılaştırılır. Yatırımlar, çalışanın gösterdiği çabaları ve sahip oldukları yetenekleri, eğitimleri ile işteki performanslarını içerir. Sonuçlar ise, ücret, terfi, takdir, başarı ve statü gibi işin tamamlanması konusunda elde edilen ödüllerdir. Yapılan karşılaştırma sonucunda kişinin sonuç- yatırım oranı, diğerlerinden düşük olabilir, aynı olabilir veya daha yüksek olabilir. Eğer düşükse, bu farkı azaltmak amacı ile ya da sonucun daha fazla olması için çaba gösterebilirler ya da ters bir tepki içine girip işlerini (yatırımı) yavaşlatabilirler. Eğer kişi eşitliği sağlayamazsa, ya karşılaştırma yapmaktan vazgeçer ya bir başka karşılaştırma grubu seçer veya eşitliğin olduğu bir başka

---

<sup>19</sup> James Stoner, a.g.e., s.406.

yerde iş arar.

### 1.2.1.2.3 Hedef Tayin Teorisi

Bu teori: Hedeflerin veya çalışandan beklenen sonuçların motivasyonda önemli olduğunu ve zor ama kabul edilebilir hedeflerle iş performansı arasında paralellik bulunduğunu öne süren bir teoridir. Bu teori ile ilgili 20 ayrı grup çalışan arasında yapılan inceleme sonunda şu sonuçlar elde edilmiştir.<sup>20</sup>

1. Açık ve belli hedeflerin tayini, “yapabileceğinin en iyisini yap” talimatından daha fazla kişiyi motive eder.
2. Çalışan kişi hedefi kabullendiği takdirde, zor ama ulaşılabilir hedefler, kolay hedeflere kıyasla daha fazla üretimi sağlamaktadır.
3. Eğer hedefler bir üstün talimatıyla değil de çalışan grubun katkısı ile elde edilirse, üretimdeki gelişme daha fazla olmaktadır.
4. Hedef tayiniyle birlikte, performansları ile ilgili olarak geri-bildirim alanlar, almayanlara göre daha fazla iş çıkarmaktadırlar.

---

<sup>20</sup> E. Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5.b.İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.75

Tablo 1.1 Yönetici kadrolarında tatmin olma veya olmama durumuna göre güdüleme araçları

Güdüleme araçları	Tatmin %	Tatminsizlik %	Toplam %	Öncelik Sırası
İşi tanımlama	41	7	48	2
Takdir edilme	33	18	51	1
Kendi haline çalışma	26	14	50	3
Sorumluluk	23	6	29	7
Terfi	20	11	31	6
Ücret	15	17	32	5
Gelişme olanağı	6	8	14	10
Kişilerarası ilişkiler	4	15	19	9
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	3	8	11	12
Teknik kontrol	3	20	23	8
İşletme politikası ve yönetim	3	31	34	4
Çalışma koşulları	1	11	12	11
Özel hayat	1	6	7	15
İş güvenliği	1	1	2	16

Kaynak: P. M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work**, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1993, p.67.

Tablo 1.2 Üniversite öğrencilerince araştırılmış işte özendirme araçları

İşin sağladığı özendirme araçları	Erkekler %	Verilen önem sırası	Kadınlar %	Verilen önem sırası
Yükselme olanakları	79.9	1	55.1	2
Yüksek gelir	72.6	2	63.6	1
Terfi olanakları	50.0	3	54.2	3
İş çeşitliliği	36.5	4	39.5	5
Bazı yeteneklerden yararlanma	33.3	5	40.7	4
Yüksek sorumluluklar	32.7	6	18.6	10
Uygun yaşam yeri	28.8	7	16.1	12
İş güvenliği	27.6	8	32.2	7
Kararlara katılma	23.1	9	22.9	9
İşin önemi	17.9	10	14.4	13
Sempatik iş arkadaşları	16.7	11	34.7	6
Sosyal statü	15.7	12	8.5	16
Arabulucu patron	14.7	13	23.7	8
Çalışma saatleri özgürlüğü	9.3	14	10.2	12
İlave çıkarlar	8.3	15	7.6	18.5
Seyahat olanakları	6.4	16	6.8	18.5
İş teftişleri	6.1	17	2.5	22.5
Hoşa giden kadro	5.8	18.5	11.9	14
Yeterli iş araçları	5.8	18.5	7.6	17

Müzik	1.0	24	0.8	24
Uygun saat ücreti	5.4	20	17.8	11
Cumartesi tatili	2.2	21	3.4	21
Çalışma yerinin yakınlığı	1.9	22	4.2	20
Uygun bir bölgeye yakın iş yeri	1.6	23	0.0	25
Giyim	0.3	25	2.5	22.5

Kaynak: P. M. Muchinsky, **Psychology Applied to Work**, California: Brooks/Cole Publishing Company, 1993, p.86.

### 1.2.2 Motivasyon Öyküleri

Motivasyonla ilgili iş hayatına ilişkin aktarılabilecek pek çok öykü bulunmaktadır. Maxwell'in kitabında değindiği öykülerden ikisi şöyledir:

Charles Schwab'ın istediği kadar verim alamadığı bir fabrikası vardır. Bir gün ustabaşı ile konuşur:

-Senin gibi becerikli birisi nasıl oluyor da fabrikadan istediği kadar verim alamıyor?

-Bilmiyorum. Bütün işçileri çok çalıştırdım. Bir çoğunu işten atmakla tehdit ettim. Ama başarılı olamadım.

Schwab yakınında bulunan bir işçiye sorar:

-Bugün kaç kazan çelik erittiniz?

-Altı

Schwab bir tebeşir parçası alarak yere büyük bir 6 yazdı. Çıkıp gitti. Gece işçileri geldiği zaman bu altı rakamının ne olduğunu sordular. Gündüz işçileri de:

-Patron bugün burada. Bize kaç kazan çelik erittiğimizi sordu altı cevabını verdik, buraya 6 yazdı ve gitti.

Ertesi gün Schwab fabrikayı yine dolaşır. Altı rakamı silinmiş ve yerine yedi yazılmıştır.

Gündüz işçileri gelince yediyi görürler. Demek gece çalışanlar kendilerinden daha iyi iş çıkarmışlardır. Kendilerini gece işçilerinden üstün görmek için büyük bir gayretle çalışırlar ve yere 10 yazarlar. Çok geçmeden fabrikanın verimi o civardaki bütün fabrikaları geçer. Nasıl mı? Schwab bunu şöyle açıklar:

- İş yaptırmak için rekabet hissini uyandırmak gerekir. Amaç herkesi mücadele etmeye sevk etmek değildir. Onları birbirine üstün gelmeye teşvik etmektir. Üstün gelme hissi insanların ruhunu coşturur. Hayatta başarılı olan her insanın en sevdiği şey; başaracağı iştir. Çünkü bu başarıda kendisini ifade eder ve bu sayede değerini, üstünlüğünü gösterir. İşte bu yüzden, bir oturuşta bir kilo dondurma yemek, elli bardak su içmek gibi manasız yarışmalar buradan gelir. Üstün gelmek, değerini göstermek, insanların en önemli isteğidir.

IBM'in kurucusu Thomas J. Watson, ofis ve atölyelerde dolaşırken bir çek defteri taşımasıyla ünlüydü. Birinin sıra dışı bir iş yaptığını gördüğünde, o kişiye çek yazardı. 5,10,25 \$ olabilirdi bu çek değerleri. Miktarlar küçüktü ama hareketinin etkisi muhteşemdi. Bir çok durumda, insanlar çekleri tahsil etmezlerdi. Onları çerçeveletir ve duvarlarına asarlardı. Ödüllerini parada değil, üretimlerinin kişisel takdirinde bulurlardı. Bu, kişiye önem veren ve onu elinden gelenin en iyisini yapmaya götüren şeydir.<sup>21</sup>

### 1.2.3 Motivasyonun Gücü

Motivasyon öylesine potansiyel bir güce sahiptir ki, motivasyon derecesi yüksek bir kişi çalışma ortamında; değişim, yenilik ve verimlilik sağlar.

#### 1.2.3.1 Motivasyon ve Değişme

Bilgi, güç demektir. Eğer kişi kendini şartların kurbanı gibi hissetmek yerine, geleceğe doğru ağır ama emin adımlarla ilerleyenlerden olmak istiyorsa, onlardan geri kalmamalıdır. Artık bayanlar için çocukları veya erkekler için iş yoğunluğu bahane değildir. Bilgiler yenilenmeli ve zamana uydurulmak zorundadır; yeni bir şeyler öğrenmek için ise hiçbir zaman çok geç değildir.

Motivasyon, katılımın sonucudur. Ne var ki, birlikte çalışmak kolay değildir. Ama başka türlü de insanlar arası ilişki kuralları öğrenilemez. Bu yüzden tek başına gelişme yeterli değildir;

<sup>21</sup> John C. Maxwell, *Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek*, Network 21 Eğitim Serisi, s.3

sosyal yeterliliği güçlendirmek de aynı derecede önemlidir.<sup>22</sup>

Bütün bu noktalarda alınan sonuçların sürekli olması, uygulamanın sürekli olmasına bağlıdır. Deneyimler göstermiştir ki; bir bireyin önderlik yapması ve grubun onu izlemesi şeklindeki iç düzen, kurumları mümkün olan en iyi sonuçlara ulaştırmaktadır.

Yöneticiler, çalışanlarının hareketli kalmasını sağlamalı ve onlara bir şekilde ilgi gösterip kısa da olsa çalışanlarla konuşması lazımdır. Böylece herkes, istediği bir şeyden bahsetme imkanı bulur ve dedikodular önlenir. Hiyerarşik yapılar, hantal olma eğiliminde olup, üreticiliğin gelişmesine izin vermez. Bu yüzden gelecekte bütün kurumlar daha esnek yapıları düzenlemelere ihtiyaç duyacaklardır. Yöneticinin tavrı, kurumun personeline yansır. Eğer yönetici bir şeyler elde etmek istiyorsa, önce kendisi iyi bir örnek olmalıdır; ancak vaat ettiklerini gerçekleştirirse kendisine saygı duyulur.

### 1.2.3.2 Motivasyon ve Yenilik

Çalışanlar kalpsiz bir makine topluluğu değildir. İnsanlar ne kadar nitelikliyse, beklentileri de o kadar yüksektir ve sadece ücretleriyle değil, çalışma ortamının duygusal havasıyla da ilgilenirler. İnsanlar üstleri tarafından takdir edilmezlerse, kendilerini fark ettirmeye karar verebilirler. Deneyimli insanlar çekip gittiğinde, kurumun onlardan alacağı faydalar da uçup gider. İşinin ilk günlerinde çoğu insan motive olmuştur. Zaman geçtikçe iş yerindeki şartlar onların coşkularını yitirmelerine sebep olur. İyi liderlik, personelin motivasyonunu kaybetmemesini sağlamaktır. Bu da yeniden düzenlemelerle sağlanabilir. Bu yeniden düzenleme esnasında çalışanlar hep hoşnutsuzluğa boğulurlar. Bunun sebeplerinden birkaçı: Ne olacağını ve niye olacağını kestirememesi, bundan ne kadar etkileneceğini bilememesi, yeni haliyle işin üstesinden gelip gelemeyeceğinden emin olamaması.<sup>23</sup>

Maddi teşvikler tabii ki bir insanın işindeki verimi artırmakta önemli olabilir. Ama maddi teşviklerin rolü, motive edici faktörlerin bütünlüğü içinde ele alınmalıdır. Mesela: Az ücret ödenen işçiler, fazladan alacakları her kuruşa bağımlıdırlar. Daha çok kazanan insanlar ise yaptıkları işle daha çok özdeşleşir ve paraya daha az önem verir. Burada paranın yerini, başarısının onaylanması ve hareket serbestisi alır. ABD, Almanya, Japonya gibi ülkelerde

<sup>22</sup> Ünal Savaş, "Motivasyon", unalsavaskolayweb.com, (10.2003), s.2

<sup>23</sup> Ünal Savaş, a.g.e., s.5

düzenlenen bir anketteki, “İnsanları gerçekten ne motive eder?” sorusunun cevabı meseleyi daha iyi izah edici mahiyettedir. Yapılan sıralamada yüksek maaş en alttadır.

Tablo 1.3 Derece Motivasyon Faktörleri

ABD	JAPONYA	
1	1	Daha çok stratejik hedefler
2	3	Daha çok enformasyon
3	2	Proje planlamasına daha fazla katılım
4	6	Daha az örgütsel bürokrasi
5	4	Dışarıdan gelen fikirlere açıklık
6	5	Daha az rutin iş
7	8	Daha fazla hizmet içi eğitim
8	7	Terfi için daha çok umut
9	9	Daha yüksek ücretler

Kaynak: Osman Atay, “Motivasyonun Verimliliğe Etkisi”, *Standart*, Sayı 467, s.7

Bunların yanında verilen ücretlerin de birkaç noktadan önemi vardır: Maaş yaşamak için gereken geçimi sağlar ve böylece çalışmak için bir teşvik olur. Maaş ölçüsti çalışanın konumunu gösterir. Maaştaki artış, işinizdeki başarınızın onaylanmasıdır. Bir para artışı, diğer insanlarla temastan ve daha derin duygusal birliktelikten mahrum bir yaşamı telafi edebilir. Bu noktada aklımıza bir soru gelebilir: “Eğer maaşlar sadece ikincil bir motivasyon faktörü ise, niçin insanlar daha yüksek ücret için grev yaparlar?” Bu sorunun cevabını, yüksek statü ve daha fazla saygı görme isteğinde aramak gerekir. Yani grevdeki insanlar dikkat çekmek isterler: “Biz toplumda önemli bir görevi yerine getiriyoruz. Eğer işi bırakırsak her şeyin nasıl aksayacağına bir bakın. Bize hak ettiğimiz ilgiyi gösterin. Eğer siz bunu yapmak istemezseniz, biz sizi bunu yapmak zorunda bırakacağız.” İnsanlar böylece, tatminsizliklerini, yetersiz bir ücret ile açıklamaya çalışırlar.



Maaşın ölçüsü, aynı zamanda bir kurumun iç hiyerarşisindeki statüyü de gösterir. Eğer kendilerine adil davranılmadığını düşünen elemanların enerjilerini kendilerine acımakla ve sabotajla harcamaları istenmiyorsa, ücret artışı kriterlerinin herkes tarafından bilinmesi ve kabul edilmesi gerekir. Dolayısıyla benzer görevleri olan ve aynı süre çalışan personelin aşağı yukarı aynı maaşı alması gerekir. Yönetim sadece maddi teşviklere güvenmemeli, şirkette çalışan personeli neyin motive ettiğini ve neyin olumsuz olarak etkilediğini ortaya çıkarmak üzere kendi içinde anketler yapmalıdır. Sorular isimsiz olarak cevaplandırılmalıdır. Böylece motive edici yenilikler de keşfedilmelidir.

### 1.2.3.3 Motivasyon ve Verimlilik

2000’li yıllarda, sanayileşmekte ve sanayileşmiş ülkelerde insanlar hangi üretim ve hizmet sektöründe çalışırsa çalışsın, belirli zamanlarda bunalıma girdiği ve çıkmakta zorluk çektiği zaman görülmektedir. Makineleşmenin, kentleşmenin, çevre sorunlarının, gürültünün ve aynı işi uzun süre yapmanın yarattığı monotonlaşmanın insanlar üzerinde yarattığı stres, sıkıntı ve bunalım, insanların bireysel sorunları ile de birleşince, personelin doğal olarak bu durumlardan kurtarılması gerekmektedir. Her türlü sektörde yönetimin başarısı, yöneticinin başarısı ile doğru orantılıdır. Yöneticinin başarısı ise, iş görenlerin üretkenliği, verimliliği, teknoloji ve ortamın huzurlu olması ile doğrudan ilgilidir. İş görenlerin başarısı ise, onların yönetilmelerine, yönlendirilmelerine, motive edilmelerine, güdülenmelerine uyum içinde çalışabilmelerine bağlıdır.

Bir işletmede çalışan personelin verimliliğinin artması için gereken organizasyon ve motivasyon mutlaka yapılmalıdır. İnsanların nelerden hoşlandığı, hangi faktörlerin insanları çalışmasına etki ettiği, işletme yöneticisi tarafından bilinmelidir. Yöneticinin, çalışanları motive edebilmesi için insanları tanımak zorundadır. Bundan dolayı motivasyon testleri geliştirilmiş, bu testlerle çalışanların tutum ve davranışları ölçülmeye başlanılmıştır.

Bireyin tipik davranış veya tutumunu ölçmeye yarayan motivasyon testleri üç gruptan oluşmaktadır:<sup>24</sup>

1. İlgi Testleri: Bu test bireylerin hangi tür faaliyet ve konulara ilgi duyduğunu tespit

<sup>24</sup> J. B. Miner, *Industrial Organizational Psychology*, NY: Mc Graw Hill, 1992, p.36.

etmek amacıyla yapılır. Bireyin seçtiği işte ne kadar başarılı olacağından çok, ne kadar tatmin olacağını kestirmeye yarayan testlerdir.

2. Kişilik Testleri: Özellikle yönetim görevine seçilecekler için tercih edilmektedir. Bu testlere sorumluluk, önderlik, kendi kendini denetleme vb. görev gerekleriyle, uyum objektiflik gibi bireye ilişkin özelliklerin uygunluğunun saptanması amaçlanmaktadır. Yönetmel görevin ne tür özellikler gerektirdiğini belirtmek zor olduğundan bu testlerin düzenlenmesi ve uygulanması zaman almakla beraber zor bir iştir.
3. Tercih Testleri: İşverenlerin hangi tür işleri tercih ettiklerini saptamaya yöneliktir. Diğer motivasyon testleri iş ile bireyin özellikleri arasında dolaylı bir ilişki kurulabileceği varsayımından hareketle hazırlandıkları tercih testleri, bireyin tercihlerini doğrudan belirleyen testlerdir.

Testlerin gerçekten istenileni ölçüp ölçmediklerinin incelenmesi, diğer bir deyişle gereken değerlendirmenin yapılması önemlidir. Bir işletme çalışanlar üzerinde uygulanan testlerin işe yararlılığı geçerli ve güvenilir olmalarıyla sağlanabilir. Güvenilirlik testlerinin amacı değişik zamanlarda ve değişik tertiplerde uygulandıklarında aynı sonucu vermesidir. Bir çalışana uygulanan test, belli zaman geçtikten sonra aynı kişiye uygulandığında yakın sonuçlar verebilmelidir. Geçerlilik ise, testleri başarı derecesiyle çalışanın yaptığı işte gösterdiği başarı derecesi arasında pozitif korelasyonun bulunmasıdır. Testlerin yüksekliği ve düşüklüğü arasında bir analiz yapmak zordur. Burada korelasyon katsayıları teste katılanların sayısına göre değerlendirilebilmektedir. Testlere güvenlik ve geçerlilik durumları da ayrıca test edilmelidir. Testlerin değerlendirilmesiyle, testlerin hangi işler için gerçek başarı ölçütleri oldukları ve testle iş başarısı arasında sıkı bir korelasyon olup olmadığı anlaşılabilir.

Motivasyon artırmada etkili testler dışında, belirli zamanda verimliliği etkileyen motivasyon yöntemi yaklaşımlarından bahsedilebilir. Bu yöntem yaklaşımları, X, W, Z ve Y sembolleriyle gösterilir:<sup>25</sup>

X Teorisi: Bu yöntemin uygulanması ancak belirli işlerde etkin olabilir. Kısa vadede kalifikasyon düzeyinin düşük olduğu işlerde olumlu sonuç verebilir. Bu teoriyi uygulayan

---

<sup>25</sup> Osman Atay, "Motivasyonun Verimliliğe Etkisi", *Standart*, Sayı 467, s.13

yöneticiler, bireylerin aslında vurdumduymazlığa meyilli, tembel olduklarına inanır. Ancak çalışanları işten çıkarma ile tehdit ederek verimi artırmaya çalışır. Yöneticilerin başarısı ödüllendirmeyi, başarısızlığı ise uygun bir cezayı gerektirir. Hatta işten kovulma gibi cezalar gündeme gelebilir. Böylesi bir yöntemde motivasyon, çalışanları güdüleme, iş görmeye isteklendirme yerine, iradelerine hükmetme ve yönlendirmeyi hedeflemektedir. Demokrasinin eksik, insanların genel eğitim düzeyinin çok düşük olduğu dönemlerde çok yaygın olan bu motivasyon yöntemi, sanayileşmiş ülkelerde giderek gözden düşüyor ve dışlanıyor. Ülkemizdeki işletmelerde bu yöntem özellikle eski tip yöneticilerde yaygın olmakla beraber, ilköğretim mezunu iş adamlarının, genel müdürlerin ve müdürlerin icraatlarına müdahale etmesi, onları yönetmesi bu yöntemin özelliklerini yansıtmaktadır.

W Teorisi: İnsanların yalnız korkutularak çalıştırılması, başarılı olması öngörülen bu teorinin özelliği, dayakla, cezayla iş gördürme, verimli olmayı hedeflemektir. W harfi, dayanın İngilizce'si "Whiplash" dan alınmıştır. Bu teori bazı gelişmemiş ve gelişmekte olan ülkelerin kullandıkları yöntemdir.

Z Teorisi: Bu teori, özellikle Japonya'da üretilmiştir. İş görenlerin işlerinde güvenle çalışmaları, işletmesine sahip çıkmaları, ömür boyu istihdama dayanan motivasyon sistemidir. Z teorisinde, işletmeye sadakat duygusu, motivasyon sorununu çözer. Küreselleşme fırtınası en büyük Japon şirketlerinin bu yöntemi uygulamasını yavaş yavaş terk ettirmeye başladı ve zorladı. Dolayısıyla, Z teorisi küreselleşmenin hüküm sürdüğü bu günlerde önemini kaybetmiştir.

Y Teorisi: Bu teori günümüzde geçerliliğini koruyan ve işletmelerde hakim olan bir teoridir. Y teorisi, yöneticinin, iş görenlerin iradesine hükmetmek, onları gütmek değil, iş görenlerin yeteneklerini sergilemek, çalışanın kendi kendini motive etmesi ve öz denetim olayıdır. Yönetici, insanların kendini geliştireceği ve aşacağı altyapı, ortamı oluşturduktan sonra geriye çekilir. Bu yöntemde adil bir ücret sistemi vardır. Yöneticiye istekli, coşkulu ve hareketli çalışma ortamı sağlar. Günümüzde her yöneticinin kendine göre bir motivasyon yöntemi vardır. Türkiye'de şu anda geçerli ve uygulanan X ve Y yöntemlerinin karmasıdır. Koç ve Sabancı gibi büyük kuruluşlarda uygulanan yöntem iş görenlerin kendi kendilerini motive etmesidir.

### 1.3 Motivasyon ve Performansın Geliştirilmesi

Topluma baktığımız zaman başarılı insanlarla başarısız insanlar arasındaki, en önemli farkın başarısız insanlar yalnızca dış motivasyon unsurları ile motive edilirken ve bunların yokluğu halinde artı üretim yetenekleri tamamen ortadan kalktığı halde, başarılı insanlar yani üretme yeteneğine kendilerinden bir şeyler ekleyen insanları tek motive eden unsur onların kendi kendilerini motive edebilmeleridir. Dış motivasyon unsuru ile motive olan insanlar dışarıda hava kapalıyken canları sıkılır. Hava onların hem üretme hem de insan ilişkileri kalitesini etkileyebilir. Oysa insanları anlayabilme, onlarla bir şeyleri paylaşabilme kalitesiyle havanın doğrudan doğruya hiçbir ilgisi yoktur. Bu tip insanlar yaşamlarındaki tüm olumsuzlukların kaynağını bir dış faktöre bağlama eğilimindedirler. Kendileri dışında herkes hatalı olabilir. Bu tip insanlar hayatları boyu herkesi değiştirmek isterler fakat kendilerini değiştirmeyi hiç düşünmezler. İçsel motivasyon basamağına ulaşmış insanlar ise hayatlarındaki tüm engelleri yaşamlarının o aşamasından sonraki bölümler için bir fırsat olarak değerlendirir. Başarı ya da başarısızlığı dış etmenlerde aramak yerine bizzat kendi içlerine döner. Kişisel bütünlüğe ulaşmanın ana noktaları şunlardır:<sup>26</sup>

1. Vizyonun oluşturulması: “Ben gelecekte ne olmak istiyorum, 5 yıl sonra kendimi nasıl bir insan olarak görmek istiyorum. Kafamda kendimle ilgili canlandırdığım resim ne?” Tüm bu sorular, gerek iş yaşantısı, gerek aile yaşantısı gerekse sosyal yaşantı için ayrı ayrı yanıtlanmalıdır.
2. Misyonun tanımlanması: Tüm bunları “ Niçin?” yapıyorum sorusunun yanıtıdır. Mutlu olmak, üretici olmak vb. Misyon bütün bunları yapmada ilham veren güçtür.
3. Çekirdek değerler: Vizyona giden her yol mübah değildir. Çekirdek değerlere bakmak gerekir. Dürüstlük, ahlak, doğruluk, sevgi, paylaşım gibi.
4. Hedefler koymak: Vizyona ulaşip ulaşılmadığı ya da yaklaşip yaklaşılmadığını ölçmek için kısa, orta ve uzun vadeli hedefler koymak gerekir. Bu hedefler, somut, ölçülebilir, mukayese edilebilir gibi kriterler taşınmalıdır.
5. Planlamak: Kısa, orta ve uzun vadeli hedeflere nasıl ulaşacağının tanımlanması gerekir. Bunu, günlük, haftalık ve aylık bazlarda düşünmek gerekir.

<sup>26</sup> Tayfun Çalkavur, “Başarı ve İç Motivasyon”, [www.tem.com.tr](http://www.tem.com.tr), (11.2003) s.14

## 6. Eylem planı: Harekete geçmektir.

Tüm bunları gerek insan yaşamında, gerekse işletme yaşamında yapmak kişinin motivasyonunu artırmak dolayısıyla “Başarı” ya ulaşmak için tek yoldur.

Motivasyonun geliştirilmesinde dikkat edilmesi gereken diğer bir husus performans değerlendirme sürecinin etkin yürütülmesidir. Performans değerlendirme aracılığıyla çalışanın takdir edilmesi ve motivasyonunun artırılması, bu sürecin doğal bir sonucudur. Çünkü, değerlendirme sırasında verilen geribildirimler, çalışana gerçekleştirdiği faaliyetlerin ve gösterdiği çabaların organizasyon için önemli olduğu mesajını içerir. Motivasyonu etkileyen bir diğer konu ise, değerlendirmelerin yöneticiler ile iletişimi düzenli hale getirmesi ve beklentilerin karşılıklı olarak, samimi bir ortamda paylaşılıyor olmasıdır. Değerlendirme görüşmelerinde yönetici, organizasyonu temsilen oradadır ve kurumun kendisinden beklentileri konusunda çalışanı bilgilendirip, çalışanın da görüşlerini alır. Bu durum, yönetici ve çalışanın gerçekleşmesi mümkün olan beklentiler üzerinde anlaşmaya varmasına, çalışanın işleri sahiplenmesine ve bunun sonucunda da motivasyonunun artmasına neden olur. Ayrıca, iletişimi düzenli olarak değerlendirmenin motivasyon üzerinde bir başka olumlu etkisi de olabilir.

Çağdaş İnsan Kaynakları yaklaşımları çerçevesinde performans değerlendirmenin kariyer, eğitim, ücret gibi diğer İnsan Kaynakları uygulamaları ile etkileşim içinde olması, kişinin kendi performansının bir uzantısı olarak alınan kararlar hakkında neden sonuç ilişkileri kurmasına yardımcı olur.

Örneğin, çalışanın performans düşüklüğü yaşadığı bir konunun gelişmeye açık bir yön olarak belirlenmesi halinde; ilgili eğitimlerin alınması, elde edilen bilginin rotasyon fırsatları sağlanarak pekiştirilmesi ya da terfi öncesinde belli bir süre daha mevcut pozisyonda çalışılmasını gerekli kılabilir. Sonuç olarak, çalışanın sürece dahil edilmesi kendi ile ilgili alınan kararlara saygı duymasına , performansın geliştirilmesine yönelik gerçekleştirilecek faaliyetleri sahiplenmesine ve daha yüksek performans göstermek için motivasyonunun artmasına neden olur. Diğer taraftan etkin yürütülmemiş bir performans değerlendirmesinin motivasyon üzerinde olumsuz etkileri olduğu da göz ardı edilmemelidir. Yapılan tüm değerlendirmeler ve verilen geribildirimler, kişinin duyguları, tutumları, alışkanlıkları ve değerlerinin yansıması olan davranışlarına yöneliktir. Kişilerin özgüveninin sarsılmaması ve saldırgan bir tavır almaması için bu hassas dengelerin gözetilmesi gerekir. Aksi takdirde

çalışanın motivasyonunun düşmesi kaçınılmazdır. Nitekim, organizasyonlarda performans değerlendirme süreci, genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında ilişkilerin gerildiği, sancılı bir dönemi de beraberinde getirir. Etkili yürütülmeyen bir performans değerlendirme, performans sorunları ve kişisel sorunların karıştırıldığı karmaşık bir ortamın doğmasına sebep olabilir. Bu durumun yan etkisi olarak, çalışanın işe karşı motivasyonunun düşmesinin yanı sıra, sürecin diğer insan kaynakları uygulamalarına sağlayacağı verilerin doğruluğundan da şüphe edilmelidir.

Çalışanların motivasyonunu etkileyen bir sistemin olumlu sonuçlar doğurması için öncelikle, performans değerlendirmeler çalışanın güvenini temin etmek ve sürecin objektifliğini sağlamak amacıyla gerçeklere dayandırılmalıdır. Örneğin “verilerin analizinde zorlanıyorsun” ifadesi yerine, “çalışanlara ait demografik verilerin analizinde bazı hesaplama hataları yapmıştın” gibi spesifik bir konuya ait geribildirim verilmesi, hem çalışanın eleştiriyi anlamasını hem de kabullenmesini kolaylaştıracaktır. Gözetilmesi gereken bir başka konu da, sürecin amacının çalışanların suçlanması değil, gözlemlenen sorunların tanımlanması ve varsa çözüm önerilerinin getirilmesi olduğudur. Örneğin; “Kimseyi dinlemiyorsun” ifadesi yerine, “Takım arkadaşlarının düşüncelerini ifade etmelerine imkan tanımadığımı düşünüyorum, oysa bu fikirlerden de yararlanıp, daha zengin bir bakış açısı sağlaman mümkün” ifadesinin kullanılması çalışanın eleştirileri daha olumlu karşılamasını ve motivasyon düşüklüğü yaşamamasını sağlayacaktır.<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> Zeynep Kaptan, a.g.e., s.3

## İKİNCİ BÖLÜM

### SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSINI ARTIRMADA MOTİVASYON

Satış elemanlarının yüksek performanslarının kurum performansında yarattıkları olumlu etkiler çoktur. Türkiye'deki ekonomik koşullar ve bu koşulların beraberinde getirdiği işsizlik sorunu, çalışanlarının beklentilerinin ikinci planda kalmasının nedenlerinden biri olarak düşünülebilir. Her ne kadar Türkiye'de geniş bir işsizler ordusu olsa da, yetişmiş ve şirket kültürünü benimseyerek uyum sağlamış satış elemanlarının işten ayrılması ve yerlerine yeni elemanların alınması sürecinin maliyetleri düşünüldüğünde durum o kadar da işveren yararına görünmemekte; çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının sağlanmasının önemi daha belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İşverenin beklediği profilde, şirketi tanıyan, dinamiklerini bilen ve iyi performans gösteren, aktif ve faal satış elemanlarının şirkette tutulması hem şirket performansının korunması ve artırılması hem de personel maliyetlerinin belirli bir düzeyde tutulmasının önemli anahtarlarından biri haline gelmektedir. Satış elemanlarına kariyer beklentilerini karşılayan kariyer yolları önermek, piyasa koşullarında rekabet edebilir bir ücret vermek elemanların motivasyonlarını ve dolayısıyla performanslarını etkileyen temel unsurlardır. Satış elemanlarının beklentilerini doğru düzeyde karşılayabilmek için öncelikle beklentilerini doğru tespit etmek gerekmektedir, tıpkı ürün ve hizmet sunumu ile beklentilerini karşılamaya çalıştıkları müşteriler için yapılan pazar araştırmalarında olduğu gibi. Satış Elemanlarının Memnuniyeti Araştırmaları devreye girmekte, elemanın kurumun insan kaynakları uygulamaları konusundaki görüşlerini alarak çalışanların beklentilerinin belirlenmesini sağlamaktadır.<sup>28</sup>

Araştırma kapsamında hangi araç kullanılırsa kullanılsın (anket ve/veya grup görüşmesi) kurum çalışanlarının tamamının aynı şekilde yorumlayacağı soruların sorulması gerekir. Satış Elemanlarının Memnuniyeti Araştırmalarının sonuçlarının çalışanlarla paylaşılması, şirket yönetiminin bu araştırmaların sonuçlarını önemli bilgi kaynakları olarak ele aldıklarını göstermektedir.

Satışta motivasyonun, dolayısı ile performansın geliştirilmesinde memnuniyet araştırmalarının neticesinde elde edilen faktörler kişiden kişiye değişmekle birlikte, önemli

---

<sup>28</sup> Arzu Yeşilova, "Çalışanın Sesi, Çalışanın Memnuniyeti Araştırmaları", 12/04/2002, www.kariyer.net , (11,2003),s.1

olan nokta her satış elemanı için bu faktörlerin insan kaynakları departmanı ya da satış yöneticisi tarafından iyi analiz edilmesidir. Konuya daha açıklık getirilmesi için sırasıyla satış yönetimi ve motive edici faktörlerden bahsedilecektir.

## 2.1 Motivasyon Süreci ve Satış Yönetimi

Satış yöneticileri özellikle motivasyonu yüksek düzeyde olan satış elemanı ile çalışmak ister ve bu elemanların yüksek performans göstermelerini beklerler. Yöneticiler motivasyon aracını kullanarak mevcut işlerin daha iyi yapılmasını ve satış elemanlarının işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaya çalışırlar.

Ancak, satışçılar bazı ihtiyaçlarla ilgili olarak tatminsizlik duyduğunda belli bir gerilim ve rahatsızlık duyacaktır. Bu durumda kişi, ihtiyacının tatmin edilmesi amacıyla hareket edecek ve ihtiyacını tatmin ederek bu gerginlikten kurtulacaktır. İşte burada satış yöneticisi, astlarının davranışlarını izleyerek onların ihtiyaçlarını giderme yönünde gayret sarf etmek zorundadır. Elemanların ne çeşit ihtiyaçlarını gidermek istediği ve beklentilerinin neler olduğu konusunda yöneticinin üzerine düşen görevler vardır. Burada, yönetici motivasyon konusu ile ilgilenmek zorundadır. Çünkü yöneticinin başarısı astlarının örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Başka bir deyişle, motivasyon ile performans çok yakından ilişkilidir. Motive olmayan personelin performans göstermesi beklenmemelidir. Kişiler çok çeşitli davranışlar gösterirler. Bu davranışların değişik nedenleri olabilir. Bu davranışların nedenlerini anlayıp, bu davranışları örgütün amaçlarının gerçekleşebilmesi için olumlu şekilde kullanabilmek için yöneticiler motivasyona önem verirler. Yönetici açısından önemli olan kişilerin örgütün amaçları doğrultusunda davranışlarıdır.<sup>29</sup>

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır; birincisi motivasyon kişisel bir olaydır. Bir satış elemanını motive eden herhangi bir durum veya olay bir başka elemanı motive etmeyebilir. İkincisi motivasyon ancak insanların davranışlarında gözlenebilir. Yönetici personelinin motive etmek konusunda ne yapabilir? Eğer yönetici, personelin hangi ihtiyacını tatmin etmek istediğini anlayabilirse, o ihtiyaçların tatmin edebileceği ortamı yaratarak onların belirli yönde

---

<sup>29</sup> Hüseyin Özgen, *Yönetici Geliştirme-Bildirgeler*, Adana: ÇÜİBF Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları, 1989, s.73



davranmalarını sağlayabilir. Yönetici açısından satış elemanının motivasyonu sürecinde üç temel unsur rol oynamaktadır. Bunlar;<sup>30</sup>

1. Örgütsel amaçlar
2. Satış elemanlarının gösterdiği çaba
3. Satış elemanlarının ihtiyacı

Söz konusu unsurların yöneltme fonksiyonu amacına hizmet etmesi için bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Satış elemanlarının gösterdiği çabaların satış örgütünün amaçlarına yönelik olması ve bu çabaların kalitesi önem taşımaktadır. Öte yandan kişilerin ihtiyaçları örgütün amaçları ile uyumlu ve tutarlı olmalıdır.

İnsanlar yaşamları boyunca bazı tür ihtiyaçlar duymaktadırlar. Bir başka deyişle insanlar bu ihtiyaçlarla doğmamakta aksine yaşam tecrübeleri yoluyla bu ihtiyaçları öğrenmektedirler. Başarma ihtiyacı bunlardan biridir. Başarma ihtiyacı zor olan, yüksek bir başarı standardına sahip bir şeyi başarmak, karmaşık bir görevin ustası olmak ve diğer insanları geçmek isteğidir. Bu tür insanlara “ başarı merkezli” insanlar denmektedir. Satış yöneticilerinin bu tür insanları tespit ederek onlara kişisel sorumluluk vermesi, belirli problem ve amaçları başarmalarını istemesi gereklidir.

Satış elemanları içerisinde buldukları dinamik ortamda sürekli olarak kendilerini başkaları ile karşılaştırma gayreti içerisinde olacaktır. Satış yöneticileri birlikte çalıştığı elemanlarının ücret ayarlamasında ve ödül dağılımında adil olmak zorundadır. Her şeyden önce eşit gayretleri eşit şekilde ödüllendirmek gerekir. J.S. Adams’ın eşitlik teorisine göre kişi kendi kurumunda başka bir kişiyle ya da kendi durumunda olan başka bir satış örgütünde çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırır. Bu kişinin kazanç ve gayretleri yönündeki algıları ile ilgili olarak bir rasyo gösterebiliriz;<sup>31</sup>

$$(Kişinin Kazancı) / (Kişinin Gayreti) = (Diğer Kişinin Kazancı) / (Diğer Kişinin Gayreti)$$

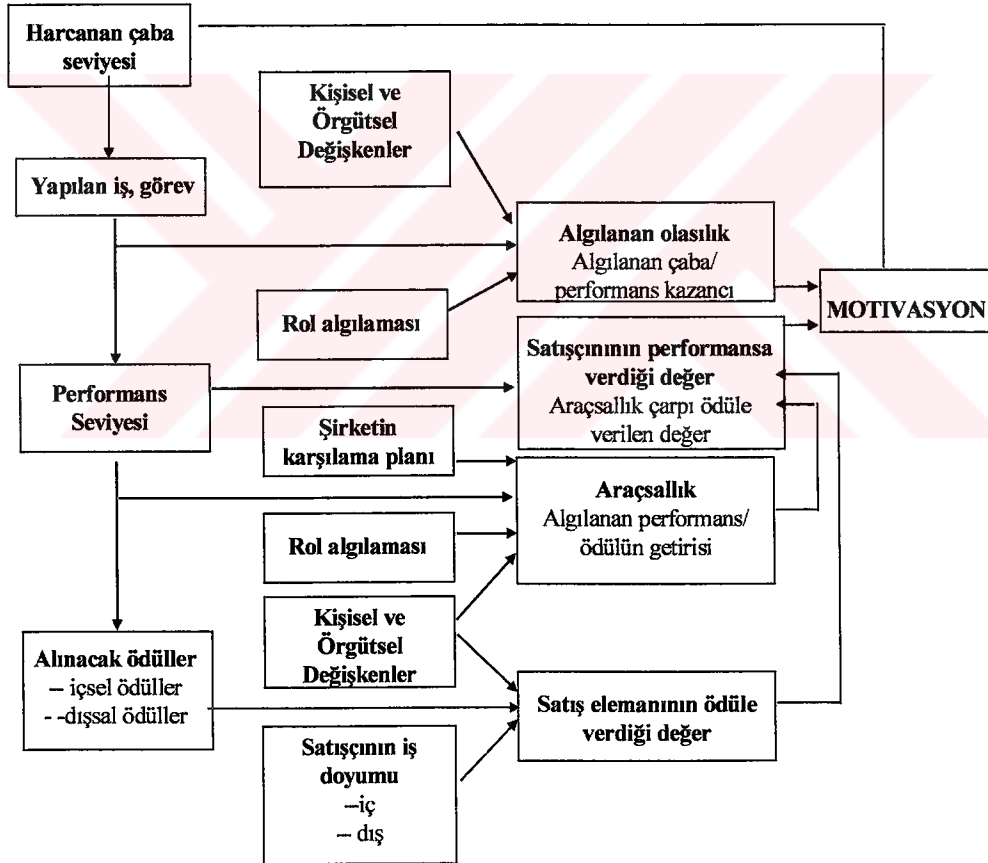
Bu karşılaştırma sonucunda eğer satış elemanı iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise motivasyon olumlu yönde olacaktır. Eğer eşitsizlik algılanırsa bu durum

<sup>30</sup> Serap Çabuk, **Satış Yönetimi**, 1.Baskı, Adana: Baki Yayınları, 1999, s.176

<sup>31</sup> Mehmet Silah, **a.g.e.**, s.81.

çeşitli huzursuzluklara yol açacaktır. Bu durumda yöneticiye düşen çeşitli görevler vardır. Satış müdürü satış elemanına şirket içerisinde böyle bir durumun söz konusu olmadığını anlatması ve moralin artırılması yönünde iletişim sağlaması yerinde olacaktır. Özellikle değerlendirmelerde objektif olmak zorundadır.

Satış elemanlarının motive edilmesi için sadece ihtiyaçların karşılanması yeterli değildir. Satış elemanları gösterecekleri ekstra gayret karşısında ödüllendirilme beklentisi içerisinde olmaktadır. Diğer bir deyişle elemanlar işin başarılmaması durumunda elde edilecek ödülü, işin başarıma olasılığını ve başarının ödüle değer ölçüde olup olmadığını yanıtlamaya çalışacaklardır. Bu yanıtın olumlu olması durumunda satış elemanlarının motivasyonu sağlanmış olacaktır. Bununla ilgili olarak motivasyon sürecini aşağıdaki şekilde görmek mümkündür.



Şekil 2.1 Motivasyon Sürecini Etkileyen Faktörler

Satış yöneticisi öncelikle satış elemanının algıladığı olasılığı artırmaya çalışmalı, performansı ödüllendirmeli ve kesinlikle satış elemanları tarafından cazip bulunabilecek ödüller belirlemeye çalışmalıdır.

Satış müdürleri ayrıca, performansı yüksek elemanlarının şirkette tutulması yönünde de bir çaba içerisindedirler. Nemerov, “Çalışanlar bugün daha az sadakatlidir, fakat kişiler en iyi, en canlı ve en sıcak iş ortamında çalışıyorlarsa o işi bırakmayacaklardır” demektedir. Greenboro-North Caroline’da stratejik iş gelecek bilimcisi olan Roger Herman, çalışanları işte tutmanın gerçekten bir kurum kültürü meselesi olduğunu, çalışanları cezbedecek ve tutacak doğru bir ortam yaratmanın kilit nokta olduğunu altını çizmektedir. “Tercih edilen bir iş olmak” adlı kitabında Herman, çalışanların işte tutulması konusunda göz önünde bulundurulması gereken önemli noktaları açıklamaktadır. Bunlar;<sup>32</sup>

**Firmanın Saygınlığı:** Firma halkın ve çalışanların gözünde nasıl görülüyor?

**Organizasyonel Kültür:** Firmanın vurguladığı genel “kurum kültürü” nedir ve çalışanlar tarafından nasıl algılanıyor?

**Açıklayıcı/Aydınlatıcı Liderlik:** Yönetim, çalışanları ile ne kadar uyumlu ve çalışanları ile ne kadar iç içe bulunmaktadır?

**Kişilere İlgisi:** Firmanın çalışanlarını nasıl yönettiği konusunda genel ortak görüş nedir?

**Gelişme ve Fırsat:** Kişisel ve profesyonel gelişme imkanları mevcut mu ve yönetim bu gelişmeyi destekliyor mu?

**Anlamlı İş:** Çalışana verilen iş zorlayıcı mı ve çalışanların profesyonel hedefleri ile aynı çizgide mi?

Eğer bir firma satış elemanlarını işte tutma problemi yaşıyorsa, firmanın yönetim stratejilerini ve kurum kültürünü gözden geçirmesi gerekmektedir. Teknoloji sürekli gelişmekte ve zaman değişmekte, fakat bugünün iş hayatında değişmeyen bir gerçek; firmanın büyüklüğü ne olursa olsun, mutlu satış elemanları firmayı başarıya götürür.

---

<sup>32</sup> Tara A.Wenner, “Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?”, makalem.com, (15.10.2003), s.2.

## 2.2 Satış Elemanının Davranışlarını Belirleyen Kişisel ve Örgütsel Faktörler

Satış elemanlarının başarılı olup olmaması motivasyonla birlikte birçok faktöre bağlıdır. Bu faktörler genel hatlarıyla; kişinin özellikleri, çalıştığı ortamın özellikleri, işin özellikleri şeklinde sıralanabilir. Bu etkenlerden kişisel özellikler; çalışanın bilgisini, yeteneğini, algılamasını ve yaş, cinsiyet gibi demografik özelliklerini ifade ederken, işletmenin özellikleri; işletmenin ve çalışanın amaçlarını, işletmenin yapısını, liderlik anlayışını, uygulanan disiplin ve cezaları ve son olarak işletme tarafından sağlanan ücret, fiziki çalışma imkanı gibi imkanları kapsamaktadır.<sup>33</sup> Özellikler kısaca şöyledir:

### 2.2.1 Kişisel Özellikler

**Bilgi:** Satış elemanları görevlerini yerine getirirken çeşitli bilgilere ihtiyaç duyarlar. Bu bilgilerden bazıları deneyimle elde edilirken, bazılarının da bizzat şirket tarafından eğitim olarak verilmesi gereklidir. Mesela elektrik şirketinde çalışan bir satış mühendisinin sürekli olarak pazarladığı ürünler hakkında bilgilerini tazelemeye ihtiyacı vardır. Gerekli bilgi ve deneyime sahip olan satışçılar müşteri karşısına özgüvenleriyle çıkarlar.

**Yetenek:** Kişinin belirli ilişkileri kavrayabilme, analiz edip çözümleyebilme ve sonuca kavuşturma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel özelliklerin tamamıdır. Bu tanıma göre yetenek bedensel ve zihinsel özelliklerin birleştirilebilmesidir diyebiliriz. Satış elemanının sunum yapabilme yeteneğine sahip olması gerekir.<sup>34</sup>

**Kişilik:** Kişilik, insanın duyma, düşünme, davranış biçimlerini etkileyen etmenlerin kendine özgü görüntüsüdür. Örgütsel davranış bilimcileri davranışları etkileyen bazı temel kişilik özellikleri üzerinde durmaktadırlar. Bunlar; başarıya yönelim, otoriter kişilik, kendine güven, kendini yansıtmaya ve risk alma eğilimidir. Her birinin iş hayatında önemli rolleri bulunmaktadır. Örneğin kişilik özellikleri yaptıkları işe uygun olmayan insanların kendi kişiliklerine ve çevrelerine saygıları azalır, kendilerini toplumdan soyutlanmış hissederek yalnızlık ve yabancılaşma duygusuna kapılırlar, kaygı ve gerilimler başlar, davranış ve uyum bozuklukları artar. Sonuçta, iş yerinde çatışma ve huzursuzluk oluşur. Böylece kişisel

<sup>33</sup> Ümit Öztürk, a.g.e., s. 13

<sup>34</sup> Ümit Öztürk, a.g.e., s. 17

performans düştüğü için örgütsel performansta da düşme gözlenir. Satış elemanları, özellikle, kendine güvenen kişiler arasından seçilmelidir.

**Algılama:** İşletmelerde çalışanlara işletme içerisinde kendilerinden beklenen ya da beklenmeyen davranışlarla ilgili çeşitli mesajlar gelir. Bu mesajlar ne kadar açık olursa olsun satış elemanlarından bazıları bu mesajları olumlu algılamak bazıları da olumsuz olarak algılayabilir. Bu farklılığın nedeni, kişilerin algılama süreçleriyle ilgilidir. Algılamanın kişilerin davranışında çok önemli bir etkisi vardır. Genel ifadeler yanlış algılamalara neden olabilir.

**Demografik Özellikler:** Yaş ve cinsiyet gibi özelliklerin de kişilerin davranışında önemli bir yeri vardır. Mesela insanlar yaşlandıkça fiziksel dayanıklılıkları azalır, görme ve duyma bozuklukları artabilir. Bu durumda, kişiden aynı performansı beklemek mümkün olmayabilir. Cinsiyetin performansa etkisi yaş kadar fazla değildir. Sadece yönetici açısından dikkat edilmesi gereken bazı işlerde bayanlar daha başarılı iken bazılarında da beyler daha başarılıdır. Mesela inşaat ve makine satış sektörlerinde müşterilerin ağırlıklı olarak erkek olması nedeniyle, satış yöneticisi bu tür alanlarda başarıma açısından erkek elemanları tercih edebilir.<sup>35</sup>

### 2.2.2 İşletme Özellikleri

Satış elemanlarının başarılı olmaları, kişisel özelliklerin yanında çalışma şartlarına da bağlıdır. Satış elemanının performans gösterebilmesi için işletme amaçlarının kişi amaçlarına uygun olması, işletmenin örgüt ve haberleşme yapısı, fiziki ve psikolojik imkanları, yönetim politikaları, ücretlendirme, ödüllendirme, teşvik ve cezalandırma gibi işletme özelliklerine de değinmek gereklidir.<sup>36</sup>

**Amaçlar:** Satış elemanının amaçları ve şirketin amaçlarıyla uyumu ifade eder. Şirketin amaçlarını işletme amaçları, stratejik amaçlar ve taktiksel amaçlar olarak ifade edebiliriz. Edwin Locke tarafından geliştirilen amaçlar teorisine göre erişilmesi zor ve yüksek amaç

<sup>35</sup> Serpil Aytaç, "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", [www.isguc.org/saytac2htm](http://www.isguc.org/saytac2htm), (10.2001),s.1

<sup>36</sup> Ömer Soydan, "Satışçı Performanslarının Değerlendirilmesi ve İlaç Sektörüne Ait Bir Uygulama", (Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997), s. 21

belirleyen bir kişi, elde edilmesi gayet kolay olan amaçlar belirleyen bir kişiye oranla daha yüksek performans gösterecek ve daha fazla motive olacaktır. Amaçların elemanların davranışlarındaki etkisi şu şekilde sıralanabilir.<sup>37</sup>

- Satış elemanı tarafından belirlenen amacın açık seçik olması iş başarılarını arttırmaktadır.
- Belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması satışçının daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarılarını arttıracaktır.
- Satış elemanı amaçlarının örgütsel amaçlar, koşullar ve ortam ile çatışma derecesi arttıkça kişisel davranışlar işyerinde başarı sağlama şansını azaltacaktır.
- İçsel ödüller kişinin hedef ve amaçlarını etkileyerek davranışlarına yön verir.
- Kişinin asıl davranışları kişinin algıladığı ödüller (içsel ve dışsal ödüller) ve gerçekte var olan değer standartları arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi neticesinde ortaya çıkar.

**İşletme Yapısı:** İşletmenin örgüt yapısı, yatay, dikey ve fonksiyonel haberleşme olanağı satış elemanlarının davranışlarını etkiler. Örgütte, satış elemanlarının açık ve seçik iş tanımına sahip olması kullanacağı gerekli araç ve gereçlerin tanımlanmış olması şarttır. Ayrıca satış elemanı bir bölgede çalışacaksa bu da belirtilmelidir. Bununla birlikte şirket içerisindeki gelişmeler yazılı olarak ya da elektronik ortamda belirtilmelidir. Gelişmelerden haberdar olmayan satış elemanları eski kurallarla iş görmeye devam edeceklerdir. İşletmede merkezi olmayan organizasyon yapısı satış elemanı için daha fazla özerklik anlamına gelmektedir.

**Liderlik Tarzı:** Yönetim teorisyenleri liderliği çeşitli şekillerde tanımlamışlardır. Kimileri liderliği “emre hazır astları faaliyete yöneltmektir” diye tanımlarken, kimileri de “amaçlara erişilmesinde insanları etkileyebilme” olarak tanımlamaktadır. İşletmenin belirlediği liderlik tarzı işe yönelik liderlik ya da kişiye yönelik liderlik şeklinde olabilir. İşe yönelik liderlikte yönetim kararı alıp sadece duyururken, kişiye yönelik liderlikte yöneticiler tarafından belirlenen sınırlar çerçevesinde astlar fonksiyonel olarak karar verebilirler. İşletme tarafından benimsenen liderlik modeli aynı şekilde satış elemanlarının davranışlarını etkilemektedir.

---

<sup>37</sup> Metin Ateş, “Güdülenme”, <http://www.merih.com/wmetate25.htm>, s.4

Disiplin ve Cezalandırma: İşletmedeki sıkı disiplin ve hatalar karşısında uygulanacak cezalar da satış elemanlarının davranışlarını yönlendirmektedir. Uygulanacak olan cezanın büyük olması durumunda satış elemanı hata yapmamak için çekingen davranma eğilimi gösterecektir. Örneğin her bağlantının satışla sonuçlandırılmasını beklemek ve sonuçlanmadığında satış elemanını sorumlu tutmak buna örnek verilebilir.

İmkanlar: Satış elemanlarına sağlanan imkanları fiziki imkanlar, çalışma saatleri, çalışma yeri, çalışılan bölgedeki iklim, ses, aydınlatma ve teknoloji olarak tanımlayabiliriz. Satış elemanlarının davranışlarının nedenleri araştırılırken bu etkenler de göz önüne alınmalıdır. Mesela çalışma saatlerinin fazla olması yorgunluğa ve isteksizliğe neden olabilmektedir. Bununla birlikte sesin rahatsız edecek düzeyde fazla olması ya da iklim koşullarının satış elemanının fiziksel özelliklerine uygun olmaması kişinin performansında düşmeye neden olacaktır. Dışarıda çalışan satış elemanlarına araç tahsis edilmemesi randevularda gecikmelere neden olabilir ve satış elemanının başarısı düşer.

Ücret Politikaları: Şirketin satış elemanlarına sağladığı ücret, prim, ödüller satışçıların davranışında olumlu ya da olumsuz tepkilere neden olacaktır. Satış elemanı kendi kurumunda başka bir kişiyle veya kendi durumunda olan başka bir örgütte çalışan kişinin durumu ile kendisini karşılaştırması sonucunda eğer iş ilişkilerinde aynı muameleye tabi olduğu düşüncesinde ise davranışları olumlu yönde olacaktır. Satışçıya göre bir eşitsizlik varsa bu durumda kendi motivasyonunu sağlamak için satış elemanı aşağıdaki dört seçenekten birini seçebilir:

1. Ödüle karşılık gelecek şekilde gösterdiği çabayı artırmak
2. Gerçekten eşitlik olmasa bile gerçekleri saptırarak kendini eşitliğin olduğuna inandırmak
3. Kendine elde ettiği ödüllerini karşılaştırabilecek başka bir satış elemanı seçmek

## **2.3 Satış Elemanlarının Performansını Artırmada Motive Edici Faktörler**

### **2.3.1 Prim Sistemi ve Ödüller**

Satış elemanlarının gösterdiklere performansa bağlı olarak ücret dışında yapılan ödemeler prim, bu ödemelerin belirli kural ve prosedürlere bağlanması ise prim sistemi olarak bilinir. Ödüller ise, çalışanlara üstün çabaları ve şirkete yaptığı önemli katkılar (mesela alınan büyük

bir ihale) nedeniyle sağlanan ekonomik yararlarıdır.

Prim sistemi de ücret sistemi gibi satış elemanlarını doğrudan ilgilendiren bir alandır. Hatta bir çok kaynakta ücretin bir parçası olarak belirtilir. Bu nedenle olabildiğince adil bir sistem geliştirme zorunluluğu vardır. Primler tamamen performans değerlendirme sonuçlarına bağlanabileceği gibi, kısmen bu sonuçlara kısmen de bölümün/projenin/şirketin performans ve verimliliğine bağlanabilir.

Prim sisteminde dikkat edilmesi gereken en önemli hususlardan biri şudur; primin her satış elemanına maaşın belirli bir katı kadar para verilmesi, bunun sabit ücretin bir parçası olarak algılanmasına yol açar ve bu durumda primin motive edici bir fonksiyonu kalmaz. Diğer bir husus prim dağıtımının önceden belirli standartlara dayanması ve adil olmasıdır. Bunun tersi bir uygulama, bir kısım satışçıların kayırıldığı izlenimi verir ve prim sisteminin motivasyon artırıcı özelliği tersine işlemeye başlar. Bütün bu kıstaslar ve adalet için söylenenler ödül sistemi için de geçerlidir.

Ödüller daha çok spesifik alanlarda şirkete önemli katkı sağlayan elemanlara verilen, satış elemanlarını satışları şirket lehine sonuçlandırmaya ve yaratıcılığa sevkeden bir motivasyon aracıdır. Ödüller arasında en önemli olanları para verilmesi, seyahat imkanı tanınması ve giyim çekleri verilmesidir.

Çalışanlara uygun olarak ödüllendirme stratejilerinin uygulanabilmesi için iki kuram geliştirilmiştir:

- McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı: Sevgi, güç veya başarı odaklı çalışanlar için şirketin ödüllendirme ve motive etme prensipleri
- Vroom'un Beklenti Kuramı: Yukarıda da kısaca değinilen bu kuramda "Motivasyon Gücü Skoru nedir, nasıl hesaplanır ve nasıl arttırılır?"ın cevapları aranır.

McClelland'ın Başarı Güdüsü Kuramı: Çalışanları tanıma, yöneticinin onları motive edebilmek için ilk yapması gereken işlerdir. McClelland'a göre çalışanları motivasyon kaynaklarına göre üç grupta değerlendirebiliriz: Başarı odaklı, sevgi odaklı ve güç odaklı.<sup>38</sup>

<sup>38</sup> ~ "Ödüllendirme ve Motivasyon", insankaynaklari.com içerik ekibi, (12/2001),s.1



- Başarı odaklılar, en çok performanslarının iyi olmasına önem verirler. Onlar için zorlayıcı hedefleri yakalama en önemli ödüldür. Bu yüzden onlar için hedef belirlenirken realist ama zorlayıcı hedefler seçmek gerekir. Anlamlı bir hedefe ulaşmak için gösterilen çaba ve problem çözme süreci onlar için kendi içinde zevklidir. Bir ödül töreninde başarılarının takdir edilmesi onları onore eder ve yeni başarılar için kamçılar. Şirketin onlara rekabetçi bir ortam ve adil bir performans değerlendirme sistemi sunması şarttır.
- Sevgi odaklılar, şirketlerine bir aile ortamına bağlı oldukları gibi bağlanırlar. Onlar için takdir edici bir söz, bir doğum günü hediyesi, sıcak bir gülümseme en motive edici ödüllerdir. İş arkadaşlarıyla iş çıkışında yapılan kutlamalar, beraber yenen yemekler onlar için unutulmazdır. Şirketin onlara hoş ve sıcak bir çalışma atmosferi sunması ve gerekli moral desteği sağlaması şarttır.
- Güç odaklılar, etki alanlarının geniş olmasına ve pozisyondan gelen statüye odaklanmışlardır. Onlar için bir makam otomobili, iş kartındaki başlık, odalarındaki koltuk ve onlara rapor eden insan sayısı büyük anlam ifade eder. Omuzlarındaki yıldızlar her terfide arttıkça, güç ihtiyaçları daha fazla tatmin edilmiş olur. Şirketin onlara hedef verirken otorite ve yetki de vermesini beklerler. Liderlik özellikleri çoğu zaman ön plana çıkar. Ancak, kendi egoları ile şirketin çıkarları birbirine çeliştiği zaman şirket için tehlikeli olabilirler.

McClelland'ın kuramı pekiştirme prensibine uygun olarak uygulanabilir. Burada ödüllendirme, edimsel koşullanmadaki pekiştirme prensibine dayanan bir güdüleme yolu olmaktadır. Pekiştirme, istenen performansın görülme sıklığını arttırmak için pozitif ödüller kullanılmasıdır. Pekiştirme iki temel varsayıma dayanır:

- İnsanlar kendileri için en büyük ödülü sağlayacak şekilde davranırlar.
- Uygun ödülleri sağlayarak performansı geliştirmek mümkündür.

Pekiştirme prensibini kullanan bir şirket, çalışanlarını başarıya götüren spesifik iş davranışlarını ödüllendirir. Böylece davranış ile olumlu sonuç arasında kurulan bağ sonucu davranış yerleşmiş olur. Ancak bu ödüllendirmeyi yaparken de insanların kişisel ihtiyaçları ve bireysel farkları mutlaka değerlendirilmelidir.

Vroom'un Beklenti Teorisi: Vroom'un modeline göre, iş ve görev başarısı büyük ölçüde ödüllendirilme beklentisine dayanan bir davranışın fonksiyonudur. Bu model, örgütsel davranışların nedenleri hakkında bilimsel bazı varsayımlar ve ödüllendirme temelli güdüleme için prensipler geliştirmiştir:

- Bir davranışın ortaya çıkmasına neden olan faktörler hem bireyin kişisel özellikleriyle hem de çevresel koşulların etkisiyle ilgilidir.
- Her insanın diğerlerinden farklı ihtiyaç, arzu ve amaçları vardır. Dolayısıyla çalışanlara verilecek ödüller onların ihtiyaçlarına yönelik olmalıdır.
- Birey göstereceği çabanın ona bazı ödüller kazandıracağına büyük ölçüde inanmalıdır.
- Başarı sonucunda çalışana verilecek ödüller onun için bir değer ifade etmelidir.
- Birey çaba göstereceği takdirde istediği sonuçlara ulaşabileceğine inanmalıdır.
- Birey başardığı zaman istediği sonuçlara (ödüllere) sahip olacağına inanmalıdır.

Buna göre, güdüleme fonksiyonu:

Motivasyon gücü = F(Çaba ile performansa ulaşma arasında kurulan ümit derecesi, performans ile ödüller ulaşma arasında kurulan ümit derecesi, ödüllere verilen değer) olmaktadır.

Matematikte ifade edilebilen bu model, üç parçadan oluşmaktadır:

Ç->P: Çaba ile performans arasında kurulan ümit derecesidir.

“Eğer çaba gösterirsem başarıya ulaşır mıyım?”

Olasılık olarak 0 ile 1 arasında değişir. Bireyin kendine güveni ve başaracağına olan inancı arttıkça bu değer 1'e yaklaşır. Ayrıca bu değer, çalışan kişinin bilgi, beceri, deneyim ve yetenekleriyle doğru orantılı olarak 1'e yaklaşır.

P->Ö: Performans ile sonuçlar/ödüller arasında kurulan ümit derecesidir.

“Eğer başarılı olursam, istediğim sonuçlara ulaşabilir miyim?”

Olasılık olarak -1 ve 1 arasında değişir. Pozitif değerler ödülleri, negatif değerler ise cezaları belirtir. Çalışanın beklentileri olarak yöneticinin takdirini kazanması, iyi bir performans

değerlendirmesi, performansa dayalı bonuslar, terfi olanakları gibi ödülleri sayabiliriz. Bu bağdaki ümit derecesini arttırmak için organizasyonun yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Adaletli bir performans değerlendirme ve ödüllendirme sistemi varsa, kariyer olanakları ve çalışma ortamı iyiyse, pozitif olasılık değeri 1'e yaklaşır.

D: Ödüllere verilen değer ve duyulacak olan doyum derecesidir.

“Sonuçta elde edeceğim ödüller benim için ne kadar değerli?”

Her ödülün veya cezanın her bireye göre bir ihtiyaç ya da istek şiddeti vardır. Bu değer, 0 ve 1 arasında olup şiddeti arttıkça 1'e yaklaşır. Buna ödülün değeri ve çekiciliği diyebiliriz. Her çalışanın değer verdiği ödüller farklıdır. Örneğin; sevgi odaklı bir çalışan, çalışma arkadaşlarından memnun olduğu ve onlarla yakın ilişki kurmayı istediği için yükselmeyi istemeyebilir. Diğer bir deyimle, terfi etmek onun için güç-odaklı bir çalışandan farklı olarak cazip değildir.

Modelin üç parçasını oluşturan  $\text{Ç} \rightarrow \text{P}$ ,  $\text{P} \rightarrow \text{Ö}$  ve D skorları çarpıldığında “Motivasyon Gücü Skoru” hesaplanmış olur. Bu modelin oldukça güzel matematiksel gücü vardır. Örneğin bu üç parçadan bir değer sıfır olması durumunda Motivasyon Gücü Skoru (MGS) da sıfır olmaktadır. Mesela, birey çaba gösterdiğinde başaracağına inansa ve başardığı takdirde ödüllendireceğini bilse bile, eğer ulaşacağı ödül onun için hiçbir değer ifade etmiyorsa, harekete geçmeyecektir.

Modelin ikinci parçası hesaplanırken, genelde birden fazla sonuç veya ödül söz konusu olduğundan tüm ödüller için ayrı  $\text{P} \rightarrow \text{Ö}$  değerleri bulunur ve ortalama toplamları alınır. Modeldeki negatif sonuçların, bir başka deyişle cezaların da caydırıcı bir etkisi olabilir. Örneğin, elektrik tesisatı bakım planını uygulama konusunda sorumlu olan bir işçiyi ele alalım. İşçi, tesisat bakım planını uygulama konusunda yeterince ödüllendirilmese de güdülenerek harekete geçebilir. Çünkü burada, uygulamama halinde karşılaşılabilecek sonuçlar (sigorta kaçağı, patronun azarı vb.) vahimdir ve caydırıcı etkiye sahiptir.

Motivasyon Gücü Skorusunu arttırmak için (MGS'yi maksimize ederek 1'e yaklaştırmak için) yöneticiler ve insan kaynakları departmanı neler yapabilir?

- $\text{Ç} \rightarrow \text{P}$ 'nin artması için eğitim programları ve coaching
- $\text{P} \rightarrow \text{Ö}$ 'nün artması için örgütsel gelişim, etkili bir performans değerlendirme ve

ödüllendirme sistemi, çalışanlar için kariyer yönetimi sistemi

- D'nin artması için de McClelland'ın kuramına göre ödüllerin kişiye uygun olmasını sağlamak gereklidir.

Uygulanan prim sistemleri ve ödüllendirme programıyla işletmeler satış elemanlarının performanslarını artırarak, temelde satışları arttırmayı hedeflemektedirler. Buna ek olarak; müşteri portföyünü genişletmek, yeni ürünleri daha geniş bir müşteri grubuna tanıtmak, var olan ürünlerin satışlarını artırmak gibi hedefleri saymak mümkündür.

### 2.3.2 İletişim

İletişim, satış elemanlarını ilgilendirecek haberlerin bir örgütsel yapı içinde zirveden dibe, dipten zirveye serbestçe ve sağlıklı bir biçimde akışıdır. İletişim kanallarının sürekli açık tutulması ve satış elemanlarına bu kanallardan sürekli bilgi verilmesi, satışçıların en çok üzerinde durdukları noktalardan biridir. Satış elemanlarına bilgi sunmakla ilgi göstermek eşanlama gelmektedir. Çalışanlara açık bir iletişim politikası izleyen satış örgütlerinde ilişkilerin dikey ve yatay düzeyde yoğunlaşmış olması çok iyi bir atmosferin oluşmasına yardımcı olur. Böyle bir atmosfer içinde çalışanları işe daha verimli ve etkin biçimde yöneltmek daha da kolaylaşır. Aynı zamanda örgütte işbirliği ve dayanışmanın yaratılmasına yardımcı olur.

Satış elemanları, kendilerinden ne yapılmasının beklendiğini ve bunu neden yapmaları gerektiğini, üstlerinin onlardan ne beklediğini, diğer bölümlerde ve işletme dışında kendi işleriyle ilgili olarak nelerin olup bittiğini bilmek ister. Bu haber akışının sağlanması satış yöneticisinin sorumluluğudur. Yönetici bir örnek teşkil eder. Yöneticinin söz ve hareketlerinin kişiden kişiye değişmemesi gerekir. Yeterli iletişim sağlanamadığı takdirde belirsizlik durumu ortaya çıkar. Bu da söylenti, dedikodu vs. zemini hazırlar ve belirsizlik ne kadar artarsa, verim de o kadar düşer.

Mümkün olan birçok iletişim (enformasyon) kanalı vardır:<sup>39</sup>

- Kişisel İlişki ve Bilgi: Bilgi aktarımı için en iyi yoldur.

<sup>39</sup> Serap Çabuk, *Satış Yönetimi*, 1.Baskı, Adana: Baki Yayınları, 1999, s.185

- Yazılı Bilgiler: İnsani ilişkileri kısıtlar ve en çok yöneticinin kendisi zarar görür.
- Video Yayınları: Harbeleşme tek yönlü olarak gerçekleşir.
- Kurum İçi Radyo Yayını: Eğlendirici olsa da; tipik bir tek yönlü iletişim sistemidir.
- Elektronik Veri Ağı: Bilgisayar yoluyla haberleşme, en çok olayları ve haberleri duyurmak için uygundur. Avantajı; çok sayıda insana çok çabuk ulaşabilmesidir.

Bunlara bir de gayri resmi iletişim ağını katabiliriz. Genelde serbest toplantılarda, çay meclislerinde olup, şirketlerin kararlarının verilme aşamasında etkilidir.

Açık iletişim kalite sağlar. Şayet yönetim olayların kökünde yatanları biliyorsa, yeniden düzenlemeden doğan birçok sıkıntı verici durumdan sakınılabılır. Çoğu kaza ve felaketler, yönetimin önce ve zamanında uyarılması halinde engellenebilir.

Hiçbir şeye tepki vermemek de bir cezalandırma biçimidir. İlgisizlik bazen, dolaysız bir saldırıdan daha yıkıcı olabilir. Bir eleman, kendisini, adil olmayan eleştirilere karşı savunabilir; sessizlik ise onu umursanmama duygusuyla baş başa bırakır.

### 2.3.3 Yetkilendirme

Yetkilendirme, bir çalışanın görev yaptığı alan içinde herhangi bir yöneticiden onay almadan karar vermesine yönelik bir otoritedir. Yetkilendirme satış elemanlarının müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak için doğrudan müşterilerle temasa geçmelerini sağlayıcı bir araçtır. Bu da satış örgütlerine rakipler karşısında önemli bir avantaj sağlamaktadır. Bununla birlikte yetkilendirmede satış elemanının satışla ilgili kararlara katılması ve bunun için yetiştirilmesi söz konusu olduğu için yetkilendirme ile birlikte satış elemanına otorite ve verilen kararın uygulamasını görme konusunda da yetki verilmektedir. Böylece satış elemanları kendilerini etkileyen örgüt veya müşteriyle ilgili tüm kararlara katılmaktadırlar ve bunun sonucunda katılımcı yönetim anlayışı ortaya çıkmaktadır. Yetkilendirme uygulamasıyla birlikte satış elemanlarında bir oto-kontrol oluştuğu için elemanların motivasyonlarında da bir artış söz konusu olmaktadır. Bu nedenle yetkilendirmenin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için satış yöneticisi tarafından satışçıların motivasyonlarını artırmaya yönelik çalışmalar yapılması, etkin bir bilgi ve iletişim sisteminin kurulması gerekir

Örneğin; satış yöneticisi satış elemanlarına satışta belli bir iskontoya kadar karar verme

yetkisi verebilir. Bununla birlikte yetkilendirmenin performans artışına neden olabilmesi için yetkilendirmenin yapılacağı satış elemanının güvenilir bir kişiliğe sahip olması gerekir.

Yapılan işten sorumlu tutulurken, işin yapılış şekli konusunda çok az söz sahibi olmak satış elemanlarının performanslarının düşmesine neden olmaktadır. Satış elemanları işlerini daha iyi yapmanın yollarını gördükleri halde, katı kurallarla elleri kolları bağlandığında, engellenmişlik hissine yol açılmış olur. Bu durum, sorumluluk duygusunu, esnekliği ve yenilikçiliği azaltır. Satışçılara verilen duygusal mesaj şu olur: Yönetici/şirket, onların yargılarına ve doğuştan gelen yeteneklerine saygı duymamaktadır.<sup>40</sup>

### 2.3.4 Satış Yarışmaları

Satış elemanının motivasyonunu dolayısıyla performansını artırmak için kısa süreli yarışmalar yapılabilir. Mesela, yeni çıkan bir ürünün daha fazla müşteriye tanıtımı, problemlü ürünlere daha fazla satış sonrası hizmet götürme ya da yeni çıkan ürünün satışı gibi konularda yarışmalar düzenlenebilir. Birçok satış elemanı bu tür yarışmaları kazanmak için daha fazla çaba sarfeder. Çünkü yarışmada kazandıkları içsel ve dışsal ödüller onlar için ayrı bir teşviktir. Şu konularda elemanların motivasyonu için yarışmalar düzenlenebilir:

- Satış hacminin artırılması,
- Daha fazla sipariş teşvik etmesi,
- Şirkete yeni müşterilerin kazandırılması,
- Bayi ve alt bayilerin sayılarının artırılması
- Satış maliyetlerinin azaltılması.

Yarışmanın satış elemanları açısından verimli olabilmesi için yarışmanın konusu, yarışmanın kuralları, verilecek ödüller, yarışmanın kimleri kapsadığı, yarışmanın kapsadığı süre, yarışmaların nasıl duyurulacağı konularında kesin kararların verilmiş olması ve satış elemanları tarafından özümsemiş olması gerekir. Bununla birlikte satış elemanlarıyla yapılacak toplantılarda yarışmanın devam ettiği sürede yarışmaya katılan satış elemanlarının

---

<sup>40</sup> Jay R. Schuster, Patricia K. Zingheim, *The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance*, Jossey-Bass Publishers, 1996, p.139.

kendi önemli görevlerini ihmal etmemeleri gerekir. Bu tür olumsuz sonuçlar satış elemanının performansını artırırken satış ekibinin performansını düşürebilir. Bu yüzden satış yöneticilerinin, satış yarışmalarının kapsadığı süreyi ve kapsayacağı elemanları iyi belirlemeleri gerekir.

### 2.3.5 Övgü

Kendi yeteneğinden için için şüphe duyan zayıf bir yönetici, övgü ve onaylama konusunda da pintidir; daha açıkçası bunu beceremez. Bunlar, yani güvensiz insanlar, sadece kendi bulunduğu konuma yönelik değil, başkasının başarısını kişisel bir tehdit olarak görür. Başkalarının iyi olması onun için, kendi düşük pozisyonunun onaylanmasıdır.

Yöneticinin satış elemanlarının başarısı dorumunda da onları övmesi satış elemanında bir sonraki satış için motivasyon artışına neden olur. Övgünün memnuniyet verici ve teşvik edici olabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekir.

Gerçekçi ve dürüst: Övgü olgulara dayanmalı ve yöneticinin gerçek düşüncelerini yansıtmalıdır. Eğer insanlar ortalıkta birbirlerine asıl söylemek istediklerini söylemeden yağ çekerek dolaşırsa, övgü zamanla dejenere olarak boş bir gevezeliğe dönüşür.

Belli bir konuda: Övgü somut ve özgül bir konuya yönelik olmalıdır yani genel ve abartılı olmamalıdır. “Daima” ve “Hiçbir zaman” gibi genellemeler kaçınılmaz olarak yanlıştır. “Herşey mükemmel” gibi özele inmeyen iltifatlar, neyin gerçekte iyi olduğu ve neyin daha iyi olabileceği hususunda hiçbir fikir vermez.

Övgünün miktarı, yapılan satış ya da yerine getirilen görevle orantılı olmalıdır. Çok küçük bir satışa gösterilen abartılı bir onaylama, kişide güvensizliğe yol açar.

Yüzyüze: İlke olarak, övgü satış elemanlarının yüzüne karşı yapılmalıdır. Bir yönetici elemanlarıyla yüzyüze konuşmak zahmetine katlanmalı, bunu bir üçüncü kişiye bırakmayı düşünmemelidir.

İçten: Tebrik etme içten gelmelidir. Kendinizin yapmış olmayı istediğiniz bir işi yapan bir başkasını tebrik etmek çok zor olduğundan, bazı insanlar, övgülerini sözde alçakgönüllülük gösterileriyle, alaycı ve küçümseyici sözlerle karıştırırlar. Gözlerinde, kıskançlık ve haset

alevi parlarken, dudaklarından olumlu sözler dökülür.<sup>41</sup>

### 2.3.6 Satış Toplantıları

Satış toplantıları satış elemanlarının performansını artırma ve aynı zamanda sürekli bir eğitim sağlama için en çok tercih edilen yollardan biridir. Bu toplantılar ulusal, bölgesel ve yerel kapsamda yapılabilmektedir. Yapılan bu toplantılarda yöneticiler ve satış elemanları arasında karşılıklı bir iletişim kurma ve satış takımına ait olma duygusu yaratmak için iyi bir yoldur. Bu toplantılarda satış elemanları diğer bölge satış elemanlarıyla bir araya gelerek, kendi aralarında fikir alışverişlerinde bulunurlar ve diğer satış elemanlarıyla benzer zorlukları yaşadıklarını fark ederler. Bu satış toplantıları günümüzde çoğunlukla lüks oteller, tatil köyleri gibi mekanlarda yapılmaktadır. Bu toplantılarda yeni ürün tanıtımı, bütçe görüşmeleri, promosyon kampanyaları, pazarın mevcut durumu gibi konular ele alınır.

Satış elemanlarıyla yapılan bölgesel toplantılarda ise müşterilerin son durumu, rekabet durumu, takip edilen sıcak işler, potansiyel müşteriler haftalık ve aylık planlar hakkında karşılıklı bilgi alışverişinde bulunulur.

Bu toplantıların amacına ulaşması için ağırlıklı olarak işle ilgili sorular sorulmalıdır. Bununla birlikte elemanlarla nasıl konuşulacağını bilmek, doğru soruların nasıl sorulacağını bilmek demektir. Satış yöneticisinin soru sorması, konuya katıldığını ve astlarıyla ilgilendiğini gösterir. Yönetici konuşmasına: “-Ne?, -Kim?, -Nasıl?, -Ne zaman?, -Hangi?” sorularını sorarak başlamalı ancak “-Niye?” sorusundan mümkün olduğunca kaçınmak lazımdır. Zira bu kelime gizli bir suçlama içerir. Ayrıca olumlu ya da olumsuz tepkiler gizlenmemelidir. Satış elemanı ile ilgili olumsuz tepkileri dolaysız, uygun bir zamanda ve yapıcı ifadelerle bildirmek gerekir. Herhangi bir konudaki olumsuz eleştirinin toplantılarda ya da diğer satış elemanlarının içerisinde yapılması, eleştirinin yapıcılığını ve inandırıcılığını kaybetmesine neden olur.

### 2.3.7 Satışçıları Dinleme

Satış yöneticisinin satış elemanını açıklıkla ve tam olarak dinlendiğini hissettirmesi gerekir. Dinlemek, saygı göstergesidir. Dinleme yeteneği aynı zamanda kişinin beklentileriyle de ilgilidir. Kişi, söylenen şeyin ilginç, önemli ve yararlı olduğunu düşündüğü zaman dinler.

---

<sup>41</sup> Ünal Savaş, a.g.e., s.7.



Çoğunlukla neyin söyleneceğini bildiğini düşünür ve tamamını dinleme zahmetine katlanmaz. Ancak böyle bir durum satış elemanı açısından gösterilen çabanın yetersizliği olarak algılanabilir. Satış yöneticisi neyin söyleneceğini bilse bile dinlemeli ya da uygun bir dille elemanın konuşma talebini geri çevirmelidir.

Bununla birlikte satış yöneticisi satış elemanlarının yaratıcılıklarını geliştirmek amacıyla öneri sistemini getirmelidir. Öneri sistemi satış elemanına dinlenildiğini hissettiren en etkili araçlardan biridir. Öneri sistemi ayrıca satış örgütünde demokratik yönetime geçişin en belirgin göstergesidir. Satış elemanları düşünce ve önerilerini özgürce ortaya koyabiliyorsa ve bu öneriler ciddiye alınarak yararlı görülenler uygulamaya konuluyorsa satışçılarda tatmin seviyesi ve örgüte bağlılık artacaktır.

### 2.3.8 Eğitim Programları

Satış elemanının performans gösterebilmesi için eğitim görmesi motive olmasında en önemli faktörlerden biridir. Şirket ürünleriyle rakip ürünler arasındaki farkların azalması neticesinde alıcıların ürünlere daha duygusal yaklaşması, alıcıların daha bilgili hale gelmesi nedeniyle alım/satım sanatının gelişme hızının artması, yeni ürünlerin artması nedeniyle satış elemanlarının değişikliklerden haberdar edilme ihtiyaçları sebebiyle satış elemanlarının sürekli olarak eğitime ihtiyaçları olabilir.<sup>42</sup>

Satış yöneticileri elemanların eğitim ihtiyaçlarını belirlemeli ve eğitime tabi tutulmasına olanak sağlamalıdır. İş sırasında yönetici tarafından satış elemanına sağlanan eğitimler satış elemanının ilgi görme, satış elemanlarının faydalı olma, fırsat (şirket içerisinde ya da dışında yeni iş olanakları), düzeltme ve saygınlık ihtiyacını karşılayacaktır.<sup>43</sup>

Bağımsız eğitim ve danışmanlık şirketlerinin yanı sıra kurumların eğitim birimleri ve eğitimcileri için gerçek başarı, eğitimlerin sonunda çalışanların memnuniyeti kadar, -hatta daha da çok- eğitimlerin geri dönüşümünün gözle görülür olumlu sonuçlar yaratmasıdır. Bu sonuçlar çoğu zaman kar/zarar tabloları gibi somut ölçümlerle ortaya konabilen uygulamalar değildir. Teknik bir eğitimle yeni bir beceri kazandırmıyorsanız ve kurumun öngördüğü hedefler doğrultusunda çalışanlarınızdan tutum ve davranış değişiklikleri bekliyorsanız,

<sup>42</sup> David A. Stumm, *Satış Yöneticisinin Başarı Teknikleri*, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 1992, s.174

<sup>43</sup> Serap Çabuk, a.g.e., s.183.

sonuçlar daha da uzun vadeye yayılabilir. Tekrar tekrar aynı eğitimlere ihtiyaç duyulabilir. Çünkü ngrlen hedefe yönelik tutum ve davranış değişiklikleri tamamen çalışanların isteğine bağlıdır. Bu isteği ortaya çıkarabilmek için ise, çalışanların kurumun hedeflerine ve bu hedeflere ulaşmada ihtiyaç duyulan eğitimlere inanmaları gerekmektedir. Unutmamak gerekir ki, istek ve inanç doğuştan gelen özellikler değildir. Sonradan kazanılabilir ya da kazandırılabilirler.

Eğitim birimlerinin asli görevi, sistematik olarak;

- Eğitim ihtiyaçlarını saptamak
- Eğitimi yapılandırmak
- Eğitim
- lme ve değerlendirme
- Belgelendirme

Kurumlardaki eğitim birimleri, çalışanların mesleki ve kişisel gelişimleri için tespit ettikleri, planladıkları, aktardıkları ve ölçerek değerleme yaptıkları eğitim programlarını sistematik bir biçimde yerine getirdiklerinde asli görevlerini yapmış olurlar.

Teknik eğitimlerin dışında, tutum ve davranış değişikliğine yönelik eğitimler verildiğinde katılımcılar eğitimlerden mutlu ve bilge bir şekilde çıkarlar. Bu mutluluk, “Ben iyi ki bunları biliyormuşum, tekrar etmem çok iyi oldu...” mutluluğudur. Bilgelik ise, “Ama bir de stlerim (ya da astlarım) bu eğitimi alsa ne kadar faydalı olacak...” bilgeliğidir.

Değişim yaratmak her zaman zor ve sancılı bir süreçtir. Bu süreçte çoğunlukla kişiler kendilerinin değişmesindenense, kurumun ya da diğer çalışanların değişmesini isterler. Eğitimde verilen mesajların kendilerine değil, diğerlerine hitap ettiğine inanırlar.

Eğitimlerde, “Aktif dinlemelisiniz...Mşterilerinize güler yüz göstermelisiniz...” mesajlarını vermek, bu mesajları oyunlarla pekiştirip eğitim sürecinde kabul ettirmek iyi bir tekniktir. Ama sadece bir tekniktir. Çünkü, eğitimlerde kabul ettikleri mesajları sahada uygulamaları için, inanarak değişimi istemeleri gerekir. Bunu sağlamaksa teknikten öte bir yaklaşımdır.

Öncelikle, hangi düzeyde olursa olsun tüm çalışanlara, eğitimle ğretim arasındaki fark çok

iyi anlatılmalıdır.Öğretimden farklı olarak eğitimin, bilgilerimizi artırmanın yanı sıra, yeni beceriler kazandıran, davranışlarımızı arzu edilen biçimde değiştirmede rehber olan ve sonuçlarını kendi kendimize ölçebileceğimiz bir süreç olduğu, açık ve anlaşılabilir bir biçimde ortaya konmalıdır.

Bu sürecin de, iyi vakit geçirecekleri ya da sıkılacakları, işten kıracakları ya da lezzetli kurabiyeler yiyip, kahve içecekleri bir zaman dilimi değil; öğrenmeyi öğrenmede, öğrenileni uygulayarak değişimin gücünü ortaya koymada en iyi araç olduğuna inanmalıdır. Eğitimin asıl amacı bu olmalıdır.

Verilecek olan eğitimin konuları, ürün bilgisi, satış teknikleri, pazar ve endüstri, oryantasyon ve vücut dilini kullanma gibi konularda olabilir. Verilmiş olan bir eğitim bilgi tazeleme amacıyla tekrar verilebilir. Bu eğitimlerden bazıları tüm satış elemanlarını kapsar, bazıları da üstün performanslı ya da düşük performanslı elemanları ilgilendirebilir. Eğitimin başarılı ya da başarısız elemana verilmesi motivasyon açısından birşey değiştirmez, her iki durum da motivasyon artırıcı niteliktedir.<sup>44</sup>

### **2.3.9 Yükselme Fırsatları**

Yükselmenin motivasyon üzerindeki etkisi önemli oranda olmaktadır. Satış örgütünde belirgin bir yükselme, işin içeriğinde, maaş da ve amirle ilişkilerde olumlu bir değişikliğe neden olur. Yükselme kararları, ödüllendirme kararlarıdır. Bu kararlar, satış elemanının geleceğine ilişkin hayati kararlardır. Yükselme fırsatlarının bulunması, satış elemanının performansının değerlendirilerek başarılı olanların karşılığını görecekleri konusunda güven duygusu sağlar.

Yükselme, bireyin daha yüksek bir konumdaki bir göreve , dolayısıyla daha güç bir göreve getirilmesidir. Görev güçleştikçe, bireye yüklenen sorumluluk, verilen ve ödenen ücret artar. Yükselmenin motive edici etkisi, yükselmenin iş başarısına bağlı olarak artar.

### **2.3.10 Motivasyon Seyahatleri**

Çalışanların motivasyonlarını, dolayısıyla da performanslarını geliştirmek için etkili bir araç

---

<sup>44</sup> Meltem Akdemir, "Eğitimden Önce İnanç Yaratabilir Miyiz? ", insankaynaklari.com, (10.2003), s.1.

olarak kullanılan motivasyon seyahatleri, çoğunlukla şirket çalışanları ya da bayiler arasında heyecanlı bir rekabet şeklinde gerçekleştirilir. Tüm yarışmalar gibi motivasyon seyahatlerinin de bazı kuralları vardır. Öncelikle “katılımcı” olarak adlandırılacak grup belirlenir. Ancak her seyahat, doğru bir planlama ve uygulama gerektirir. 40 kişilik bir grubu şehir yakınlarındaki bir tatil köyünde ağırlama, 200 kişilik bir Londra gezisi, bir çiftte Karayipler tatili ya da Nepal yolculuğu. Tüm bu seyahat tipleri farklı görünseler de, başarılı sonuçlar elde edebilmek için bazı ortak noktalara özen göstermek gerekir. Örneğin, motivasyon seyahati kazanan kişi ya da grupların beklentileri genellikle oldukça yüksek olur. Bunun nedeni, bu seyahati kazanmış olmak için çok çalışmış ve hak etmiş olmaları. Dolayısıyla bu kişi ya da gruplar, daha lüks seyahat etmek ve daha çok ilgi çekmek isterler. Aynı şekilde, grup programı satın alan şirketler de, diğer alıcılarla kıyaslandığında daha yüksek beklentiler içinde olurlar. Elemanlarının, şirketin onlarla ilgilendiğini açık bir şekilde görmesini isterler. Motivasyon seyahatlerini diğer seyahatlerden ayıran özellikler:<sup>45</sup>

- Motivasyon seyahati, ne tip seyahat olursa olsun, şirketin çalışanlarına yaptığı bir yatırımdır ve iş seyahati niteliğindedir.
- Seyahat, şirket sponsorluğundadır. Seyahat bedelini, katılımcılar değil şirket öder.
- Tümü değil de, gerçekleştirilen aktivitelerin çoğu sponsor şirket tarafından karşılanır.
- Seyahat kazılmıştır, satılmaz.
- Motivasyon seyahati, katılımcılar için unutamayacakları, özel bir deneyim olmalıdır. Her zaman gerçekleştirebilecekleri bir program olmamalıdır.
- Seyahatin maddi değeri katılımcılar tarafından bilinmez, çünkü ödeme yapmamışlardır. Bu nedenle, seyahatte geçirilen “iyi vakit” seyahati onların gözünde daha değerli kılacaktır.
- Seyahat programlayanlar tarafından seçilir, katılımcılar tarafından değil. Herkes için mükemmel olan bir yer yoktur; önemli olan büyük çoğunluğa hitap edebilecek, en uygun yerin seçilmesidir.

<sup>45</sup> [www.isseyahatleri.com/btt/bttdergi/makaleler/btt2/takimruhu\\_motivasyonprogramlari.htm](http://www.isseyahatleri.com/btt/bttdergi/makaleler/btt2/takimruhu_motivasyonprogramlari.htm)

- Katılımcılar, bu seyahati çalışıp hat ettikleri için, özel olduklarına inanırlar ve kendilerine bu şekilde davranılmasını beklerler.

“Motivasyon Seyahati”, işle ilgili hedefleri başarmak için katılımcıları sıra dışı seyahat deneyimleri ile ödüllendirmek temeline dayanır. “Sıra dışı seyahat deneyimi”ni tanımlamak ise hayli zordur. Bunun nedeni, bu tanımın herkes için farklılıklar gösteriyor olmasıdır. Genel olarak, o seyahate katılan grubun özellikleri göz önüne alınarak seyahat programı hazırlanmalıdır. Doğru destinasyonu seçmek ve doğru bir programlama, motivasyon seyahatinin başarısı için en önemli iki etkidir. Bu noktada unutulmaması gereken 4 kriter şunlardır;

1. Grubun çoğunluğunun tercih edeceği destinasyonu seçmek. Katılımcıların kim olduğunu ve bu kişilerin nelerden hoşlandıklarını öğrenmek için zaman ayırmak gerekir.
2. “Karar verici” kademelere danışarak program yapmak. Burada dikkat edilmesi gereken unsur, birçok şirkette karar verenlerin çalışanlarını iyi tanımadıkları gerçeğidir. Bu, bazı durumlarda yanlış rotaların belirlenmesine neden olabilmektedir. Bu nokta gözden kaçırılmamalıdır.
3. Yaratıcı ve orijinal olmak. Başkalarının ne yaptığı belirleyici olmamalıdır. Geleneksel olmayan, egzotik yerleri seçmek gibi.
4. Gezi programını zamana göre ayarlamak. 3-4 gün için deniz aşırı yolculuklar planlanmamalıdır. Tüm zamanı yolda geçirmeyi kimse istemez. Özetle, motivasyon seyahatleri, iş ya da tatil amaçlı seyahatlerden oldukça farklıdır.

Amaç katılımcıları ve sponsor şirketi aynı anda mutlu etmek ve amaçladıkları hedeflere ulaşmalarını sağlamak olduğundan, bu seyahatlerin gerek planlanması gerekse uygulanması aşamalarında maksimum özen ve performans göstermek gerekir. Katılımcıların ilgisinin sürekli aktif tutulması, seyahatle ilgili promosyon malzemelerinin evlere kadar ulaştırılması ve bu yolla eşlerin de rekabet ortamına dahil edilmesi gibi detayların da göz ardı edilmemesi gerekir. Baştan sona iyi planlanmış sıra dışı motivasyon seyahatini elemanlarına armağan etmiş bir şirket, hedeflerine daha yaklaşmış olur.

### 2.3.10.1 Motivasyon Seyahatlerinin Amaçları

- Şirket büyümesini sağlamak
- Satışları artırmak
- Yeni ürünler satmak
- Takım ruhunu güçlendirmek
- Tüketici bağlılığını sağlamak
- Rekabet gücünü yükseltmek
- Bayilerle iletişimi sağlamak
- Yoğun bir iş mevsimine hazırlanmak
- Şirket personeli arasında moral ve iyi niyeti artırmak.

### 2.3.10.2 Motivasyon Seyahatlerinin Önemi

Motivasyon seyahatleri, daha ucuza mal olmalarına rağmen ilgiyi para ödülerinden daha çok artırır, daha uzun süre hatırlanır. Konusu ve faaliyet alanı ne olursa olsun her şirket aynı amaçla kurulur ve varlığını sürdürür. Karlılık... Bu amaçla bitmeyen bir araştırma, geliştirme ve yenilenme süreci yaşanır. Ancak bu çabalar, çalışanlar yeterince motive edilmediği sürece istenilen sonuçları yaratamaz, hatta bazen mevcut durumun bile korunamadığı ve işlerin daha da kötüleştiği durumlar ortaya çıkabilir. Personel giderleri açısından bakıldığında da, şirket karlılığının yükseltilmesinin en pratik yolunun, yatırılan paranın en verimli şekilde geri dönmesi prensibinde yattığı görülür. Karı en yükseğe çıkarabilmek için, çalışanların performansını da olabildiğince yükseltmek gerekir. Günümüzde şirketler, çalışanları teşvik etmek, dolayısıyla da performanslarını artırmak konusunda yepyeni bir yöntem kullanıyor: Motivasyon Seyahatleri

Şirket çalışanlarının performanslarını artırmak amacıyla bugüne kadar birçok teknik kullanıldı. Bunların bazıları günümüzde de sıkça kullanılır. Ulaşılması gereken kotalar bunların başında gelir. Oysa ki elemanlar üzerinde bir baskı oluşturmak, zorlayıcı bir yaklaşım sergilemek, her zaman istenilen sonucu vermez, çoğunlukla gergin bir ortamın oluşmasına ve elemanların istenilen hedeflere ulaşamamasına neden olur. Ayrıca, bu yaklaşım

Çalışanların kendilerini işe verememeleri, sadakat eksikliği, daha iyi olanaklar sunan işler aramaları ve moral bozukluğu gibi bazı olumsuz sonuçları da ortaya çıkarabilir. Şirket yöneticileri tarafından doğru ve etkin programlar uygulandığında ise, alışanlar, Şirketin kendileriyle ilgilendiğini ve başanlarının görülüp takdir edildiğini hisseder ve bu duygusal alışveriş, Şirket hedeflerine ulaşmada inanılmaz etkili olur.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SATIŞ ELEMANLARININ PERFORMANSINI ARTIRMADA MOTİVE EDİCİ FAKTÖRLERE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Satış elemanını motive edici faktörlere ilişkin araştırma kapsamında, araştırmanın öncelikle amacı, kapsamına ve yöntemine değinildikten sonra, araştırmanın bulgularına ilişkin yorumlarda bulunulacaktır.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Araştırmanın amacı, motive edici faktörlerin satış elemanlarını etkilemede önem derecesini ve ilişkisini belirlemektir. Satış elemanının memnuniyeti araştırmaları kapsamında motive edici faktörler ele alınacaktır. Böylece, incelenecek sektöre göre faktörlere önem derecesi verilecek ve demografik özellikler arasında ilişkilendirme yapılacaktır.

Böylelikle, satış elemanının motivasyonunun nasıl artacağı tayin edilip, o faktörü veya faktörleri kullanarak motivasyonunu, dolayısıyla performans ve verimliliğini arttırılmış olacaktır.

#### 3.2 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Çözüm aranan problemle ya da test edilecek hipotezlerle ilgili sağlıklı ve doğru bilgilerin kimlerden toplanabileceğinin belirlenmesi işlemi anakütlenin tanımıdır.<sup>46</sup> Bu çalışmada anakütle, enerji sektöründen x,y,z gibi üç ayrı firmada çalışan satış elemanlarıdır. Toplamda bu üç firmanın satış elemanı sayısı 64'tür.

Anakütleden öngörülen miktarda tesadüfi olarak örnek çekilebilmesi için, anakütleyi kapsayan bir listenin elde bulundurulması gerekir. Buna örnekleme çerçevesi denir<sup>47</sup>. Bu araştırmada anakütle 64 kişiden oluşurken, örneklem çerçevesinde araştırmanın uygulandığı kişi sayısı 60'tır.

<sup>46</sup> Ahmet Hamdi İslamoğlu, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 1.b.İstanbul:Beta Yayınları, 2002, s.94.

<sup>47</sup> Ahmet Hamdi İslamoğlu, **a.g.e.**, s.94.



### 3.3 ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırmada ele alınan hipotezleri test edecek bilgileri sistematik bir biçimde toplamak ve saklamak için kullanılacak tür olarak anket tercih edilmiştir. Böylece birincil kaynaklara direkt ulaşılabilecek ve bilgi toplanabilecektir.

Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde satış elemanının demografik özellikleri; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, satış pozisyonunda kıdemi ve toplam iş deneyimi irdelenirken, ikinci bölümde motive edici faktörlere ilişkin beşli Likert ölçeğiyle hazırlanmış, katılımcının memnun olup olmadığını ve bunun ölçüsünü belirtebildiği yargılar bulunmaktadır. Bunlar; yapılan iş karşılığı alınan ücrete, performans değerlendirme sistemine göre verilen prim ve ödüllere, tatil ve izin uygulamalarına, işletmenin terfi olanaklarına, kararlara katılım seviyesine vb. gibi yargılara karşı memnuniyet dereceleridir. Beşli Likert ölçeği kullanıldığında beş en yüksek memnuniyet derecesini belirtirken, 1 en düşük memnuniyet derecesini ifade etmektedir.

Araştırmanın özellikle enerji sektöründe yapılmış olmasının nedeni; bu sektörde böyle bir çalışmanın daha önce yapılmamış olmasıdır ve yapılan çalışmayla bu boşluğun doldurulmasının hedeflenmesidir. Özellikle x,y,z firmalarına yer verilmiş olması üçünün de sektör içerisinde kurumsal yapılarının bilinirliğiyle tanınması, satış takımlarının geliştirilmesi yönünde çaba sarf etmeleri, motivasyon performans değerlendirme sisteminin varlığı ve buna değer vermeleri gibi ortak yönleridir.

Araştırma verileri spss 12.0 istatistik programıyla değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Bu değerlendirmede öncelikle güvenilirlik testiyle sonuçlar analiz edilmiş, demografik özelliklerin ve motive edici faktörlerin frekans dağılımları yapılarak, satış elemanlarının memnuniyet dereceleri belirlenmiş ve son olarak da ki kareyle (chi square) araştırma hipotezleri ilişkilendirilmiş ve bunlar yorumlanmıştır.

### 3.4 ARAŞTIRMANIN BULGULARI ve YORUMLARI

#### 3.4.1 Güvenilirlik Testi

Tablo 3.1 Güvenilirlik Testi Sonucu

Cronbach's alpha	N of items
.886	24

$\alpha > 0.7$  ise anketin çok güvenli olduğu bulgularır.

$\alpha = 0.886$  Olduğu için araştırma verilerinin rastsal dağıldığı ve sonucun çok güvenli olduğu bulgulanmıştır.

#### 3.4.2 Demografik Özelliklerle İlgili Bulgular

Tablo 3.2 Yaş Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25 altı	15	25,0	25,0	25,0
	25-35	44	73,3	73,3	98,3
	36-45	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının yaşlarına bakıldığında; %25'inin 25 yaş altında, %73'ünün 25-35 yaşları arasında ve sadece %2'sinin 36-44 yaşları arasında olduğu görülmektedir. Sonucun %98'inin 35 yaş altında çıkmasının nedeni, satışla ilgilenecek kişinin sürekli hareketli bir ortamda, aktif bir tempoyla ofis dışında veya içerisinde çalışacak olması nedenleriyle, işverenler ve çalışanlar tarafından tercih edilmesi olabilir.

Tablo 3.3 Cinsiyet Dağılımı

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Kadın	30	50,0	50,0	50,0
	Erkek	30	50,0	50,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Cinsiyet durumuna bakıldığında, sonucun %50 kadın, %50 erkek olduğu görülür.

Tablo 3.4 Eğitim Durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Lisans	41	68,3	68,3	68,3
	Lisansüstü	19	31,7	31,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmadaki satış elemanlarının eğitim durumunu %68 lisans, %32 lisansüstü şeklindedir. Anket çalışması teknik konuda satış yapanlara uygulandığı için bu elemanlarda teknik altyapı ve bilgi şarttır. Bu da ancak üniversitede alınacak eğitimle sağlanacağı için enerji sektöründe çalışan satış elemanlarının eğitim profilleri bu şekilde çıkmış olabilir.

Tablo 3.5 Kıdem Durumu

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 yıldan az	13	21,7	21,7	21,7
	1-2 yıl	19	31,7	31,7	53,3
	3-5 yıl	23	38,3	38,3	91,7
	6-10 yıl	5	8,3	8,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmada satış elemanlarının buldukları şirkette çalışma süreleri şöyledir; 1 yıldan az %22, 1-2 yıl %32, 3-5 yıl %38, 6-10 yıl %8. Satış pozisyonunda çalışan eleman aynı pozisyonda çalışmaya devam etse bile, firma değişikliği ya da işletmelerin rekabet durumlarına göre motivasyon seviyesi yüksek satış elemanını transferi gibi durumlar nedeniyle kıdem durumları yüksek çıkmayabilir.

Tablo 3.6 Deneyim

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5 yıldan az	29	48,3	48,3	48,3
	5-10 yıl	24	40,0	40,0	88,3
	11-15 yıl	6	10,0	10,0	98,3
	16-20 yıl	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmada, satış elemanlarının toplam iş deneyimlerine baktığımızda ise sonuçlar şöyledir; 5 yıldan az %48, 5-10 yıl %40, 11-15 yıl %10, 16-20 yıl %2. Satış pozisyonunda çalışan elemanın çoğunlukla genç yaşta olması tercih edildiğinden, sonuçlarda toplam çalışma süresi arttıkça çalışan sayısında azalmalar görülür.

### 3.4.3 Frekans Dağılımları

Tablo 3.7 Satış Elemanlarının Yaptığı İş Karşılığı Aldığı Ücretten Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	4	6,7	6,7	6,7
	Memnun değilim	22	36,7	36,7	43,3
	Kararsızım	8	13,3	13,3	56,7
	Memnunum	24	40,0	40,0	96,7
	Çok Memnunum	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %40'ı yaptığı iş karşılığı aldığı ücretten memnunken, %37'si memnun değildir.

Tablo 3.8 Satış Elemanlarının İşletmede Uygulanan Performans Değerleme Sistemi Hakkında Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	9	15,0	15,0	15,0
	Memnun değilim	23	38,3	38,3	53,3
	Kararsızım	19	31,7	31,7	85,0
	Memnunum	8	13,3	13,3	98,3
	Çok Memnunum	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %39'u performans değerlendirme sisteminden memnun değilken, %32'si kararsızdır.

Tablo 3.9 Satış Elemanlarının İşletmede Ücret Dışı Verilen Prim ve Performansa Göre Verilen Ödüllerden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	10	16,7	16,7	16,7
	Memnun değilim	30	50,0	50,0	66,7
	Kararsızım	13	21,7	21,7	88,3
	Memnunum	6	10,0	10,0	98,3
	Çok Memnunum	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %50'si ücret dışı verilen prim ve performansa göre verilen ödüllerden memnun değilken, %22'si kararsızdır.

Tablo 3.10 Satış Elemanlarının Çalışma Ortamında Sağlanan Fiziksel Koşullardan Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	1	1,7	1,7	1,7
	Memnun değilim	7	11,7	11,7	13,3
	Kararsızım	9	15,0	15,0	28,3
	Memnunum	39	65,0	65,0	93,3
	Çok Memnunum	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %65'i çalışma ortamında sağlanan fiziksel koşullardan memnunken, %15'i kararsızdır.

Tablo 3.11 Satış Elemanlarının İşletme Yöntemiyle İlgili Stratejilerin Çalışanlara Bildirilme Seviyesinden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	4	6,7	6,7	6,7
	Memnun değilim	12	20,0	20,0	26,7
	Kararsızım	23	38,3	38,3	65,0
	Memnunum	19	31,7	31,7	96,7
	Çok Memnunum	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %38'i işletme yöntemiyle ilgili stratejilerin bildirilme seviyesinde kararsızken, %32'si seviyeden memnundur.

Tablo 3.12 Satış Elemanlarının İşletmede Kullanılan İletişim Kanallarından Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	1	1,7	1,7	1,7
	Memnun değilim	8	13,3	13,3	15,0
	Kararsızım	9	15,0	15,0	30,0
	Memnunum	39	65,0	65,0	95,0
	Çok Memnunum	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %65'i işletmede kullanılan iletişim

kanallarından memnunken, %15'i kararsızdır.

Tablo 3.13 Satış Elemanlarının İşletmede Çalışanlar Arasındaki Uyumdan Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	2	3,3	3,3	3,3
	Memnun değilim	10	16,7	16,7	20,0
	Kararsızım	14	23,3	23,3	43,3
	Memnunum	25	41,7	41,7	85,0
	Çok Memnunum	9	15,0	15,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %42'si işletmede çalışanlar arasındaki uyumdan memnunken, %23'ü kararsızdır.

Tablo 3.14 Satış Elemanlarının İşletmedeki Görev Tanımından Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	2	3,3	3,3	3,3
	Memnun değilim	10	16,7	16,7	20,0
	Kararsızım	15	25,0	25,0	45,0
	Memnunum	33	55,0	55,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %55'i işletmedeki görev tanımından memnunken, %25'i kararsızdır.

Tablo 3.15 Satış Elemanlarının Yazılı İş Tanımının Olması ve İşletmedeki Görev Dağılımının Belirginliğinden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	2	3,3	3,3	3,3
	Memnun değilim	13	21,7	21,7	25,0
	Kararsızım	13	21,7	21,7	46,7
	Memnunum	29	48,3	48,3	95,0
	Çok Memnunum	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %48'i yazılı iş tanımının olması ve işletmedeki görev dağılımının belirginliğinden memnunken, %22'şerlik iki grup memnun değilim ve kararsızım fikrini savunmaktadır.

Tablo 3.16 Satış Elemanlarının Görev İtibariyle Aldığı Sorumluluk Miktarından Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	1	1,7	1,7	1,7
	Memnun değilim	10	16,7	16,7	18,3
	Kararsızım	8	13,3	13,3	31,7
	Memnunum	40	66,7	66,7	98,3
	Çok Memnunum	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %67'si işletmedeki görevi itibariyle aldığı sorumluluk miktarından memnunken, %17'si memnun değildir.



Tablo 3.17 Satış Elemanlarının Yaptığı İş İtibariyle Hak Ettiği Yetki Düzeyi ve Ünvandan Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	2	3,3	3,3	3,3
	Memnun değilim	15	25,0	25,0	28,3
	Kararsızım	17	28,3	28,3	56,7
	Memnunum	26	43,3	43,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %43'ü yaptığı iş itibariyle hak ettiği yetki düzeyi ve ünvandan memnunken, %28'i kararsızdır.

Tablo 3.18 Satış Elemanlarının İşletmede Yapılan Satışları Arttırma Faaliyetlerinden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	2	3,3	3,3	3,3
	Memnun değilim	12	20,0	20,0	23,3
	Kararsızım	24	40,0	40,0	63,3
	Memnunum	21	35,0	35,0	98,3
	Çok Memnunum	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %40'ı işletmede yapılan satışları arttırma faaliyetleri konusunda kararsızken, %35'i faaliyetlerden memnundur.

Tablo 3.19 Satış Elemanlarının Yaptığı Çalışmalar Sonucu Takdir Edilmesi ve Duyduğu Başarı Hissinden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	5	8,3	8,3	8,3
	Memnun değilim	16	26,7	26,7	35,0
	Kararsızım	16	26,7	26,7	61,7
	Memnunum	20	33,3	33,3	95,0
	Çok Memnunum	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %33'ü yaptığı çalışmalar sonucu takdir edilmesinden ve duyduğu başarı hissinden memnunken, %27'şerlik iki grup memnun değilim ve kararsızım fikrini savunmaktadır.

Tablo 3.20 Satış Elemanlarının Yaptığı Satış Toplantılarının Performansı Artırmasından Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	4	6,7	6,7	6,7
	Memnun değilim	19	31,7	31,7	38,3
	Kararsızım	26	43,3	43,3	81,7
	Memnunum	11	18,3	18,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %43'ü yapılan satış toplantılarının performansı artırması konusunda kararsızken, %32'si toplantıların performansı artırmasından memnundur.

Tablo 3.21 Satış Elemanlarının İşletmede Yöneticisi Tarafından Dinlenmesinden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	2	3,3	3,3	3,3
	Memnun değilim	14	23,3	23,3	26,7
	Kararsızım	15	25,0	25,0	51,7
	Memnunum	23	38,3	38,3	90,0
	Çok Memnunum	6	10,0	10,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %38'i yöneticisi tarafından dinlenme derecesinden memnunken, %25'i bu konuda kararsızdır.

Tablo 3.22 Satış Elemanlarının İşletmede Kararlara Katılabilme Seviyesinden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	4	6,7	6,7	6,7
	Memnun değilim	17	28,3	28,3	35,0
	Kararsızım	15	25,0	25,0	60,0
	Memnunum	24	40,0	40,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %40'ı işletmede kararlara katılabilme seviyesinden memnunken, %28'i bu konudan memnun değildir.

Tablo 3.23 Satış Elemanlarının İşletme Hedefleri ve Kişisel Hedefleri Arasındaki Uyumdan Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	1	1,7	1,7	1,7
	Memnun değilim	19	31,7	31,7	33,3
	Kararsızım	17	28,3	28,3	61,7
	Memnunum	22	36,7	36,7	98,3
	Çok Memnunum	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %37'si işletme hedefleri ve kişisel hedefleri arasındaki uyumdan memnunken, %32'si bu konudan memnun değildir.

Tablo 3.24 Satış Elemanlarının İş Hayatını Etkileyecek Eğitim ve Gelişme İmkanlarından Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	4	6,7	6,7	6,7
	Memnun değilim	28	46,7	46,7	53,3
	Kararsızım	6	10,0	10,0	63,3
	Memnunum	18	30,0	30,0	93,3
	Çok Memnunum	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %47'si iş hayatını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından memnun değilken, %30'u memnundur.

Tablo 3.25 Satış Elemanlarının İşletmede Ekip Çalışmasına Verilen Önemden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Memnun değilim	18	30,0	30,0	30,0
	Kararsızım	14	23,3	23,3	53,3
	Memnunum	24	40,0	40,0	93,3
	Çok Memnunum	4	6,7	6,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %40'ı işletmede ekip çalışmasına verilen önemden memnunken, %30'u memnun değildir.

Tablo 3.26 Satış Elemanlarının İşletmedeki Terfi İmkanlarından Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	11	18,3	18,3	18,3
	Memnun değilim	21	35,0	35,0	53,3
	Kararsızım	23	38,3	38,3	91,7
	Memnunum	4	6,7	6,7	98,3
	Çok Memnunum	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %38'i işletmedeki terfi imkanlarına karşı kararsızken, %35'i terfi imkanlarından memnun değildir.

Tablo 3.27 Satış Elemanlarının İşletmede Yaratıcı, Orijinal Seyahatlerin Programlanmasından Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	12	20,0	20,0	20,0
	Memnun değilim	19	31,7	31,7	51,7
	Kararsızım	15	25,0	25,0	76,7
	Memnunum	12	20,0	20,0	96,7
	Çok Memnunum	2	3,3	3,3	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %32'si işletmede yaratıcı, orijinal seyahat programlanmasından memnun değilken, %25'i bu konuda kararsızdır.

Tablo 3.28 Satış Elemanlarının İşletme Yönetiminin Motivasyon Seyahatlerini Uygulamalarına Yönelik Tutumundan Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	14	23,3	23,3	23,3
	Memnun değilim	22	36,7	36,7	60,0
	Kararsızım	17	28,3	28,3	88,3
	Memnunum	6	10,0	10,0	98,3
	Çok Memnunum	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %37'si işletme yönetiminin motivasyon seyahatlerini uygulamalarına yönelik tutumundan memnun değilken, %28'si bu konuda kararsızdır.

Tablo 3.29 Satış Elemanlarının İşletmedeki İş Başarısını ve Kişiler Arası Uyumu Artırmaya Yönelik Motivasyon Seyahatlerinden Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	10	16,7	16,7	16,7
	Memnun değilim	23	38,3	38,3	55,0
	Kararsızım	20	33,3	33,3	88,3
	Memnunum	6	10,0	10,0	98,3
	Çok Memnunum	1	1,7	1,7	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %38'si işletmedeki iş başarısını ve kişiler arası uyumu artırmaya yönelik motivasyon seyahatlerinden memnun değilken, %33'ü bu konuda kararsızdır.

Tablo 3.30 Satış Elemanlarının İşletmede Kendi İstekleri Doğrultusunda Tatil ve İzin Uygulamalarından Memnuniyet Dereceleri

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Hiç Memnun Değilim	9	15,0	15,0	15,0
	Memnun değilim	21	35,0	35,0	50,0
	Kararsızım	6	10,0	10,0	60,0
	Memnunum	21	35,0	35,0	95,0
	Çok Memnunum	3	5,0	5,0	100,0
	Total	60	100,0	100,0	

Araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının %35'lik grubu işletmede kendi istekleri doğrultusunda tatil ve izin uygulamalarından memnunken, yine %35'lik ikinci bir grup bu uygulamalardan memnun değildir.

### 3.4.4 Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

- $H_0$  : Yaş ile satış elemanlarının alınan ücreti arasında ilişki yoktur

$H_1$  : Yaş ile satış elemanlarının alınan ücreti arasında ilişki vardır

Tablo 3.31 Yaş - Ücret İlişkisi

	S1	Yaş
Chi-Square	35,333	48,100
Df	4	2
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri  $<0.05$  ise aralarında anlamlı bir ilişki vardır, bu durumda;

Anlamlılık değeri = 0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Farklı yaşlarda satış elemanlarının değişik beklentileri olabilir. US Towers Perrin'in yaptığı araştırmada da 30-44 yaş arasında çalışanların işte devamlılığını sağlayan faktör ücret olarak çıkmıştır. Araştırmanın %73'ü 25-35 yaş arasındaki satış elemanlarına uygulanmış, Perrin'in araştırmasıyla da örtüştüğü ve araştırmanın uygulandığı satış elemanlarının alınan ücretle ilişkili olduğu bulunmuştur.

- $H_0$  : 6-10 yıl arası kıdem ile, işletmede satış elemanlarının istekleri doğrultusunda

tatil ve izin uygulamaları arasında ilişki yoktur

$H_1$  : 6-10 yıl arası kıdem ile, işletmede satış elemanlarının istekleri doğrultusunda tatil ve

izin uygulamaları arasında ilişki vardır

Tablo 3.32 Kıdem – Tatil ve İzin Uygulamaları İlişkisi

	S24
Chi-Square	15,913
Df	4
Asymp. Sig.	,003

Anlamlılık değeri =0.003 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Satış elemanlarının genç yaşta bu pozisyonda çalışmaya başlamaları ve firmalar arası geçişli sık yaşamaları dolayısıyla buldukları firmada kıdem durumları genellikle yüksek çıkmaz. 6-10 yıllık kıdem, satış pozisyonunda çalışanlar için oldukça uzun süre sayıldığından tatil ve izin uygulamalarıyla ilişkilendirilmiş ve aralarında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Örneğin; bir işletmede, aynı pozisyonda çalışan satış elemanlarının kıdem geçmişine bakılarak, tatil ve



izin uygulamalarında seçim hakkı tanınabilir, öncelikler sunulabilir veya tatil süreleri artırılabilir.

- $H_0$  : Toplam iş tecrübesiyle, işletmede çalışanlar arasındaki uyum arasında ilişki yoktur

$H_1$  : Toplam iş tecrübesiyle, işletmede çalışanlar arasındaki uyum arasında ilişki vardır

Tablo 3.33 Toplam İş Tecrübesi – Çalışanlar Arasındaki Uyum İlişkisi

	Deneyim	S7
Chi-Square	36,933	23,833
Df	3	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Deneyimi fazla olan satış elemanı, kurumsal kimliğin gereklerini daha kolay yerine getirebilir. Böylece gerek müşterilerle gerek çalışma arkadaşlarıyla daha kolay ve doğru iletişim kurabilir. Dolayısıyla toplam iş tecrübesi arttıkça, kişinin çalışma arkadaşlarıyla uyumu da artacaktır. Bu araştırmada da aynı sonuç çıkmış, aralarında ilişki bulunmuştur.

- $H_0$  : İşletmede ücret dışı verilen prim ve performansa göre verilen ödüller ile, alınan sorumluluk miktarı arasında ilişki yoktur

$H_1$  : İşletmede ücret dışı verilen prim ve performansa göre verilen ödüller ile, alınan sorumluluk miktarı arasında ilişki vardır

Tablo 3.34 Ücret Dışı Verilen Prim ve Ödül-Sorumluluk Miktarı İlişkisi

	S10	S3
Chi-Square	87,167	40,500
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmede satış elemanlarına ücret dışı verilen prim ve performansa göre verilen ödüller ile alınan sorumluluk miktarı arasında doğrudan ilişki vardır. Yapılan her ücret dışı ödeme, satış elemanın motivasyonunu artırarak sorumluluk duygusunu perçinler.

- $H_0$  : İşletmede kullanılan iletişim kanallarıyla yapılan satışları artırma faaliyetleri arasında ilişki yoktur

$H_1$  : İşletmede kullanılan iletişim kanallarıyla yapılan satışları artırma faaliyetleri arasında ilişki vardır

Tablo 3.35 İşletmede Kullanılan İletişim Kanalları – Satışları Artırma Faaliyetleri İlişkisi

	S12	S6
Chi-Square	37,167	79,667
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmede kullanılan iletişim seviyesinin kalitesi arttıkça, satışları artırma faaliyetlerinde de artma görülür. Örneğin; gün içinde satış elemanı eğer ofis dışında bulunuyorsa, satış yöneticisi ofiste alınan kararlardan elemanını zamanında haberdar etmelidir. Teknolojik gelişmelere açık bir mantaliteyle, tüm iletişim kanalları sağlıklı bir şekilde kullanılmalıdır.

- $H_0$  : Satış elemanının yaptığı çalışmalar sonucu takdir edilmesi ve duyduğu başarı hissi ile, yöneticisi tarafından dinlenme derecesi arasında ilişki yoktur

$H_1$  : Satış elemanının yaptığı çalışmalar sonucu takdir edilmesi ve duyduğu başarı hissi ile, yöneticisi tarafından dinlenme derecesi arasında ilişki vardır

Tablo 3.36 Satış Elemanının Takdir Edilmesi,Duyduğu Başarı Hissi – Yöneticisi Tarafından Dinlenme İlişkisi

	S13	S15
Chi-Square	18,833	22,500
Df	4	4
Asymp. Sig.	,001	,000

Anlamlılık değeri<0.005 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Başarılı bir satış elemanının insanlarla ilişkilerinde iletişim seviyesi yüksektir. Böyle bir elemanın işletmede kalması istenirken, bu noktada satış yöneticisine çok önemli görevler düşer. Bunlardan biri de elemanını dinlemesidir. Böylece satış elemanı kendine değer verildiği, işletme için önemli olduğu hissini yaşar ve motivasyonu artar.

- $H_0$  : Satış elemanına stratejilerin bildirilme seviyesi ile, satış toplantılarının performansı artırma derecesi arasında ilişki yoktur

$H_1$  : Satış elemanına stratejilerin bildirilme seviyesi ile, satış toplantılarının performansı

arttırma derecesi arasında ilişki vardır

Tablo 3.37 Satış Elemanına Stratejilerin Bildirilme Seviyesi – Satış Toplantılarının Performansı Artırma Derecesi İlişkisi

	S14	S5
Chi-Square	18,267	27,833
Df	3	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Satışların artması ve değişebilecek ekonomik dengelere karşı hazırlıklı olunması için, işletmenin, önceden stratejik kararlar almış olması gerekir. Bu kararların alınmasında rakiplerin durumları da göz önünde bulundurulmalıdır. Rakiplerle ilgili bilgi, satış elemanlarından da temin edilebileceği için satış toplantıları çok önemlidir. Tüm satış elemanları ve satış yöneticileri toplanıp, ortak sorunlardan, bunları çözme yöntemlerinden, rakiplerden, avantajlı yönlerden bahsedebilmeli bunun yanı sıra, şirketle ilgili alınmış stratejik kararlar satış elemanlarına bildirilmelidir. Böylece satış elemanının kuruma karşı daha fazla aidiyet duygusu yaşayacak, motivasyonu ve performansı artacaktır.

- $H_0$  : Üniversite mezunu olmak ile, çalışma ortamında sağlanan fiziksel koşullar arasında ilişki yoktur

$H_1$  : Üniversite mezunu olmak ile, çalışma ortamında sağlanan fiziksel koşullar arasında ilişki vardır

Tablo 3.38 Üniversite Mezunu Olmak – Çalışma Ortamının Fiziksel Koşulu İlişkisi

	S4
Chi-Square	46,195
Df	4
Asymp. Sig.	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Satış elemanının eğitim seviyesi arttıkça işletme tarafından sağlanan fiziksel imkanlar artabilir. Örneğin; dışarıda satış yapacak bir elemana lise mezunu ise kendi imkanlarıyla müşteri ziyaretleri gerçekleştirmesi istenebilirken, kişi üniversite mezunuysa araç tahsis edilebilir. Eğitim seviyesine göre araç lüks ve klimalı olabilir.

- $H_0$  : İşletmede uygulanan performans değerlendirme sistemiyle, işletmedeki terfi imkanları arasında ilişki yoktur

$H_1$  : İşletmede uygulanan performans değerlendirme sistemiyle, işletmedeki terfi imkanları arasında ilişki vardır

Tablo 3.39 Uygulanan Performans Değerleme Sistemi – Terfi İmkanları İlişkisi

	S2	S20
Chi-Square	26,333	32,333
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Adil ve doğru kriterlere göre uygulanan performans değerlendirme sistemi neticesinde satış elemanının terfi imkanları olabilir. Satış kariyerine tanıtım elemanı olarak başlayan bir uzman, yıllık performans değerlendirmelerine göre satış elemanı, bayi sorumlusu, satış müdürü veya bölge sorumlusu olarak kariyerine devam edebilir.

- $H_0$  : İşletmede ekip çalışmasına verilen önem derecesiyle iş başarısını ve uyumu arttırmaya yönelik motivasyon seyahatleri arasında ilişki yoktur

$H_1$  : İşletmede ekip çalışmasına verilen önem derecesiyle iş başarısını ve uyumu arttırmaya yönelik motivasyon seyahatleri arasında ilişki vardır

Tablo 3.40 Ekip Çalışmasına Verilen Önem – Motivasyon Seyahatleri İlişkisi

	S19	S23
Chi-Square	14,133	28,833
Df	3	4
Asymp. Sig.	,003	,000

Anlamlılık değeri<0.05 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Satış elemanının tek başına elde ettiği başarı, işletme başarısı değildir. İşletmenin başarılı sayılabilmesi için, tüm ekibin uyumlu bir şekilde çalışması ve hepsinin başarılı olması gerekir. Ekibe bu ruhu verebilmek için de toplu organizasyonlar yapılmalı, ekibin kaynaşması sağlanmalıdır. Bu organizasyonların en önemlilerinden biri motivasyon seyahatleridir. Ofis ortamı dışında eğlenceli etkinliklerde bulunan çalışanlar birbirlerine daha yakından tanıma fırsatı bulur, kişisel bağları güçlenir, bu da iş ortamında sinerji yaratımına katkıda bulunur. Dolayısıyla ekip çalışması ve motivasyon seyahatleri arasında doğrudan ilişki vardır.

- $H_0$  : İşletmede yapılan satışları artırma faaliyetleriyle, yönetimin motivasyon seyahatlerini uygulamalarına yönelik tutumu arasında ilişki yoktur

$H_1$  : İşletmede yapılan satışları artırma faaliyetleriyle, yönetimin motivasyon seyahatlerini uygulamalarına yönelik tutumu arasında ilişki vardır

Tablo 3.41 Satışları Artırma Faaliyetleri – Yönetimin Motivasyon Seyahatlerini Uygulamalarına Yönelik Tutumu İlişkisi

	S22	S12
Chi-Square	23,833	37,167
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Motivasyon seyahatleri, ekip çalışmasında verimi arttıracığı için satış elemanlarının yapacakları satış miktarını da artırır. Dolayısıyla satışları artırma faaliyetleri kapsamında, yönetim motivasyon seyahatlerini uygulamaya sıcak bakmalıdır.

- $H_0$  : Satış elemanının yaptığı iş itibarıyla hak ettiği yetki düzeyi ve ünvanı ile işletme hedefleri ve kişisel hedefleri arasındaki uyum arasında ilişki yoktur

$H_1$  : Satış elemanının yaptığı iş itibarıyla hak ettiği yetki düzeyi ve ünvanı ile işletme hedefleri ve kişisel hedefleri arasındaki uyum arasında ilişki vardır

Tablo 3.42 Satış Elemanının Yetki Düzeyi ve Ünvanı – İşletme Hedefleri ve Kişisel Hedefleri Arasındaki Uyum İlişkisi

	S17	S11
Chi-Square	34,667	19,600
Df	4	3
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Geniş yetkiye sahip satış elemanı, müşterilerle görüşme esnasında kendinden daha emin davranışlar sergiler. Örneğin; kar marjlarını göz önünde bulunduran ve fiyatlar konusunda da yetkisinin bilinciyle hareket eden satış elemanına, müşteriler tarafından da değer verilir. Bu durum, elemanın motivasyon seviyesinde artış sağlar, çalışana kişisel hedeflerini gerçekleştirme olanağı tanır. Kurumu benimseyerek, kurumun vizyonu ile kişisel misyonu arasında sıkı bağlar kurabilir.

- $H_0$  : Satış elemanının işletmedeki görev tanımı ile kararlara katılabilme seviyesi arasında ilişki yoktur

$H_1$  : Satış elemanının işletmedeki görev tanımı ile kararlara katılabilme seviyesi arasında ilişki vardır

Tablo 3.43 Satış Elemanının Görev Tanımı – Kararlara Katılabilme Seviyesi İlişkisi

	S16	S8
Chi-Square	13,733	34,533
Df	3	3
Asymp. Sig.	,003	,000

Anlamlılık değeri $<0.05$  olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Görev tanımı yapılmış bir satış elemanının, kendi görev ve sorumluluklarıyla ilgili konularda alınacak kararlara katılabilmesi ve fikrini beyan edebilmesi çok önemlidir. Örneğin; bir satış elemanı yaptığı ziyaretlerle ilgili raporlamada, kendi oluşturduğu, önemli gördüğü bilgileri raporlamayı tercih ederken, yöneticisi daha detaylı raporlama teknikleri isteyebilir. Bu noktada, alınacak kararda her iki tarafın uzlaşması ve yöneticinin elemanın görüşlerine değer vermesi gerekir.

- $H_0$  : Satış elemanının yazılı bir iş tanımının olması ve işletmedeki görev dağılımının belirginliği ile iş hayatını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanları arasında ilişki yoktur

$H_1$  : Satış elemanının yazılı bir iş tanımının olması ve işletmedeki görev dağılımının belirginliği ile iş hayatını etkileyecek eğitim ve gelişme imkanları arasında ilişki vardır

Tablo 3.44 Satış Elemanının Yazılı Bir İş Tanımının Olması ve İşletmedeki Görev Dağılımının Belirginliği – İş Hayatını Etkileyecek Eğitim ve Gelişme İmkanları İlişkisi

	S18	S9
Chi-Square	38,000	39,333
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri $=0.000$  olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Satış elemanının yazılı bir iş tanımının olması ve görev dağılımının belirginliğiyle, kişi, kendi sorumlulukları dahilinde yapması gereken işlerde daha başarılı olur. Görev dağılımının belirginliğinde eksik yönler daha kısa sürede fark edilir. Bunu eğitim imkanlarıyla tamamlamak da böylece daha kolay olacaktır. Örneğin görev dağılımının belirsizliğinden ötürü, ithal ürünler satılan bir işletmede, satış elemanının ithalat problemlerini de çözmeye çalışması, hem performansını azaltacak hem de satış konusuna yüklenememesine neden

olacaktır. Şirket çalışanları arasında da böylece yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanmayacaktır. Dolayısıyla görev dağılımının belirginliği ve eksikliklerin geliştirilmesi imkanları arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır.

- $H_0$  : Satış elemanının aldığı ücret ile aldığı sorumluluk miktarı arasında ilişki yoktur
- $H_1$  : Satış elemanının aldığı ücret ile aldığı sorumluluk miktarı arasında ilişki vardır

Tablo 3.45 Satış Elemanının Aldığı Ücret – Aldığı Sorumluluk Miktarı İlişkisi

	S10	S1
Chi-Square	87,167	35,333
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmede satış elemanının aldığı ücret ile yüklendiği sorumluluk miktarı arasında doğrudan ilişki vardır. İşletmelerin satış elemanlarından pek çok beklentileri vardır. Yapılan ücret artışıyla paralel olarak elemanın işletmeye daha fazla değer katması beklenir.

- $H_0$  : Satış elemanının işletme hedefleri ile kişisel hedefleri arasındaki uyum ile terfi imkanları arasında ilişki yoktur
- $H_1$  : Satış elemanının işletme hedefleri ile kişisel hedefleri arasındaki uyum ile terfi imkanları arasında ilişki vardır

Tablo 3.46 Satış Elemanının İşletme Hedefleri ile Kişisel Hedefleri Arasındaki Uyumu – Terfi İmkanları İlişkisi

	S17	S20
Chi-Square	34,667	32,333
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Asymp.Sig.=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Terfi etmek motivasyonları yüksek satış elemanlarının kişisel hedefleri arasındadır. İşletmede adil bir performans değerlendirme sistemi uygulandığında, elemanın terfi etmesi uygun bulunduğu, artık bu, bir işletme hedefi haline gelir. Bu noktada işletmenin ve satış elemanının hedeflerinde ortaklık söz konusu olur. Bu ortaklıkla, terfi imkanları arasında bir ilişki kurulur.

- $H_0$  : Satış elemanının işletmede kararlara katılabilme seviyesi ile işletmede ekip çalışmasına verilen önem derecesi arasında ilişki yoktur

olacaktır. Şirket çalışanları arasında da böylece yetki ve sorumluluk karmaşası yaşanmayacaktır. Dolayısıyla görev dağılımının belirginliği ve eksikliklerin geliştirilmesi imkanları arasında doğrudan ilişki bulunmaktadır.

- $H_0$  : Satış elemanının aldığı ücret ile aldığı sorumluluk miktarı arasında ilişki yoktur
- $H_1$  : Satış elemanının aldığı ücret ile aldığı sorumluluk miktarı arasında ilişki vardır

Tablo 3.45 Satış Elemanının Aldığı Ücret – Aldığı Sorumluluk Miktarı İlişkisi

	S10	S1
Chi-Square	87,167	35,333
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Anlamlılık değeri=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

İşletmede satış elemanının aldığı ücret ile yüklendiği sorumluluk miktarı arasında doğrudan ilişki vardır. İşletmelerin satış elemanlarından pek çok beklentileri vardır. Yapılan ücret artışıyla paralel olarak elemanın işletmeye daha fazla değer katması beklenir.

- $H_0$  : Satış elemanının işletme hedefleri ile kişisel hedefleri arasındaki uyum ile terfi imkanları arasında ilişki yoktur
- $H_1$  : Satış elemanının işletme hedefleri ile kişisel hedefleri arasındaki uyum ile terfi imkanları arasında ilişki vardır

Tablo 3.46 Satış Elemanının İşletme Hedefleri ile Kişisel Hedefleri Arasındaki Uyumu – Terfi İmkanları İlişkisi

	S17	S20
Chi-Square	34,667	32,333
Df	4	4
Asymp. Sig.	,000	,000

Asymp.Sig.=0.000 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır.

Terfi etmek motivasyonları yüksek satış elemanlarının kişisel hedefleri arasındadır. İşletmede adil bir performans değerlendirme sistemi uygulandığında, elemanın terfi etmesi uygun bulunduğu, artık bu, bir işletme hedefi haline gelir. Bu noktada işletmenin ve satış elemanının hedeflerinde ortaklık söz konusu olur. Bu ortaklıkla, terfi imkanları arasında bir ilişki kurulur.

- $H_0$  : Satış elemanının işletmede kararlara katılabilme seviyesi ile işletmede ekip çalışmasına verilen önem derecesi arasında ilişki yoktur



$H_1$  : Satış elemanının işletmede kararlara katılabilme seviyesi ile işletmede ekip çalışmasına verilen önem derecesi arasında ilişki vardır

Tablo 3.47 Satış Elemanının İşletmede Kararlara Katılabilme Seviyesi – İşletmede Ekip Çalışmasına Verilen Önem Derecesi İlişkisi

	S16	S19
Chi-Square	13,733	14,133
Df	3	3
Asymp. Sig.	,003	,003

Asymp.Sig.=0.003 olduğundan aralarında anlamlı bir ilişki vardır

Satış elemanının alınan kararlara katılabilmesi, işletmenin elemanına ve görüşlerine verdiği değerin ölçüsüdür. Kendine değer verilen her kişide gözlemlendiği gibi satış elemanında da özgüven artışı ve kendini ifadeye rahatlık ön plana çıkar. Böylece, iletişim, ekip içinde diyalog ve ortak bir iş başarma duygusu artar.

## SONUÇLAR

Satış elemanlarının performanslarını artırmak için motive etmek ve onları uzun vadede işte tutmak zor bir iştir. Satış elemanlarının dinamik bir ortamda çalışmaları nedeniyle satış yöneticilerinin satışçıları verimli bir şekilde çalışmaya itecek, sorumluluk almalarını sağlayacak, problemleri çözmeleri için harekete geçirecek ve başarılarını ödüllendirecek bir ortam ve ekip ruhu yaratması yapılması gereken işlerin başında gelir.

Yönetimi genel olarak, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olarak ele alırsak, planlama, örgütleme ve kontrolün teknik bilgi ve beceri gerektirdiğini görebiliriz. Ancak, yöneltme ve koordinasyon fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi, teknik bilgi ve becerinin yanında beyinsel beceri de gerektirir. İşte satış elemanı ile satış yöneticisi arasındaki motivasyon ilişkisi bu noktada ortaya çıkmaktadır. Yönetici, satış elemanlarının performanslarının artması için motive edici araçları kullanacaksa öncelikle elemanların ihtiyaçlarını, kişisel yeti ve yeteneklerini iyi tespit etmesi gerekecektir. Aksi takdirde yapılan teşvikler yetersiz ya da gereksiz olabileceği gibi örgütsel performansın da artması yönünde bir katkısı olmayacaktır.

Satış elemanlarının motivasyonunda öncelikle performansını etkileyen faktörler incelenmeli ve önce bu faktörlerle ilgili ayarlamalar yapılmalıdır. Satış elemanlarının performansında etkili olan faktörler kişisel, örgütsel, çevresel faktörler ve motivasyon olarak sayabiliriz. Araştırmanın birinci bölümünde de aktarıldığı gibi; satış örgütünün rakipler, ekonomik ya da siyasal çevre gibi çevresel faktörleri değiştirmeleri ya da şirket lehine çevirmeleri imkansız sayılabilecek derecede zordur. Bu nedenle örgütsel faktörler satış elemanının motivasyonunu engellemeyecek şekilde düzenlenmeli ve daha sonra satış elemanının kişisel özelliklerine ve ihtiyaçlarına göre özendirici araçlar kullanılmalıdır.

Satış elemanlarının belirlenen hedefe ulaşabilmeleri için motive edici araçlar kullanılırken bireyin ve satış ekibinin motivasyonunu ayrı ayrı göz önüne alınmalıdır. Çünkü yapılacak uygulamalar, bir satış elemanını motive ederken bir başkasının performansının düşmesine sebep olabilir. Bu yüzden araştırmada, demografik özelliklere göre hangi tür özendirici araçlar kullanılabileceği irdelenmiştir.

Motivasyon için satış elemanları büyük satışlarda ve performansları tatmin edici seviyede olduğu zamanlarda ödüllendirilmelidirler. Örneğin, bu araştırmada da yaşları 25-35 arasında

değişen satış elemanları ücretle doğrudan ilişkili çıkmıştır. Satış elemanlarına şirket için önemli oldukları, onlara değer verildiği hissettirilmelidir. Elemana ekip ruhu da hissettirilmeli, işlerin bir bütünlük içerisinde yürütülmesi sağlanmalıdır. Yine çalışanlara bilgi, yetenek ve deneyimlerine göre uygun mevki ve sorumluluk verilmelidir. Adil performans değerlendirme sistemleri yürürlüğe konulup, uygun terfiler, ödüller sağlanmalıdır. Satış elemanının görev tanımının sınırları belli olmalı, işletmede kullanılan iletişim kanallarıyla herkes doğru şekilde bilgilendirilmelidir. Satış örgütü içindeki elemanların birbirleriyle iyi ilişkiler kurabilmesi ve sürdürülebilmesi için, iş saatleri dışında, örneğin hafta sonları veya akşamları piknik, yemek, spor giyinme günü, sportif faaliyetler, şirket içi eğitimler, motivasyon seyahatleri vb gibi etkinlikler yapılmalıdır. Satış elemanlarına kişisel veya yönetimle ilgili sorunlarını uygun bir şekilde dile getirme olanağı sağlanmalı ve bu sorunlar saptandıktan sonra beraberce bunların giderilmesi yoluna gidilmelidir. Satış elemanlarının eğitim durumlarına göre, çalışma ortamının fiziksel koşullarında iyileştirmeler yapılmalıdır.

Sonuç olarak, yöneticiler, satış elemanlarının istenilen hedeflere ulaşabilmeleri için performanslarını artırma çabaları içinde olmalı ve dolayısıyla satış elemanlarının motivasyonunu değişik faktörler göz önünde bulundurularak desteklemelidirler. Ancak motive edilmiş bir satış elemanı ;

- Farkı yaratabilmek için zeka gücünü, algıları, tecrübeleri ve önsezileri ile birleştirip mükemmel sonuçlar üretebilir.
- Müşteriyle çok iyi diyaloglar tesis ederek müşteriye onun şirketi için önemli olduğunu hissettirir.
- Sürekli öğrenme beklentisi içindedir ve araştırma için çaba sarf eder.
- Yeterince güvenlik duygusuna ve özgüvene sahiptir bu nedenle şirketi en iyi şekilde temsil eder.
- Performansını artırmayı daha iyi olanaklara sahip olabilmek için fırsat olarak algılar.

Unutmamak gerekir ki; motivasyon seviyesi yüksek bir satış elemanı, işletmenin;

- Kar etmesini

- Satışlarını artırmasını
- Ürünün toplum içinde prestijini artırmasını sağlar

İşletme satış elemanını nelerle motive edeceğini araştırmak ve sonucu uygulamakla, iyi satış elemanlarını elinde tutmayı sağlar.



**EK: ANKET**

Sayın Katılımcı,

Bu anket Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi bölümü yüksek lisans tezinde kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu ankette çalışma hayatınızda sizi motive edici faktörlere ilişkin sorular bulacaksınız. Samimi cevaplarınız sadece çalışmayı yapan kişi tarafından değerlendirilecek, sonuçlar bilimsel amaçlar için kullanılacak, hiçbir şekilde özel olarak yayımlanmayacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür eder, iyi çalışmalar dilerim.

Aşağıdaki sorularda size uygun kutucuğu işaretleyiniz.

## 1.Yaş

25'in altı  25-35  36-45  46-55  55 üstü

## 2.Cinsiyet

Kadın  Erkek

## 3.Eğitim düzeyi

Lise  Lisans  Lisansüstü  Doktora

## 4.Şu anki işyerinizde satış pozisyonunda çalışılan süre

1 yıldan az  1-2 yıl  3-5 yıl  6-10 yıl  10 yıl üstü

## 5.Toplam iş tecrübeniz

5 yıldan az  5-10 yıl  11-15 yıl  16-20 yıl  20 yıl üstü

Satış motivasyonunuzu etkilemesi açısından;

## 1.Yaptığım iş karşılığı aldığım ücretten

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

## 2.İşletmede uygulanan performans değerlendirme sisteminden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

3.İşletmede ücret dışı verilen prim ve performansa göre verilen ödüllerden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

4.Çalışma ortamında sağlanan fiziksel koşullardan

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

5.İşletme yöntemiyle ilgili stratejilerin çalışanlara bildirilme seviyesinden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

6.İşletmede kullanılan iletişim kanallarından

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

7.İşletmede çalışanlar arasındaki uyumdan

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

8.İşletmedeki görev tanımından

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

9.Yazılı bir iş tanımının olması ve işletmedeki görev dağılımının belirginliğinden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

10.Görevim itibariyle aldığım sorumluluk miktarından

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

11.Yaptığım iş itibariyle hak ettiğim yetki düzeyi ve ünvanımdan

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

12.İşletmede yapılan satışları artırma faaliyetlerinden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

13.Yaptığım çalışmalar sonucu takdir edilmem ve duyduğum başarı hissinden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

14.Yapılan satış toplantılarının performansı artırma derecesinden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

15. İşletmede yöneticim tarafından dinlenme derecesinden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

16. İşletmede kararlara katılabilme seviyemden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

17. İşletme hedefleri ve kişisel hedeflerim arasındaki uyumdan

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

18. İş hayatımı etkileyecek eğitim ve gelişme imkanlarından

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

19. İşletmede ekip çalışmasına verilen önem derecesinden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

20. İşletmedeki terfi imkanlarından

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

21. İşletmede yaratıcı, orijinal seyahatlerin programlanmasından

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

22. İşletme yönetiminin motivasyon seyahatlerini uygulamalarına yönelik tutumundan

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

23. İşletmedeki iş başarısını ve kişiler arası uyumu artırmaya yönelik motivasyon seyahatlerinden

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

24. İşletmede kendi isteklerim doğrultusunda tatil ve izin uygulamalarından

Hiç memnun değilim  Memnun değilim  Kararsızım  Memnunum  Çok memnunum

## KAYNAKÇA

- AAMONDT, Michael G. Applied Industrial / Organizational Psychology. Pacific Grove: Brooks/Cole Publishing Company, 1996.
- AKDEMİR, Meltem. "Eğitimden Önce İnanç Yaratabilir Miyiz?". [insankaynaklari.com](http://insankaynaklari.com). 10.2003.
- ARAT, Melih. "İşletmelerde Motivasyon," *Activeline*. Sayı 17 .08. 2001
- ATAY, Osman. "Motivasyonun Verimliliğe Etkisi". *Standart*. Sayı 467.
- ATEŞ, Metin. "Güdülenme." <http://www.merih.com/wmetate25.htm>.
- AYTAÇ, Serpil. "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi." [www.isguc.org/saytac2htm](http://www.isguc.org/saytac2htm). 10.2001.
- BALTAŞ, Acar. Değişim İçinden Geleceğe Doğru Ekip Oluşturma ve Liderlik. Remzi Kitabevi, Aralık 2000.
- ÇABUK, Serap. Satış Yönetimi. 1.Baskı. Adana: Baki Yayınları, 1999.
- ÇALKAVUR, Tayfun. "Başarı ve İç Motivasyon." [www.tem.com.tr](http://www.tem.com.tr). (11.2003).
- ERDEM, Ramazan. Sağlık Kurumlarında Performansı Etkileyen Faktörler.
- EREN, E. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 5.Baskı. İstanbul. Beta Yayınları, 1998.
- FINDIKÇI, İlhami. İnsan Kaynakları Yönetimi. İstanbul. Alfa Basım Yayım Dağıtım, 2000.
- HELLRIEGEL, D. J.W. Slocum and R.W. Woodman. Organizational Behavior. 7th Edition. West Publishing Company, 1995.
- İSLAMOĞLU, Ahmet Hamdi. Bilimsel Araştırma Yöntemleri. 1.b. İstanbul. Beta Yayınları. 2002



- KAPTAN, Zeynep. "Performans Değerlendirme ve Motivasyon." [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net). 11.2001.
- KARABULUT, Muhittin. Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi.2.Baskı. İstanbul. Üiversal N Bilimsel Yayıncılık,1998.
- KEŞKEK, Sami. "Ödüllendirme Değil Doğru Ödüllendirme," *Activeline*. Sayı 17 Ağustos, 2001.
- KOÇEL, Tamer. İşletme Yöneticiliği. 8.bası. İstanbul. Beta Yayınları. 2001
- MAXWELL, John C. Çevrenizdeki Lideri Geliştirmek. Network 21 Eğitim Serisi. "Ödüllendirme ve Motivasyon." [insankaynaklari.com](http://insankaynaklari.com) içerik ekibi. (12/2001).
- MINER, J. B. Industrial Organizational Psychology. NY: Mc Graw Hill, 1992
- MUNCHINSKY, P. M. Psychology Applied to Work. California. Brooks/Cole Publishing Company, 1993
- ÖZGEN,Hüseyin. Yönetici Geliştirme-Bildirgeler.Adana. ÇÜİİBF Üniversite Sanayi İşbirliği Yayınları, 1989.
- ÖZTÜRK, Ümit. "İşletmelerde Başarı ve Etkinliği Belirleyen Faktörler Üzerine Bir Çalışma" Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1996.
- "Performans Değerlendirme ve Motivasyon İlişkisi." [www.kariyer.net](http://www.kariyer.net). 11.2002
- SAVAŞ, Ünal. "Motivasyon." [unalsavaskolayweb.com](http://unalsavaskolayweb.com). 10.2003.
- SCHUSTER, Jay R. ZINGHEIM,Patricia K. The New Pay: Linking Employee and Organizational Performance. Jossey-Bass Publishers, 1996
- SİLAH, Mehmet. *Çalışma Psikolojisi*. 1.Baskı. Ankara.Selim Yayınları, 2000.
- SOYDAN, Ömer. "Satışçı Performanslarının Değerlendirilmesi ve İlaç Sektörüne Ait Bir Uygulama". Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- STONER, James. Management. Prentice-Hall, 1978

STUMM, David A. Satış Yöneticisinin Başarı Teknikleri. 1.Baskı. İstanbul. Rota Yayınları, 1992.

YEŞİLOVA, Arzu. "Çalışanın Sesi, Çalışanın Memnuniyeti Araştırmaları." www.kariyer.net. 11.2003.

WENNER, Tara A. "Çalışanlar Gerçekten Ne İstiyor?". makalem.com. 15.10.2003.

[www.isseyahatleri.com/btt/bttdergi/makaleler/btt2/takimruhu\\_motivasyonprogramlari.htm](http://www.isseyahatleri.com/btt/bttdergi/makaleler/btt2/takimruhu_motivasyonprogramlari.htm)

[www.tamu.edu/introduction\\_to\\_sales\\_management.htm](http://www.tamu.edu/introduction_to_sales_management.htm). "The Salesperson's Performance Equation"



**ÖZGEÇMİŞ**

Doğum tarihi	10.11.1977	
Doğum Yeri	Erzurum	
Lise	1993-1996	Burak Bora Anadolu Lisesi
Lisans	1996-2000	Yıldız Teknik Üniversitesi Elektrik Elektronik Fak. Elektrik Mühendisliği Bölümü
Yüksek Lisans	2000-2003	Yıldız Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Elektrik Mühendisliği Ana Bilim Dalı
Yüksek Lisans	2000-2004	Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Bölümü

**Çalıştığı Kurumlar**

2001-2002	Panel Elektro A.Ş.
2002-Devam ediyor	Moeller Elektrik Ltd. Şti.