

T.C.

ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN SATIŞ PERSONELİNİN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

İBRAHİM KIRAY

Tez Danışmanı

DR. ÖĞR. ÜYESİ UMUT EROĞLU

Çanakkale - 2019

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN SATIŞ PERSONELİNİN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

İbrahim KIRAY

Tez Danışmanı
Dr. Öğr. Üyesi
Umut EROĞLU

Çanakkale - 2019

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu Ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını, özgünlüğünü ve bir başka mecraya sunulmadığını, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu ve yararlandığım kaynak ve verilerde hiçbir bir çarpıtma yapmadığımı belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

27/02/2019

İbrahim KIRAY

Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

İbrahim KIRAY'a ait "Motivasyon Faktörlerinin Satış Personelinin Motivasyonu ve Performansı Üzerindeki Etkisini İncelemeye Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

Üyeler	**İmza**
Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN	
Doç. Dr. Ayten AKATAY	
Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU (Danışman)	

Tez No : 10238269

Tez Savunma Tarihi: 29.01.2019

ONAY

Doç. Dr. Şerif KORKMAZ

Enstitü Müdürü

27./02./2019

ÖZET

MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN SATIŞ PERSONELİNİN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

İşletmeler arası rekabetin her geçen gün artmasıyla birlikte ürün ve hizmetlerin satış ve pazarlama süreci giderek zor bir hal almıştır. Bu nedenle satış, işletmeler açısından önemi her geçen gün artan bir pazarlama faaliyeti haline gelmiştir. Bu zorlu görevi işletme adına üstlenen satış personellerinin performansını artırmak ise günümüz rekabet ortamında var olabilmek için olmazsa olmazdır. Çok sayıda araştırma, satış personeli performansıyla motivasyonu arasında ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Satış literatüründe motivasyonun amacı, satış personellerini satışa yönelik amaç ve hedeflere ulaşmada daha çok çaba harcamaya yöneltmektir. Bunu sağlayabilmek için pek çok işletme, çeşitli motivasyon araçları/faktörleri kullanmaktadır.

Bu bağlamda, bu çalışmanın amacı motivasyon faktörlerinin, satış personelinin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan anket formu Çanakkale ve Bursa illerinde satış personeli olarak görev yapan 315 çalışana uygulanmış ve veriler analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde, Frekans, Ortalama, Standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılmış olup ayrıca çalışmada Faktör analizi, Güvenilirlik analizi, Anova analizi ve T testi, değişkenler arasındaki Korelasyon katsayıları ve Regresyon analizine yer verilmiştir.

Çalışma sonucunda, motivasyon faktörlerine ilişkin memnuniyet, imaj, ilişkiler, ürün ve hizmet bilgisi, reklam olmak üzere beş boyuttan; memnuniyet ve imajın satış personelinin motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. İmaj ve ilişkiler boyutlarının satış personelinin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Satış personelinin bağlamsal performansı üzerinde ise imaj ile ürün ve hizmet bilgisinin anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak satış personelinin motivasyon düzeyinin hem görev hem de bağlamsal üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Satış personeli, motivasyon, motivasyon faktörleri, performans.

ABSTRACT

A STUDY ON INVESTIGATION OF THE EFFECT OF MOTIVATION FACTORS ON THE MOTIVATION AND PERFORMANCE OF SALESPERSON

Due to the increasing competition among businesses; the sales and marketing process of goods and services have become difficult increasingly. Therefore, the sale is a marketing activity which has gained more importance day by day for businesses. Sales are made by salesperson and for that reason; in order to survive in today's competitive markets, the performance of salesperson should be increased. Numerous studies have shown that there is a relationship between the performance of salesperson and their motivation. The aim of motivation in sales literature is to direct salesperson to make more efforts for reaching the aims and targets. In order to achieve that aim, many businesses use various motivational tools/factors.

In this regard, the aim of this study is to investigate the effect of motivational factors on the relationship between the motivation of salesperson and their performance. A questionnaire is prepared for this purpose and it was applied to 315 employees who work as salesperson in Çanakkale and Bursa and all data were analysed by computer-based systems. In the evaluation of data, descriptive statistical methods such as frequency, mean, standard deviation were used. In addition, factor analysis, reliability analysis, Anova analysis and T-test, correlation coefficients and regression analysis were used.

As a result of the study, satisfaction and image have a significant effect on the motivation level of salesperson among five dimensions which are; satisfaction, image, relationships, product and service information and advertising. It also found that the dimensions of image and relations have a significant effect on the task performance of salesperson. On the contextual performance of salesperson, it is found that image and product and service information has a significant effect. Finally, it is found that the motivation level of salesperson has a significant effect on both task and contextual performance.

Key Words: Salesperson, motivation, motivational factors, performance.

ÖNSÖZ

Yüksek Lisans sürecimde çok değerli bilgi ve tecrübeleriyle, tez konumun belirlenmesinden tezin son aşamasına kadar ilgi ve yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen, her anlamda destek olan çok değerli danışman hocam, Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU'na, çalışmalarım sırasında yoğun iş temposuna rağmen her fırsatta bana vakit ayıran, bilgi ve deneyimleriyle yol gösteren, kendisinden çok değerli bilgiler kazandığım Dr. Öğr. Üyesi Güngör HACIOĞLU'na, tez jürimde yer alan, çok kıymetli önerilerde bulunan Prof. Dr. Çağatan TAŞKIN'a ve Doç. Dr. Ayten AKATAY'a, son olarak desteklerini her zaman hissettiren aileme minnettar olduğumu belirterek sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET i
ABSTRACT ii
ÖNSÖZ iii
İÇİNDEKİLER iv
KISALTMALAR viii
TABLOLAR ix
ŞEKİLLER xi
GİRİŞ 1

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

1.1. Kavramsal Çerçeve 3
1.1.2. Motivasyon Süreci 6
1.2. Motivasyon Teorileri 7
1.2.1. Kapsam Teorileri 7
1.2.1.1. Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 7
1.2.1.2. Frederick Herzberg' in Çift Faktör (Hijyen) Teorisi 10
1.2.1.3. Clayton Alderfer' in ERG Kuramı 13
1.2.1.4. David McClelland' ın Başarı İhtiyacı Teorisi 15
1.2.2. Süreç Teorileri 17
1.2.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi 18
1.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi 20
1.2.2.3. Adams' ın Eşitlik Teorisi 21
1.2.2.4. Locke' in Amaç Teorisi 22
1.2.2.5. Skinner' in Davranışsal Şartlandırma Teorisi 23
1.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Motivasyon Araçları) 24
1.3.1. Ekonomik Faktörler 24
1.3.1.1. Ücret Artışı 24
1.3.1.2. Primli Ücret 25
1.3.1.3. Ekonomik Ödüller 26
1.3.1.4. Kâra Katılma 26

1.3.2. Psiko – Sosyal Faktörler 27
1.3.2.1. Öneri Sistemi 28
1.3.2.2. Bağımsız Çalışabilme İmkân 28
1.3.2.3. Statü Sahibi Olma 28
1.3.2.4. Sosyal Katılım 29
1.3.2.5. İş güvenliği ve Psikolojik Güvence 29
1.3.2.6. Çevreye Uyum 30
1.3.2.7. Sosyal Uğraşlar 30
1.3.2.8. Gelişme ve Başarı 31
1.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler 31
1.3.3.1. Amaç Birliği 31
1.3.3.2. Eğitim 32
1.3.3.3. İletişim 32
1.3.3.4. İş zenginleştirme 33
1.3.3.5. İş Genişlemesi/İş Genişletme 33
1.3.3.6. Kararlara Katılım 33
1.3.3.7. Yükselme İmkânları 34
1.3.3.8. Çalışma Ortamı/Koşulları 34

İKİNCİ BÖLÜM
SATIŞ PERSONELİNİN MOTİVASYONU

2.1. Satış ve Satış Personelinin Tanımı 36
2.2. Kişisel Satış 37
2.3. Kişisel Satış Süreci ve Aşamaları 38
2.3.1. Araştırma 40
2.3.2. Ön Hazırlık 40
2.3.3. Yaklaşma / Hazırlık 40
2.3.4. Sunuş 40
2.3.5. İtirazların Karşılanması 40
2.3.6. Kapanış 41
2.3.7. Satış Sonrası Takip İzleme 42
2.4. Satış Personelinin Becerileri 42
2.4.1. Kişiler Arası Beceriler 42
2.4.2. Teknik Beceriler 42

2.4.3. Pazarlama Becerileri …… 43
2.4.4. Satış Becerileri …….. 43
2.5. Başarılı (Üst düzey) Satış Personelinde Bulunması Gereken Özellikler …. 44
2.6. Satış Personelinin Motivasyonu …….. 44
2.7. Satış Personelinin Motivasyonunda Kullanılan Araçlar …….. 45
2.7.1. Satış Teşvik Programları ……..... 45
2.7.2. Satış Yarışmaları …….. 46
2.7.3. Satış Toplantıları …….. 47
2.7.4. Kişisel Gelişim ve Yetenekler …….. 47
2.8. Performans ve Bireysel Performans ……... 48
2.9. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans …….. 49
2.10. Satış Personelinin Performansı ……... 51
2.11. Satış Personelinin Motivasyonunun Performansla İlişkisi ……... 52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN SATIŞ PERSONELİNİN MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi …….. 54
3.2. Araştırmanın Yöntemi ……..... 54
3.3. Araştırmanın Evreni ve Kısıtları ……... 55
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri …… 55
3.5. Verilerin Analizi …….. 58
3.6. Bulgular ve Yorumlar …… 58
3.6.1. Araştırmaya Katılanlara Yönelik Demografik Bilgiler …… 59
3.6.2. Faktör Analizi Sonuçları …….. 63
3.6.3. Güvenirlik Analizleri …… 65
3.6.4. Araştırmada Kullanılan İfadelerin Frekans ve Standart Sapma Değerleri …… 67
3.6.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi …… 70
3.6.6. Hipotezlerin Testi ve Regresyon Analizleri …… 71
3.6.7. Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdikleri Cevapların Cinsiyetlerine Göre Analizi …….. 75
3.6.8. Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdikleri Cevapların Medeni Durumlarına Göre Analizi ……... 76

3.6.9. Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdikleri Cevapların Yaşlara Göre Analizi ……... 77

3.6.10. Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdikleri Cevapların Çalışılan Sektöre Göre Analiz ……..... 78

SONUÇ VE ÖNERİLER ……..... 82

KAYNAKÇA ...…… 85

EKLER ……. 100

EK 1. ANKET ……..……..... 100

ÖZGEÇMİŞ ….……..... 104

KISALTMALAR

Bs : Baskı

Çev : Çeviri Editörü

Dr. : Doktor

S : Sayfa

Prof: Profesör

Spss : Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

TDK : Türk Dil Kurumu

Vb. : Ve benzeri

Vd. : Ve diğerleri

TABLOLAR

Tablo No	Tablo Adı	Sayfa
Tablo 1.1.	Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	12
Tablo 1.2.	Kapsam Teorileri İlişkisi (Maslow-Alderfer-Herzebg)	15
Tablo 1.3.	Adams'ın Eşitlik Teorisi - Girdi ve Çıktı İlişiksi	21
Tablo 3.1.	Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	59
Tablo 3.2.	Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı	59
Tablo 3.3.	Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımı	59
Tablo 3.4.	Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	60
Tablo 3.5.	Katılımcıların Meslekte Hizmet Süresine Göre Dağılımı	60
Tablo 3.6.	Firmadaki Çalışan Sayısına Göre Dağılımı	61
Tablo 3.7.	Firmada Çalışan Satış Personeli Sayısına Göre Dağılımı	61
Tablo 3.8.	Mevcut İşte Geçen Hizmet süresi	62
Tablo 3.9.	Firmaların Faaliyet Gösterdikleri Sektörlerin Dağılımı	62
Tablo 3.10.	Firmada Çalışılan Pozisyona İlişkin Dağılım	63
Tablo 3.11.	Motivasyon Faktörlerine İlişkin Faktör Analizi ve Faktör Yükleri	64
Tablo 3.12.	Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Faktör Yükleri ..	65
Tablo 3.13.	Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları	66
Tablo 3.14.	Satış Personeli Motivasyon Düzeyine İlişkin Veriler	67
Tablo 3.15.	Motivasyon Faktörlerinin Satış Personeli Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Veriler	67
Tablo 3.16.	Performans Ölçeğine İlişkin Veriler	69
Tablo 3.17.	Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları	70
Tablo 3.18	Motivasyon Faktörleri ve Satış Personeli Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi	71

…….....……

Tablo 3.19. Motivasyon Faktörleri ve Görev Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi ……..... 72

Tablo 3.20. Motivasyon Faktörleri ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi ……. 73

Tablo 3.21. Motivasyon Düzeyi ve Görev Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi ……... 74

Tablo 3.22. Motivasyon Düzeyi ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi ….…… 74

Tablo 3.23. İfadelere Verilen Cevapların Cinsiyetlere Göre Analiz Sonuçları ……. 75

Tablo 3.24. İfadelere Verilen Cevapların Medeni Durumlara Göre Analiz Sonuçları ...……. 76

Tablo 3.25. İfadelere Verilen Cevapların Yaşlara Göre Analiz Sonuçları ….. 77

Tablo 3.26. İfadelere Verilen Cevapların Sektöre Analiz Sonuçları …….. 79

ŞEKİLLER

Şekil No	Şekil Adı	Sayfa
Şekil 1.1.	Motivasyon Süreci	6
Şekil 1.2.	Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	8
Şekil 1.3.	Herzberg'in Araştırma Sonuçları	11
Şekil 1.4.	ERG Model	14
Şekil 1.5.	Temel beklenti Modeli	19
Şekil 2.1.	Kişisel Satış Süreci	39
Şekil 3.1.	Araştırmanın Modeli	55

GİRİŞ

Son yıllarda küreselleşmenin etkisiyle birlikte işletmeler rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için ürün ve hizmetlerini verimli ve etkin bir şekilde sunmak için çaba göstermektedirler. Verimliliğe etki eden faktörlerin başında ise insan unsurunun olduğu kabul görmektedir. Bu nedenle işletme yöneticileri sürekli, çalışanların performanslarını nasıl daha verimli hale getirebiliriz sorusuna cevap aramaktadırlar. İşletmelerin verimliliğini artırarak faaliyetlerini devam ettirebilmesi için gerekli olan gelirini sağladığı kaynaklarının başında ise satış faaliyeti gelmektedir. Ancak küresel koşulların etkisi sonucu pazardaki çeşitliliğin artması, müşteri istek ve beklentilerinin farklılaşması nedeniyle satış faaliyetlerinin boyutu da sürekli değişmekte ve giderek zor bir hal almaktadır. Bu değişim işletmeyle müşteri arasında köprü vazifesi gören ve işletmenin pazar payında önemli etkilerinin olduğu kabul edilen satış personellerini kilit işletme çalışanları haline getirmiştir. Bu noktada işletmelerin satış faaliyetinin sürekliliği için satış personellerinin işlerini daha istekli ve iyi performans göstererek yerine getirmesi gerekmektedir. Churcill vd. (1985) araştırmalarında satışçı performansının en güçlü belirleyicilerinden birinin motivasyon düzeyleri olduğunu tespit etmiştir. Yine Bain & Company tarafından yapılan araştırmada çalışanların motivasyonunu kaybettiğinde verimliliklerinde ciddi bir azalış gösterdiği tespit edilmiştir.

Motivasyon genel olarak çalışanların performansını artırmak için itici bir güç olarak tanımlanmakla beraber çalışanların işini severek ve isteyerek yapma çabasıdır. Vroom (1964) Beklenti Teorisi'nde motivasyon düzeyi arttığında verimliliğinde artış gösterdiğini açıklamıştır. Dolayısıyla yüksek motivasyona sahip çalışanlar işlerinde daha başarılı olmaktadırlar. Tüm bu nedenlerden dolayı çalışanların motivasyonunu artırmak önemli olmakla birlikte özellikle satış personellerini motive etmek çok önemlidir. Çünkü satış personelleri diğer çalışanlardan farklı olarak iş özerkliği, bağımsız çalışma şartları, sürekli farklı müşterilerle yüz yüze ilişkiler içerisinde bulunma zorunluluğu vb. farklı zorluklarla karışlaşmaları sebebiyle daha fazla motivasyon problemi yaşayabilmektedirler. Bunun sonucunda ise işleri için gerekli çabayı gösteremeyebilirler. Birçok işletme bu problemleri ortadan kaldırmak, çalışanlarını motive etmek ve iyi performans göstermelerini sağlamak için gerekli olan motivasyon faktörlerini/araçlarını çalışanlarına sunamamakta veya etkili kullanamamaktadır. Bu bağlamda bu çalışmanın amacı motivasyon faktörlerinin, satış personelinin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Motivasyon

konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, genel olarak çalışan motivasyonuna yönelik çalışmalar olmakla birlikte spesifik olarak satış personelinin motivasyonunu ve performansını etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bunların performansı ne şekilde etkilediğine ilişkin belirgin bir araştırmanın olmaması ve bu çalışmada somut sonuçlar ortaya koyulması sebebiyle çalışma önemli ve özgündür. Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, motivasyon kavramı, motivasyonun tarihsel gelişimi ve motivasyon süreci tanımlanmış, daha sonra motivasyonu açıklamaya yardımcı olan motivasyon teorileri ve motivasyon faktörlerine ilişkin literatür araştırmasına yer verilmiştir.

İkinci bölümde, satış, kişisel satış, kişisel satış ve süreci tanımlanarak satış personelinin motivasyonu ve performansına ilişkin bilgiler sunulmuştur. Yine bu bölümde, satış personelinin motivasyonu ve performansına ilişkin önceki çalışmalara ilişin literatür araştırması hakkında bilgiler sunulmuştur.

Üçüncü bölümde, araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, evreni ve kısıtları; modeli ile hipotezleri açıklanmış, elde edilen veriler analiz edilerek bulgular sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Son bölümde ise araştırmada elde edilen sonuçlar sunulmuş ve gelecekte yapılacak çalışmalara ilişkin önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON KAVRAMI VE TEORİLERİ

Çalışmanın bu bölümünde motivasyon kavramının yazındaki tanımları, önemi, geliştirilmiş motivasyon teorileri ve motivasyon faktörlerine ilişkin bilgiler verilmiştir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

Motivasyon kavramı ilk olarak 1880'lerin başlarında ruhbilimciler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Temel olarak insan davranışlarının yapısına dayanan motivasyon sözcüğü Latince "movare" kelimesinden türemiştir. İngilizce motive sözcüğünden Türkçeye geçen motivasyon, güdü ve hareket etmek anlamında kullanılmaktadır. Benzer şekilde motivasyonun, "arzu, isteklendirme, teşvik etme, harekete geçirme, yöneltme" gibi anlamlarda kullanıldığı da görülmektedir (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 333). Daha sonraları motivasyon kavramı, ruhbilimcilerin yanı sıra sosyal kuramcılar tarafından da araştırılmaya başlanmıştır (Forgas vd., 2005: 3).

Motivasyonun kapsamının geniş olması ve birden fazla bilim dalının ilgilenmiş olması sebebiyle tanımlamak oldukça güç hale gelmiştir. Bu nedenle literatürde motivasyon kavramı farklı şekillerde tanımlanmış ve bu tanımlarda motivasyon daha çok güdü ile ilişkilendirilmiştir. Motivasyon genel anlamıyla; fizyolojik ya da psikolojik olarak doyurulmamış bir ihtiyacı gidermek için harekete geçmek şeklinde tanımlanmaktadır (Luthans, 1992: 147).

Literatürdeki diğer tanımlardan bazıları ise şunlardır: Ruhbilimciler, motivasyonu insan davranışlarının yönüyle alakalı psikolojik bir kavram olarak tanımlarken, fizikçiler ise bir organizmanın dokularındaki enerji dönüşümünü sağlayan uyarıcı etkiye sahip, güçlendirici ve sistemli davranış süreci olarak tanımlamaktadır. Ruthankoon ve Ogunlana (2003: 333) motivasyonu "Bireyi harekete geçmeye yöneltmenin nasıl bir yol izlenerek sağlanacağı sorusuna cevap aramaktır." şeklinde tanımlamıştır.

Bir başka tanıma göre motivasyon; " Kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranışta bulunarak çaba göstermeleridir." (Koçel, 2005: 633). Motivasyon bireyin iş yapabilme isteğini taşımasını anlatmaktadır (Smithers ve Walker, 2000: 833). Eren'e göre Motivasyon; bir ya da daha fazla sayıdaki insanı belli bir yöne ya

da amaca doğru harekete/eyleme geçirmek maksadıyla yapılmış çabaların tamamıdır (Eren, 2007: 494).

Bratton vd. motivasyonu, hedefe yönelik davranışların sürekliliğini ve yönünü etkileyen bilişsel bir karar verme süreci olarak tanımlamıştır (Bratton vd., 2007:248). Yine başka bir tanıma göre motivasyon "İnsanı harekete geçiren ve hareketlerinin istikametini belirleyen; onların düşünceleri, umutları, inançları kısaca arzu, ihtiyaç ve korkularıdır." (Fındıkçı, 2003: 373).

Mitchell (1982: 81) motivasyon tanımının altında yatan dört özelliği şöyle tanımlamaktadır:

- Motivasyon bireysel bir olgudur ve her çalışanın farklı beklenti ve hedefleri olabilmektedir.
- Motivasyon kasti/istendik bir davranıştır yani motivasyonun etkisiyle yapılan davranış, bireyin yapmak istediği eylemlerdir.
- Motivasyon çok yönlü olmakla birlikte en önemli faktörleri davranışları yönlendirmesi ve güdülendirmesidir.
- Motivasyon teorileri davranışları öngörmektedir.

Mitchell bu dört özelliğe dayanarak motivasyonu; "Bireyin kendisinin istediği ve seçtiği bir davranışı gerçekleştirmek için gösterdiği uğraş derecesi." şeklinde tanımlar ve başarılı bir motivasyon süreci için üç ihtiyaçtan söz eder. Bunlar:

- Ekonomik ödüller
- İçsel doyum
- Sosyal ilişkiler

Şimşek'e göre (1998: 98) ise motivasyonun örgütsel hedefler, bireysel ihtiyaçlar ve efor olmak üzere üç temel unsuru vardır. Buna göre motivasyonda temel amaçlardan biri örgütsel hedeflere ulaşmak için bireyin işine motive olmasını sağlamaktır. Motivasyonun örgüte ve yönetsel başarıya katkı sağlaması için birey, örgütsel hedeflere yönlendirilmelidir. Bunun için öncelikle bireysel ihtiyaçlar doyuma ulaştırılmalıdır. Çünkü çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması örgüte pozitif etki etmektedir.

Motivasyonun esası kişiye özgü olmasıdır. En önemli rolü ise, davranışı şekillendirmek ve örgütteki iş performansını etkilemektir (Mercanlıoğlu, 2012: 48). Motivasyon, performans ve olumlu iş tutumları arasında güçlü bir ilişki vardır. Motive olmuş çalışanların işe bağlılıkları arttığı gibi performansları da yükselmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 50).

Motivasyon kavramı, örgütler açısından; gerek örgütün gerekse çalışanların beklentilerini karşılayan bir çalışma ortamı oluşturarak, bireyin istenen davranış biçimine geçmesini sağlamak üzere isteklendirilme süreci olarak tanımlanabilir (Berkman vd., 2007: 293). Örgütlerde motivasyon uygulamalarının temel hedefi, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının entegre edilmesi ve bu sayede çalışanların, örgüt amaçları çerçevesinde faaliyetlerini sürdürürken hem kendilerine hem de örgüte faydalı olmalarıdır. Bundan dolayı örgütlerde çeşitli motivasyon araçları/faktörleri kullanılmaktadır (Örücü ve Kanbur, 2008: 86).

Satış yönetimi açısından motivasyon ise, satış personelinin, istek ve arzuları için harcadığı çaba olarak ifade edilmektedir. Genel olarak satış motivasyonu üç boyutta ele alınmaktadır. Birincisi belirli bir göreve yönelik çabayı başlatmak, ikincisi başlatılan çabanın düzeyini belirlemek ve son olarak belirlenen çaba düzeyinde uğraş göstermeye devam etmek şeklinde ifade edilmektedir (Fu, 2015: 32).

Literatürde yapılan tanımlardan genel olarak motivasyon belirlenen bir iş için harcanan itici güç olarak ifade edilmektedir. Bu tanımdan yola çıkarak, motive olmuş çalışanların motive olmamış çalışanlara göre işine karşı daha istekli ve gayretli olması nedeniyle daha başarılı oldukları görülmektedir (Özdemir ve Muradova, 2008: 152). Bu durum satış performansını iyileştirebilmek için de geçerlidir o nedenle, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için büyük öneme sahip olan mal ve hizmet satışını icra eden satış personellerinin motivasyonun incelenmesi oldukça önemlidir (Fu, 2015: 32; Yapraklı ve Yılmaz, 2007: 63).

Öz olarak motivasyon, insan davranışlarını anlamak için büyük önem arz etmekte ve eğer bireylerin motivasyonu sağlanamazsa performanslarında nadiren iyi sonuçlar elde edebilmektedir. O nedenle sürdürülebilir motivasyonu sağlamak için örgütsel ve bireysel amaçları uyumlu hale getirmek gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın temel amacı olan

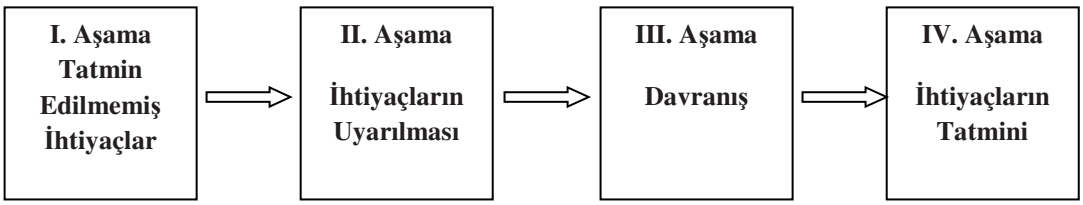
satış personelini motive eden faktörleri daha iyi anlayabilmek için temel motivasyon teorilerinin gözden geçirilmesi büyük önem taşımaktadır (Ferreira, 2017: 61).

1.1.2. Motivasyon Süreci

Güdü bazı ihtiyaçların giderilmesi için bireyleri harekete geçiren ve davranışa iten sebep şeklinde tanımlanırken motivasyon ise bu hareketin/eylemin kendisidir. Öz olarak, motivasyon güdülerin etkisiyle harekete geçme ve gerçekleşme sürecidir. Bu sürecin meydana gelmesinde dört aşama söz konusudur bunlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 40);

- **İhtiyaç:** Bireylerin doyuma ulaştırmaya uğraştığı bazı istekleri ve ihtiyaçları vardır. Motivasyonun temelini de ihtiyaçlar oluşturmaktadır. Bu ihtiyaçların meydana gelmesiyle birlikte motivasyon süreci başlamaktadır.
- **Uyarılma:** Bireyde itici bir kuvvetin meydana gelmesi için uyarılmanın oluşması gerekmektedir. Bu kuvvet, fiziksel ve ruhsal arzudur.
- **Davranış:** İhtiyaçları gidermek üzere uyarılmış birey bir davranış gerçekleştirir. Davranışı gerçekleştirme amacı tatmine/doyuma ulaşmaktır.
- **Doyum:** Bireyin ihtiyaçlar tatmin edildiğinde doyuma ulaşılır ve motivasyon süreci tamamlanır.

Şekil 1.1. Motivasyon Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 40.

Bir ihtiyacın bittiği yerde diğer ihtiyaç meydana gelmekte ve motivasyon süreci sürekli aynı yolu izlemektedir. Ancak bireylerin istekleri birbirinden farklıdır ve kendine özgü sürekli değişmektedir o nedenle motivasyon sürecinin son aşamasında yer alan ihtiyaçların tatmini (doyum) aşamasında bireyleri devamlı tutmak kolay değildir.

1.2. Motivasyon Teorileri

Bireylerin motivasyonuna katkıda bulunan faktörleri açıklamak için bir takım teoriler ortaya konmuştur. Bu teoriler bireylerin nelerden motive olduklarını açıklamaya yardımcı olmaktadır. Eğer bu faktörler örgüt tarafın sunulabilirse bireyin motivasyonuna katkı sağlanabilir (Boye vd., 2016: 265).

Literatürde motivasyon ile ilgili teoriler "Kapsam" ve "Süreç" teorileri olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Kapsam teorileri, içe dönük etkenlere öncelik verirken; süreç teorileri ise dışa dönük etkenlere öncelik vermektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 50). Yani Kapsam (İçerik) teorileri, çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması ve tatmin edilmesi gibi ihtiyaçlar üzerine odaklanırken, Süreç teorileri bireylerin zihninde yer alan ve davranışlarını etkileyen bilişsel süreçler üzerinde durmaktadır (Jalagat, 2018: 40).

1.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, bireyin içinde bulunduğu durumu ve bireyi belirli yöndeki davranışa iten etkenleri anlamaya uğraşmaktadır (Koçel, 2005: 584). Kapsam teorileri savunucuları, bireylerin, bazı değerlerinin ve ihtiyaçlarının örgütler tarafından sağlanması halinde tatmin olacaklarını ifade etmektedirler (Küçüközkan, 2015: 101). Kapsam Teorileri genel olarak dört grupta toplanmaktadır, bunlar (Koçel, 2007: 486):

- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi,
- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Hijyen Teorisi)
- Clayton Alderfer'in ERG Teorisi
- David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

1.2.1.1. Abraham Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Motivasyon teorileri içerisinde en fazla tanınanı Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisidir (Koçel, 2007: 486). Abraham Maslow insan ihtiyaçlarını ilk kez bilimsel anlamda inceleyerek motivasyon konusuna öncülük etmiştir (Eren, 2007: 30). Maslow klinik gözlemlerinden çıkan sonuçları ele alarak insan davranışlarına yön veren ihtiyaçların neler olduğunu ilk defa 1943 yılındaki çalışmasında ortaya atmıştır. Maslow'a göre insanlar doğuştan gelen ve belirli davranışlarına yön veren bazı ihtiyaçlara sahiptir. Bu ihtiyaçlar tatmin edilene dek insan davranışlarına etki etmektedir. Maslow bu ihtiyaçların öncelik sırasına göre hiyerarşik düzende aşağıdan yukarıya doğru sıralamıştır. Maslow'a göre

insanlar, temel (alt basamak) ihtiyaçlarını yeterli seviyede tatmin ettikçe, üstteki ihtiyaca doğru yönelmekte ve tatmin edilen ihtiyaç davranışa etki etmemektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 2).

Maslow (1970: 35-46) insan ihtiyaçlarını, fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sevgi ve ait olma ihtiyacı, takdir ve saygı ihtiyacı ve son olarak kendini gerçekleştirme ihtiyacı olmak üzere, hiyerarşik düzende, aşağıdan yukarıya beş ana grupta incelemiştir. İlk iki alt basamakta yer alan ihtiyaçlar temel yani birincil diğer üç basamak ise ikincil ihtiyaçlar olarak tanımlanmıştır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde hedef öncelikli olan ihtiyacın giderilmesine yöneliktir. İhtiyaç ne kadar öncelikli ise o derece önem taşımaktadır. Çünkü Maslow'un teorisinde insan ihtiyaçları merdiven basamakları gibi üst üste sıralıdır, ihtiyaç merdivenin ne kadar aşağısındaysa birey için o kadar önceliklidir.

Şekil 1.2. Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel, 2003: 639.

Fizyolojik İhtiyaçlar:

Fizyolojik ihtiyaçlar motivasyon teorileri içerisinde genelde fizyolojik dürtüler olarak ele alınmaktadır (Maslow, 1970: 35). Şekil 1.2.'de görüldüğü gibi, Maslow'a göre (1970: 35) en alt basamakta yer alan fizyolojik ihtiyaçlar nitelikleri bakımından temel ve ilk giderilmesi gereken ihtiyaçlardır.

Bireyler devamlı olarak bu ihtiyaçlarını karşılama eğilimindedir. Yemek yeme, su içme, barınma gibi temel ihtiyaçlar fizyolojik ihtiyaçlar grubunda yer almaktadır (Oksay, 2005: 22). Örneğin, bir insan bu beş ihtiyacı aynı anda hissederse, ilk olarak fizyolojik ihtiyaçları doyuma ulaştıracaktır. Alt basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesiyle beraber üstteki ihtiyaçlar belirerek, bireyi etkisi altına almaktadır. Fizyolojik ihtiyaçlar az da olsa tatmin edilmezse insan, yaşamını devam ettiremez. Biyolojik hayatın sürekliliği için bu ihtiyaçlar karşılanmalıdır (Küçüközcan, 2015: 103). Bu ihtiyaçlar tatmin edilmez ise birey, fizyolojik ihtiyaçlar tarafından baskılanmakta veya diğer ihtiyaçların tamamı önemini kaybederek, bireyi yeniden bu ihtiyaçların tatminini sağlamaya yönlendirmektedir (Maslow, 1970: 35).

Güvenlik İhtiyaçları:

Maslow (1970: 39) fizyolojik ihtiyaçların nispeten de olsa tatmin edilmesiyle güvenlik ihtiyaçları olarak adlandırılan yeni bir ihtiyaç türünün ortaya çıkacağını ifade etmiştir. Bu ihtiyaçlar; kendini koruma, istikrar, güven duyma; korkudan kaçınma, kaygıdan kaçınma, planlama, düzen, kural ve özgürlük gibi çok sayıda etken olarak gruplandırılabilir. Bu ihtiyaçların eksikliği de fizyolojik ihtiyaçlara benzer şekilde bireye tümüyle hakim olmakta, davranışına yön vererek, bireyin yeteneğini almakta ve bireyi tam anlamıyla güvenlik arayan bir düzenek durumuna getirmektedir.

Toplumdaki kural, düzenlemeler ve bireyin güvenceleri sebebiyle bu ihtiyacın faal bir motivatör vazifesinde olmadığı fakat harp, hastalıklar, doğal afetler, sosyal uyumsuzluklar, otoritenin yıkılması ya da sarsılması, süreğen biçimde kötü şartların oluşması halinde faal ve baskın duruma geleceği belirtilmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2008: 3). Maslow (1970: 39) bireylerin güvenlik ihtiyaçları giderilmeden sonraki basamağa geçilemeyeceğini ifade etmektedir. Yani birey güvenlik ihtiyacı karşılayamadan; sevgi ve ait olma, takdir ve saygı, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını karşılayacak bir teşebbüste bulunamamaktadır.

Sevgi ve Ait Olma İhtiyacı:

İhtiyaçlar hiyerarşisindeki birinci basamaktaki fizyolojik ihtiyaçlar ve ikinci basamaktaki güvenlik ihtiyaçlarının bir kısmının ya da tamamının doyuma ulaşması sonucunda insan uzvunda bir ahenksizlik meydana gelmesi önlenir. Sevgi ve ait olma ihtiyacının karşılanması insanın psikolojik ve sosyal dengesinin olağan şekilde devam

etmesini sağlamaktadır (Şimşek vd., 2014: 8-9). Fizyolojik ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçlarını yeterince tatmin eden birey arkadaşlarının, eşinin, çocuklarının yokluğunu hisseder ve bu eksikliğin giderilmesi için büyük çaba gösterir (Maslow, 1970: 43).

Takdir ve Saygı İhtiyacı:

Toplumdaki insanların tamamı (bazı istisnalar haricinde) başka insanlar tarafından kendilerine yönelik saygı, takdir edilme gibi ihtiyaçlarının karşılanmasını arzulamaktadırlar. Bu ihtiyaçlar iki grupta incelenebilir. İlk grup güç arzulama, başarı, ustalık, yeterlilik, güven gibi ihtiyaçlar iken, ikinci grup itibara duyulan arzu, prestij (diğer insanlar tarafından saygı görme) şöhret, önem, haysiyet, takdir edilme, gibi ihtiyaçlardır. Takdir ve saygı ihtiyacının tatmin edilmesi, kişide kendine güven, değer, yeterlilik vb. hisler meydana getirerek dünyada lüzumlu ve faydalı olma duygusu verirken bu ihtiyacın engellenmesi, durumunda ise aşağılık, zayıflık ve çaresizlik hissini uyandırmaktadır (Maslow, 1970: 45).

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:

Bireylerin kendi meziyet ve güçlerini potansiyellerinin zirvesinde sergileyebilme ihtiyacı kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır. Önceki tüm ihtiyaçlar tatmin olmuş olsa da bireyler, çoğu zaman kendi potansiyelini tam olarak ortaya koymamışsa, yeni bir memnuniyetsizlik ve huzursuzlukla karşı karşıya kalabilmektedir (Maslow, 1970: 46). Maslow'a göre (1970: 46) kişi neyi icra edebiliyorsa onunla ilgilenip öz tabiatına bağlı kalmalıdır işte bu ihtiyaç, kendini gerçekleştirme olarak ifade edilmektedir.

1.2.1.2. Frederick Herzberg' in Çift Faktör (Hijyen) Teorisi

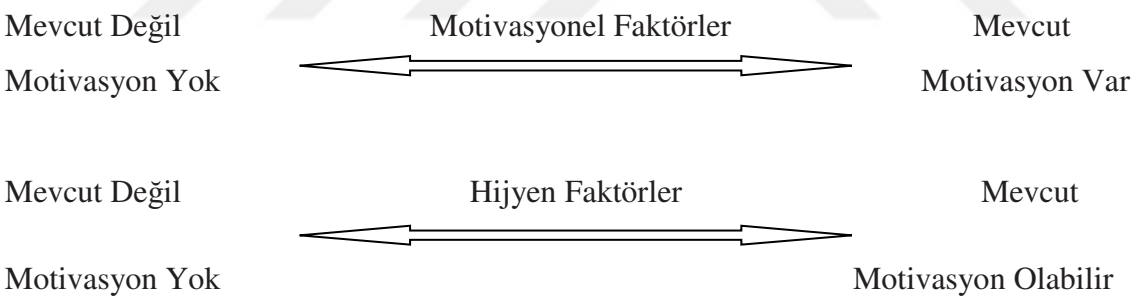
Motivasyon kuramının gelişmesine katkı sağlayan bir diğer araştırmacı, Frederick Herzberg'dir. 1959'da arkadaşları Mausner ve Synederman birlikte motivasyonun çift faktörlü modelini geliştirmiştir. Bu teoriyi meydana getirirken Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinden etkilenmişlerdir (Alshmemri vd., 2017: 12).

İhtiyaçlar hiyerarşisi teorisinden sonra en fazla bilinen motivasyon teorisi olan çift faktör teorisi, 200 mühendis ve muhasebeci grubu üstünde yapılan araştırının sonuçlarından meydana gelmiştir (Koçel, 2007: 489). Bu çalışmada, araştırma grubuna, şu anda ve geçmişte çalıştıkları dönemlerde işlerinde kendilerini ne zaman motive ve tatmin olmuş hissettikleri sorulmuş karşıt olarak ise yeterli tatmini sağlayamamış oldukları ve kötü hissettikleri dönemleri hatırlamaları yönünde sorular yöneltilmiş ve elde edilen yanıtlar kaydedilerek analiz edilmiştir (Özer ve Topaloğlu 2008: 10). Alınan yanıtlar daha sonra, iş tatminini ve

tatminsizliğini oluşturan faktörleri ortaya koyabilmek iki gruba ayrılmıştır (Güzel, 2010: 3417). Birinci grup hijyen faktörler, ikinci grup ise motivasyonel faktörler olarak adlandırılmıştır. Hijyen faktörler memnuniyetsizliği azaltmaya yönelik etki gösterirken motivasyonel faktörler iş tatminini artırmaya yönelik etki göstermektedir. Hijyen faktörler maaş, iş güvenliği, çalışma koşulları, kişiler arası ilişkiler gibi faktörler iken motivasyonel faktörler, başarı, sorumluluk, ilerleme gibi faktörlerdir. Hijyen faktörlerin istenilen seviyenin altında olması durumunda çalışanda iş tatminsizliği meydana gelmektedir. Bu faktörler kişiyi doyuma ulaştırmamakta ancak olmaması durumunda tatmin sağlamaları mümkün olmamaktadır. Yani bu faktörler iş yerinde var olması gereken minimal şartlardır (Ruthankoon ve Ogunlana, 2003: 334).

Motivasyonel faktörler ise, çalışanın işine sıkı sarılıp doyuma ulaşmasını sağlayan faktörlerdir ve eksikliği giderildiği miktarda tatmin sağlamaktadır bu faktörlerden birinin eksik olması durumu bireyde motivasyon boşluğu oluşmakta, yani motivasyona engel olmaktadır (Akdemir, 2014: 286).

Şekil 1.3. Herzberg' in Araştırma Sonuçları



Kaynak: Güzel, 2010: 3418.

Akdemir'e göre (2014: 286) motivasyonel faktörler şu şekilde sıralanabilir:

- İşi başarılı bir şekilde gerçekleştirmenin vermiş olduğu haz
- İşinde takdir görme ve ödüllendirilme
- Kabiliyet ve sahip olduğu bilgiye yaraşır bir işe sahip olma
- İşinde beklediği yetkiye sahip olmak
- İşinde terfi imkânı olması
- İşinde kişisel gelişimini sağlayıp kazandığı yeni bilgilerle çevresine faydalı olma

Tablo 1.1. Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Motivasyonel Faktörler	Hijyen Faktörler
Başarı	Şirket politikası
İtibar	Denetim
Terfi	Yönetim ile ilişkiler
Sorumluluk	Çalışma koşulları
Yükselme	Ücret
Gelişme	Ekip üyeleriyle ilişkiler
	Güvenlik

Kaynak: Nduka, 2016: 3.

Kurt'a göre (2005: 290) motivasyonel faktörler ve hijyen faktörlerinin birleşimi, iş yaşamında 4 farklı olasılığa neden olabilmektedir bunlar;

- Güçlü hijyen ve motivasyonel faktörlerin var olduğu bir çalışma ortamında çalışanlar yüksek motivasyona sahip olacaktır ve minimum miktarda memnuniyetsizlik duyacaktır, dolayısıyla çalışanların performansı daha iyi hale gelecektir.
- Hijyen ve motivasyonel faktörlerin az bulunduğu çalışma ortamında çalışanların motivasyonu düşük olduğu gibi memnuniyetsizlik halleri de meydana gelebilmektedir.
- Motivasyonel faktörlerin az, hijyen faktörlerinin güçlü olduğu bir çalışma ortamında çalışanların motivasyonları zayıf olur ancak işleriyle ilgili memnuniyetsizliklerinden fazla söz edilemez.
- Motivasyonel faktörlerin güçlü olduğu, hijyen faktörlerinin zayıf olduğu bir çalışma ortamında çalışanlarda motivasyon yüksek seviyededir ancak çalışma ortamıyla ilgili memnuniyetsizlikleri meydana gelebilmektedir.

Herzberg dünyadaki kültürel farklılıklara rağmen motivasyonel faktörlerlerin ve hijyen faktörlerinin çalışanlarda benzer etkide bulunduğuna inanmaktadır. Yapılan bazı araştırmalar (gelişmiş ülkelerde) Herzberg'in düşüncesini desteklemektedir. Ayrıca çalışmalardan çıkan bir sonuç da iş yerinde motivasyonel faktörlerin var olması iş görenlerin çoğunluğunda (% 60-90) tatmin sağlamaktayken, bulunmaması durumundaysa çalışanların bazılarında (% 18-40 arası) tatminsizliğe sebep olacağıdır. Hijyen faktörleri

gerektiği kadar olmaması durumu işgörenlerin çoğunda tatmizsizliğe sebep olurken (% 65-80), bulunması ise işgörenlerin bazılarında tatmin sağladığı (% 10-30) belirlenmiştir (Hellriegel vd., 2001'den aktaran; Özer ve Topaloğlu, 2008: 12).

1.2.1.3. Clayton Alderfer' in ERG Kuramı

Clayton P. Alderfer (1969) Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini daha dar kapsamda inceleyerek insan ihtiyaçlarını üç kategoride ele almıştır (Yang vd., 2011: 7886). Bunlar; var olma (existence), ilişki kurma (relatedness) ve gelişme (growth) ihtiyaçlarıdır (Ball, 2012: 5).

Var olma İhtiyacı:

Bu ihtiyaçlar bireyin yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli fizyolojik ve maddi ihtiyaçlardır (yemek, su, hava, giyim, güvenlik). Var olma ihtiyacı Maslow'un ilk iki seviyedeki (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı) ihtiyaçlarına karşılık gelmektedir (Ball, 2012: 10).

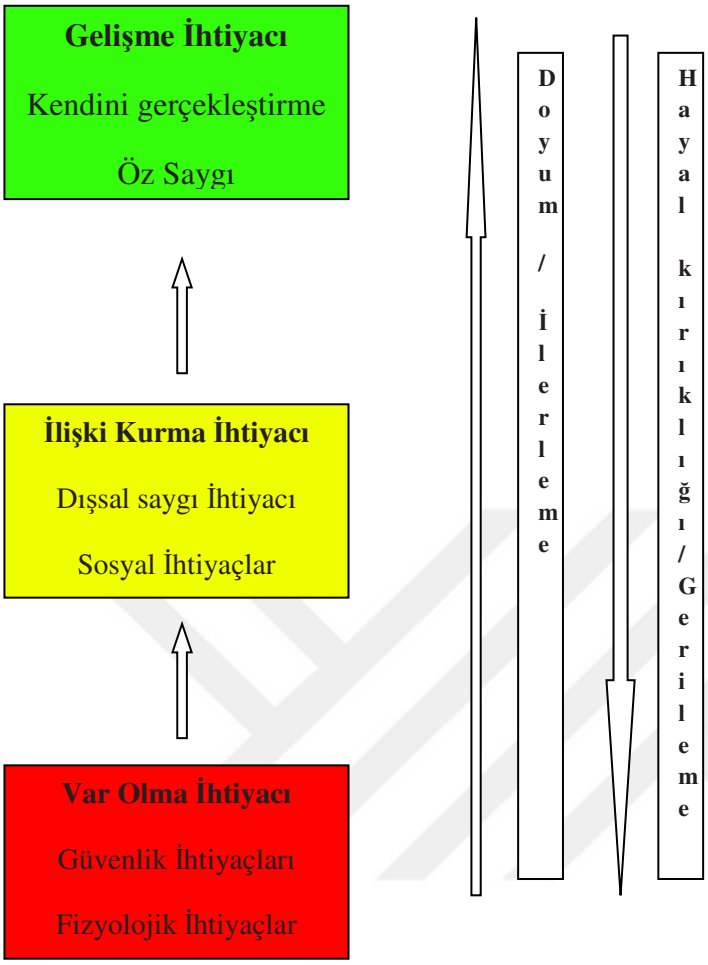
İlişki Kurma İhtiyacı:

Bu ihtiyaç sosyal çevre ile ilişkilere odaklıdır sevgi, bağlılık kişiler arası ilişkiler ve saygı, toplumda takdir görme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde üçüncü ve dördüncü seviyedeki (sevgi ve ait olma ihtiyacı, takdir ve saygı ihtiyacı) ihtiyaçlara karşılık gelmektedir (Ball, 2012: 10).

Gelişme İhtiyacı:

Gelişme ihtiyacı, öz saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını kapsamaktadır. Kendini gerçekleştirme bireyin, potansiyelini fark etmesi, hedeflerine ulaşması, kişiliğini geliştirmesi, başkalarının da gelişimini desteklemesi dâhil olmak üzere bireyin başarılarını ifade etmektedir (Yang vd., 2011: 7887).

Şekil 1.4. ERG Model



Kaynak: Eshun, 2011: 26.

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini üç basamağa indirgemiş ve motivasyonun çalışanların performansı üzerindeki etkisini açıklamak için hayal kırıklığı ve gerileme modelini ortaya koymuştur (Şekil 1.4.) (Eshun, 2011: 26). Üst basamaktaki bir ihtiyaçta doyum sağlanamaması durumunda bireyi alt basamakta yer alan ihtiyaca yönelterek alt basamaklardaki ihtiyaçların tatminsizliğine de neden olmaktadır (Eren, 2007: 507).

Tablo 1.2. Kapsam Teorileri İlişkisi (Maslow-Alderfer-Herzebg)

<table>
<tr><th>Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi</th><th>Alderfer'in Erg Teorisi</th><th>Herzberg'in Çift Faktör Teorisi</th></tr>
<tr><td>KENDİNİ GERÇEKLEŞİRME</td><td rowspan="2">GELİŞME</td><td rowspan="3">MOTİVASYONEL FAKTÖRLER</td></tr>
<tr><td>SAYGINLIK DEĞER</td></tr>
<tr><td>SEVGİ-AİT OLMA</td><td rowspan="3">İLIŞKİ KURMA</td></tr>
<tr><td>GÜVENLİK</td><td rowspan="3">HİJYEN FAKTÖRLER</td></tr>
<tr><td>FİZYOLOJİK</td><td rowspan="2">VAR OLMA</td></tr>
</table>

Kaynak: Richard, 2014: 18.

1.2.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Bu teorinin ana kaynağı Henry Murray'ın bireylerin tutumlarının nedeni hakkındaki araştırmalarıdır. Murray araştırmada güdülerin uzun bir listesini açıklamıştır. Murray'ın çalışmasından esinlenen David McClelland motivasyonun temeli olan üç ihtiyacı tanımlamıştır. Bu ihtiyaçlar; başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık-bağlanma ihtiyacıdır. Bu teori diğerlerinden farklı olarak hiyerarşik bir sıralama olmaksızın farklı bireylerin farklı ihtiyaç düzeylerinde farklı davranış biçimi göstereceğini belirtmektedir (Özer ve Topaloğlu, 2012: 98-99). Örneğin başarı kimi bireyler için oldukça önemli iken kimileri içinse daha az önemlidir (Nelson, 2010: 73).

Başarı İhtiyacı:

Başarı ihtiyacına göre bireylerin işlerinde kusursuz ve en iyiye ulaşma çabalarının temelinde başarı ihtiyacının saklı olduğunu vurgulanmaktadır (Eren, 2007: 522). Başarı ihtiyacı insanlarda bulunan potansiyel bir ihtiyaçtır ancak ihtiyacın meydana çıkmasına sebep olacak fırsatlara ve platformlara her zaman ulaşmak güçtür (Şimşek vd., 2014: 156).

Şimşek'+e göre başarı güdüsü yüksek olan bireylerin özellikleri şöyle tanzim edilebilir (Şimşek vd., 2014: 156):

- Problemleri çözüme kavuşturmada bireysel sorumluluk verilmesini isterler
- Amaca yönelik hareket ederler
- Gerçekçi ve elde edilebilen amaçlar meydana getirerek belirli seviyede riske girebilirler
- Zor şartlardaki çalışmalara, güçlü bir istek ve arzuyla katılırlar

Başarı güdüsü olan bireyler daha çok kazanç sağlama ve yükselme eğilimindedir. Çünkü bu tip bireyler bir şeyleri meydana getirmek için sürekli yeni yollar düşünmekte ve daha önce yapılan şeylerden daha iyi ve daha verimlisini yapma arzusu göstermektedirler (Venugopalan, 2007: 42).

Güç: İhtiyacı:

Güç İhtiyacı, başkalarını etkileme arzusunu, insanları ya da olayları değiştirme dürtüsünü ve yaşamda bir fark ortaya koyma arzusunu içermektedir. Güç ihtiyacı kişiler arasıdır çünkü başkalarını etki altına almakla alakalıdır. McClelland birçok kişinin yararına olan kurumsallaşmış güç ile bireysel kazanç için kullanılan kişiselleştirilmiş güç arasında ayrım yapmıştır. Kurumasallaşmış güç yapıcı güç iken kişiselleştirilmiş güç yıkıcı bir güçtür. Kişiselleştirilmiş güce ihtiyaç duyan bireyler başkalarını yönlendirmeye, kontrol etmeye çalışırken kurumsallaşmış güce ihtiyaç duyan bireyler örgüt amaçlarını geliştirmek için çaba sarf etmektedir (Nelson, 2010: 73).

Bağlılık İhtiyacı:

Bağlılık ihtiyacı bireyin diğer insanlarla temas halinde olmasından kaynaklanan bir ihtiyaçtır. Başkalarıyla ilişki kurma isteği bireyden bireye farklılık göstermektedir. Bağlılık ihtiyacı samimi ve yakın ilişkiler kurma, dost olma gibi kasıtsız (kendiliğinden olan) dürtülerdir. Kimi bireyler ilişki kurmaya istekli iken kimileri ise isteksiz veya az isteklidir. Bağlılık ihtiyacı yüksek olan bireyler duygularını karşı tarafa ifade edip karşı tarafında aynı davranışı sergilemesini beklemektedir. Çatışmaları rahatsız edici bulurlar ve sorunları aşmak için güçlü motivasyona sahiptirler (Nelson, 2010 : 73; Uduji, 2013: 98; Şimşek vd., 2014: 156).

Dostluk kurma ihtiyacında olan bireylerin bazı özellikleri şunlardır (Şimşek vd., 2014: 157):

- Başkalarıyla dostluk ve duygusal temas içinde bulunma

- Başkalarının sevgisini kazanma
- Sosyal etkinliklerden haz duyma
- Bir gruba dâhil olarak kimlik duygusuna ulaşma

McClelland'ın, başarı ihtiyacı ve güç ihtiyacı haricinde tanzim ettiği bağlılık ihtiyacı; "İnsanın hayatını yalnız devam ettirememesi aynı zamanda toplumsal niteliğe sahip olmasından hareketle, diğer kişi ve gruplarla temas halinde bulunma mecburiyeti" ile ilgilidir (Şimşek vd., 2014: 157).

McClelland, başarı, güç ve bağlılık ihtiyacının öğrenilebilir olmasından dolayı hiyerarşik yapıya uygun olmayacağını belirtmiştir. Sebebi ise her bireyin ihtiyacının aynı olmayıp farklı seviyelerde olabileceği ve farklı ihtiyacı hissedebilecek olmalarıdır. Bu nedenle ihtiyaçlar arasında "tatmin-dizisi" veya "engelleme-gerileme" ilişkileri yoktur (Northcraft ve Neale, 1990: 142'den aktaran; Özer ve Topaloğlu, 2012: 98-99).

Abraham Maslow ve diğer araştırmacılar ihtiyaçların içgüdüsel olduğunu savunurken, McClelland ise ihtiyaç ya da güdülerin gelişmesinde iş dışından, sosyal çevre bağlamının önemini vurgulamıştır (Özer ve Topaloğlu, 2012: 98-99).

1.2.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri, kapsam teorilerinin tersine "ihtiyaç ve güdüler" üzerinde durmadan, insan ihtiyaçlarının tatmininde kullanılan ve amaç (sonuç) denilebilecek bazı dışsal etmenler üstüne dikkat toplamışlardır (Şimşek vd., 2014: 158). Süreç teorileri, belirli bir davranışı gerçekleştiren bireyin tekrardan bu davranışı gerçekleştirmesinin veya gerçekleştirmemesinin nasıl sağlanacağına cevap aramaktadır. Süreç teorilerine göre ihtiyaçlar bireyi davranışa yönelten faktörlerden yalnızca biridir (Koçel, 2007: 492). Süreç teorileri, kapsam teorilerinden farklı olarak kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini incelemiştir. Buna göre bireyler farklı görüş ve değer yargılarına sahiptirler (Eren, 2007: 533).

En çok bilinen süreç teorileri ise şunlardır :

- Beklenti Teorileri
  - Vroom'un Beklenti Teorisi
  - Lawler ve Porter'ın Beklenti Teorisi
- Adams'ın Eşitlik Teorisi

- Locke'in Amaç Teorisi
- Skinner'in Davranışsal Şartlandırma Teorisi

1.2.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi

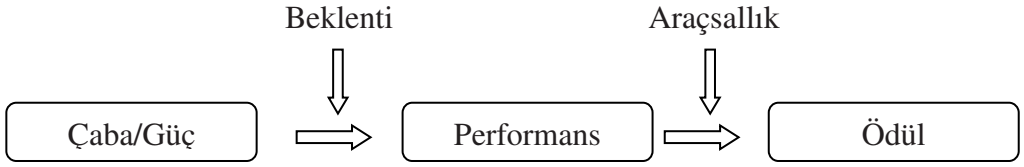
Motivasyonun özünde yer alan bir konu da beklentilerdir. Bu, çalışanların öğrenme, karar verme, tutum geliştirme ve motive davranışlarına anlam verilebilmesi için ortaya konmuş bir teoridir (Baş, 2014: 73).

Victor H. Vroom beklenti teorisini 1930-1940 yıllarındaki Kurt Levin ve Edward Tolman'ın çalışmalarından yararlanarak geliştirmiş ve "Work and Motivation" (1964) kitabında açıklamıştır (Şimşek vd., 2014: 158). Bu teori motive edilmiş bir davranışı amaca yönelik açıklamaya çalışır. İnsanların en yüksek sübjektif faydayı sağlayacak eylemleri tercih ederek, hedonist bir şekilde hareket etme eğiliminde olduğunu ifade etmektedir (suciu vd., 2013: 183). Beklenti teorisi dört varsayıma dayanmaktadır bunlar (Lunenburg, 2011: 1-2) ;

- İlk varsayıma göre bireyler, motivasyonu, ihtiyaçları ve önceki tecrübeleriyle ilgili beklentilerini örgütün hedefleriyle ilintilendirmektedir. Bu bireylerin örgütteki davranışlarına etki etmektedir.
- İkinci varsayıma göre bireyin davranışı, bilinçli olarak yaptığı seçimin bir sonucudur. Yani bireyler beklentilerinin etkisiyle davranışlarını özgürce seçebilmektedirler.
- Üçüncü varsayıma göre bireyler örgütlerden farklı şeyler (iyi bir maaş, iş güvenliği, ilerleme, görev) istemektedirler.
- Dördüncü varsayıma göre ise bireyler kendi kişilik özelliklerine göre seçenekler arasından bir seçim yapmaktadırlar.

Bu varsayımlara dayanan beklenti teorisi bireylerin ortaya koyduğu çaba sonucundaki performansı ile örgütteki bağlılığı arasında bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Bu ilişkinin temel üç unsuru vardır. Bunlar; Beklenti, araçsallık ve değerdir. Birey motive olurken göstereceği uğraşın istenilen performansa götüreceğine (beklenti) performansın bireyi ödüle ulaştıracağına (araçsallık) ve davranıştan sonra alınacak ödülün değerli olacağına inanmıştır. Bu ilişki şekil (1.5.)'de gösterilmiştir (Lunenburg, 2011: 1-2).

Şekil 1.5.Temel beklenti Modeli



Kaynak: Lunenburg, 2011: 2

Beklenti (Expectancy) : Beklenti bireyin iş ile ilgili çabasının muhtemel olasılığını tahmin etmesidir. Bu olasılık belirli bir uğraşın belirli bir ödül ile ödüllendirileceği ile ilgilidir. Birey çabasıyla bir ödülü elde edeceğine inanıyorsa daha fazla çaba sarf etmektedir. Vroom bireyin faaliyetlerinin sonucunda ulaşacağı çıktı (ödül) ilişkisini matematiksel denklemde açıklamış ve bu denkleme göre beklenti " 0 " ile "+1" arasında bir değer almaktadır. Eğer bir çalışan istenilen çabayı gösterme şansı bulamazsa beklenti sıfır " 0 "dır. Öte yandan çalışanın görevini tamamlayacağına tamamen emin olması durumunda ise beklentinin değeri bir "+1" olmaktadır (Koçel, 2007: 495; Lunenburg, 2011: 2; Eren, 2007: 537).

Araçsallık (Instrumentality) : Birey, belirli bir çaba ile belirli bir performansa ulaşmakta ve bunun neticesinde performansına göre ödüllendirilebilmektedir. Araçsallık " 0 " ile " +1 " arasında değer almaktadır. Çalışanın iyi performans göstermesi sonucunda ücretinde bir artış olacağını düşünmesi halinde araçsallık '+1' değerini almaktadır. Eğer iyi performans ile ücret arasında algılanan bir ilişki yoksa araçsallık sıfır " 0 " değerini alır. Ödüllendirme birinci kademe sonuç olarak düşünülmelidir. Birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuçları gerçekleştirmede bir araçtır. Birinci kademe sonuç olarak bireyin ücretin artışı gösterilebilir. Örneğin ücret artışı, ikinci kademe sonuç olarak gösterilebilecek, yüksek statü elde etme, iyi geçim sağlama vb. sonuçlara ulaşmak için bir araçtır (Koçel, 2007: 495).

Valens/Değer (Valance): Değer bir çalışanın belirli bir ödül için göstereceği güçtür. Maaş, zam, terfi vb. diğer ödüller çalışanlar için az ya da çok bir değere sahip olabilir. Beklenti ve araçsallıktan farklı olarak değer pozitif veya negatif olabilmektedir. Bir çalışanın güçlü bir ödül alma çabası varsa değer pozitiftir tersi durumda negatif değer almaktadır. Yani

değer ‘-1’ ile ‘+1’ aralığında değer almaktadır. Eğer ödül almak için bir kayıtsız (nötr) ise değer sıfırdır (Lunenburg, 2011: 3).

Vroom, motivasyon, beklenti, araçsallık ve valensin matematiksel bir denklem ile açıklamaktadır. Bu denklem;

- Motivasyon = (Beklenti X Araçsallık X Değer)

Bu Denklemdeki çarpan etkisi önemlidir. Bu da beklenti, araçsallık ve valensin (değer) yüksek olması durumunda daha yüksek motivasyon seviyesinin olacağı anlamına gelmektedir. Teorinin çarpan varsayımı, üç faktörden herhangi birinin sıfır olması durumunda, genel motivasyon seviyesinin sıfır olacağını gösterir. Bu nedenle, örneğin, bir çalışan çabalarının iyi performansla sonuçlanacağına ve bu performansın da ödülle sonuçlanacağına inansa bile, almayı beklediği ödülün valensi (değeri) sıfırsa çabası için alacağı ödülün kendisine değeri olmadığına inanıyorsa motivasyon sıfır olacaktır (Lunenburg, 2011:3).

1.2.2.2. Lawler ve Porter’ın Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter bu teoriyi, Vroom’un beklenti teorisinden yola çıkarak ortaya koymuşlardır (Venugopalan, 2007: 53; Ulukış, 2016: 252). Vroom'un kuramını bir takım örgütsel şartları da göz önünde bulundurarak geliştirmeyi ve daha güçlü temellere dayandırmayı hedeflemişlerdir (Eren, 2007: 541). Bu teori, çaba, performans, ödüller ve memnuniyet arasındaki ilişkiyi belirtmektedir. Bir çalışanın bireysel çabaları aslında beklenen ödülün değerine bağlıdır. Bu nedenle beklenen ödülün heyecanı, çalışanların çabalarına sebep olup daha iyi bir performans göstermelerine yol açmaktadır. Ancak çaba ve performans her zaman doğru orantı göstermeyebilir, iyi performans için çaba gösteren bireylerin yetenek ve becerileri aynı düzeyde olmayabilir (Venugopalan, 2007: 53).

Lawler ve Porter, Vroom’un teorisine ek olarak, çalışan kendine verilen ödül ile diğerlerininkini kıyaslayarak eğer kendi başarısıyla örtüşmeyen bir ödüllendirmeyle karşılaşırsa iş tatmininin olumsuz etkileneceği, gösterdikleri uğraş karşılığında uygun bir ödül verilmezse, bireylerin daha az uğraş gösterecekleri düşüncesini savunmuştur. İkinci olarak ise eğer örgütte bir görev dağılımı yapılmamışsa yani sorumluluk ve yetki dengesi yoksa bu durumda başarıyı ve motivasyonu etkileyecek rol çatışmasının meydana

geleceğini belirtmişlerdir. Buna göre pozitif örgüt yapısı örgütte motivasyonu sağlamayı daha kolay hale getirmektedir (Eren, 2007: 542; Baş, 2014: 74).

Bu teorinin oldukça karmaşık ve ölçülmesi zor olduğu kanıtlanmıştır ancak daha çok uygulama odaklı bir modeldir. Karmaşıklıklarına rağmen, çaba-performans-ödül ve memnuniyet sistemi, örgütlerdeki insan davranışlarını anlamak için önemli fayda sağlamaktadır (Venugopalan, 2007: 53 - 54).

1.2.2.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J.Stacy Adams'ın eşitlik teorisi (1963) sosyal karşılaştırma teorisine dayanan bir denge teorisidir. Bu teori çalışanların, iş performansı ve memnuniyeti ile ilgili bir girdinin çalışma durumlarında algıladıkları eşitlik veya eşitsizlik derecesinin önemli olduğunu belirtmektedir. Birey uğraşıyla ilgili girdi/çıktı ilişkisi kurmaktadır. Bireyin işinde gösterdiği çaba (girdi) sonucu elde ettiği çıktı arasındaki denge önemlidir (Huseman vd., 1987: 22; Schunk.vd., 2008: 55).

Tablo 1.3. Adams'ın Eşitlik Teorisi - Girdi ve Çıktı İlişiksi

Girdiler	Çıktılar
Eğitim, zekâ, deneyim, beceri, kıdem sosyal statü, yaş	Ücret, ödül, kıdem tazminatı, sigorta, Çalışma koşulları, belirsizlik, takdir

Kaynak: Al-Zawahreh vd., 2012: 159.

Tablo 1.3.'de hangi girdi ve çıktıların beklendiği gösterilmiştir. Çalışanlar bu girdilerden dolayı örgütten bir geri dönüş (çıktı) beklemektedirler (Al-Zawahreh vd., 2012: 159). Bu teoriye göre çalışan kendisinin girdi/çıktı oranıyla örgütteki diğer çalışanların oranını kıyaslamaktadır (Moorhead vd., 1989: 135). Çalışanlar örgütteki gelecekleri hakkında karar verirken, örgütteki çıktıların adil bir biçimde paylaşılıp paylaşılmadığına dikkat etmektedirler (Lambert vd, 2007: 645). Eğer bir eşitsizlik söz konusuysa çıktı/ödül dengesinin uyumsuzluğu adaletsiz bir durumunun meydana geldiğini göstermektedir (Eren, 2007: 543).

Adams araştırmaların da çalışanların kendilerine verilen ödül/çıktı ile diğerlerininkinin ne derece adil olduğunu saptamak üzere şu formülasyonu kullanmıştır (Al-Zawahreh vd., 2012: 160);

- Op / Ip = Oa / Ia
- O= Tüm sonuçların/çıktıların toplamı,
- I = Tüm girdilerin toplamı,
- p = Kişinin kendi oranı
- a= Diğer bireyler

Bu durumda, Op / Ip > Oa / Ia veya Op / Ip < Oa / Ia ise bir eşitsizlik durumu ortaya çıkmaktadır.

Eşitlik teorisi, bir eşitsizlik durumu algılandığında, bireyin sıkıntı yaşayacağını ileri sürmüştür (Walster, Berschied vd. 1973: 151). Bu durumda bireyler eşitliği sağlamaya çalışmaktadırlar (Lernar vd., 1973: 133-136). İş yerinde eşitsizlik hisseden bireyler daha az çalışma (girdileri azaltma) zam talep etme (çıktıları artırma), şirket araç gereçlerine zarar verme gibi istek ve yönelimlerde bulunabilmektedir (Al-Zawahreh vd., 2012: 160). Birey eğer eşitliğin sağlandığına kanaat getirirse daha huzurlu bir şekilde çalışamaya devam edecektir aksi halde eşitsizlik ortadan kalkmazsa örgütten ayrılmaya yönelebilmektedir. Örgütten ayrılmayıp direnmeye devam ederse bu durumda örgüt iletişimi ve ilişkileri zarar görecek birey yalnızlaşacaktır (Eren, 2007: 543). Örgütte çalışanlar arasında kaynakların eşit olarak dağıtıldığı bir sistem geliştirildiğinde ise bireyler arasındaki adil davranış biçimi en üst düzeye çıkmaktadır (Al-Zawahreh vd., 2012: 161) .

1.2.2.4. Locke' in Amaç Teorisi

Edwin Locke ve Gary Latham, 1970'lerde Thomas Ryan'ın araştırmalarından yola çıkarak amaç teorisini ortaya koymuştur. Amaç, belirli bir zamandaki davranışın planlanmış bir sonucu olarak tanımlanmaktadır (Locke ve Latham, 2002: 705). Latham, Erez ve Locke (1988: 753) zor ama ulaşılabilir amacı olanların, kolay hedef koyanlara kıyasla, performansının daha yüksek olduğunu ifade etmektedir. Farklı ortamlarda çalışan binlerce katılımcıyı kapsayan araştırmalarda yüzün üzerinde farklı görevdeki çalışanların performanslarının arttığı görülmüştür. Özellikle çalışanlara kolay olmayan veya zor bir görev verildiğinde, yüksek gayret gösterdikleri görülürken son derece kolay bir görev verildiğinde, düşük gayret göstermişleri görülmüştür (Locke ve Latham, 2002: 707).

Locke ve Latham' a göre (2002: 706) amaç teorisini açıklayan dört önerme şunlardır:

- İlk olarak, amaçlar bireylerin dikkat ve çabalarını gereksiz faaliyetlerden uzak tutarak amaçlarıyla ilgili faliyetlere yönlendirmektedir.
- İkincisi, amaçlar bireylerin daha fazla çaba harcaması için teşvik eder, diğer bir deyişle, bireyler yüksek bir amaç belirlediğinde düşük amaçlara oranla daha fazla çaba göstermektedir.
- Üçüncüsü amaçlar sürekliliği/kalıcığı artırmaktadır. Bireyler bir göreve harcadıkları zamanı kontrol edebildiklerinde daha zor bir amaç için çaba gösterebilirler.
- Son olarak bireylerin belirlediği amaçlar, işle ilgili bilgi ve strajilerin uyarılmasına keşfine ve/veya kullanımına yol açarak dolaylı olarak davranışı etkileyebilmektedir.

Amaç kuramcıları, zor ama ulaşılabilir hedeflerin, performansı etkileyerek motivasyonu artırdığıına dair güçlü kanıtlar ortaya koymuşlardır (Eliot vd., 1996: 462).

Teori tüm bireylerin bilinçli bir şekilde amaçlarının olduğunu ortaya koymaktadır fakat çoğu zaman bireyler amaca yönelik bir davranışta bulunmayabilirler. Bireyler, amaç belirlerken bazen rasyonel olamazlar ve kişisel farklılıklar nedeniyle her birey öz duygu ve yargılarına göre farklı tercihlerde bulunabilmektedir. Bu nedenle bireysel amaçları birer birer seçerek yerinde politikalar sunmak zordur. Ancak bu teori, bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlaştırmada rehber olması sebebiyle önemlidir (Eren, 2001: 522).

1.2.2.5. Skinner' in Davranışsal Şartlandırma Teorisi

Burrhus F. Skinner, davranış değişikliğinin geliştirilmesinde en tanınmış düşünürlerden biri olarak kabul edilmektedir (Labrador, 2004: 178). 1930'larda Skinner ilk olarak Watson tarafından geliştirilen davranış biçimini, bir davranışın sonucunun bu davranışın gelecekteki oluşumunu kontrol ettiğini iddia eden çalışma koşullarının ilkelerini ortaya koyarak genişletmiştir. Skinner'in görüşü şartlandırmanın davranış oluşturmaya çalışırken cezadan daha etkili olduğu yönündedir (Diedrich, 2010: 9). Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisi gibi kuramlar, içsel ihtiyaçların davranışa yol açtığını savunurken, şartlandırma teorisi, dışsal sonuçların davranışları belirleme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Şartlandırma teorisi, insan davranışlarının önceki olumlu veya olumsuz sonuçlara göre bir davranışı tekrardan gösterip gösteremeyeceğini açıklamaya çalışmaktadır. Bu teoriye göre "bireyler en fazla ödüllendirilen davranışa yönelmekte ve kişisel davranış ödüllerin kontrol edilmesiyle şekillenmektedir" ve ödüllendirilmeyen davranışlar tekrarlanmamaktadır (Venugopalan, 2007: 54; Şimşek vd., 2014: 161).

Davranış değişikliği, davranışın sonuçlarına bağlı olduğu fikrine dayanmaktadır ve bu nedenle, sonuçlara göre bireyleri yönlendirerek bir dizi davranışını kontrol etmek mümkündür. Skinner, insanların davranışlarının istenen davranışları güçlendirerek kontrol edilebildiği ve şekillenebileceği görüşünü savunmaktadır. Güçlendirilmiş davranış tekrarlandığında, henüz başlatılmamış davranış ortadan kalkma eğilimindedir. Kısaca bu teorinin özü ödüllendirilen davranışın devamlılığını sağlamaktır (Venugopalan, 2007: 55; Şimşek vd., 2014: 161).

1.3. Motivasyonu Etkileyen Faktörler (Motivasyon Araçları)

Motivasyonun ana amacı çalışanların istekli ve etkili çalışabilmesini sağlamaktır. Bu amaca ulaşmak için bireyi işe yönelten faktörlerle alakalı uzun yıllardan beri araştırmalar yapılmıştır. Motivasyon faktörleri bireylerin iş performanslarını iyileştirmeye yardımcı olmaktadır (Eshun ve Duah, 2011: 21). Motivasyon faktörleri kendi aralarında rekabet halinde olmayıp aksine birbirlerini tamamlayıcı özelliktedir (Robbins ve Judge, 2012: 227). Motivasyonda kullanılan faktörler her zaman her yerde aynı etkiyi göstermemektedir. Bir kişi için önemli görülen faktör diğeri için bir önem ifade etmeyebilir. Örneğin bir çalışan için ekonomik anlamda ücret önemli iken diğer çalışan için ücretten daha önde gelen farklı araçlar olabilir. Bireyin bu araçlara vereceği önem, eğitsel durumuna, toplumsal ve çevresel faktörlere, değerlerine göre farklılık gösterebilmekedir. Motivasyon konusunda evrensel anlamda bazı faktörlerin var olduğu kabul görse de kişiye özel, topluma özel, işletmeye özel motivasyon modeli meydana getirmek güçtür. Çeşitli araştırmalarla tespit edilen önem sırası farklılık gösteren motivasyon faktörleri ise kendi aralarında ekonomik faktörler, psiko-sosyal faktörler ve örgütsel/yönetsel faktörler olarak üç kategoride ele alınmaktadır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 64; Şimşek, 2014: 146).

1.3.1. Ekonomik Faktörler

Ekonomik faktörler; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödüller, kâra katılma, olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır.

1.3.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik faktörler içerisinde en sık kullanılanı araç ücret artışıdır. Ücret, bireylerin çalışma hayatında, işlerine duydukları pozitif ya da negatif tutuma etki eden

önemli bir araçtır. Ücretin, günümüzde motivasyonu etkileyen faktörler içerisinde en etkin faktörlerden biri olduğu görüşü hakimdir. (Yıldırım ve Demirel, 2015: 134; Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 66).

Geniş anlamda ücret, bireye harcadığı emek neticesinde verilen maddi ve maddi olmayan faydalardır. Dar anlamda ücret ise, para ve para türünden ifade edilebilen menfaatlerdir. Ücret artışı bireye ekonomik anlamda katkı sağlamakla birlikte, yüksek ücret düzeyine sahip olan bireyin toplumsal yaşamda statü ve saygınlığı da artmaktadır. Ücret, bireyin çalışması sonucunda elde ettiği ve genel olarak kazandığı en önemli geliri olmasından dolayı, sadece geçim sağlamasını değil ayrıca sosyal yaşam seviyesini de artırıcı etki göstermektedir. Ücret artışı ile ilgili genel kanı çalışanda belirli bir tatmin sağladığıdır (Yıldırım ve Demirel, 2015: 134; Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 66).

Genel olarak ücret bireyin motive etmede önemli bir göreve sahiptir ve çalışmaya sevk etmektedir. Eğer birey yaptığı işin karşılığını göremezse sonraki yapacağı işi, yapmakta olduğundan daha iyi yapmayacaktır. Bireyin işinde tatmin olmasına yardımcı olan ücret, işine bağlılığını da artırarak, bireyi daha motive hale getirmektedir. Motivasyonu artan bireyin performansı artarak ve verimliliği de yükselmektedir. Bu sebeple ücret ve motivasyon arasında güçlü bir bağ vardır (Taşdemir, 2013: 55). Fakat yapılan birçok araştırma yalnızca ücret faktörünün uzun vadede verimliliği ve performansı önemli ölçüde artırmaya yeterli olmadığını göstermiştir (Dobre, 2013: 57).

1.3.1.2. Primli Ücret

Primli ücret, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlara sabit ücretin haricinde farklı bir ücret ödeyerek, çalışanları motive etmede kullandığı araçlardan biridir (Ergül, 2006: 96). Primli ücret çalışanların örgütte çalıştıkları süreçte bilgi ve becerilerine dayalı ödenen ücrettir. Bu ücret sisteminin savunucuları ücret yapısını belirlemede nesnellik sağladığı, öğrenmeye ve öz gelişime yardımcı olduğunu ifade etmektedirler. Buna göre birey işletmeye ne kadar fazla katkı sağlarsa o kadar fazla kazanç elde edebilmektedir. Primli ücret genel olarak, çalışanların motivasyonunu artırabilmek için sık kullanılan bir araçtır (Barutçugil, 2004: 458). Fakat Primli ücret uygulamasının kullanımı kolay değildir. Bilhassa yapılan işin ölçümü kolay değilse, primli ücret uygulanmasında sıkıntılarla karşılaşılabilir. Primli ücret uygulamasının bir diğer olumsuz yönü de çalışanı daha fazla çabaya sevk ederek, onun yıpranmasına ve iş kalitesinde düşüklüğe sebep

olabilmesidir. Bu uygulamada en fazla kullanılan metotlar, satış başı komisyon ve parça başına ücretlendirme gibi yöntemlerdir. (Eren, 2010: 517).

1.3.1.3. Ekonomik Ödüller

Ödüller, çalışanların performanslarını olumlu yönde etkileyerek iş tatmini sağlamaktadır (Dobre, 2013: 57).

Ödül sisteminin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi konusunda bazı temel ilkeler dikkate alınarak ödüllendirme yapılmalıdır. Bu ilkeler şunlardır (Barutçigil, 2004: 452) :

- Ölçülebilenin ödüllendirilmesi
- Ödüllendirmenin uygulanabilir olması
- Tüm çalışanların ödüllendirilebilmesi
- Ödüllerin görülebilir olması
- Ödüllerin performansa bağlı olması
- Ödüllerin zamanında verilmesi

Ekonomik ödüller genel olarak, belirlenen hedefe ulaşma, istenen iş miktarını aşma vb. konularda iyi performans gösteren çalışanlara verilmektedir. Ekonomik ödüllere en iyi örnek ikramiyelerdir. Çalışanın sergilediği performans ve ödül arasındaki denge çok önemlidir. Ödül sistemi başarılı bir şekilde sürdürülemez ve adaletsiz bir ödül sistemi meydana gelirse bu durumda çalışanın motivasyonu olumsuz yönde etkilenebilmektedir (Sevinç, 2015: 958).

1.3.1.4. Kâra Katılma

Ekonomik olarak çalışanları motive etmenin bir yolu da kârdan pay vermektir. Bu yöntem, işletmenin faaliyetleri sonucunda elde edilen kârının bir miktarının çalışanlarına paylaştırılmasını esas almaktadır (Tüz ve Sabuncuoğlu, 2005: 69; Şimşek vd, 2014: 147).

Çalışanların kâra katılarak ekonomik kazanç sağlamaları performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanın performans ve başarısından kendisinin de faydalanacağını bilmesi, onu daha istekli bir şekilde çalışmaya sevk etmektedir. Kâra katılma sistemi uygulanırken kârın çalışanlara dağıtımı kolay değildir. Bu konuda ki uygulamalar şu şekilde özetlenebilir (https://makinecim.com/bilgi_45719_-Isyerinde-Motivasyon-Olusturmada-Ekonomik-Araclar):

- **Nakit olarak dağıtım**: Dönem sonundaki kârın belirlenen bir orandaki miktarı nakden çalışanlara dağıtımını esas alır.

- **Ertelenmiş dağıtım:** Emekliye ayrılma vb. durumlarda ödeme yapmak için her sene kârın belirli oranı ayrı bir hesapta bekletilmesidir.
- **Karma dağıtım:** Nakit ve ertelenmiş dağıtımın beraber uygulanmasıdır. Kârın bir bölümü nakden dağıtılırken bir kısmı ise daha sonra ödenecek şekilde ayrılmaktadır.
- **Hisse senedi verilmesi**: Kimi işletmeler sağladıkları kârın paylaştırılmasına karar verilen kısmını hisse senedi olarak verebilmektedir.

Kâra katılma sisteminin amaçlarından bazılara şu şekilde sıralanabilir:

- Çalışan ile işverenin ortaklık duygusu hissetmesi
- Vasıflı çalışanların işletmeye bağlılığın artırmak
- Çalışanları üretim maliyetlerinde tasarrufa yöneltmek
- İyi performans gösteren çalışanı ödüllendirmek
- İşletmenin ödeme sisteminde farklılık sağlamak

Bu gibi faydalarının yanında kâra katılmanın bazı sakıncaları da vardır**.** Tüm çalışanlara kâr dağıtımının yapılması durumunda işletmenin kârında fazla payı bulunmayan çalışanların kârdan hak etmediği bir pay alması sonucu adaletsiz bir durum meydana gelebilmektedir. Bu durum ödülü hak eden çalışanlarda moral bozukluğuna sebep olabilmektedir.

1.3.2. Psiko – Sosyal Faktörler

Çalışanların hayatında psiko-sosyal faktörlerin önemli bir yeri olduğu kabul görmektedir. Çalışanların iş güvenliğinin olması, işletmede statü artırımına uygun politikaların belirlenmesi, gerekli durumlarda yetkilerin devri, sosyal gruplara katılım imkânlarının fazlalaştırılması, iş yerinde rekabet edebilirliğin artırılması vb. konular verimliliği artırmada gerekli psiko-sosyal motivasyon faktörleridir (http://www.sdplatform.com).

Psiko-sosyal faktörlerin çalışma yaşamında yer almaya başlamasıyla birlikte örgütlerde çalışanları makine olarak gören bakış açısının yerini, çalışanları saygın ve değerli gören bakış açısı almıştır. Bu bakış açısı, çalışanların işlerine bağlılığını artırarak iyi performans göstermelerine yardımcı olmaktadır (Yumuşak, 2008: 245).

1.3.2.1. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, çalışanların öneri ve fikirlerini özgürce ifade edebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu sistem, örgütte demokratik yönetim şeklinin olduğunun bir göstergesidir. Çalışanlar iş yerinde fikirlerini ve önerilerini serbestçe açıklayabiliyorsa ve bu önerilerin faydalı bulunanlarından, örgüt yararlanılıyorsa o örgütte yönetim ve çalışanlar arasında güçlü bir diyalog ortaya çıkmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 82).

İş yerinde yöneticilere öneri sunabilen çalışanlar çevresinde saygınlıkla karşılanmaktadır. Öneri, örgüt yönetimi tarafından olumlu karşılandığı takdirde çalışan psikolojik tatmin yaşayacak ve önemli olduğunu hissederek kendisini örgütün bir parçası olarak görecek ve bu durum motivasyonuna olumlu katkı sağlayacaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 82).

1.3.2.2. Bağımsız Çalışabilme İmkânı

Bağımsız çalışabilme imkânı, bireyin genellikle benlik duygusunu tatmin etmesi veya bireysel gelişimini ilerletmesi için önem arz etmektedir. Çalışan, özgür bir ortamda bulunduğu takdirde kendini grubun bir parçası hissetmekte ve bir şeyler yapabilecek düzeyde kıymetli biri olarak görmektedir. Baskı altında çalışmak ve emir almak çalışanların işten soğumasına ve verimsizleşmesine neden olmaktadır. Yani bağımsız çalışabilme bireyin motivasyonuna etki eden bir faktördür. Çalışan belirli alanlarda belirli seviyede bağımsız çalışabilmeyi arzu eder ve bu gibi bir ortam örgüt tarafından oluşturulabilirse, çalışanın yaratıcılığı ve yapıcılığını ön plana çıkabilmektedir (Şimşek vd., 2014: 10; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 75).

1.3.2.3. Statü Sahibi Olma

Statü, toplumda başkalarının isnat ettiği değerlerden meydana gelen bir kavramdır. Çalışanlar belirli bir statüye sahip olabilmek için çaba göstermektedirler. Statü kavramı aynı zamanda saygıyla da ilintilidir. Çalışanların sahip olduğu statü çalışma arkadaşlarından ve bulunduğu çevreden saygı görmesini sağlamaktadır. İş görenlerin çalıştıkları konum fark etmeksizin yaptıkları işten takdir görmesi tatmin duygusu meydana getirmektedir. Çalışmaları sonucunda statüsü artan ve saygı gören çalışanlar işlerinde daha fazla çaba göstermektedirler (Eren, 2007: 517).

Çalışanlara kendilerini değerli hissettirerek yaptıkları işi takdir etmek çalışanlar açısından tatmin edici olmakla beraber örgüt açısından da motive edici bir unsurdur (Sevinç, 2015: 959).

Çalışanların mensup olduğu sosyal çevrede takdir ve değer görmeye ihtiyaç duydukları ve bazen para ile ödüllendirilmek yerine, yaptıkları iyi bir iş neticesinde toplum içersinde takdir görmenin daha fazla önem taşıdığı ifade edilmektedir (Arzova, 2001: 21).

1.3.2.4. Sosyal Katılım

Bireyin işe girmesi birlikte meydana gelen bir süreçtir. Genel olarak bireyler işe başladıktan sonra farklı sosyal gruplarda yer almak için çaba sarf ederler ve iş yerinde çok sayıda farklı çalışanla sosyal bir ortamda yer alarak, gruplarla iletişimini devam ettirme girişimindedirler (Keser, 2006: 168).

Çalışanlar eğer örgüt tarafından benimsenmezse işlerinden ayrılma durumuyla karşı karşıya kalabilirler. Eğer çalışanlar örgüt tarafından benimsenirse ve örgütte iyi ilişkiler meydana gelirse daha verimli bir biçimde çalışacaklardır. Yöneticilerin çoğu çalışanların daha çok ekonomik faktörlere önem verdiklerine inandıkları için sosyal katılımı pek dikkate almamaktadırlar hâlbuki çalışanların sosyal bir grupta yer alma girişimi sosyalliğin yanı sıra doğal bir olgudur. Bu bilinçte olan yöneticiler çalışanlar arası ilişkilere önem vererek desteklemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2005: 76-77).

1.3.2.5. İş güvenliği ve Psikolojik Güvence

Örgütte, bir çalışanın nerede kiminle hangi işi yapacağını ve ne derecede başarılı olacağını bilmesi kendine olan güvenini artırarak işinde daha çok gayret göstermesini sağlayacaktır (Şimşek vd., 2014: 147). İş güvenliği, bireysel uğraşlar yönünden oldukça önem taşımaktadır. Emeklilik, kaza, hastalık ve işsizlik sigortaları gibi ekonomik olarak korunma biçimleri günümüzde oldukça gelişmiştir. Bu güvenlik önlemlerinin birçoğu günümüzde hükümet tarafından kanuni olarak zorunlu hale getirilmiştir. Ancak örgüt politikaları bu sistemleri daha faydalı hale getirebilir ve birer teşvik aracı olarak kullanılmasını sağlayabilir. Böylece sağlanan iş güvenliği ile çalışanların işlerinden memnun olmalarına ve tatmin hissi duymalarına yardımcı olunur (Ergül, 2005: 73). Ayrıca işgörenler çalışma ortamında iş güvencesinin yanı sıra psikolojik güvence beklentisi içerisindedir**.** Psikolojik güvence iş ortamına bağlıdır ve bunun sağlanması için ilk görüş çalışma ortamını bozan olumsuz psikolojik unsurların ortadan kaldırılmasıyla ilgilidir.

İkinci görüş ise olumlu çalışma şartlarının meydana getirilmesidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 82-83).

Çalışanlar iş yerindeyken kendilerini tehlike altında hissetmek istemezler ve daha sonraki yıllarda işlerine devam edeceklerine emin olmak istemektedirler. Bu beklenti daha rahat çalışmalarına ve işlerini kaybetme korkusundan uzaklaşarak endişelenmelerini engellemektedir (Burton, 2012: 23)

Psikolojik güvence olan bir çalışma ortamında iş yapabilme çalışanların verimliliğinde artış meydana getirmektedir. Ayrıca çalışanlar kendilerine yönelik olumsuz bir davranışla karşılaşmayacaklarına inandıklarında işlerinde daha fazla motive olmaktadırlar (Sevinç, 2015: 960). Güven duygusu verimliliğin artmasında direkt etkili denemez ama güvensizlik duyan çalışanların emek ve gayreti azalma eğilimindedir. Güven duygusu taşıyan çalışanlarınsa iş görme şevki ve gayreti artmaktadır (Eren, 2007: 515).

1.3.2.6. Çevreye Uyum

Çevresiyle iyi ilişkilere sahip olan çalışanların, iyi ilişkilere sahip olmayanlara göre daha mutlu oldukları görülmüştür. Çoğu insan hayatının büyük çoğunluğunu iş yerinde geçirdiğinden dolayı iyi bir ortam ve olumlu ilişkiler meydana getirme sürecinin ilk aşaması iş yeri olmalıdır (Burton, 2012: 15). Çalışanlar iş yerinin fiziki şartlarına uyduğu gibi sosyo - psikolojik şartlarına da uymalıdır. Örgütte kendi içine kapanık halde olanlar hem kendileri için hem de örgüt için faydalı olamamaktadır. Bu süreçte örgütteki yöneticilerin görevi işe yeni başlayan çalışanlara ilgili tüm konularda destek vermek ve gerekli bilgilendirmeleri yapmaktır (Akif vd., 2013: 303).

1.3.2.7. Sosyal Uğraşlar

Çalışma hayatında, bireylerin durmaksızın çalışması düşünülemez. Çalışanların belirli aralıklarda dinleme vakitleri veya iş haricinde geçirdikleri boş zamanları olacaktır. Bu boş zamanları değerlendirme amacıyla örgütler çeşitli sosyal aktiviteler düzenleyebilirler (Sarıoğlu, 2010: 54). Bu aktiviteler aktiviteler şöyle sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 83):

- Sporla ilgili aktiviteler düzenleme
- Geziler düzenleme
- Çalışanların kültürel ufuklarını genişletmek ve mesleki bilgilerini artırmak için iş yerinde bir kütüphane oluşturma

- İşletme içi ya da dışında özel günler ve eğlenceler için çeşitli programlar düzenleme

Bu aktiviteler çalışanların streslerini azaltmasına imkân sağlamaktadır. Çalışanların sosyal uğraşlarda yer alması örgütte daha verimli ve sağlıklı bir ortamın oluşmasına ve iş yerindeki tekdüzeliğin azaltılmasına yardımcı olmaktadır. Bu tip sosyal uğraşlarla beraber çalışanlar arasında pozitif ilişkiler ve ekip ruhu oluşmaktadır (Sevinç, 2015: 960).

1.3.2.8. Gelişme ve Başarı

Başarılı olma isteği, bireylerin psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven duygularının artmasına, yeni başarılara ulaşmak için uğraşlarının meydana gelmesine olanak sağlamaktadır. İnsan doğasında var olan bu durum tüm meslekler için geçerlidir (Kumkale, 1996: 164). Genel olarak bireyler işe girmeden önce ya da girdikten sonra yükselme ve gelişme imkânlarıyla ilgilenmektedirler. Kendilerinin gelişimin ve kazanımlarından örgütün de yararlanmasını sağlamaktan hoşnut olurlar. Örgütün başarısı çalışanlarının başarısı ile ilişkilidir. Örgütün çalışanlarına yükselme ve başarı imkânı vermesi halinde çalışanların genel olarak örgüte olan bağlılığı ve motivasyonu artmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 78-79).

1.3.3. Örgütsel ve Yönetsel Faktörler

Sabuncuoğlu ve Tüz'e göre örgütsel-yönetsel faktörler; "amaç birliği, eğitim, iletişim, kararlara katılma, iş zenginleştirme, iş genişletme, yükselme imkânları, çalışma ortamı/ koşulları" olarak sıralanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 84)

1.3.3.1. Amaç Birliği

Çalışanların örgütten, örgütünde çalışanlardan birtakım beklentileri vardır. Bu nedenle çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçları arasında bütünleşme sağlanması her iki taraf için fayda sağlamaktadır. Amaç birliği, örgütsel birliğin sağlanmasının yolunu açmaktadır. Çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının aynı paydada birleştirilmesi; iyi derecede motive olmuş, başarma isteği olan çalışanlara sahip olan örgütün verimliliğini artıracaktır (Peker, 1995: 115).

1.3.3.2. Eğitim

Çalışanların, örgüt tarafından eğitilmesi ve gerekli görülen konularda yetiştirilmesi, sıkça kullanılan motivasyon araçlarından biridir (Rasmusson, 1998: 75). Eğitim çalışanların niteliklerini iyileştirmek, onlara yeni beceriler kazandırmak ve bilgi düzeylerini genişletmek için organize edilmiş bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Katarzyna, 2017: 99). Eğitim, çalışanların bir ihtiyacı olması nedeniyle örgütler, çalışanları için gerekli olan mesleki bilgi ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olacak eğitim programlarını motivasyon programları paralelinde uygulamaya gayret göstermek durumundadırlar. Zira sorumlu olduğu görevi en iyi biçimde yerine getirme isteği bulunan her çalışan göreviyle ilgili konular ve bağlantılı diğer konular hakkında bilgi sahibi olmak isteyecek ve mesleki yeterliliğini artırma amacında olacaktır (Rasmusson, 1998: 75).

Eğitim ayrıca bireylerin performanslarını iyileştirmeye katkı sağlaması sebebiyle hem örgüt hem de çalışanlar için çok önemlidir. Bu nedenle yöneticiler genellikle çalışanları doğru yöntemlerle işe almanın ve eğitmenin önemini vurgulamaktadır (Johlke, 2006: 311). Çalışana verilen eğitim, çağdaş yöntem ve teknoloji ile desteklenmelidir. Örgüt tarafından verilen eğitim yalnızca yeni çalışanları hedef almayıp deneyimli çalışanlar içinde verilebilmektedir. Yani eğitim ile hali hazırda çalışanın da bilgi ve mahareti artırılabilmektedir (Yumuşak, 2008: 245-246).

1.3.3.3. İletişim

Adkins, çalışanların motivasyon düzeyini artırmak ve iş yerinde motive olmuş bir kültürün korunmasını sağlamak için iletişimin çok önemli olduğunu belirtmektedir. Yöneticiler tarafından düzenli bir personel değerlendirme sistemi oluşturmasına ihtiyaç duyulduğunu ve iş hedeflerinin ne olduğunun açıkça ifade edilmesinin de çok önemli olduğunu vurgulamaktadır. Böylece çalışanlar, kendilerinden beklenenleri net bir şekilde anlayabilmektedirler (Adkins, 2006: 26).

Çalışanlar arasında iyi iletişimi sağlayabilmek, onların birlikte iş yapabilmeleri ve bilgi aktarımında bulunabilmeleri için önemlidir. Çalışanlar arası iletişimin iyi olması motive olabilmeleri için önemli bir faktördür. Farklı yeteneklere sahip çalışanlar arasındaki iyi iletişim, iyi bir takım çalışmasına yardımcı olmakta ve performansa olumlu katkı sağlamaktadır (Burton, 2012: 23).

1.3.3.4. İş zenginleştirme

İş zenginleştirme, yapılan işi iyileştirmeye yönelik bir uygulamadır. Çalışanlar yaptıkları işin haricinde farklı sorumluluklarla da motive edilebilirler. İş zenginleştirmenin amacı çalışının sorumluluğunu artırarak motive olmasını sağlamaktır. İş zenginleştirme özellikle daha yüksek beceri ve sorumluluk gerektiren konularda çalışanların görevleri ve işleriyle ilgili daha fazla sorumluluk vermektir (Lunenburg, 2011: 1).

İş zenginleştirilme çalışanın iş sorumluluğunu dikey boyutta arttırarak fayda sağlamaktadır, yani yeni sorumluluklar yüklemektedir. İş zenginleştirme çalışanın algılanması, sorumluluğu ve onu başarıya götürecek fırsatların arttırılmasını önermektedir (Özkalp, 2003: 9).

Özkalp'e göre iş zenginleştirmenin popüler üç yöntemi vardır bunlar:

- Çalışanların güçlendirilmesi (Empovering employees)
- Doğal çalışma birimleri oluşturmak (Forming natural work units)
- Müşterilerle ilişki kurmak (Establishing client relationship)

1.3.3.5. İş Genişlemesi /İş Genişletme

İş genişlemesi, en basit tanımıyla çalışanın yaptığı işin kapsamının artırılmasıdır (Ergül, 2005: 77). İş genişlemesi, çalışanların aynı seviyedeki (yatay) faaliyetlere atanması, dolayısıyla da gerçekleştirdikleri faaliyetlerin sayısının artırılması olarak tanımlanabilir. Mesela bir çalışanın iş yerindeki görevi sadece gelen mektupları departmanlara ayırma iken bu mektupları departmanlara ulaştırmayı da kapsayabilir (Ergül, 2005: 77) .

Günümüzde iş ihtiyacının karşılanması için çalışanın iş kapsamını ve iş yükünü artırmak için iş genişlemesi kullanılmaktadır. Bu durumun çalışanın aynı işe olan bıkkınlığını ortadan kaldırarak iş tatmini ve motivasyonunu artırdığı ileri sürülmektedir (Soykenar, 2008: 43). Ayrıca iş genişletme örgütlerde yeni müşteriyi elde tutmak için çalışan becerilerini artırmak ya da örgütteki kaynak eksikliğini gidermek için de kullanılmaktadır (Mohsin, 2011: 269).

1.3.3.6. Kararlara Katılım

Kararlara katılım, son yıllarda yönetim bilimcilerinin ilgilendiği etkili motivasyon araçlardandır. Çalışanların iş yapma potansiyelini uyararak, iş tatmini meydana getiren bir uygulamadır. Bu sistem, örgütte kararların alırken, çalışanların söz sahibi olmalarını sağlamaktadır (Çetok, 2011: 61).

Malhotra'ya göre kararlara katılım çalışanların karar verme konusunda ortaya koydukları girdilerinin değerlendiğini veya işyerinde özellikle kendilerinin iş işlevleriyle ilgili kararları etkileyebildiklerini algılama derecesi olarak tanımlanmaktadır (Malhotra vd., 2007:102). Çalışanların karar alma sürecine katılımında çeşitli yöntemler kullanılmaktadır bu yöntemlerin başında, tutum anketleri ve çalışanları ilgilendiren konularda onların görüşlerini almak gelir. Örgütte çalışanlara adil davranıldığını hissettirmek için iş değerlendirme, ücret belirleme, performans yönetimi, çalışan geliştirme gibi konular görüş almak için kullanılabilir (Akuoko vd., 2012: 13). Örgütlerdeki dikey yönetim yapısının başarısızlık sebeplerinden biri diğer düzeylerdeki çalışanların bilgilerinin görmezden gelinmesidir (Akuoko vd., 2012: 13). Malhotra karar almada çalışan katılımının 'iş davranışının yönetimsel beklentilerini iletmenin dolaylı bir yolu olarak görüldüğünü' ve çalışan performansı için motive edici bir güç olabileceğini savunmaktadır (Malhotra vd., 2007: 2102).

1.3.3.7. Yükselme İmkânları

Özellikle büyük örgütlerde çalışanların en önemli motivasyon kaynakları genellikle gelir ve mevkidir (Garih, 2000: 107). O nedenle bireyler çoğu zaman işlerinde yükselme imkânı aramaktadırlar. Zamanla kazandıkları bilgi birikimi ve edindikleri tecrübeyle var oldukları konum ve sorumluluk yetersiz gelmekte ve bundan dolayı yetkilerinin ve sorumluluklarının artacağı bir konumda çalışmak istemektedirler. Eğer kurumda yükselme imkânı yoksa çalışanın işe yönelik çabaları azalmakta ve motivasyon düzeyi düşmektedir. Bu nedenle yükselme imkanlarının çalışanlar açısından önemli bir motivasyon aracı olduğu kabul görmektedir (Eren, 2007: 515).

1.3.3.8. Çalışma Ortamı/Koşulları

Çalışanların verimliliği ve motivasyonu üzerinde çalışma ortamı çok önemli bir yere sahiptir. İş yerinde yönetimin yeni uğraşı, işgücünü olumlu yönde etkileyen ve ilham veren bir çalışma ortamı yaratmaktır. Çünkü işyerinin ortamı, kalitesi, çalışanların motivasyon seviyesini ve performansını etkilemektedir. Çalışma koşulları, çalışanların yaşamı ve sağlığı için çeşitli sıkıntılar çıkarabilmektedir. Çalışma koşulları aşağıdaki faktörlerden etkilenebilmektedir (Aseanty, 2016: 37; Said vd., 2015: 633):

- İklim ve meteorolojik faktörler; sıcaklık, nem, işyeri, gürültü, gazlar, radyasyon, toz, duman ve diğer zararlı faktörler

- Öznel faktörler; çalışanın cinsiyeti ve yaşı, monotonluk, vb.
- Örgüte ilişkin faktörler; iş vardiyası, çalışma takvimi, çalışma süresi, çalışma temposu

Kötü çalışma koşulları, verimliliğin düşmesine yol açarak çalışanların ve dolayısıyla örgütün performansını azaltmaktadır (Ashraf vd., 2013: 134). Kötü şartların devam etmesi halinde çalışma ortamında stres artmakta ve bu durum dayanılmaz iş yüklerine neden olmaktadır (Fassoulis ve Alexopoulos, 2015: 333). Riyanto vd. (2017) çalışma ortamı dikkate alınarak iyi çalışma koşullarının oluşturulmasının çalışanların motivasyonunda çok önemli olduğunu belirtmektedir (Riyanto vd., 2017: 344).

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ PERSONELİNİN MOTİVASYONU

Bu bölümde satış personelinin; tanımı, özellikleri ve becerileri ile ilgili bilgiler sunulmuştur.

2.1. Satış ve Satış Personelinin Tanımı

Satış, pazarlama literatüründe yer alan ve pazarlamanın alt dallarından biri olan temel bir disiplindir (Plouffe vd., 2009: 80; Geiger, 2009: 874). Kotler ve Keller' e göre (2012) satış kavramını tanımlamak, pazarlama ve diğer disiplinlerle ortak noktaları da göz önünde bulundurmayı gerektirir. Pazarlamanın rolü alıcı ihtiyaçlarını karşılamaktır öte yandan satışın temel amacı ise, müşterilerle ilişki kurmayı sürdürerek, mevcut ürünleri gelire dönüştürmektir.

Pazarlama, daha uzun vadeli ürünlere odaklanan ve büyük resme dikkat çeken bir olgu olarak ele alınırken, satış ise daha kısa vadeli ve müşteri odaklı bir çabayı temsil etmektedir (Cespedes, 1994: 45). Satış, satıcı ile alıcı arasında yapılan bir malın alıcıya verilmesi ve bunun karşılığında bir fiyat, bir değer alınması yoluyla yapılan işlem, satım şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2018). Koschnick (1995) ise satışı, potansiyel bir müşteriye, bir mal veya hizmeti ya da ticari önemi olan bir değeri satmaya yönelik kişisel veya kişisel olmaya ikna süreci olarak tanımlamaktadır.

İslamoğlu ve Altunışık (2007: 28) satışı,teknik anlamda bir ürün, hizmet veya faydanın, uygun yerde, uygun zamanda, uygun kişiye, uygun bir yöntemle ve bir bedel karşılığında satılması için gerekli olan uğraşların tamamı şeklinde ifade etmektedir. Bir diğer tanıma göre satış, şirkete pozitif nakit akışı sağlamak amacıyla bir ürün veya hizmetin alımını müşteriye teşvik etmek için tasarlanan faaliyetlerdir (Kyckling, 2010: 22).

Örgütlerin varlıklarını ve kârlılıklarını sürdürebilmeleri için mal ve hizmet satma gereksinimi her geçen gün artmaktadır. Mal ve hizmetlerin satış sürecinde müşterilerle doğrudan iletişim halinde bulunan en önemli aktör ise satış personelidir (Kethüda ve Bilgin, 2017: 488). Çabuk'a göre (2012: 4) satış personeli, potansiyel alıcıları bularak onlara bilgi verme, ikna etme, satın almada yardımcı olma, onların sorunlarıyla ilgilenme gibi görevleri yerine getirerek alıcılarla satış sonrası ilişkileri devam ettiren kişidir. Satış

personelleri bireysel olarak, örgüt ve müşteri arasında canlı ve hızlı çok yönlü iletişim kurulmasını sağlayarak müşterilerin hızlı karar almalarını kolaylaştırmaktadır (Candemir vd., 2015: 50). Mucuk (2010: 197) ise satışçılığı potansiyel alıcı bulma, alıcılara bilgi verme ve satın almaya ikna etme sanatı şeklinde tanımlamıştır. Profesyonel anlamda satışçı ise, "Müşterilerin ilgisini satın alma kararına dönüştüren kişi." olarak tanımlanmaktadır. (http://www.pazarlamamakaleleri.com).

2.2. Kişisel Satış

Bir işletmenin, tutundurma çabasının temel araçları; kişisel satış, reklam, tanıtım ve satış geliştirme/tutundurmadır (Olumoko vd., 2012: 148). Kişisel satış, en eski satış çabalarından biri olması ve karşılıklı görüşme yoluyla müşteriyle doğrudan ilişki kurmaya dayalı bir yöntem olmasından dolayı en etkili iletişim şeklidir (Kestana, 2016: 196).

Kişisel satış, potansiyel bir müşteri ile satış personelinin yüz yüze geldiği satış biçimidir (Kestana, 2016: 196). Başka bir tanıma göre kişisel satış, mal ve hizmetleri müşterilere sunma ve satın almaları için ikna etme sürecidir (Olumoko vd., 2012: 148).

Pazarlamanın en önemli unsurlarından biri olan kişisel satışın temel odak noktası bir ürün veya hizmet hakkında farkındalık yaratmak, ürünün özelliklerine, fiyatına ve durumuna ilişkin bilgi vererek potansiyel müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaktır (Olumoko vd., 2012: 148). Kişisel satışı, reklam, tanıtım vb. diğer tutundurma yöntemlerinden daha belirgin ve önemli kılan, kişisel satışın kişisel iletişimden, reklamın ise kitlesel iletişimden oluşmasıdır. Bu nedenle kişisel satış, uygulamada daha esnektir. Yine kişisel satışın diğer tutundurma faaliyetlerinden farkı harcanan çabanın daha azının boşa gitmesidir (Mucuk, 2004: 192). Kişisel satışın en önemli özelliği, sarf edilen uğraşın direkt potansiyel alıcılar için harcanmasıdır. Yani diğer tutundurma araçlarında sarf edilen uğraş potansiyel olmayan alıcılara da ulaşabilmektedir (Nayir, 2010: 40).

Kişisel satışa ait bazı özellikler şunlardır (Nayir, 2010: 40 ; Arpacı vd.,1992: 181) :

- Müşteri ve örgüt/işletme arasında satış personeli aracılığıyla bir bağ kurularak, ihtiyaç ve istekleri daha yakın izleme imkânı sağlar.
- Yetenek ve uzmanlık gerektirir.
- Yüz yüze iletişim gerektirir.
- Satış gerçekleştiği sırada çözüm bulabilme, itirazları karşılama ve soruları yanıtlama olanağı sağlar.

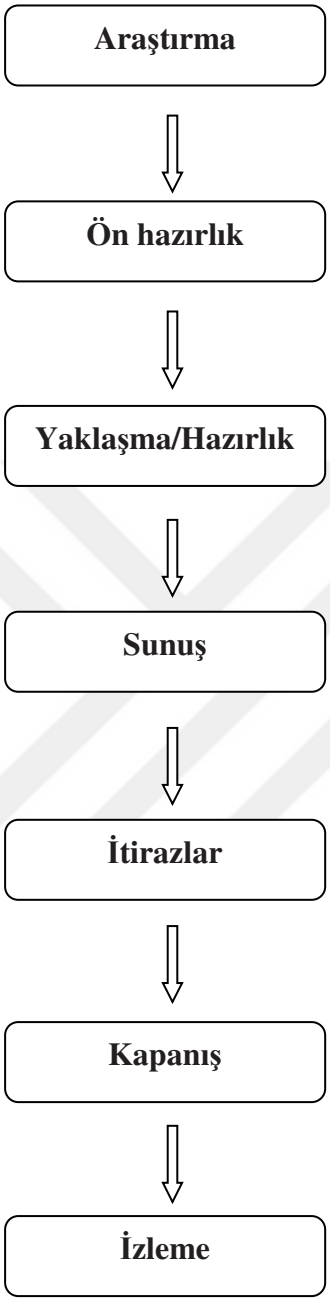
- Çok pahalı ve sürekli alınmayan, teknik bilgi verilmesini gerektiren sipariş alarak satışı yapılan mal ve hizmetlerde daha çok tercih edilmektedir.

Jaramillo ve Marshall (2003) kişisel satışın müşterilerle yüz yüze iletişim meydana getirmesi sebebiyle reklam ve tanıtımdan daha ikna edici olma potansiyeline sahip olduğunu savunmaktadır. Öztürk (2011) ise kişisel satışın reklam ve diğer tutundurma yöntemleri ile desteklenmesi halinde daha başarılı sonuçlar ortaya konacağını belirtilmiştir.

2.3. Kişisel Satış Süreci ve Aşamaları

Kişisel satış bir defada sonlanan bir süreç değildir. Kişisel satış sürecinin aşamaları, satış sürecinin başarılı bir şekilde sona ermesi, var olan müşterilerle ilişkilerin devam etmesi ve yeni müşteriler bulma, müşteri tatmininin sağlanması gibi nedenlerle gerek işletmeler gerek satış personeli için oldukça önemlidir (Bilginer vd., 2006: 58; Gürbüz ve Erdoğan, 2007: 121). Jaramillo ve Marshall (2003) ; Moncrief ve Marshall'a göre (2005) satış süreci; Araştırma, ön hazırlık, hazırlık/yaklaşma, sunuş/sunum, itirazların karşılanması, kapanış ve satış sonrası takip/izleme olmak üzere yedi aşamadan oluşmaktadır.

Şekil 2.1. Kişisel Satış Süreci



Kaynak: Moncrief ve Marshall, 2005: 15

2.3.1. Araştırma

Araştırma aşaması, satış personelinin yeni ve potansiyel müşterileri tespit ettiği aşamadır. İşletmeler her geçen gün müşteri kaybetme riski ile karşı karşıya kalmaktadırlar bu nedenle bu aşama oldukça önemlidir. Araştırma aşamasında satış personelinin amacı müşteri tabanının genişletmektir (Moncrief ve Marshall, 2005: 15). Satışçı bu aşamada

potansiyel alıcıların niteliklerini saptayarak, kimlerin ya da hangi işletmelerin alıcı olabileceğini belirlemektedir. Bu aşamada alıcıların satın alma isteği ve satın alma gücünü değerlendirilmektedir (Mucuk, 2004: 196).

2.3.2. Ön Hazırlık

Bu aşama, müşterilerle yapılan fiili ziyaretten önceki satış faaliyetlerini içermektedir (Moncrief ve Marshall, 2005: 15). Satış personeli, satın alma sürecinde hedef pazar müşterisini belirlemelidir ve potansiyel müşterilerle ilgili araştırma yapmalıdır (Gürbüz ve Erdoğan, 2007: 121). Ön hazırlık, satışçıların, müşteriler ve işletmeler hakkında bilgi edindiği, müşterilerin gereksinimlerinin neler olduğu, ne tür ürün ve hizmetleri tercih ettiği, hangi kalite ürünlere ilgi gösterdiği vb. sorulara cevap bulmaya çalıştığı aşamadır (Mucuk, 2004: 196).

2.3.3. Yaklaşma / Hazırlık

Bu aşamada, müşteriye yaklaşma söz konusudur. Yaklaşma aşamasında öncelikle müşteriden randevu alınmakta ve olumlu yanıt alındığı takdirde yüz yüze görüşmeye geçilmektedir (Bilginer vd., 2006: 58). Bu aşamada satış personeli tarafından çeşitli taktik ve stratejiler uygulanır. Satışçı, bu aşamada genel olarak, el sıkışma, göz teması kurma ve kısa bir konuşmayla iyi bir başlangıç izlenimi vermeyi hedeflemektedir.

2.3.4. Sunuş

Sunuş aşamasında, satış personeli müşteriye ürünün hikâyesini anlatmayı, müşterinin hangi ihtiyaçlarına cevap vereceğini gösterecek bir olay kurgulamaktadır (Gürbüz ve Erdoğan, 2007: 122). Bu aşamada müşterinin dikkati, ürünün özellikleri ve faydaları üzerine çekilmekte ve müşteri ikna edilmeye çalışılmaktadır. Sunuşta, çeşitli görsellerden ve sunumlardan yararlanılarak müşterinin ihtiyaçlarının karşılanacağı ikna edici bir şekilde anlatılmalıdır (Moncrief ve Marshall, 2005: 15). Başarılı bir sunuşta özellikle, sunuşun alt aşamaları olarak kabul edilen dikkat çekme (Attention), ilgi uyandırma (Interest) , istek uyandırma (Desire), harekete geçirme (Action), (AIDA) modeli uygulanmalıdır (Mucuk, 2004: 197).

2.3.5. İtirazların Karşılanması

İtirazlar genel olarak ürün ve şirket hakkındaki müşteri soruları olarak tanımlanabilir (Moncrief ve Marshall, 2005: 15). Kişisel satışın başarıya ulaşması büyük ölçüde itirazların karşılanması aşamasıyla ilgilidir. Müşteri itirazları satın almayı erteleme,

ödeme koşullarında değişiklik vb. nedenlerle olabilmektedir. İtirazlar satış sürecinin bir parçası olarak ele alınmalıdır. Satışçılar, satış sürecinde müşterinin fikrini değiştirebileceği gerçeği ile karşı karşıya kalacağı ihtimalini kabul etmeli ve kendini bu ihtimale karşı hazırlamalıdır (Bilginer, 2006: 59). İtirazlar satış sürecini geciktirmesine rağmen satışçıların itirazları çoğunlukla olumlu anlamda algılamaları gerekmektedir. Çünkü itirazlar gerçek alıcı ihtiyaçlarının ne yönde olduğunu ortaya çıkarmaktadır. İtirazlar daha önceki dönemlerde, satış personelinin nihai sonuca ulaşmasında bir engel olarak görülmesine rağmen günümüzde satış sürdürmede oldukça önem taşımaktadır (Moncrief ve Marshall, 2005: 15).

2.3.6. Kapanış

Kapanış, siparişin alınarak satış sürecinin sona erdiği aşamadır. Bu aşamada doğrudan müşteriden siparişi alıp almayacağına dair kararı öğrenilmektedir. Kapanış aşaması satış sürecinin en önemli aşamalarındandır. Çünkü müşteri ürünü almadıkça satış için ayrılan süre boşa harcanacaktır. Bu nedenle satışın ne zaman ve ne şekilde kapatılacağını çok iyi bilmek gerekmektedir (Çabuk, 2012: 41). Satışların başarısızca kapanmasının en önemli sebepleri arasında satış personellerindeki özgüven eksikliği, başarısızlık korkusu, yeterli çabayı göstermemiş olmaları, bilgi eksikliği, müşteriye baskı yapma ve müşteriyle tartışma gibi faktörler sayılabilir (Bilginer, 2006: 63).

2.3.7. Satış Sonrası Takip İzleme

İzleme aşaması satış sonrası faaliyetleri içermektedir (Çabuk, 2012: 43). Siparişin kabulüyle satış sürecinin sona erdiği düşünülmemelidir. Aksine müşterinin ürün veya hizmetten memnun olduğundan emin olmaya çalışılmalıdır (Moncrief ve Marshall, 2005: 15). Satış sonrasında müşterinin memnuniyetini artırmak için müşteriye küçük hediyeler verme, teşekkür mektubu gönderme vb. davranışlarda bulunmak önemlidir (Moncrief ve Marshall, 2005: 15; Çabuk, 2012: 43).

Etkin bir izleme ile müşterinin korku, pişmanlık, şüphe vb. duyguları azaltılabilmektedir. Bu nedenle müşterinin şikâyetleri kibarca ve mümkün olduğunca çabuk karşılanmalıdır. Satış personelinin satış sonrası davranışları müşterilerin sempatisinin kazanılmasına ve yeni bir satışın önünün açılmasına yol açabilmektedir. Ayrıca izleme aşamasının başarılı sürdürülmesi bu süreci gören potansiyel müşterilerinde dikkatini çekebilmekte ve bu durum yeni müşteriler kazanmanın yolunu açabilmektedir (Bilginer, 2006: 66-67).

2.4. Satış Personelinin Becerileri

Satış personellerinin, müşterilerin ihtiyaçlarını etkili bir şekilde dinleme ürünlerin özelliklerini ve faydalarını müşterilere sunma, satın alma kararlarına rehberlik etme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Ahmad vd., 2012: 102). Churcill ve arkadaşları tarafından elde edilen bulgular, satış becerileriyle satış personelinin performansı arasında önemli bir ilişki olduğu yönündedir (Churcill vd., 1985: 113).

Satış becerileri, çalışanın satış görevini yerine getirirken, sahip olduğu yeterliliği ifade etmektedir. Satış personeli becerileri; kişiler arası beceriler, teknik beceriler, pazarlama becerileri ve satış becerileri olmak üzere dört grupta incelenmektedir (Basir vd., 2010: 53).

2.4.1. Kişiler Arası Beceriler

Kişiler arası beceriler, diğer insanlarla etkili bir iletişim kurabilmek için ihtiyaç duyulan beceriler olarak tanımlanmaktadır (Rungapadiachy, 1998: 193). Satışçıların, sadece örgüt içinde değil örgüt dışında da faaliyet göstermeleri sebebiyle kişiler arası ilişkiler satış ve pazarlama faaliyetleri için önemlidir (Vukasovic, 2014: 71). Rentz'e göre kişiler arası becerilerin boyutları; dinleme, empati, iyimserlik ve algısal gözlem becerileridir (Rentz vd., 2002:14). Stepheard vd. ise kişiler arası becerileri; öz farkındalık, etkili dinleme, sorgulama/soru sorabilme, sözlü iletişim, yardım/kolaylaştırma, ifade edebilme, kendine güven ve sözsüz iletişim becerileri şeklinde ifade etmişlerdir (Stepheard vd., 2009: 1-2). Satış personellerinin güçlü kişiler arası becerilere sahip olmaları veya kişiler arası becerilerini geliştirmeleri, yüksek performans gösterebilmeleri için oldukça önemlidir (Basir vd., 2010: 54). Lockeman ve Hallaq'ın (1982) çalışması satış personellerinin başarısında kişiler arası becerilerin önemli rol oynadığı sonucuna ulaşmaları bu durumu destekler niteliktedir.

2.4.2. Teknik Beceriler

Teknik beceriler, ürünlerin ve hizmetlerin tasarımı, özellikleri, uygulama ve işlevleri hakkındaki bilgileri ifade etmektedir (Basir vd., 2010: 55). Teknik beceri ayrıca, analitik yetenek ve bu disiplinde, sorunları çözmek için araç ve tekniklerin yetkin kullanımını içermektedir (https://www.coursehero.com/file/6749390/Fundamentals-of-Selling/).

Rentz ve arkdaşları teknik becerileri şu şekilde sınıflandırmıştır (Rentz vd., 2002: 16) :

- Müşteri, pazar ve ürünleri tanıma
- Şirketin prosedürlerini bilme
- Rakiplerin ürün, hizmet ve satış politikalarını bilme
- Ürün özellikleri, faydaları dâhil olmak üzere ürün hattını bilme
- Mağaza düzeni, çalışan eğitimi hakkında bilgi sahibi olma

Ayrıca bir çok çalışmada teknik beceri ile satış personeli performansı arasında önemli pozitif ilişkiler bulunmuştur (Baldouf vd., 2001; Baldouf ve Cravens, 2002; Katsikea ve Skarmeas, 2003). Bu çalışmalarda satışçıların sahip oldukları teknik beceri düzeylerinin, performansları açısından olumlu etkilerinin olduğu savunulmaktadır.

2.4.3. Pazarlama Becerileri

Satış personelinin pazarlama becerileri arasında; müşterilerin ürün ve pazar eğilimleri, rakiplerin ürünleri, hizmetleri ve satış politikaları hakkındaki bilgileri sayılabilir (Basir vd., 2010:55). Satış personellerinin, örgütsel çevre ve dış çevre sorunlarıyla ilgili bilgi sahibi olması satış görevini yerine getirebilmesi için çok önemlidir. Yine müşteri bilgisi satışçı eğitimi için önemli bir konu olmakla beraber satış personelinin performansında kritik bir rolü olduğu vurgulanmaktadır (Basir vd., 2010: 188). Ahearne ve Schillewaert (2000); Leigh ve McGraw (1989) araştırmalarında pazarlama becerileri ile satış performansı arasında pozitif ilişki olduğu yönünde bulgulara ulaşmışlardır.

2.4.4. Satış Becerileri

Satış becerileri, "İnsanları satın almaya ikna etmeye yönelik beceriler." şeklinde ifade edilmektedir (Basir, 2010: 62). Rentz'e göre ise satış becerileri, satış için ürün tanıtımı/sunumu yapma ve satışı gerçekleştirmeye yönelik becerilerdir (Rentz vd., 2002: 13). Satış becerilerinin boyutları genel olarak beş grupta incelenmektedir, bunlar; uyum, satış danışmanlığı, görüşme ve soru sorma, satışçının görünümü ve iletişim becerileridir (Basir vd., 2010: 54). Daha önceki çalışmalar satış personelinin becerileri ile performansı arasında pozitif ilişki bulunduğunu göstermiştir (Babakus vd., 1996; Baldauf vd., 2002; Katsikea ve Skarmeas, 2003).

2.5. Başarılı (Üst düzey) Satış Personelinde Bulunması Gereken Özellikler

Başarılı bir satış personelini diğerlerinden ayıran ve satış performansını etkileyen pek çok belirleyici vardır. Giderek zorlaşan rekabet ortamında satış personelinin başarısı bir ürünü müşteriye diğerlerinden ne kadar iyi sunduğu ile ilgilidir. Bir satış personelinin performansını iyi hale getirmek hem işletmenin karına hem de satış personelinin gelirine olumlu katkı sağlamaktadır. Üst düzey satış personelleri diğerlerine karşı rekabet avantajına sahiptir, çünkü ürünlerini satmak ve önemli iş ilişkileri kurmak için gerekli becerilere sahiptirler. Üst düzey satış personeli olabilmek doğuştan gelen bir özellik değildir, sürekli öğrenme, çalışma ve kendi performansına odaklanma ile bu başarı sağlanabilmektedir. Başarılı satış personelinin başlıca özellikleri şunlardır (https://edis.ifas.ufl.edu.);

- Başarılı satış personeli zeki olmakla beraber ortalamanın üzerinde hırs ve kararlığa sahiptir.
- Hedefe yoğun olarak odaklanırlar ve yabancılarla kolay iletişim sağlarlar.
- Başarılı satış elemanları yüksek enerjiye ve kendilerine güvene sahiptirler.
- Karmaşa ile başa çıkabilmekte ve hızlı analiz yapabilmektedirler.
- Zamanı iyi yönetirler ve güçlü pazarlık yaparlar.
- Organize etme becerisine sahiptirler.

2.6. Satış Personelinin Motivasyonu

Satış personeli açısından motivasyon oldukça önemli bir kavramdır. Satış personelleri başarılı olabilmek için her zaman gerektiği kadar çaba harcamayabilirler (Reinchheld ve Frederick 1996: 1). Ayrıca motivasyonun bireysel bir seçim olması sebebiyle satış personelleri kendileri istemedikçe motive olmamaktadırlar. Bu nedenle gerek akademisyenler gerekse araştırmacılar satış motivasyonu üzerine çeşitli çalışmalar yapmışlardır. Özellikle son on yılda beklenti teorisi, satış motivasyonu ve performans ile ilgili akademik araştırmaların baskın paradigması olmuştur. Beklenti teorisine göre çalışanlar belirli bir görev için çaba göstermenin kendilerine ne kadar cazip imkânlar sunulacağına odaklanmaktadırlar. Beklentileri sonucu ulaşacakları ödüller veya çıktılar ne kadar cazipse satış personellerinin motivasyonu o oranda artacaktır (Fu, 2015: 30).

Gelişen rekabet şartlarında satış personelinin motive olamaması ciddi bir sorundur. Bu şartlarda örgütlerin ayakta kalabilmesi için iyi satış performansı gerçekleştirebilmeleri şarttır. Eğer satış personelleri işlerinde motive değilse üretken olamamaktadır. Bain & Company tarafından yapılan araştırmalar, çalışanların motivasyonunu yitirdiğinde, üretkenliklerinin genellikle % 25 -% 50 gibi bir oranla azaldığını belirtmiştir (Reinchheld ve Frederick 1996: 1).

Genel olarak motive olmuş çalışanların meslektaşlarından daha iyi performans gösterdikleri kabul görmektedir. Motivasyon iş hayatının bir parçasıdır. Eğer çalışanlar işlerini yaparken yeterli motivasyona sahip değilse bu durum iyi performans gösteremeyecekleri anlamına gelmektedir (Espegren ve Suresh, 2015: 6).

Churchill ve arkadaşlarının meta analizlerinde satış personelinin performansında motivasyonun önemli bir gösterge olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca satış personelinin işini gerçekleştirme çabası olarak görülen motivasyonun satış performansını olumlu etkilediğine dair ampirik kanıtlar sunulmuştur (Brown ve Peterson, 1994: 71-72).

2.7. Satış Personelinin Motivasyonunda Kullanılan Araçlar

Örgütler, satış personellerinin motivasyonunu sağlamak için çeşitli araçlardan faydalanabilmektedir. Literatürde yer alan belli başlı araçlar ise şunlardır (Çabuk, 2012: 177; Buciuniene ve Skudiene, 2009: 79).

- Satış teşvik programları
- Satış yarışmaları
- Satış toplantıları
- Kişisel gelişim ve yetenekler

2.7.1. Satış Teşvik Programları

Satış teşvik programları genel olarak, satış personellerini, ödüllerle motive ederek, satış gelirini artırmayı amaçlamaktadır. Teşvik programları satışçıların satış hedeflerine ulaşmaları ya da hedeflerini aşmaları için kullanılmaktadır. Satış performans teşvikleri, satış ekibi ödülleri ve satış yarışmaları satış teşvik programları kapsamında yer almaktadır. Satış teşvikleri ücret, komisyon, ikramiye gibi temel ödemelere ek olarak verilmektedir (Brante, 2014: 5). Uygulamada, satış hedeflerine ya da verilen kotanın üzerinde bir satışa ulaşan satış personellerine; plaket verilmesi, belirli dönemlerde belirli mağazalardan

ücretsiz giyim hakkı verilmesi, yurt içi ya da yurt dışında seyahat imkanları sunulması gibi teşviklere rastlanılmaktadır. Uygulanan teşvik programlarıyla örgütler, farklı amaçları gerçekleştirmeyi planlamaktadırlar. Satış personellerinin performansını artırarak, yeni ürünleri tanıtma, mevcut ürünlerin satışını artırma, yeni müşteriler kazanma gibi farklı amaçlar için kullanılmaktadır (Çabuk, 2012: 183).

2.7.2. Satış Yarışmaları

Satış personelleri, sektör içi, sektör dışı veya kendi içlerinde kotalar, yarışmalar vb. uygulamalarla işlerinde rekabete girebilmektedirler. Satış personelleri genellikle maaş ve performansa dayalı ücretle çalışmaktadırlar. Ancak nakdi ve gayri nakdi teşvikler haricinde de ödüllendirilebilmektedirler, bu ödüllerden en popüleri ise satış yarışmalarıdır (Milovic, 2014: 28). Bu yarışmalar kısa vadeli satış hedeflerine ulaşmak için satışçıların ekstra çaba sarf etmelerini ve işlerine karşı heyecan duymalarını sağlayarak onları motive etmeyi amaçlamaktadır (Murphy ve Dacin: 1998; Kalra vd., 2001; Verbeke vd., 2016). Satış yarışmalarına katılan satışçılara sunulan teşvikler hem performanslarında hem de motivasyonlarında artış sağlayabilmektedir. Satış yarışmalarında satışçılar genellikle kendi satış ekiplerindeki çalışanlarla rekabet etmektedirler. Böyle bir sistemde, satış eşiği diğer satışçıların satış seviyesidir. Satış yarışmaları her satışçının kazanma şansı olacak şekilde oluşturulmakta ve ödül, belirli sayıdaki en iyi performansa sahip satışçılara verilmektedir (Milovic, 2014: 28).

Satış yarışmalarına ilişkin Lim vd. (2009) en uygun kazanan sayısını ve en uygun ödül tahsisini araştırmışlardır. Ödüllerle ilgili olarak Verbeke (2016: 2) satış yarışmaları gibi parasal olmayan teşviklerin öneminden bahsetmiştir. Genel olarak satış yarışmasının unsurları şu şekilde sınıflanmıştır (Murphiy ve Dacin 1998: 2) ;

- Rekabete dayalı format
- Belirlenen hedef
- Potansiyel kazanacak kişi sayısı
- Ödüller
- Süre

Satış yarışmaları düzenlenmeden önce planlama ve uygulanmasıyla ilgili unsurlar yerine getirilmelidir. Satış yarışmalarının performansa ve motivasyona genel olarak olumlu etkisinin olmasının yanı sıra, iyi organize edilememiş satış yarışmaları, satışçının moral

bozukluğuna sebep olabilmektedir. Düzenlenen yarışmalarda sadece bir çalışanın ödül kazanması ya da satış yarışmasında koyulan hedeflerin, kimsenin başaramayacağı kadar zor olması satışçının motivasyonunu bozarak performansının daha da düşmesine sebep olabilmektedir. Bu nedenle satış yarışmalarının başarılı biri şekilde uygulanabilmesi için ilgili yöneticiler tarafından dikkatlice hazırlanması önem taşımaktadır (Çabuk, 2012: 180).

2.7.3. Satış Toplantıları

Satış toplantıları, satış personelinin motivasyonunu artırmak ve eğitim süreçlerini desteklemek için faydalanılan bir motivasyon aracıdır. Satış toplantılarının amacı, yöneticiler ile satış personelleri arasında karşılıklı iletişim gerçekleştirmeye çalışmaktır (Çabuk, 2012: 180). Satış toplantıları yönetim tarafından etraflıca planlanarak yürütülmelidir. Toplantının amaçları, üzerinde durulacak konular, düzenlenecek etkinlikler vb. konular toplantı öncesi belirlenmelidir (Yükselen, 2007: 156). Satış toplantıları genellikle belirli bir amaç doğrultusunda düzenlenmektedir. Bu amaçlardan bazıları şunlardır (Abramson, 2002: 9) :

- Daha fazla satışa yönelik motivasyon toplantıları
- Ürün hattı eğitimi toplantıları
- Yeni ürünler üzerine çalışma, yeni ürünleri piyasaya sürmek üzere yapılan toplantılar
- Satış becerilerinin geliştirilmesine yönelik toplantılar
- Satış promosyonlarına ilişkin toplantılar
- Şirketin durumu hakkında görüş bildirmeye yönelik toplantılar

Ayrıca satış personelleri toplantı esnasında, fırsat ve problemler hakkında diğer satışçılarla iletişim kurabilmektedir. Düzenli olarak gerçekleştirilen satış toplantıları, çalışanların birbirlerini tanımalarına, kendilerini bir ekibe ait hissederek yaşadıkları zorluklar karşısında destek almalarına yardımcı olmaktadır (Çabuk, 2012: 180-181). Satış toplantılarında istenen faydanın elde edilebilmesi için, satış toplantıları yapılırken gündem, süre, içerik, toplantı akışı gibi unsurlar belirlenmeli ve toplantıların yapılacağı yer seçilerek detaylıca planlama yapılmalıdır (Yükselen 2007: 156; Çabuk, 2012: 181).

2.7.4. Kişisel Gelişim ve Yetenekler

Kişisel gelişim ve yetenekler de satış personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Satışçıların, işlerini gerçekleştirmek için yeterli bilgi ve

kişisel yeteneklere sahip olduklarını bilmeleri, motive olmaları açısından oldukça önemlidir. Satışçıların eğitim ve sürekli öğrenme gibi kişisel gelişimlerine yönelik kazanımları motivasyonlarını ve çalışma kalitelerini artıran kritik faktörlerdir (Buciuniene ve Skudiene, 2009: 79). Satış personellerinin, bilgi, davranış, karar verme ve zaman yönetimi becerilerini sürekli geliştirmeleri gerekmektedir (Ayas 1996'dan aktaran; Buciuniene ve Skudiene, 2009: 79). Kişisel gelişim, ekip üyeleri arasında sahip olunan bilgilerin paylaşımına, yetkinliklerin geliştirilmesine, iyi performans sonuçlarının elde edilmesine ve motivasyonunun sağlanmasına yardımcı olmaktadır (Savaneviciene vd., 2008: 84).

2.8. Performans ve Bireysel Performans

Performans planlanan bir işin yerine getirilme seviyesi, çalışanın davranış biçimi şeklinde tanımlanabilir. Başka bir tanıma göre ise performans, "Belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçları." şeklinde de ifade edilmektedir (Uysal, 2015: 33). Bir diğer tanıma göre ise performans, görev dahilinde daha önceden belirlenmiş ölçütlere ulaşacak şekilde görevin ifası ve amacın gerçekleştirilmesi doğrultusunda ortaya konan mal, hizmet ya da düşünce şeklinde tanımlanmaktadır (Helvacı, 2002: 156).

Örgütlerin hedeflerine ulaşmak, uzmanlaştıkları ürün ve hizmetleri sunmak ve nihayetinde rekabet avantajı elde etmek için yüksek performanslı bireylere ihtiyaçları vardır. Performans, bireyler için de oldukça önemlidir. Üstlenilen görevlerin üst düzeyde performans göstererek tamamlanmaları bireylerin tatmin olmalarını sağlamaktadır (Sonnentag ve Frese, 2003: 4).

Bireysel performans, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için bireyin kullandığı yetkinlikler olarak ifade edilebilir. Bu yetkinlikler, sadece işe yönelik görevleri değil, işe yönelik olmayan görevleri ve davranışları da kapsamaktadır (Büte, 2011: 178). Örgütlerin en önemli varlıklarının insan unsuru olduğu düşüncesinden hareketle insandan daha fazla yarar sağlama istemleri bireysel performansa olan ilgi ve çalışmaları artırmıştır. Bireyin işe başlamasıyla başlayan ve belirlenen performans kriterlerine göre bireylerin değerlendirilmesi ile değerlendirmenin sonuçlarına göre ödüllendirilmesi, gelişim faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve çalışanın kariyer planıyla örgütün planı çerçevesinde kariyerinin yönetildiği bir faaliyet olarak tanımlanabilecek performans

yönetimi, doğru yönetildiğinde hem çalışanlar hem de örgütler için verimli ve etkili sonuçlar meydana getiren bir süreçtir (Kara, 2014: 23). Örgütsel performans ise kâr, gelir vb. finansal getiriler, satışlar, pazar payı, tüketici memnuniyeti gibi pazar sonuçlarını, verimlilik, kalite ve etkinlik gibi yönetimi ilgilendiren konuları kapsamaktadır (Uysal, 2015: 33).

2.9. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans

Örgütler, bireylerin yalnız ulaşamayacakları amaç ve hedeflere ulaşabilmek için meydana getirdikleri sosyal sistemdirler. Bu sosyal sistemlerin verimli ve etkin bir şekilde çalışarak devamlılıklarını sağlamalarında ise insan kaynağının performansı önem taşımaktadır (Onay, 2011: 590). Örgütün toplam iş performansını, çalışanların bireysel performanslarının toplamı ortaya koymaktadır. Bu performansın çok boyutlu bir yapısı olduğu söylenebilir (Bağcı ve Bursalı, 2015: 75). Kuram ve uygulamada genel olarak, görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki farklı performans boyutu ele alınmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997; Jawahar ve Carr, 2007:331). Çalışanların görevlerini yerine getirmiş olmaları iyi bir performans gösterdikleri anlamını taşıyabilir ancak bu performanslarını, iş ortamına uyum sağlama, iş arkadaşlarına yardımcı olma, örgütün kurallarına uyma gibi tutumlarla zenginleştirdiklerinde çok daha iyi performans gösterebilmektedirler. Bu sebeple iş performansı iki farklı performans boyutu olarak incelenmektedir (Aslan ve Yıldırım, 2016:105).

Görev performansı, görev kapsamında daha önceden belirlenmiş ölçütleri karşılayacak biçimde, görevin ifası ve amacın gerçekleştirilmesi için ortaya konan mal, hizmet veya düşünceyi ifade etmektedir (Bağcı ve Bursalı, 2015: 75). Başka bir tanıma göre ise görev performansı, bir işi diğerinden ayarın ve işe ilişkin değişmeyen temel görev ve sorumlulukları ifade etmektedir (Jawahar ve Carr, 2006: 330). Görev performansının etkili ve yüksek olmasında açık ve anlaşılır görev tanımı, ahlaki değerler, elverişli çalışma ortamı, mesleki yeterlilik gibi unsurlar oldukça etkilidir. Görev performansı, işin teknik ve uzmanlık tarafıyla alakalıdır. (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009: 59). Görev performansı, liderlik görev performansı ve teknik-idari görev performansı olmak üzere iki alt grupta incelenmektedir. Liderlik görev performansı; motivasyon, yönetme, yöneltme ve astları değerlendirme gibi insan ilişkilerine ve insanların idare edilmesine yönelik görevleri içermektedir. Teknik-idari görev performansı; liderlik merkezli görevler arasında yer almayan görevleri içermektedir (Convay 1999'dan aktaran; Ünlü ve Yürür, 2011: 185).

Bağlamsal performans ise görev performansı kapsamında bulunmayan, çalışanın işinin resmi olarak tanımlanmış bir parçası olmayan; gönüllü olarak sergilediği (örgütteki çalışanlarla iş birliği ve yardımlaşma) tutumlar şeklinde tanımlanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997: 100). Bağlamsal performans daha geniş anlamada, örgütün teknik merkezi fonksiyonunu yerine getirmesini sağlayan faaliyetlere ilave olarak; çalışma ortamının örgütsel, psikolojik ve sosyal havasını zenginleştiren çalışmalara işaret etmektedir (Ünlü ve Yürür 2011: 185). Buna göre görev performansının belirlenen işlerin yapılmasıyla alakalı olduğu, bağlamsal performansın ise örgütün başarısına fayda sağlayacak gönüllü davranışlarla ilgili olduğu ifade edilebilir (Onay, 2011: 590). Ayrıca bağlamsal performans, işe bağlılık, çok çalışma, kurallara uyma, işteki herhangi bir problemi çözmeye yönelik inisiyatif kullanma gibi davranışları içermektedir (Borman ve Motowidlo, 1993: 74). Borman ve Motowidlo (1993:73) bağlamsal performansın içerdiği 5 kategoride ele almaktadır. Bunlar;

- Çalışanın görevinin bir parçası olmayan faaliyetleri gönüllü olarak yapma,
- Çalışan görevlerini başarıyla sonuçlandırması gerektiğinde büyük bir şevkle çaba sarf etme,
- Diğerler çalışanlarla işbirliği yapma ve yardım etme,
- Örgütsel kural ve prosedürlere uyma,
- Örgütsel amaçları savunma ve destekleme

Bir çalışanın görev performansı düzeyine; bilgi, beceri, tecrübe ve kabiliyetler gibi faktörler etki ederken bağlamsal performanslarını ise kişilik özellikleri çalışanların iletişim becerileri, motivasyonları gibi kişisel faktörler etkilemektedir (Motowidlo ve Van Scotter, 1994:476). Van Scotter ve Motowidlo (1996:525) bağlamsal performansı, işe adanmışlık ve kişilerarası yardımlaşma olarak iki boyutta ele almışlardır. "İşe adanmışlık", öz disipline dayalı davranışlar, insiyatif kullanma, kararlı olma, detayları kaçırmama, çok çalışma gibi eylemlerden oluşurken; "kişiler arası yardımlaşma" boyutuysa işbirlikçi, anlayışlı, yardımsever davranışlardan oluşmaktadır. Bu bağlamda, Scotter ve Motowidlo (1996: 529) kişiler arası yardımlaşmayı; örgütsel amaçlara ulaşmaya katkıda bulunan, iş görenler arası etkileşimlere yönelik davranışlar olarak ifade ederken, işe adanmışlığı, çalışma ortamında meydana gelen problemlerin giderilmesi ve hedeflere ulaşma gibi amaçlarla hizmet eden, inisiyatif alarak gerçekleştirilen, öz disipline dayalı davranışlar şeklinde ifade etmektedir.

Scotter ve Motowidlo (1994), performans değerlendirmede yöneticilerin bağlamsal performansı göz önünde bulundurduklarını ve görev performansına ilave olarak çalışanların ne derece fayda sağladığına yönelik önemli bir gösterge olduğunu vurgulamaktadır. Bağlamsal performans, kısa vadede ücrette yükselme gibi somut bir yararı olmasa da; uzun vadede yönetim tarafından fark edilerek ve dikkate alınmaktadır. Nitekim, Kiker ve Motowidlo (1999), Van Scotter, Motowidlo ve Cross (2000), Jawahar ve Ferris (2011), araştırmaları terfi ve ödüllendirmelerde bağlamsal performansın yöneticiler tarafından dikkate alındığını belirtmektedir.

2.10. Satış Personelinin Performansı

Satış personelinin performansı, araştırmacıların ve akademisyenlerin yıllardan beri dikkatini çeken bir araştırma konusu olmuştur. Satış performansını etkiyen faktörlerin tespiti ve incelenmesi, satış yöneticilerinin iş süreçleri arasında yer almaktadır (Yeniçeri ve Yücel, 2009: 1).

Satış literatüründe satış personelinin performansı üzerine yapılan daha önceki araştırmalarda, satış personelinin performansı, satış personelinin örgütün hedeflerine katkısı olarak tanımlanmıştır. Bu katkı satış verimliliği ve satış verimliliğinin öncüsü olan davranış biçimleri olarak ele alınmaktadır (Ahearne ve Son, 2011: 496).

Herhangi bir satış ve pazarlama organizasyonunun başarısı, sonuç olarak satış personelinin başarısına bağlıdır çünkü satış personelinin performansı, hem kısa hem de uzun vadede de firmayı doğrudan etkilemektedir (Wang, 2000: 12). Satış yönetimi faaliyetlerini geliştirebilmek ve örgütün rekabet gücünü artırmak için satış personellerinin performanslarını etkileyen faktörleri bilmek oldukça önemlidir (Roman ve Rodriguez, 2015: 773). Yine alıcı-satıcı etkileşimi ve iletişimi sürecinde, satışçılar müşteri güveni ve uzun vadeli ilişkiler meydana getirerek müşteriler için katma değer yaratır, yönetime pazar bilgisi sağlar (Wang, 2000: 12). Ayrıca satış personeli performansı, satış hacmini, üretkenliği ve müşteri sadakati gibi öngörülemeyen faktörleri etkileyen önemli bir konudur (Talukder, 2017: 4). Bu gibi nedenlerden ve sürekli değişen alıcı davranışları, alıcı farklılıkları satış personelinin örgütlerdeki rolünü daha da önemli hale getirmiştir (Wang, 2000: 12).

Literatürde satış performansına yönelik araştırmalarda satış personelinin performansını etkileyen çok sayıda bağımsız değişken belirlenmiştir (Churcill, 1977; Churcill vd., 1985; Churcill vd., 2000; Baldauf ve Caravens, 1999; Baldauf vd., 2001; Babakus vd., 1996; Barker, 1999; Rentz vd., 2002; Ahaerne ve schilewaert, 2000; Basir vd., 2010 ; Talukder, 2017).

Churcill vd. (1985) satış performansına yönelik belirleyici faktörleri, rol değişkenleri, satış becerileri, motivasyon, kişisel faktörler, yetenek örgütsel/çevresel faktörler olarak sınıflandırmıştır. Churcill vd., (2000) satış becerilerinin, satış performansında temel belirleyicilerden biri olduğunu belirtmiştir. Rentz vd. (2002) araştırmalarında bireysel satış becerilerine odaklanarak satış becerilerini kişilerarası, satış ve teknik beceriler olmak üzere üç boyuta ayırmıştır. Bu boyutların satış personeli performansı için yararlı göstergeler olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ahearne ve Schillewaert (2000) ise pazarlama becerilerinin bir satış personelinin performansının başka bir göstergesi olarak tanıtmıştır. Basir vd. (2010) ise satış performansı boyutlarını kişilerarası, teknik ve pazarlama ve satış becerileri olmak üzere dört boyutta incelemiş, kişiler arası becerilerin satış personelinin performansını olumlu etkilediği sonucuna ulaşırken diğer boyutların etki göstermediğine yönelik bulgular sunmuştur. Talukder (2017) motivasyon faktörlerinin satış personelinin performansıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Churcill vd. (1977) endüstriyel satışta motivasyon ve performans belirleyicilerinin yetersiz olduğunu savunarak bir örgütün iş motivasyonunu ve performansını etkileyebilecek bireysel, kişilerarası, örgütsel ve çevresel faktörleri içeren bir model ortaya koymuşlardır.

2.11. Satış Personelinin Motivasyonunun Performansla İlişkisi

Genel olarak, motive olmuş çalışanların diğer meslektaşlarından daha iyi performans gösterdiği kabul görmüştür. Motivasyon iş yaşamının bir parçası olup, motive olmayan bir çalışanın iyi performans gösteremeyeceği ifade edilmektedir (Robbins vd., 2012: 172; Huczyski ve Buchanan, 2013: 236). Satış yöneticileri, satış personelinin motivasyonunda maddi ve maddi araçların satış personelinin performansı üzerinde etkili olduğunu belirtmektedirler (Badovick, 1993; Miao ve Evans,2007). Satış personelinin motivasyonu ve performansı arasındaki ilişki literatürde çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Satış literatürü motivasyonun, satış personelinin performansının önemli bir belirleyicisi olduğunu göstermektedir (Badovick, vd., 1993; Weitz, 1986).

Churchill vd. (1985) araştırmaları, motivasyonun satış personelinin performansının önemli bir belirleyicisi olduğu yönündeki genel eğilimi doğrulamaktadır. Brown ve Peterson (1994) satış personellerinin işini gerçekleştirme çabası olarak görülen motivasyonun satış performansını olumlu etkilediğine dair ampirik argümanlar sunmuşlardır. Daha spesifik olarak, Atuahene-Gima ve Michael (1998), Hultink ve Atuahene-Gima (2000), yeni ürün satış performansı ile motivasyon arasında ilişki olduğuna dair ampirik kanıtlar sunmuşlardır. Yine Mallin ve Regland (2017) satış yöneticilerinin davranışlarının (ödüllendirici, zorlayıcı) satış personelinin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini araştırmışlar ve araştırma sonuçları satış yöneticilerinin zorlayıcı ve meşru gücünün kullanarak satış personelinin performansını etkilediğine yönelik bulgulara ulaşmışlardır. Fu (2015) ise satış personelinin motivasyonu ve performansına yönelik yaptığı araştırmada, satış eğitiminin satış performansının iyileştirilmesine ve örgütsel verimliliği artırarak ve satış personelinin motivasyonuna pozitif katkı sağladığına yönelik ampirik bulgulara ulaşmıştır. Ferreiara (2017) motivasyon faktörlerinin satış ekipleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma bulgularına göre satış ekiplerinin motivasyonunda en etkili olan içsel faktörlerin, kişisel hedefler ve kazanılan beceriler olduğuna en etkili dışsal faktörlerin ise şirkete güven, patronlarla ilişkilerde şeffaflık ve sadakat olduğunu tespit etmiştir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON FAKTÖRLERİNİN SATIŞ PERSONELİ MOTİVASYONU VE PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, motivasyon faktörlerinin, satış personelinin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini incelemektir. Motivasyon konusunda yapılan araştırmalar incelendiğinde, genel olarak çalışan motivasyonuna yönelik çalışmalar olmakla birlikte spesifik olarak satış personelinin motivasyonunu ve performansını etkileyen faktörlerin neler olduğu ve bunların satış personelinin performansı üzerindeki etkisine ilişkin belirgin bir araştırma olmamasından dolayı çalışma özgün ve önemlidir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak literatürden derlenen anket formu kullanılmıştır (Ek-1). Anket formu 315 satış personeli/müdürü tarafından doldurulmuştur. Anket formu 2 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yer alan 49 ifade Goodman ve Syvantek (1999), Jawahar ve Carr (2007), Basir vd. (2010), William (2010), Şenol (2011), Miao ve Evens (2013) Ünal (2016), Kılungu, (2016) ve Talukder' in (2017) yapmış oldukları çalışmalardan uzman görüşü alınarak derlenmiştir.

Ölçeğe ait ifadeler için 5'li Likert tipi değerlendirme kullanılmış olup 1: kesinlikle katılmıyorum; 2: katılmıyorum; 3: kararsızım; 4: katılıyorum; 5: kesinlikle katılıyorum anlamına gelmektedir.

İkinci bölümde ise ankete katılan satış personellerinin demografik özelliklerin belirlemek üzere on ifadeye yer verilmiştir. Bu ifadeler; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, meslekte hizmet süresi, şirkette çalışan sayısı, şirkette çalışan satış personeli sayısı, mevcut işte çalışma süresi, çalışılan sektör ve firmadaki pozisyon ile ilgili ifadelerdir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Kısıtları

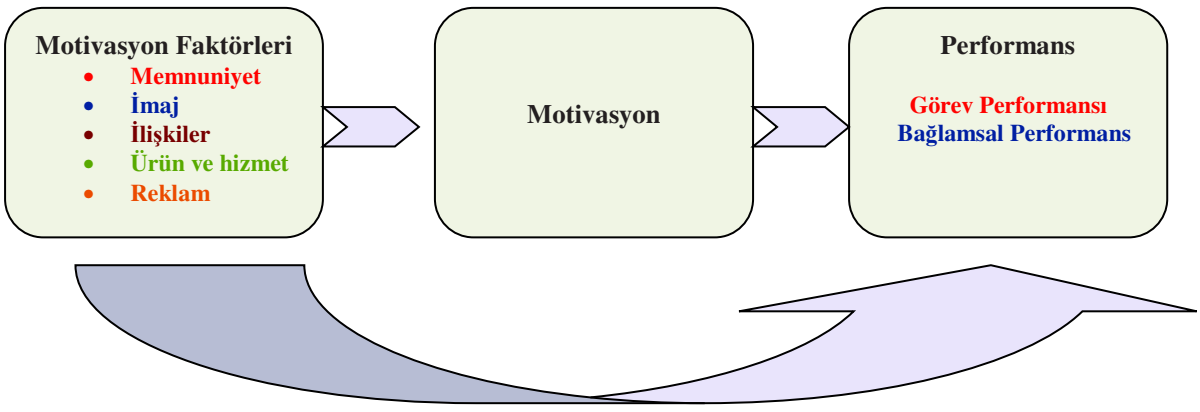
Araştırmanın evrenini, Çanakkale ve Bursa illerinde faaliyet gösteren firmaların satış personelleri oluşturmaktadır. Örneklemini ise kartopu ve kolayda örnekleme yoluyla Çanakkale ve Bursa'da çalışan 315 satış personeli oluşturmuştur.

- Araştırmaya katılan, satış personellerinin anket formunda yer alan sorulara samimi ve doğru cevap verdiği varsayılmaktadır.
- Araştırma, Çanakkale ve Bursa illerinde yer alan mobilya, giyim, iletişim, kozmetik, gıda, teknoloji, bankacılık, ilaç sektörlerinde çalışan satış personelleri üzerinde yapılmıştır.
- Araştırma sonuçları verilerin toplandığı süreçle kısıtlıdır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli şekil 3.1.'de görülmektedir. Araştırma kapsamında ele alınan motivasyon faktörlerinin satış personelinin motivasyonu performansına ilişkin değişkenler arasında kurulan hipotezler aşağıda sıralanmaktadır.

Şekil 3.1. Araştırmanın Modeli



H_1: Satış personelinin işinden duyduğu memnuniyetin motivasyon düzeyi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_2: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaatinin motivasyon düzeyi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_3: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin motivasyon düzeyi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_4: Satış personelinin, satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisinin motivasyon düzeyi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_5: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaatinin motivasyon düzeyi üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{6a}: Satış personelinin, işinden duyduğu memnuniyetin görev performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{6b}: Satış personelinin, işinden duyduğu memnuniyetin bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{7a}: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaatinin görev performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{7b}: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaatinin bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{8a}: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin görev performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{8b}: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinin bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{9a}: Satış personelinin satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisinin görev performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{9b}: Satış personelinin, satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisinin bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{10a}: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaatinin görev performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{10b}: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaatinin bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{11a}: Satış personelinin motivasyon düzeyinin görev performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{11b}: Satış personelinin motivasyon düzeyinin bağlamsal performansı üzerinde pozitif yönlü etkisi vardır.

H_{12a}: Satış personelinin motivasyon düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{12b}: Satış personelinin işinden duyduğu memnuniyet cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{12c}: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaati cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{12d}: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{12e}: Satış personelinin satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisi cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{12f}: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaati cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

H_{13a}: Satış personelinin motivasyon düzeyi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{13b}: Satış personelinin işinden duyduğu memnuniyet medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{13c}: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaati medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{13d}: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{13e}: Satış personelinin satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisi medeni duruma göre farklılık göstermektedir.

H_{13f}: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaati medeni duruma göre farklılık göstermektedir**.**

H_{14a}: Satış personelinin motivasyon düzeyi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{14b}: Satış personelinin işinden duyduğu memnuniyet yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{14c}: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaati yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{14d}: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{14e}: Satış personelinin satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisi yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{14f}: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaati yaşa göre farklılık göstermektedir.

H_{15a}: Satış personelinin motivasyon düzeyi çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H_{15b}: Satış personelinin işinden duyduğu memnuniyet çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H_{15c}: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaati çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H_{15d}: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H_{15e}: Satış personelinin satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisi çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

H_{15f}: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaati çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir.

3.5. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılmıştır. Demografik sorular Frekans analizine tabi tutularak sonuçları değerlendirilmiş ve yüzde oranları (standart sapma Frekans, yüzde) her biri için ayrı ayrı gösterilmiştir. Likert ölçekli sorular için ise yedi boyut belirlenerek Faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin karşılaştırılmasında T testi ve Anova analizi kullanılmıştır. Ölçekler için Faktör Analizi uygulanarak ölçek geçerliliği ortaya çıkarılmış, boyutların güvenilirliği ve genel güvenilirlik için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Korelasyon analizinden, hipotezlerin testi içinse Regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.6. Bulgular ve Yorumlar

Araştırmanın bu bölümünde verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgulara ve bulgulara ilişkin yorumlara verilmektedir. Buna göre bu bölümde ilk olarak örnekleme ilişkin tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır. Sonrasında araştırmada yer alan ölçeklere ilişkin faktör analizi sonuçları verilmektedir. Ardından ölçeklerin tutarlılığını gösteren güvenilirlik değerleri gösterilmektedir. Daha sonra ise hipotezleri test amacıyla gerçekleştirilen regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Son olarak ise değişkenler

arasındaki Korelasyon katsayıları, Anova analizi ve T testine ilişkin sonuçlara yer verilmektedir.

3.6.1. Araştırmaya Katılanlara Yönelik Demografik Bilgiler

Ankete katılan satış personellerinin cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim düzeyi, meslekte geçen hizmet süreleri, işletmede çalışan sayısı, işletmede çalışan satış personeli sayısı, mevcut işte geçen hizmet süresi, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve işletmede çalışılan pozisyonlarına ilişkin bilgiler sırasıyla tablolar halinde aşağıda verilmiştir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
Erkek	180	57,1	57,1
Kadın	135	42,9	100
Toplam	315	100	

Tablo 3.1.'de görüldüğü üzere katılımcıların cinsiyetlerine göre % 57,1'inin (180 kişi) erkek, % 42,9'unun (135 kişi) kadınların oluşturduğu ve katılımcıların çoğunun erkek satış personellerinden oluştuğu görülmektedir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Medeni Durumuna Göre Dağılımı

Medeni Durum	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
Evli	140	44,4	44,4
Bekâr	175	56,6	100
Toplam	315	100	

Tablo 3.2.'de görüldüğü üzere katılımcıların medeni durumuna göre çalışanların % 44,4'ününün (140 kişi) evli, % 56,6'sının (175 kişi) bekâr ve buna göre katılımcıların çoğunun bekâr olduğu görülmektedir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımı

Yaş Aralıkları	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
24 yaş ve altı	58	18,4	18,4
25-40 arası	231	73,3	91,7
41-52 arası	25	7,9	99,7
53 ve üstü	1	0,3	100

Toplam	315		

Tablo 3.3.'de görüldüğü üzere katılımcıların yaş aralığına göre %18,4'ünün (58 kişi) 24 yaş ve altı, % 73,3'ünün (231 kişi) 25-40 yaş arası, % 7,9'unun (25 kişi) 41-52 yaş arası, % 0.3'ünün (1 kişi) 53 ve üstü yaşta olduğu ve buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunu 25-40 yaş arası grubun oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
Lise ve altı	69	21,9	21,9
Ön lisans	94	29,8	51,7
Lisans	136	43,2	94,9
Lisansüstü	16	5,1	100
Toplam	315	100	

Tablo 3.4.'de görüldüğü üzere katılımcıların eğitim durumuna göre % 21,9'u (69 kişi) Lise ve altı, % 29,8'i (94 kişi) Ön lisans, % 43,2'si (136 kişi) Lisans ve % 5,1'inin (16 kişi) Lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olduğu ve çoğunluğu Lisans mezunu katılımcıların oluşturduğu görülmektedir

Tablo 3.5. Katılımcıların Meslekte Hizmet Süresine Göre Dağılımı

Hizmet Süresi	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
0-5 yıl	186	59,0	59,0
6-10 yıl	81	25,7	84,8
11-15 yıl	28	8,9	93,7
16 ve üstü	20	6,3	100
Toplam	315	100	

Tablo 3.5.'de görüldüğü üzere katılımcıların meslekte hizmet sürelerine göre 0-5 yıl arası çalışanların % 59 (186 kişi), 6-10 yıl arası çalışanların % 25,7 (81 kişi), 11-15 yıl

arası çalışanların % 8,9 (28 kişi), 16 ve üstü yıl çalışanların % 6,3 (20 kişi) olduğu ve çoğunluğu 0-5 yıl arası çalışan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.6. İşletmede Çalışan Sayısına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
1-9 arası	106	33,7	33,7
10-49 arası	85	27	60,6
50-249 arası	63	20	80,6
250 ve üstü	61	19,4	100.0
Toplam	315	100.0	

Tablo 3.6.'da görüldüğü üzere işletmede çalışan sayısına göre 1-9 arası çalışanı olan işletmelerin % 33,7 (106 kişi), 10-49 arası çalışanı olan işletmelerin % 27 (85 kişi), 50-249 çalışanı olan işletmelerin % 20 (63 kişi), 250 ve üstü çalışanı olan işletmelerin % 19,4 (61 kişi) olduğu ve çoğunluğu 1-9 arası çalışanı olan işletmelerin katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.7. İşletmede Çalışan Satış Personeli Sayısına Göre Dağılımı

Satış Per. Sayısı	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
1-9 arası	136	43,2	43,2
10-49 arası	97	30,8	74
50-249 arası	40	12,7	86,7
250 ve üstü	42	13,3	100.0
Toplam	315	100.0	

Tablo 3.7.'de görüldüğü üzere işletmede çalışan satış personeli sayısına göre 1-9 arası satış personeli olan işletmelerin % 43,2 (136 kişi), 10-49 arası satış personeli olan işletmelerin % 30,8 (97 kişi), 50-249 arası satış personeli olan işletmelerin % 12,7 (40 kişi), 250 ve üstü satış personeli olan işletmelerin % 13,3 (42 kişi) olduğu ve çoğunluğu 1-9 arası çalışanı olan işletmelerin katılımcılarının oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.8. Mevcut İşte Geçen Hizmet süresi

Hizmet Süresi	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
0-1 yıl	88	27,9	27,9
2-4 yıl	125	39,7	67,6
5-9 yıl	71	22,5	90,2
10-15 yıl	19	6,0	96,2
15 ve üzeri	12	3,8	100.0
Toplam	315	100.0	

Tablo 3.8.'de görüldüğü üzere mevcut işte geçen hizmet süresine göre 0-1 yıl arası % 27,9 (88 kişi), 2-4 yıl arası % 39,7 (125 kişi), 5-9 yıl arası % 22,5 (71 kişi), 10-15 yıl arası % 6 (19 kişi), 15 ve üzeri % 3,8 (12 kişi) olduğu ve çoğunluğu 2-4 yıl arası çalışan katılımcıların oluşturduğu görülmektedir.

Tablo 3.9. İşletmelerin Faaliyet Gösterdikleri Sektörlerin Dağılımı

Sektör	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
Mobilya	25	7,9	7,9
Giyim	149	47,3	55,2
İletişim	9	2,9	58,1
Kozmetik/Kişisel bakım	16	5,1	63,2
Gıda	78	24,8	87,9
Teknoloji	15	4,8	92,7
Bankacılık	8	2,5	95,2
İlaç	15	4,8	100
Toplam	315	100.0	

Tablo 3.9.'da ankete katılım sağlayanların çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerin dağılımı; mobilya % 7,9 (25 kişi), giyim % 47,3 (149 kişi), iletişim

% 2,9 (9 kişi), kozmetik/kişisel bakım % 5,1 (16 kişi), gıda % 24,8 (78 kişi), teknoloji %4,8 (15 kişi), bankacılık % 2,5 (8 kişi), ilaç % 4,8 (15 kişi) olarak görülmektedir ve buna göre katılımcıların çoğu giyim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 3.10. İşletmede Çalışılan Pozisyona İlişkin Dağılım

Pozisyon	Sıklık	Yüzdelik	Birikimli Yüzdelik
Satış Personeli	258	81.9	81.9
Satış Yöneticisi	57	18.1	100.0
Toplam	315	100.0	

Tablo 3.10.'da görüldüğü üzere çalışanların pozisyonlarına göre satış personeli olarak çalışanların % 81,5 (258 kişi), satış yöneticisi olarak çalışanların % 18,5 (57 kişi) olduğu ve çoğunluğu satış personeli pozisyonunda çalışanların oluşturduğu görülmektedir.

3.6.2. Faktör Analizi Sonuçları

Faktör analizi, birbirleriyle ilişki içerisinde olan çok sayıda değişkeni bir araya getirerek daha az sayıda anlamlı yeni değişkenler (boyutlar/faktörler) keşfetmeyi, bulmayı amaçlayan çok değişkenli istatistik olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2002: 472).

Araştırmada satış personelinin motivasyonu etkileyen faktörler ve iş performansına ilişkin ölçeklerin boyutlarını belirlemek üzere Faktör analizinden yararlanılmıştır. Araştırmanın Faktör analizi sonuçlarına göre geçerliliği olmayan 13 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Faktör analizi yapmak için örneklem büyüklüğünün uygun olup olmadığını belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmış ve satış personelinin motivasyonunu etkileyen faktörlere ilişkin değer 0,926 (Tablo 3.11.) iken performans ölçeğine ilişkin değer 0,850 (Tablo 3.12.) olarak hesaplanmıştır. Bu değerler, faktör analizi yapmak için örneklem büyüklüğünün uygun ve yeterli olduğunu anlamını taşır (değerin 0,60'dan büyük olması gerekmektedir). Araştırmada, değişkenler arasında Faktör analizi yapılabilecek bir ilişki olup olmadığını tespit eden Barletts testi değeri 0,05'den küçük çıktığı için değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olduğu Tablo 3.11 ve 3.12'deki Sig. değerinde görülmektedir.

Tablo 3.11. Motivasyon Faktörlerine İlişkin Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

İfadeler		Faktör Yükleri
Boyut 1 Memnuniyet		
23. Üstler çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerine önem vermektedirler.		0,750
22. Çalışanların kariyer gelişimleri için yollar ve fırsatlar sunulmaktadır.		0,746
24. Terfi ve atamalarda adil davranılmaktadır.		0,745
21. Çalışanların mesleki, kişisel ve kariyer gelişimlerine yönelik eğitim fırsatları sunulmaktadır.		0,700
25. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi, moral ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik sosyal faaliyetler (piknik, sportif faaliyetler, geziler vb.) düzenlenmektedir.		0,689
12. Satış operasyonlarından sorumlu yöneticiler, çalışanlara pozitif tutum ve davranışlar sergilemektedir.		0,666
11. Şirketin üst yönetimi, satış faaliyetlerinden sorumlu çalışanlara önem vermektedir.		0,659
20. Elde edilen başarılar ve yüksek performans sergileyen çalışanlar takdir edilmektedir ve ödüllendirilmektedir.		0,658
18. Verilen ücretler ve sosyal haklar sektördeki benzer şirketlerle rekabet edecek düzeydedir.		0,658
19. Çalışanların performansları, belirli kriterler ve ölçülebilir hedefler doğrultusunda değerlendirilmektedir.		0,586
26.Çalışma saatleri ve süreleri iş ve yaşam dengesini bozmamaktadır.		0,568
27. Şirket, iş sağlığı ve güvenliğine önem vermekte ve gerekli tedbirleri almaktadır.		0,513
Boyut 2 İmaj		
1. Şirket, toplumun gözünde iyi bir imaja sahiptir.		0,839
2. Şirketin satış yaptığı ürün ve/veya hizmetlerin satış potansiyeli yüksektir.		0,732
3. Bu şirket, rakiplerine göre daha güçlü durumdadır.		0,715
4. Bu şirket, çalışmak için tavsiye edilen bir yerdir.		0,601
5. Topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getiren bir şirkettir.		0,577
17. Şirketin sahip olduğu müşterilerinin memnuniyet düzeyleri yüksektir.		0,471
Boyut 3 İş Arkadaşlarıyla İlişkiler		
14. İş arkadaşları, birlikte uyumlu ve işbirliği içinde çalışmaktadır.		0,851
15. İş arkadaşları, birbirlerinin öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemektedirler.		0,788
13. İş arkadaşları arasında etkili ve iyi ilişkiler bulunmaktadır.		0,776
16. Bölümler arasındaki ilişkiler iyi düzeydedir ve satış faaliyetlerini destekleyicidir.		0,543
Boyut 4 Ürün ve Hizmet		
9. Şirketin ürün ya da hizmetlerinin üretim süreçleri hakkında bilgi sahibiyim.		0,816
8. Şirketin ürün ya da hizmetlerinin özellikleri hakkında bilgi sahibiyim.		0,642
10. Şirketin ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesiyle ilgili süreçlere katılma fırsat ve imkânları sağlanmaktadır.		0,489
Boyut 5 Reklam		
7. Müşterilere ürün ya da hizmetler hakkındaki bilgilerin aktarımı için etkileyici tanıtım, afiş, video, web tabanlı uygulamalar mevcuttur.		0,648
6. Şirkette, reklam faaliyetlerine önem verilmektedir ve etkili reklamlar yapılmaktadır.		0,639
Toplam Açıklanan Varyans		64,952
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,926
Bartlett's Test of Sphericity	**Approx. Chi-Square**	5144,879
	Sig.	0,000

Tablo 3.12. Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi ve Faktör Yükleri

İfadeler		Faktör Yükleri
Boyut 6 Görev Performansı		
29. Görevlerimi beklenildiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.		0,858
30. Görevlerimi beklenildiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.		0,858
28. İşime ilişkin satış hedeflerini başarıyla sonuçlandırırım.		0,733
31. Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.		0,698
32. Müşteri memnuniyeti, bağlılığı ve sadakatiyle ilgili hedeflere ulaşırım.		0,525
Boyut 7 Bağlamsal Performans		
34. Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.		0,830
35. Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.		0,810
33. Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.		0,800
36. Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.		0,797
Toplam Açıklanan Varyans		64,387
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		0,850
Bartlett's Test of Sphericity	**Approx. Chi-Square**	1294,409
	Sig.	0,000

3.6.3. Güvenirlik Analizleri

Ölçekle toplanan verilerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlilik analizi yapılmış ve Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Alfa katsayısına göre bir ölçeğin güvenilirlilik düzeyi aşağıdaki aralıklara göre yorumlanabilmektedir: (Kalaycı 2010:405) .

- 0 < Alfa < 0.40 ise ölçek güvenilir değildir
- 0.40 < Alfa < 0.60 ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür
- 0.60 < Alfa < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilirdir
- 0.80 < Alfa < 1.00 ise ölçek yüksek düzeyde güvenilirdir

Ankette yer alan sorular kendi aralarındaki ilişkilendirilerek 7 boyuta ayrılmış, her bir boyut isimlendirilmiştir:

1. Boyut: Satış personelinin işinden duyduğu memnuniyet

2. Boyut: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaati

3. Boyut: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri

4. Boyut: Satış personelinin satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisi

5. Boyut: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaati

6. Boyut: Görev performansı

7. Boyut: Bağlamsal performans

Yapılan güvenilirlik analizi sonucu elde edilen alfa değerleri tablo 3.13' de gösterilmiştir.

Tablo 3.13. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Katsayıları

	Cronbach's Alpha	Soru Sayısı
Boyut 1: Satış personelinin işinden duyduğu memnuniyet	0,926	12
Boyut 2: Satış personelinin örgütün imajına dair kanaati	0,859	6
Boyut 3: Satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri	0,814	4
Boyut 4: Satış personelinin satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisi	0,687	3
Boyut 5: Satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaati	0,799	2
Motivasyon Faktörleri Genel	0,943	27
Boyut 6: Görev performansı	0,812	5
Boyut 7: Bağlamsal performans	0,863	4
Performans Genel	0,866	9

Tablo 3.13'e göre motivasyon faktörlerine ilişkin boyutlardan; satış personelinin işinden duyduğu memnuniyet (0,926), satış personelinin örgütün imajına dair kanaati (0,859) ve satış personelinin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri (0,814) yüksek düzeyde güvenilirdir. Yine motivasyon faktörlerine ilişkin boyutlardan; satış personelinin örgütün reklam faaliyetlerine dair kanaati (0,799) ve satış personelinin satışını yaptığı ürün ve hizmetler hakkındaki bilgisi (0,687) ise oldukça güvenilirdir. Motivasyon faktörleri ölçeğine ait genel güvenilirlik katsayısı ise (0,943) yüksek düzeyde güvenilirdir. Performans ölçeğine ilişkin; görev performansı (0,863) ve bağlamsal performans (0,863) ise yüksek düzeyde güvenilirdir. Performans ölçeğine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı ise (0,866) yüksek düzeyde güvenilirdir.

3.6.4. Araştırmada Kullanılan İfadelerin Frekans ve Standart Sapma Değerleri

Katılımcıların, satış personelinin motivasyon düzeyi, motivasyonu etkileyen faktörler ve performans algılarıyla ilgili görüşlerinin belirlenmesine yönelik 1 adet 10'lu likert, 36 adet 5'li likert ifadesi verilmiş olup katılım düzeyleri Tablo 3.14, Tablo 3.15 ve Tablo 3.16'da gösterilmiştir.

Soru 1: Bu şirkette işinizi yaparken sahip olduğunuz motivasyon düzeyini 1-10 arasında puan vererek değerlendiriniz**.**

Tablo 3.14. Satış Personeli Motivasyon Düzeyine İlişkin Veriler

Ortalama	S.Sapma
%	%
7,04	2,19

Tablo 3.14.'de yer alan satış personeli motivasyon düzeyine ilişkin sorulan şirkette işinizi yaparken sahip olduğunuz motivasyon düzeyini 1-10 arasında puan vererek değerlendiriniz ifadesine katılımcıların ortalama 7,04 puan verdikleri görülmüştür.

Tablo 3.15. Motivasyon Faktörlerinin Satış Personeli Performansı Üzerindeki Etkisine İlişkin Veriler

	İFADELER (N:315)	**Ortalama**	**Standart Sapma**
S.1	Şirket, toplumun gözünde iyi bir imaja sahiptir.	4,23	,899
S.2	Şirketin satış yaptığı ürün ve/veya hizmetlerin satış potansiyeli yüksektir.	4,32	,799
S.3	Bu şirket, rakiplerine göre daha güçlü durumdadır.	4,05	1,02

S.4	Bu şirket, çalışmak için tavsiye edilen bir yerdir.	4,05	1,05
S.5	Topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getiren bir şirkettir.	4,11	1,02
S.6	Şirkette, reklam faaliyetlerine önem verilmektedir ve etkili reklamlar yapılmaktadır.	3,85	1,12
S.7	Müşterilere ürün ya da hizmetler hakkındaki bilgilerin aktarımı için etkileyici tanıtım, afiş, video, web tabanlı uygulamalar mevcuttur.	3,86	1,06
S.8	Şirketin ürün ya da hizmetlerinin özellikleri hakkında bilgi sahibiyim.	4,25	,915
S.9	Şirketin ürün ya da hizmetlerinin üretim süreçleri hakkında bilgi sahibiyim.	3,78	1,12
S.10	Şirketin ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesiyle ilgili süreçlere katılma fırsat ve imkanları sağlanmaktadır.	3,18	1,24
S,11	Şirketin üst yönetimi, satış faaliyetlerinden sorumlu çalışanlara önem vermektedir.	3,48	1,32
S.12	Satış operasyonlarından sorumlu yöneticiler, çalışanlara pozitif tutum ve davranışlar sergilemektedir.	3,68	1,27
S.13	İş arkadaşları arasında etkili ve iyi ilişkiler bulunmaktadır.	4,15	,993
S.14	İş arkadaşları, birlikte uyumlu ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	4,12	1,00
S.15	İş arkadaşları, birbirlerinin öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemektedirler.	4,00	,970
S.16	Bölümler arasındaki ilişkiler iyi düzeydedir ve satış faaliyetlerini destekleyicidir.	3,67	1,16
S.17	Şirketin sahip olduğu müşterilerinin memnuniyet düzeyleri yüksektir.	3,98	,916
S.18	Verilen ücretler ve sosyal haklar sektördeki benzer şirketlerle rekabet edecek düzeydedir.	3,40	1,31
S.19	Çalışanların performansları, belirli kriterler ve ölçülebilir hedefler doğrultusunda değerlendirilmektedir.	3,52	1,22
S.20	Elde edilen başarılar ve yüksek performans sergileyen çalışanlar takdir edilmektedir ve ödüllendirilmektedir.	3,44	1,34
S.21	Çalışanların mesleki, kişisel ve kariyer gelişimlerine yönelik eğitim fırsatları sunulmaktadır.	3,08	1,37

S.22	Çalışanların kariyer gelişimleri için yollar ve fırsatlar sunulmaktadır.	3,15	1,37
S.23	Üstler çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerine önem vermektedirler.	3,39	1,27
S.24	Terfi ve atamalarda adil davranılmaktadır.	3,14	1,32
S.25	Çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi, moral ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik sosyal faaliyetler (piknik, sportif faaliyetler, geziler vb.) düzenlenmektedir.	2,73	1,49
S.26	Çalışma saatleri ve süreleri iş ve yaşam dengesini bozmamaktadır.	3,44	1,39
S.27	Şirket, iş sağlığı ve güvenliğine önem vermekte ve gerekli tedbirleri almaktadır.	3,86	1,21

Tablo 3.15.'de yer alan ifadelere katılım oranlarına göre ortalama katılımın en çok olduğu (4,32) ile "Şirketin satış yaptığı ürün ve/veya hizmetlerin satış potansiyeli yüksektir." ifadesidir. Katılım düzeyinin ortalama (2,73) ile en az olduğu ifade ise "Çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi, moral ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik sosyal faaliyetler (piknik, sportif faaliyetler, geziler vb.) düzenlenmektedir" ifadesidir.

Tablo 3.16. Performans Ölçeğine İlişkin Veriler

	İfadeler	**Ortalama**	**Standart Sapma**
S.28	İşime ilişkin satış hedeflerini başarıyla sonuçlandırırım.	4,28	,766
S.29	Görevlerimi beklenildiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	4,45	,677

S.30	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	4,42	,697
S.31	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	4,42	,720
S.32	Müşteri memnuniyeti, bağlılığı ve sadakatiyle ilgili hedeflere ulaşırım.	4,34	,796
S.33	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	3,91	1,03
S.34	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	4,03	,997
S.35	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	4,21	,930
S.36	Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	4,28	,935

Tablo 3.16.'de yer alan ifadelere katılım oranlarına göre ortalama katılımın en çok olduğu (4,45) ile "Görevlerimi beklenildiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim." ifadesidir. Katılım düzeyinin ortalama (3,91) ile en az olduğu ifade ise "Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum" ifadesidir.

3.6.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri görmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkilere ait korelasyonlar, Tablo 3.17. 'da gösterilmektedir.

Tablo 3.17. Değişkenlere Ait Korelasyon Katsayıları

Değişkenler		1	2	3	4	5	6	7	8
1	**Motivasyon Düzeyi**	1							
2	**Memnuniyet**	,592**	1						
3	**İmaj**	,520**	,659**	1					
4	**İlişkiler**	,400**	,538**	,470**	1				
5	**Ürün ve hizmet**	,373**	,578**	,518**	,413**	1			
6	**Reklam**	,278**	,483**	,563**	,286**	,375**	1		
7	**Görev Performansı**	,224**	,317**	,389**	,356**	,262**	,296**	1	
8	**Bağlamsal performans**	,304**	,429**	,409**	,325**	,364**	,238**	,533**	1
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).									

Kullanılan ölçeğin bütün boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmektedir. Tablo 3.17.'da gösterilmiştir. Tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistiki olarak anlamlı ($p < 0,01$) ilişkiler olduğu gözlenmektedir. Araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki korelasyonlar incelendiğinde, korelasyon katsayılarının genellikle düşük ve orta düzey değerlerde olduğu görülmektedir. Özellikle, memnuniyet ile imaja dair kanaat arasında yüksek düzeyde ($r= 0,659$) ve motivasyon düzeyi ile memnuniyet arasında görece yüksek düzeyde ($r= 0,592$) ilişki olduğu görülmektedir.

3.6.6. Hipotezlerin Testi ve Regresyon Analizleri

Araştırmadaki hipotezleri test etmek üzere regresyon analizi uygulanmıştır. Çoklu regresyon analizi ile iki veya daha fazla değişkenin arasındaki ilişkileri test etmektedir. Regresyon analizine ilişkin sonuçlar aşağıda görülmektedir.

Tablo 3.18. Motivasyon Faktörleri ve Satış Personeli Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Standardized Coefficients	t	p
	Beta		
Memnuniyet	,430	6,407	,000
İmaj	,256	3,900	,000
İş arkadaşlarıyla İlişkiler	,077	1,433	,153
Ürün ve Hizmet	-,004	-,075	,940
Reklam	-,094	-1,724	,086
F=39,669 R square=0,391 sig.=0,00			
a.Bağımlı Değişken: Motivasyon Düzeyi			

Motivasyon faktörlerinin satış personelinin motivasyon düzeyi, üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatiksel manada anlamlı olduğu görülmektedir ($F=39,669$; $p < 0,01$).

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.18.) memnuniyetin, motivasyon düzeyi üzerinde ($\beta=0,430$, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre memnuniyet arttıkça motivasyon düzeyinin arttığı söylenebilir. İmajın, motivasyon düzeyi üzerinde ($\beta=0,256$, $p < 0,01$) anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarıyla ilişkilerin motivasyon düzeyi üzerinde ($\beta=0,077$, $p > 0,05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı

görülmektedir. Ürün ve hizmet bilgisinin motivasyon düzeyi üzerinde (β= - 0,004, p > 0,01) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Satış personelinin reklam faaliyetine dair kanaatinin motivasyon düzeyi üzerinde ((β= -0,094, p > 0,05) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Buna göre, modeldeki memnuniyet, imaj, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ürün ve hizmet, reklam değişkenleri satış personelinin motivasyon düzeyinin % 39'unu açıklamaktadır. Böylece H_1, H_2 hipotezleri desteklenmiştir, H_3, H_4 ve H_5 hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3.19. Motivasyon Faktörleri ve Görev Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Standardized Coefficients	t	p
	Beta		
Memnuniyet	-,013	-,163	,870
İmaj	,223	2,961	,003
İş arkadaşlarıyla İlişkiler	,218	3,530	,000
Ürün ve Hizmet	,024	,378	,705
Reklam	,105	1,669	,096
F=15,255 R square=0,189 sig.=0,00			
a.Bağımlı Değişken: Görev Performansı			

Motivasyon faktörlerinin görev performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatiksel manada anlamlı olduğu görülmektedir (F=15,255; p < 0,01).

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.19.) memnuniyetin, görev performansı üzerinde (β= -0,013, p > 0,05) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. İmajın, görev performansı üzerinde (β=0,223, p < 0,05) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarıyla ilişkilerin görev performansı üzerinde (β=0,024, p < 0,01) pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Ürün ve hizmet bilgisinin, görev performansı üzerinde (β=0,024 p > 0,05) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Satış personelinin reklam faaliyetine dair kanaatinin görev performansı üzerinde ((β= 0,105, p > 0,05) anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir.

Buna göre, modeldeki memnuniyet, imaj, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ürün ve hizmet, reklam değişkenleri satış personelinin görev performansının % 15'ini açıklamaktadır. Böylece H_{7a} ve H_{8a} hipotezleri desteklenmiştir, H_{6a} , H_{9a} ve H_{10a} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3.20. Motivasyon Faktörleri ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Bağımlı Değişkenler	Standardized Coefficients	t	p
	Beta		
Memnuniyet	,201	2,663	,008
İmaj	,192	2,597	,010
İş arkadaşlarıyla İlişkiler	,085	1,406	,161
Ürün ve Hizmet	,128	2,025	,044
Reklam	-,039	-,637	,525
F=18,410 R square=0,230 sig.=0,00			
a.Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans			

Motivasyon faktörlerinin, bağlamsal performans üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatiksel manada anlamlı olduğu görülmektedir (F=18,410; $p < 0,01$).

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.20.) memnuniyetin, bağlamsal performans üzerinde (β=0,201, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre memnuniyet arttıkça bağlamsal performans seviyesinin arttığı söylenebilir. İmajın, bağlamsal performans üzerinde (β=0,192, $p < 0,05$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. İş arkadaşlarıyla ilişkilerin, bağlamsal performans üzerinde (β=0,085, $p > 0,05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Ürün ve hizmet bilgisinin, bağlamsal performans üzerinde (β=0,128, $p < 0,01$) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Satış personelinin reklam faaliyetine dair kanaatinin, bağlamsal performans üzerinde (β= -0,039, $p > 0,05$) anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir.

Buna göre, modeldeki memnuniyet, imaj, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, ürün ve hizmet, reklam değişkenleri satış personelinin bağlamsal performansın % 23'ünü açıklamaktadır. Böylece H_{6b}, H_{7b}, H_{9b} hipotezleri desteklenmiştir, H_{8b} ve H_{10b} hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 3.21. Motivasyon Düzeyi ve Görev Performansı Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Standardized Coefficients	t	p
	Beta		
Motivasyon Düzeyi	,224	4,058	,000
F=16,468 R square=0,50 sig.=0,00			
a.Bağımlı Değişken: Görev Performansı			

Motivasyon düzeyinin görev performansı üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatiksel manada anlamlı olduğu görülmektedir (F=16,410; p < 0,01).

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.21.) motivasyon düzeyinin görev performansı üzerinde (β=0,224, p < 0,01) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre motivasyon düzeyi arttıkça görev performansı seviyesinin arttığı söylenebilir.

Buna göre, modeldeki motivasyon düzeyi görev performansının % 50'sini açıklamaktadır. Böylece H_{11a}, hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 3.22. Motivasyon Düzeyi ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkiye Ait Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Standardized Coefficients	t	p
	Beta		
Motivasyon Düzeyi	,304	5,639	,000
F=31,798 R square=0,92 sig.=0,00			
a.Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans			

Motivasyon düzeyinin bağlamsal performans üzerindeki etkisini göstermek üzere kurulan regresyon modelinin analizi sonucunda, modelin istatiksel manada anlamlı olduğu görülmektedir (F=37,798; p < 0,01).

Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.22.) motivasyon düzeyinin, bağlamsal performans üzerinde (β=0,304, p < 0,01) pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre motivasyon düzeyi arttıkça bağlamsal performans seviyesinin arttığı söylenebilir.

Buna göre, modeldeki motivasyon düzeyi bağlamsal performansın % 92'sini açıklamaktadır. Böylece H_{11b}, hipotezi desteklenmiştir.

3.6.7. Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdikleri Cevapların Cinsiyetlerine Göre Analizi

Araştırmaya katılanların, motivasyon düzeyi ve motivasyon faktörlerine ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak üzere bağımsız örneklem T testi yapılmıştır.

Tablo 3.23. İfadelere Verilen Cevapların Cinsiyetlere Göre Analiz Sonuçları

Değişken	Cinsiyet	Ort.	Std. Sapma	F	Sig	t	df	Sig.(2 tailed)
Motivasyon Düzeyi	Erkek	7,27	2,17	,008	,928	1,890	313	,060
	Kadın	6,76	2,14			1,894	291,023	,059
Memnuniyet	Erkek	3,40	0,97	,351	,554	,943	313	,347
	Kadın	3,30	1,01			,937	282,540	,349
İmaj	Erkek	4,12	0,77	1,130	,289	-,044	313	,965
	Kadın	4,12	0,68			-,045	304,957	,964
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	Erkek	3,97	0,85	1,055	,305	-1,864	313	,063
	Kadın	4,09	0,78			-1,889	301,425	,060
Ürün ve Hizmet	Erkek	3,79	0,86	,060	,806	1,236	313	,218
	Kadın	3,66	0,85			1,238	290,855	,217
Reklam	Erkek	3,81	1,01	,245	,245	-,900	313	,369
	Kadın	3,92	0,98			-,903	292,494	,367

T testi sonuçlarına göre Tablo (3.23.),boyutların hiçbiriyle cinsiyet arasında anlamlı bir fark bulunamamış ($p > 0.05$) yani satış personeli motivasyon düzeyi ve motivasyon faktörlerine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Buna göre H_{12a} H_{12b}, H_{12c}, H_{12d}, H_{12e}, H_{12f}, reddedilmiştir.

3.6.8. Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdikleri Cevapların Medeni Durumlarına Göre Analizi

Araştırmaya katılanların, motivasyon düzeyi ve motivasyon faktörlerine ilişkin algılarının medeni durumlarına göre farklılık gösterip göstermediğini ortaya koymak üzere bağımsız örneklem T testi yapılmıştır.

Tablo 3.24. İfadelere Verilen Cevapların Medeni Durumlara Göre Analiz Sonuçları

Değişken	Medeni Durum	Ort.	Std. Sapma	F	Sig	t	df	Sig.(2 tailed)
Motivasyon Düzeyi	Evli	7,20	2,06	,070	,792	1,309	313	,192
	Bekar	6,88	2,24			1,320	306,600	,188
Memnuniyet	Evli	3,43	0,97	,198	,656	1,091	313	,276
	Bekar	3,31	0,99			1,093	300,352	,275
İmaj	Evli	4,20	0,73	,430	,513	1,677	313	,095
	Bekar	4,06	0,72			1,675	296,913	,095
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	Evli	3,98	0,86	,001	,971	-,057	313	,955
	Bekar	3,99	0,80			-,056	288,646	,955
Ürün ve Hizmet	Evli	3,85	0,79	1,766	,185	2,188	313	,029
	Bekar	3,64	0,90			2,218	310,010	,027
B6/ Reklam	Evli	3,81	0,99	,226	,635	-,835	313	,404
	Bekar	3,90	1,00			-,836	299,300	,404

T testi sonuçlarına göre (Tablo 3.24.) motivasyon düzeyi, memnuniyet, imaj, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve reklam boyutlarına ilişkin satış personelinin medeni durumuna göre farklılık göstermediği ($p > 0.05$) ürün ve hizmet boyutunun ise istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir ($p < 0.05$). Buna göre H_{13a}, H_{13b}, H_{13c}, H_{13d}, H_{13f}, reddedilmiş ve H_{13e} desteklenmiştir.

3.6.9. Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdikleri Cevapların Yaşlara Göre Analizi

Motivasyon düzeyi ve motivasyon faktörleri boyutlarına ilişkin algıların, katılımcıların yaşlarına göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla, her boyut için Anova analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.25.'de gösterilmektedir.

Tablo 3.25. İfadelere Verilen Cevapların Yaşlara Göre Analiz Sonuçları

Değişken	Yaş	Ort.	Std. Sapma		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Motivasyon Düzeyi	24 ve altı	6,97	2,05	Between Groups	3,164	3	5,748	1,225	,301
	25-40	7,32	1,93						
	41-52	6,80	2,28	Within Groups	78,676	311	4,693		
	53 ve üstü	7,37	2,87						
	Toplam	7,02	2,16	Total	81,840	314			
Memnuniyet	24 ve altı	3,33	,851	Between Groups	,373	3	,124	,126	,944
	25-40	3,34	,967						
	41-52	3,37	1,03	Within Groups	305,985	311	,984		
	53 ve üstü	3,48	1,29						
	Toplam	3,36	,987	Total	306,358	314			
İmaj	24 ve altı	4,23	,629	Between Groups	2,811	3	,937	1,755	,156
	25-40	4,19	,649						
	41-52	4,02	,782	Within Groups	166,039	311	,534		
	53 ve üstü	4,13	1,07						
	Toplam	4,12	,733	Total	168,850	314			
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	24 ve altı	4,15	,797	Between Groups	4,728	3	1,576	2,316	,076
	25-40	4,02	,765						
	41-52	3,93	,830	Within Groups	211,618	311	,680		
	53 ve üstü	3,60	1,17						
	Toplam	3,99	,830	Total	216,346	314			
Ürün ve	24 ve altı	3,85	,691	Between	1,792	3	,597	,797	,497

Hizmet	**25-40**	3,64	,869	**Groups**		311			
	41-52	3,75	,918	**Within**	233,243		,750		
	53 ve üstü	3,66	1,04	**Groups**		314			
	Toplam	3,73	,865	**Total**	235,036				
Reklam	**24 ve altı**	3,82	1,02	**Between**	2,242	3	,747	,742	,528
	25-40	3,98	,867	**Groups**					
	41-52	3,79	1,03	**Within**	313,388	311	1,008		
	53 ve üstü	3,87	1,33	**Groups**					
	Toplam	3,86	1,00	**Total**	315,630	314			

Anova analizi sonuçlarına göre Tablo (3.25.), boyutların hiçbiriyle satış personelinin yaşı arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p > 0.05$) . Yani satış personeli motivasyon düzeyi ve motivasyon faktörlerine ilişkin verdikleri yanıtların ortalamaları katılımcıların yaşlarına göre farklılık göstermemektedir. Buna göre H_{14a}, H_{14b}, H_{14c}, H_{14d}, H_{14e}, H_{14f}, reddedilmiştir.

3.6.10. Araştırmaya Katılanların İfadelere Verdikleri Cevapların Çalışılan Sektöre Göre Analizi

Motivasyon düzeyi ve motivasyon faktörleri boyutlarına ilişkin algıların, çalışılan sektöre göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla, her boyut için Anova analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 3.26'da gösterilmektedir.

Tablo 3.26. İfadelere Verilen Cevapların Sektöre Analiz Sonuçları

Değişken	Sektör	Ort	Std. Sapma		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig
Motivasyon Düzeyi	Mobilya	7,28	2,30	Between Groups	70,360	7	10,051	2,194	,035
	Giyim	7,16	2,06						
	İletişim	7,88	2,08						
	Kozmetik	6,31	1,85						
	Gıda	6,97	2,09	Within Groups	1406,383	307	4,581		
	Teknoloji	5,66	1,98						
	Bankacılık	8,50	1,41	Total	1476,743	314			
	İlaç	6,4	3,29						
	Toplam	7,02	2,16						
Memnuniyet	Mobilya	3,35	,933	Between Groups	7,215	7	1,031	1,058	,391
	Giyim	3,43	1,00						
	İletişim	3,81	,828						
	Kozmetik	3,22	,950						
	Gıda	3,29	,876	Within Groups	299,143	307	,974		
	Teknoloji	2,86	1,08						
	Bankacılık	3,54	1,04	Total	306,358	314			
	İlaç	3,36	1,36						
	Toplam	3,36	,987						
İmaj	Mobilya	4,11	,848	Between Groups	3,929	7	,561	1,045	,400
	Giyim	4,16	,689						
	İletişim	4,12	,320						
	Kozmetik	4,03	,894	Within Groups	164,921	307	,537		
	Gıda	4,19	,614						
	Teknoloji	3,76	1,06	Total	168,850	314			
	Bankacılık	3,75	1,19						

	İlaç	4,05	,830						
	Toplam	4,12	,733						
İş arkadaşlarıyla ilişkiler	**Mobilya**	4,22	,546	**Between Groups**	18,279	7	2,61	4,047	,000
	Giyim	4,14	,757						
	İletişim	4,41	,414						
	Kozmetik	3,60	1,02						
	Gıda	3,80	,888	**Within Groups**	198,068	307	,645		
	Teknoloji	3,95	,656						
	Bankacılık	3,21	,860	**Total**	216,346	314			
	İlaç	3,63	1,09						
	Toplam	3,99	,830						
Ürün ve Hizmet	**Mobilya**	3,97	,652	**Between Groups**	7,172	7	1,025	1,380	,213
	Giyim	3,61	,909						
	İletişim	4,11	,577						
	Kozmetik	3,81	,996						
	Gıda	3,84	,772	**Within Groups**	227,864	307	,742		
	Teknoloji	3,53	,906						
	Bankacılık	3,87	1,15	**Total**	235,036	314			
	İlaç	3,88	,878						
	Toplam	3,73	,865						
Reklam	**Mobilya**	3,64	1,07	**Between Groups**	13,514	7	1,931	1,962	,060
	Giyim	4,04	,931						
	İletişim	4,11	,740						
	Kozmetik	4,00	1,04						
	Gıda	3,64	,973	**Within Groups**	302,116	307	,984		
	Teknoloji	5,53	1,31						
	Bankacılık	3,93	1,39	**Total**	315,630	314			
	İlaç	3,60	1,00						
	Toplam	3,86	1,00						

Anova analizi sonuçlarına göre Tablo (3.26.) motivasyon düzeyi ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler boyutunun anlamlı olduğu ($p < 0.05$) yani satış personelinin işinde sahip olduğu motivasyon düzeyi ile iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri boyutları çalışılan sektöre göre farklılık göstermektedir. Diğer boyutlar arasında ise anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Buna göre H_{15b}, H_{15c}, H_{15e}, H_{15f}, reddedilmiştir H_{15a} ve H_{15d} desteklenmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Satış yönetimi, satış personelinin performansıyla işletmenin gelirleri arasında doğrudan bir ilişki olması nedeniyle işletmeler için oldukça önemlidir. Bu nedenle işletmenin elde ettiği gelirde kıymetli bir rolü olan satış personelleri işletmeler için kilit çalışanlar haline gelmiştir. Literatürden elde edilen çıkarımlar doğrultunda satış personelinin motivasyon düzeyinin, performansı üzerinde göz ardı edilemeyecek etkilerinin olduğu söylenebilir. Satış personellerinin işletmenin amaçlarına hizmet edebilmek ve istenen hedeflere ulaşabilmeleri için işlerinde motive olmaları çok önemlidir. Satış personellerinin motivasyonunu artırabilmek için satış literatüründe yer alan motivasyon faktörlerini bilmek ve bunları işletme yararına kullanabilmek satış yönetimi için çok değerlidir.

Bu nedenle, bu çalışmada motivasyon faktörlerinin, satış personelinin motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu çerçevede, motivasyon faktörlerine ilişkin yapılan literatür taraması sonucunda oluşturulan ölçek kullanılarak, Çanakkale ve Bursa illerinde kurumsal işletmelerdeki satış personellerine yönelik bir anket çalışması yapılmıştır. Araştırmaya katılan 315 satış personelinden elde edilen veriler analiz edilmiştir ve oluşturulan hipotezlere cevap aranmıştır. Analiz sonuçlarında frekans, ortalama, standart sapma gibi tanımlayıcı istatistiksel yöntemler kullanılmış olup ayrıca çalışmada Faktör analizi, Güvenilirlik analizi, Anova analizi ve T testi, değişkenler arasındaki Korelasyon katsayıları ve Regresyon analizlerine yer verilmiştir.

Yapılan analiz sonuçlarına göre ilk olarak motivasyon faktörlerine ilişkin boyutlardan; memnuniyet ve imajın, satış personelinin motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Buna göre işletmenin sağladığı ekonomik imkânların, kariyer imkânlarının, eğitim ve yükselme fırsatlarının, üstler tarafından çalışanlara pozitif yaklaşımın ve çalışanların takdir edilmesinin, işletmenin çevre ve çalışanlar tarafından saygın görülmesinin, satış hacminin yüksekliğinin satış personelinin motivasyonu üzerinde etkisi olduğu söylenebilir. İlişkiler, ürün ve hizmet, reklam boyutlarının ise motivasyon düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı ifade edilebilir.

İkinci olarak motivasyon faktörlerine ilişkin boyutlardan; imaj ve ilişkiler, boyutlarının satış personelinin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu

görülmektedir. Memnuniyet, ürün ve hizmet ile reklam boyutunun ise satış personelinin görev performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna göre işletmenin, çalışanlar ve çevre tarafından algılanan konumu ve değeri, satış personellerinin iş arkadaşlarıyla olan iyi ilişkileri, iş süreçlerinde birbirlerine verdikleri destek, satış personelinin işinde iyi performans göstermesine ve müşterilerle sürdürülebilir ilişkiler meydana getirmesine yardımcı olmaktadır.

Üçüncü olarak motivasyon faktörlerine ilişkin boyutlardan; memnuniyet, imaj, ürün ve hizmet bilgisinin, satış personelinin bağlamsal performansı üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmektedir. İlişkiler ve reklam boyutunun ise bağlamsal performans üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Buna göre işletme tarafından sağlanan imkânlardan satış personelinin duyduğu memnuniyet, işletmenin çevre ve çalışanların kanaatince saygın görülmesi, satış personelinin ürün ve hizmetlerin üretim süreçleri hakkında işletme tarafından bilgilendirilmesi ve bu süreçlere katılımının sağlanması bağlamsal performansını artırmakta ve çalıştığı kuruma olan bağlılığını artırmaktadır.

Dördüncü olarak satış personelinin motivasyon düzeyinin, hem görev hem de bağlamsal performansı üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. O halde işletme ve satış yönetimi, satış personelinin motivasyon düzeyini yüksek tutabilirse, satış personeli, işletmenin amaçları doğrultusunda işini daha iyi bir şekilde yapacak ve işletmeye olan bağlılığı artacaktır.

Son olarak, demografik faktörlere ilişkin araştırma sonuçlarına göre satış personelinin motivasyon düzeyi ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Motivasyon faktörleri boyutlarına ilişkin ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık bulunmamakla beraber medeni duruma göre ise yalnızca satış personelinin ürün ve hizmet bilgisi arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir.

Tüm bu sonuçlar neticesinde işletme ve satış yönetimi artan rekabet şartlarında satış personellerinin işletmeye olan bağlılığını artırmak ve onlardan iyi performans elde etmek için motivasyon faktörlerini dikkate almalıdır. Satış personellerinin aldıkları ücretin makul seviyede olması, işletmede eğitim, terfi ve kariyer imkânlarının bulunması, işletmenin koyduğu hedeflerin ölçülebilir olması, iş güvencesi ve sosyal hakların sağlanması, çalışanlara önem verilmesi ve pozitif tutum sergilenmesi, işletmenin diğer işletmelerle rekabet edebilir durumda olması, kurumda iyi arkadaşlık ilişkilerini oluşturacak bir zemin

oluşturulması, ürün ve hizmetlere yönelik bilgilendirmeler yapılması, eğitim olanaklarının sunulması ayrıca görüşlerinin alınması satış personelinin motivasyon ve performansına pozitif etki ederek işletme için fayda sağlayacaktır.

Bu çalışmada literatürden derlenen motivasyon faktörlerinden yararlanılmıştır. Satış personeli motivasyonunu etkileyen faktörler memnuniyet, imaj, ilişkiler ürün ve hizmet bilgisi ve reklam olmak üzere beş boyutta ele alınmıştır. Ancak satış personelinin kişisel becerileri ve kişilik özellikleri de satış personelinin motivasyonunu etkileyen faktörler arasında olabilir. Bu çalışma yapılacak diğer çalışmalara yol gösterici nitelikte olmakla birlikte sonraki çalışmalarda boyutlar daha geniş anlamda incelenebilir veya ayrıca ele alınabilir.

KAYNAKÇA

Akdemir, Ali (2014). *Yeni Ekonomide Ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. Kocaeli: Umuttepe Yayıncılık.

Abramson, Harry J. (2002). The Perfect Sales Meeting İn The Eyes Of A Rep. *Agency Sales,* 32 (2), 9-11.

Adkins, Helen (2006). The Laws Of Motivation. *Caterer & Hotelkeepe*r, 196 (4429) 26-33.

Ahearne, Michael; Schillewaert Niels (2000). *The Effect Of Information Technology On Salesperson Performance*. Working Paper Of E-Business Research Center: Pennsylvania State University.

Ahearne, Michael; Son K. Lam (2011). *Sales Force Performance: A Typology And Future Research Priorities.*

Akuoko, Kofi Osei; Dwumah, Peter; Ansong, Francis (2012). Employee İnvolvement İn Decision Making And Workers' Performance İn Selected Organizations İn Ashanti Region Of Ghana. *International Journal Of Multidisciplinary Management Studies* 2 (6), 11-23.

Al-Zawahreh, Abdelghafour; Al-Madi Faisal (2012). The Utility Of Equity Theory İn Enhancing Organizational Effectiveness. *European Journal Of Economics, Finance And Administrative Sciences,* 46 (3), 159-169.

Arpacı, Tamer; Doğan, Tuncer; Ayhan, Yaşar; Böğe, Erinç; Üner M. Mithat (1992). *Pazarlama*. Ankara: Gazi Yayınları.

Arzova, Burak S. (2001). Motivasyon Artırmada En Önemli Pay Yöneticilerindir. *Ekopol: Ekonomi, Politika, Kültür Ve Sanat Dergisi*, 9, 20-21.

Aseanty, Deasy (2016). Impact Of Working Ability, Motivation And Working Condition To Employee's Performance; Case İn Private Universities İn West Jakarta. *OIDA International Journal of Sustainable Development,* 09 (04), 35-42.

Ashraf, Muhammad Shakoor; Mohsin, Bahsir; Yasir, Bilal (2013). The Impact Of Working Environment On Organization Performance: A Mediating Role Employee's Job

Satisfaction. *Global Management Journal For Academic & Corporate Studies,* 3 (1), 131-150.

Aslan, Manar; Aytolan, Yıldırım (2017). Hastanede Çalışan Hemşirelerde Bağlamsal Performans Ölçeği'nin Geçerlilik Ve Güvenirliği. *Koç Üniversitesi Hemşirelikte Eğitim Ve Araştırma Dergisi,* 14 (2), 104-111.

Babakus, Emin; Cravens, David; Grant, Ken; Ingram, Thomas; Laforge, Raymond (1996). Investigating The Relationships Among Sales, Management Control, Sales Territory Design, Salesperson Performance, And Sales Organization Effectiveness. *International Journal Of Research İn Marketing,* 13 (4), 345-363.

Badovick, Gordon; Hadaway, Farrand; Kaminski, Peter (1993). Poor Sales Performers-Are They Just Poorly Motivated*?*. *Journal Of Marketing Theory And Practice*, 1 (3), 29-42.

Bağcı, Zübeyir; Bursalı, Yeliz (2015). Duygusal Emeğin İş Performansı Üzerindeki Etkısi: Denizli İlinde Hizmet Sektöründe Görgül Bir Araştırma. Kafkas University. *Faculty Of Economics And Administrative Sciences*, 6 (10), 69.

Baldauf, Artur; Cravens, David (2002). The Effect Of Moderators On The Salesperson Behavior Performance And Salesperson Outcome Performance And Sales Organization Effectiveness Relationships. *European Journal Of Marketing,* 36 (11/12), 1367-1388.

Baldauf, Artur, Cravens, David W.; Piercy, Nigel (2001). Examining The Consequences Of Sales Management Control Strategies İn European Field Sales Organizations. *International Marketing Review,* 18 (5), 474-508.

Ball, Benjamin (2012). A Summary Of Motivation Theories. *Jurnal Psikologi*, 1-26.

Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi.* İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Basir, Mohd Sah, S. Zamberi, Ahmad; Kitchen, Philip J. (2010). The Relationship Between Sales Skills And Salesperson Performance: An Empirical Study İn The Malaysia Telecommunications Company. *Internatıonal Journal Of Management And Marketing Research*, 3 (1), 51-64.

Baş, Yeliz (2014). Perakende Giyim Mağazalarında Çalışan Satış Temsilcilerinin Motivasyon Etkileyicileri Üzerine Nitel Bir Çalışma. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi,* 3 (5), 69-93.

Bilginer, Nejat; Gönen, Seçkin; Kayabaşı, Aydın (2006). Kişisel Satış Sürecinin Performansı Ve Bu Performansın Satışa İtirazlar, Satışın Kapatılması Ve İzlenmesi Yönünden

Değerlendirilmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8 (3), 54-73.

Borman, Walter; Motowidlo, Stephan (1997). Task Performance And Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research. *Human Performance,* 10 (2), 99-109.

Brante, Morten (2014). Sales Incentives And Sales Performance: The Moderating Effect Of Cultural Dimensions. Kennesaw State University, Coles College of Business, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kennesaw.

Brown, Steven P.; Peterson, Robert (1994). The Effect Of Effort On Sales Performance And Job Satisfaction. *The Journal Of Marketing*,58 (2), 70-80.

Buciuniene, Ilona; Skudiene, Vida (2009). Factors İnfluencing Salespeople Motivation And Relationship With The Organization İn B2b Sector. *Engineering Economics,* 64 (4), (79-80).

Burton, Kelli (2012). A Study Of Motivation: How To Get Your Employees Moving. *Management*, 3 (2), 15.

Büte, Mustafa. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven Ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1), 171-192.

Büyüköztürk, Şener (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar Ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı.*Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,* 32 (32), 470-483.

Candemir, Aykan; Zalluhoğlu, Ali Erhan; Yücel, Engin (2015). Perakende Sektöründe Satış Elemanlarının Eğitimlerinin Ve Kişisel Niteliklerinin Satış Başarısı Üzerindeki Etkisi: İzmir Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 1*7 (2), 49-65.

Cespedes, Frank V. (1994). Industrial Marketing: Managing New Requirements. *Mıt Sloan Management Review,* 35(3), 45.

Churchill, Gilbert A.; Ford, Nail; Steven, Hartley; Walker, Orville (1985). The Determinants Of Salesperson Performance: A Meta-Analysis. *Journal Of Marketing Research*, 22 (2), 103-118.

Churchill, Gilbert A.; Ford, Nail; Walker, Orville (2000). *Sales Force Management*. Singapore: Mcgraw-Hill Co.

Çabuk, Serap 2012. *Profesyonel Satış Yönetimi.* Adana: Nobel Kitabevi.

Çetok, Güneş (2011). Perakende Sektöründe Satışçı Motivasyonu: Espark Alışveriş Merkezinde Çalışan Satışçılar Üzerinde Bir Araştırma. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir.

Çevik Kılıç, Deniz Beste (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balikesir University Journal Of Social Sciences Institute*, 19 (36), 193-235.

Diedrich, Jennifer L. (2010). Motivating Students Using Positive Reinforcement. The College at Brockport, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Newyork.

Dobre, Ovidiu-Iliuta (2013). Employee motivation and organizational performance. *Review of applied socio-economic research,* 5 (1), 53-60.

Elliot, Andrew J.; Harackiewicz, Judith M. (1996). Approach And Avoidance Achievement Goals And İntrinsic Motivation: A Mediational Analysis. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 70(3), 461.

Eren, Erol (2006). *Yönetim Ve Organizasyon (Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar).* İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, Erol (2010). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

Eren, Erol (2001). *Yönetim Ve Organizasyon: Çağdaş Ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Eren, Erol (2006*). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım,

Ergül, Hüseyin Fazlı (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri Ve Ücret-Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 18 (18), 92-105.

Ergül, Hüseyin Fazlı (2005). Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,* 14 (14), 67-79.

Eshun, Cynthia; Duah, Frank (2011). Rewards As A Motivation Tool For Employee Performance. Blekinge Institute of Technology, School of Management, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez, Blekinge.

Espegren, Yanina; Panicker, Suresh (2015). Salesperson's Personality, Motivation And Selling Performance: The Study Of New Product Selling. Dalarna University, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Högskolegatan.

Fassoulis, Konstantinos; Alexopoulos, Nikolaos (2015). The Workplace As A Factor Of Job Satisfaction And Productivity: A Case Study Of Administrative Personnel At The University Of Athens. *Journal Of Facilities Management,* 13 (4), 332-349.

Ferreira, Teresa Santos (2017). Motivational Factors İn Sales Team Management And Their İnfluence On İndividual Performance. *Tourism & Management Studies,* 13 (1), 60-65.

Fındıkçı, İlhami (2003). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2003.

Forgas, Joseph; Kipling, Williams; Laham, Simon (2005). *Social Motivation. Conscious And Unconscious Processes.* Cambridge: Cambridge University Press.

Fu, Frank(2015). Motivate To İmprove Salesforce Performance: The Sales Training Perspective. *Performance Improvement*, 54 (4), 31-35.

Garih, Üzeyir (2000). *İş Hayatımdan Kesitler Ve Gençlere Tavsiyeler*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.

Geiger, Susi; Guenzi, Paolo (2009). The Sales Function İn The Twenty-First Century: Where Are We And Where Do We Go From Here? *European Journal Of Marketing,* 43 (7/8), 873-889.

Gima, Kwaku Atuahene (1998). A Contingency Analysis Of The İmpact Of Salesperson's Effort On Satisfaction And Performance İn Selling New Products. *European Journal Of Marketing,* 32 (9/10) , 904-921.

Güzel, Özlem (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal Of Yaşar University* 5 (20), 3415-3429.

Helvacı, Akif (2002). Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi,* 35 (1-2), 155-169.

Huczynski, Andrzej, Buchanan, David (2013*). Organizational Behaviour*. London: Prentice Hall.

Hultink, Erik Jan; Gima, Kwaku Atuahene (2000). The Effect Of Sales Force Adoption On New Product Selling Performance. *Journal Of Product Innovation Management: An Internatıonal Publıcatıon Of The Product Development & Management Assocıatıon,* 17 (6), 435-450.

Huseman, Richard; Hatfield, John; Miles, Edward (1987). A New Perspective On Equity Theory: The Equity Sensitivity Construct. *Academy Of Management Review*, 12 (2), 222-234.

İslamoğlu, Hamdi; Altunışık, Remzi (2007). *Satış Ve Satış Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Jaramillo, Fernando; Marshall, Greg W. (2004). Critical Success Factors İn The Personal Selling Process: An Empirical İnvestigation Of Ecuadorian Salespeople İn The Banking İndustry. *International Journal Of Bank Marketing,* 22 (1), 9-25.

Jawahar, I.M.; Carr, Dean (2007). Conscientiousness And Contextual Performance The Compensatory Effects Of Perceived Organizational Support And Leader-Member Exchange. *Journal Of Managerial Psychology*, 22 (4), 330-349.

Jawahar I. M.; Ferris, Gerald(2011). A Longitudinal Investigation Of Task And Contextual Performance Influences On Promotability Judgments. *Human Performance*, 24 (3), 251-269.

Johlke, Mark C. (2006). Sales Presentation Skills And Salesperson Job Performance. *Journal Of Business & Industrial Marketing,* 21 (5), 311-319.

Kalaycı, Şeref (2010). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Kalra, Ajay; Shi, Mengze; Srinivasan, Kannan (2003). Salesforce Compensation Scheme And Consumer İnferences. *Management Science,* 49 (5), 655-672.

Kara, Arzu (2014). Pozitif Psikolojik Sermaye İle Bireysel Performans İlişkisi: Tarım Kredi Kooperatifleri Merkez Birliği Örneği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Katsikea, Eva; Skarmeas Dionisis (2003). Organisational And Managerial Drivers Of Effective Export Sales Organisations: An Empirical İnvestigation. *European Journal Of Marketing*, 37 (11/12), 1723-1745.

Keser, Aşkın (2006).*Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel.

Kestane, Serpil (2016). Kişisel Satışta NLP (Neuro Lıinguistic Programming) Tekniğinin Kullanımı. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 5 (2), 196.

Kethüda, Önder; Bilgin, Yusuf (2017). Satış Elemanlarının Satış Ve Müşteri Yönlülüklerinin Maaş Şekline Ve Satış Eğitimine Göre Değerlendirilmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi,* 13 (5), 487-497.

Kiker D. S.; Motowidlo Stephan.(1999).Main And İnteraction Effects Of Task And Contextual Performance On Supervisory Reward Decisions. *Journal Of Applied Psychology,* 84 (4), 602-609.

Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Koçel, Tamer (2007). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.

Kotler, Philip; Keller, Kevin Keller (2012). *Marketing Management.* New Jersey: Prentice Hall.

Koschnick, Wolfgang (1995). *Dictionary Of Marketing*. Gower Publ.

Küçüközkan, Yasemin (2015). Liderlik Ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve Leadership And Motivation Theories: A Theoretical Framework. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi,* 1 (2), 86-115.

Kyckling, Katariina (2010). The İmpact Of Marketing-Sales Relationship On Business Performance. Aalto University School Of Economics, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Helsinki.

Labrador, Francisco Javier (2004). *Skinner And The Rise Of Behavior Modification And Behavior Therapy. The Spanish Journal Of Psychology*, 7 (2), 178-187.

Lambert, Eric; Hogan, Nancy; Griffin, Marie (2007). The Impact Of Distributive And Procedural Justice On Correctional Staff Job Stress, Job Satisfaction, And Organizational Commitment, *Journal Of Criminal Justice*, 35 (6), 644–656.

Latham, Gary; Miriam, Erez; Locke, Edwin (1998). Resolving Scientific Disputes By The Joint Design Of Crucial Experiments By The Antagonists: Application To The Erez–Latham Dispute Regarding Participation İn Goal Setting. *Journal Of Applied Psychology,* 73 (4), 753.

Leigh, Thomas; Mcgraw, Patrick (1989). Mapping The Procedural Knowledge Of İndustrial Sales Personnel: A Script-Theoretic İnvestigation. *The Journal Of Marketing,* 53 (1) 16-34.

Lerner, Melvin; Miller, Dale; Holmes, John (1976). Deserving And The Emergence Of Forms Of Justice. *Advances İn Experimental Social Psychology*, 9, 133-162.

Lim, Noah, Michael, Ahearne; Ham, Sung H. (2009). Designing Sales Contests: Does The Prize Structure Matter*?*. *Journal Of Marketing Research,* 46 (3), 356-371.

Locke, Edwin; Latham, Gary (2002). Building A Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist,* 57 (9), 705-714.

Lockeman, Bradley; Hallaq, John H. (1982). Who Are Your Successful Salespeople?. *Journal Of The Academy Of Marketing Scienc*e 10 (4), 457-472.

Lukasik, Katarzyna (2017). The Impact Of Training On Employees Motivation İn Smes Industry. *Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej*, 28 (1), 96-109.

Lunenburg, Fred C. (2011). Expectancy Theory Of Motivation: Motivating By Altering Expectations. *International Journal Of Management, Business, And Administration,* 15 (1), 1-11.

Luthans, Freud. (1992). *Organizational Behavior*. Newyork: Mcgrawhill Inc.

Malhotra, Neeru; Budhwar, Pawan; Prowse, Peter (2007). Linking Rewards To Commitment: An Empirical İnvestigation Of Four Uk Call Centres. The *International Journal Of Human Resource Management*, 18 (12) 2095-2128.

Mallin, Michael; Ragland, Charles (2017). Power-Base Effects On Salesperson Motivation And Performance: A Contingency View. *Journal Of Business-To-Business Marketing,* 24 (2), 99-121.

Maslow, Abraham (1970). *Motivation And Personality*, Usa: Harper & Row Publishers.

Mercanlıoğlu, Çiğdem (2012). Örgütlerde Performans Yönetimi İle İşgörenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi,* 4 (1), 41-52.

Milovic, Alexander; Dingus, Rebecca (2014). Everyone Loves A Winner… Or Do They? Introducing Envy İnto A Sales Contest To İncrease Salesperson Motivation. *American Journal Of Mangemen*t, 14 (4), 27-32.

Mitchell, Terence R. (1982). Motivation: New Directions For Theory And Research. *Academy Of Management Review,* 17 (1), 80-88.

Mohammed, Alshmemri; Lina, Shahwan; Maude, Phillip (2017). Herzberg's Two-Factor Theory, *Life Science Journal*, 14 (5), 12-16.

Moncrief, William; Marshall, Greg (2005). The Evolution Of The Seven Steps Of Selling. *Industrial Marketing Management*, 34 (1), 13-22.

Moorhead, Gregory; Griffin, Ricky (1989). *Organizational Behavior.* Boston: Ma, Houghto Mifflin.

Mucuk, İsmet (2004). *Pazarlama İlkeleri*, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Murphy, William H.; Dacin, Peter (1998). Sales Contests: A Research Agenda. *Journal Of Personal Selling & Sales Management,* 18 (1), 1-16.

Nayir, Nurten (2010). Tıbbi Satış Temsilcilerinin Motivasyonu: X İlaç Firması Üzerine Bir Araştırma. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Nduka, Obiekwe (2016). Employee Motivaiıon And Performance. Thesis Centria Unıversity Of Applied Sciences, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Talonpojankatu.

Nelson, Debre; Quick, James (2010). *Organizational Behavior*. Custom Edition.

Onay, Meltem (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının Ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı Ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11 (4), 587-600.

Önen, Mustafa; Kanayran, Hasibe (2015). Liderlik Ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme, *Birey Ve Toplum Dergisi*, 5 (10), 43-63.

Özdevecioğlu, Mahmut; Kanıgür, Sevgi (2009). Çalışanların İlişki Ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *KMU İİBF Dergisi,* 11 (6), 54-82.

Oksay, Aygen (2005). Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Örücü, Edip; Kanbur, Aysun (2008). Örgütsel-Yönetsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalısma: Hizmet Ve Endüstri İşletmesi Örneği. *Yönetim Ve Ekonomi,* 15 (1), 86-97.

Özdemir, Selim; Terane Muradova (2008). Örgütlerde Motivasyon Ve Verimlilik İlişkisi. *Journal Of Qafqaz University,* 24, 146-153.

Özer, Pınar; Topaloğlu, Tayfun (2012). *Motivasyon Ve Motivasyon Teorileri, Liderlik Ve Motivasyon Geleneksel Ve Güncel Yaklaşımlar İçinde*. Ankara: Nobel Yayıncılık.

Özer, Pınar; Topaloğlu, Tayfun (2008). *Motivasyon Ve Motivasyon Teorileri*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Özkalp, Enver (2003). Örgütlerde İşin Çalışanlar İçin Anlamı Ve İş Dizaynı. *Kamu-İş,* 7 (2), 3-26.

Öztürk, Aziz (2011). *Pazarlama İlkeleri.* Ankara: Gazi Kitabevi.

Peker, Ömer (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği.* Ankara: TODAİE Yayınları.

Plouffe, Christopher R.; Williams Brian C.; Wachner, Trent (2008). Navigating Difficult Waters: Publishing Trends And Scholarship İn Sales Research. *Journal Of Personal Selling & Sales Management,* 28 (1), 79-92.

Rasmusson, E. (1998). Summertime, And The Selling Ain't Easy. *Sales & Marketing Management,* 150 (7), 75-75.

Raza, Mohsin Ali; Nawaz, Muhammad Musarrat (2011). Impact Of Job Enlargement On Employees' Job Satisfaction, Motivation And Organizational Commitment: Evidence From Public Sector Of Pakistan. *International Journal Of Business And Social Science,* 2 (18), 268-273.

Reinchheld, Frederick F. (1996). The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, And Lasting Value. *Long Range Planning,* 6 (29), 1.

Rentz, Joseph; Stepherd, David; Taschian, Armen (2002). A Measure Of Selling Skill: Scale Development And Validation. *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 22 (1), 13-21.

Richard, Boamah (2014). The Effect Of Motivation On Employees' Performance: Empirical Evidence From The Brongahafo Education Directorate. Kwame Nkrumah University, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kumasi.

Riyanto, Setyo; Sutrisno, Ady; Ali, Hapzi (2017). The Impact Of Working Motivation And Working Environment On Employees Performance İn Indonesia Stock Exchange. *International Review Of Management And Marketing,* 7 (3), 344.

Robbins, Stephan; Judge, Timothy (2012*). Örgütsel Davranış*, (Çev. Prof. Dr. İnci Erdem), İstanbul: Nobel Akademik Yayıncılık.

Roman, Sergio; Rodríguez, Rocio (2015). The İnfluence Of Sales Force Technology Use On Outcome Performance. *Journal Of Business & Industrial Marketing,* 30 (6), 771-783.

Rungapadiachy, Dev. (1998). *Interpersonal communication and psychology for health care professionals: Theory and practic*e. Oxford: Elsevier Health Sciences.

Ruthankoon, Rathavoot; Ogunlana, Stephen (2003). Testing Herzberg's Two-Factor Theory İn The Tai Construction Industry. *Engineering, Construction And Architectual Management,* 10 (5), 333-341.

Sabuncuoğlu, Zeyyat; Tüz, Melek (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktuel Basım Yayın.

Said, Nur Shafini Mohd; Zaidee, Amaleena; Zahari, Ahmad (2015). Relationship Between Employee Motivation And Job Performance: A Study At Universiti Teknologi Mara (Terengganu). *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 6 (4), 632.

Savanevičienė, Asta; Dalia, Stukaitė; Šilingienė, Violeta (2008). Development Of Strategic İndividual Competences. *Engineering Economics,* 58 (3), 81-86.

Schunk, Dale; Pintrich, Paul; Meece, Judith (2008). *Motivation İn Education: Theory, Research, And Applications.* Pearson Education.

Scott, Goodman; Svyantek, Daniel J. (1999). Person–Organization Fit And Contextual Performance:Do Shared Values Matter. *Journal Of Vocational Behavior*, 55 (2), 254–275.

Scotter, Van James; Motowidlo, Stephan (1994). Evidence That Task Performance Should Be Distinguished From Contextual Performance, *Journal Of Applied Psychology*, 79 (4), 475-480.

Scotter, Van James; Motowidlo, Stephan (1996). Interpersonal Facilitation And Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance. *Journal Of Applied Psychology,* 81, (5), 525–531.

Scotter, Van James; Motowidlo, Stephan; Cross, Thomas (2000). Effects Of Task Performance And Contextual Performance On Systematic Rewards. *Journal Of Applied Psychology,* 85 (4), 526-535.

Sevinç, Hüseyin (2015). Kamu Çalışanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar. *Journal Of International Social Research,* 8 (39), 944-964.

Sarıoğlu, Sevtap (2010). Akademisyenlerin Motivasyonlarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bir Araştırma. İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Malatya.

Smıthers, Guinevere L.; Derek, Walker (2000). The Effect Of The Workplace On Motivation And Demotivation Of Construction Professionals. *Construction Management And Economics,*18 (7), 833-841.

Sonnentag, Sabine; Frese, Michael (2003). *Performance Concepts And Performance Theory. Psychological Management Of İndividual Performance.* Weinehim: John Wıley& Sons Ltd.

Soykenar Mehmet 2008. Sağlık İşletmelerinde Personelin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.

Sucıu, Leonina Emilia, Mortan, Maria; Lazăr, Lucreţia. Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal İnfluencing Expectancy. *Transylvanian Review Of Administrative Sciences,* 9 (39), 180-200.

Şahin, Ali 2012. Yönetim Kuramları Ve Motivasyon İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 4 (11), 524–525.

Şimşek, Mehmet Şerif; Çelik, Adnan; Akgemci, Tahir (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Şimşek, Şerif; Çelik, Adnan (2015). *İşletme Bilimine Giriş.* Konya: Eğitim Yayınevi.

Talukder, Kamrul Islam; Jan, Muhammad Tahir (2017). Factors Influencing Sales Peoples Performance: A Study Of Mobile Service Providers İn Bangladesh. *Academy Of Marketing Studies Journal*, 21 (2).

Taşdemir, Sevgi (2013). Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış, Motivasyon Araçları Ve Bilgi Teknolojileri Ve İletişim Kurumu Ölçeğinde Bir Model Önerisi. İdari Uzmanlık Tezi, Ankara.

Kurt, Türker (2005). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlenmesi. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 285-299.

Ulukuş, K. Süleyman (2016). Motivasyon Teorileri Ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,* 4 (25), 247-262.

Uysal, Şener (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç Ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal Of Vocational Colleges,* 5 (2) 32-39.

Venugopalan, O. (2007). Maslows Theory Of Motivation İts Relevance And Application Among Non Managerial Employees Of Selected Public And Private Sector Undertakings İn Kerala. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kerela.

Verbeke, Willem; Bagozzi, Richard; Belschak, Frank (2016). The Role Of Status And Leadership Style İn Sales Contests: A Natural Field Experiment. *Journal Of Business Research,* 69 (10), 4112-4120.

Vukasovič, Tina (2014). A Comparative Study Of İmportant Knowledge And Skills Of Marketing Professionals. *V: Management, Knowledge And Learning International Conference*, Portoroz – Slovenya, 25-27 Haziran 2014, 69-76.

Walker, Orville; Churchill, Gilbert A.; Ford, Neil M. (1977). Motivation And Performance İn İndustrial Selling: Present Knowledge And Needed Research. Journal Of Marketing Research, 14 (2) 156-168.

Walster, Elaine; Berscheid, Ellen; Walster, William (1973). New Directions İn Equity Research. *Journal Of Personality And Social Psychology,* 25 (2), 151.

Wang, Guangping (2000). Personal Factors Affecting Sales Performance: Modeling The Effects Of Experience, Competitiveness, Self-Efficacy, Effort, And Creativity. Louisiana State University, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Baton Rouga.

Weitz, Barton; Sujan, Harish; Sujan, Mita (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of marketing*, 50 (4), 174-191.

Yang, Cheng-Liang; Hwang, Mark; Chen, Ya-Chien (2011). An Empirical Study Of The Existence, Relatedness And Growth (Erg) Theory İn Consumer's Selection Of Mobile Value-Added Services. *African Journal Of Business Management,* 5 (19), 7885.

Yapraklı, Şükrü; Yılmaz, Mustafa Kemal (2007). Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. *ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 9 (3) 62-98.

Yeniçeri, Tülay; İlhami Yücel (2009). Satış Temsilcilerinin Performanslarına Yönelik Bir Pilot Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,23 (1).*

Yıldırım, Abdulrahim; Demirel, Erkan Turan (2015). Ücret Tatmininin Yaşam Tatminini Belirleyici Etkisi Var Mı? Elazığ Banka Çalışanları Örneği. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 25 (2), 133-154.

Yumuşak, Sedat (2008). İşgören Verimliliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,* 13 (3), 241-251.

Yükselen, Cemal (2007*). Satış Yönetimi.* Ankara: Detay Yayıncılık.

İNTERNET KAYNAKLARI

Futrell, Charles (1993). Https://Www.Coursehero.Com/File/6749390/Fundamentals-Of-Selling/, (Erişim Tarihi:12.12. 2018).

Köksal, Çetin; Mumcu, Gonca; Ocak, Saffet (2009). http://www.sdplatform.com/Dergi/179/Orgutsel-performansin-artisinda-calisan-motivasyonununrolu.aspx.(Erişim Tarihi: 10.10.2018).

Makinecim.com,Https://Makinecim.Com/Bilgi_45719_-Isyerinde-Motivasyon-Olusturmada-Ekonomik-Araclar (Erişim Tarihi:09.04.2018)

Ruth, Amanda; Wysocki, Allen; Farnsworth, Derek; Clark, Jennifer (2002), https:// ed is. ifas.ufl.edu/pdffiles/SN/SN00400.pdf, (Erişim Tarihi: 15.07.2018).

Shepherd, Therese; Braham, Julia; Elston, Carol (2010). Listening And İnterpersonal Skills,http://archive.learnhigher.ac.uk/resources/files/LIPS/literature_review.pdf, (Erişim Tarihi: 25.07.2018).

Sözüer, Aytuğ (2012). Http://Www.Pazarlamamakaleleri.Com/Tag/Satis-Kapatma/, (Erişim Tarihi: 29.12.2018)

Türk Dil Kurumu. http://www.tdk. gov.tr/index.php?option=com_bts&arama= kelime &guid= TDK.GTS.5c59ccb821e228.98134391 (Erişim Tarihi: 31.10.2018).

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Sayın İlgili,

Bu araştırmanın amacı, satış ekiplerinde görev alan çalışanların motivasyon düzeyleri, motivasyonları üzerinde etkili olan faktörleri ve algılanan performans düzeyleri arasındaki ilişkileri değerlendirmektir. Paylaştığınız görüşler bilimsel ahlaka uygun olarak gizli tutulacak ve firma ve kişi ismi açıklanmadan toplu olarak değerlendirilecektir.

İlginiz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

İbrahim KIRAY
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
ibrahimkiray17@gmail.com

Dr. Öğr. Üyesi Umut EROĞLU
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
umuteroglu@comu.edu.tr

Bu şirkette işinizi yaparken sahip olduğunuz motivasyon düzeyini 1-10 arasında puan vererek değerlendiriniz. 1=Çok düşük 10= Çok Yüksek									
1 ( )	2 ( )	**3** ( )	**4** ( )	**5** ( )	**6** ( )	**7** ( )	**8** ( )	**9** ( )	**10** ( )

Şirketinizin durumunu göz önünde bulundurarak aşağıdaki ifadelere ne derece katıldığınızı belirtiniz. **1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum**						
1.	Şirket, toplumun gözünde iyi bir imaja sahiptir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
2.	Şirketin satış yaptığı ürün ve/veya hizmetlerin satış potansiyeli yüksektir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

3.	Bu Şirket, rakiplerine göre daha güçlü durumdadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
4.	Bu şirket, çalışmak için tavsiye edilen bir yerdir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
5.	Topluma ve çevreye karşı sorumluluklarını yerine getiren bir şirkettir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6.	Şirket, amaç ve hedefleri (vizyon, misyon, strateji, değerler, politikalar vb.) konusunda çalışanlar bilgilendirilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7.	Şirketin pazarlama ve satış stratejileri ilgili yöneticiler tarafından etkili bir biçimde çalışanlara aktarılmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
8.	Şirkette, reklam faaliyetlerine önem verilmektedir ve etkili reklamlar yapılmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
9.	Müşterilere ürün ya da hizmetler hakkındaki bilgilerin aktarımı için etkileyici tanıtım, afiş, video, web tabanlı uygulamalar mevcuttur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
10.	Şirketin pazarlama ve satış stratejilerinin oluşturulması sürecinde görüşlerimiz alınmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11.	Ürün ya da hizmetler, fiyatlama, dağıtım ve reklam süreçleri hakkında bilgi sahibi olmamız sağlanmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
12.	Şirket, rakipler hakkında yeterli bilgilere sahip olmamız için imkânlar sunmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
13.	Şirket, işle ilgili trendler hakkında bilgi sahibi olmamızı sağlamaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
14.	Bu şirkette çalışanların görev ve sorumlulukları açık ve net bir şekilde tanımlanmıştır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
15.	Bu şirkette görevimle ilgili zorlayıcı hedefler bulunmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16.	Satış personeline ürün ya da hizmetlerin satışlarında (fiyat belirleme, indirim, bütçe vb.) inisiyatif kullanma yetkisi verilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
17.	Şirketin ürün ya da hizmetlerinin özellikleri hakkında bilgi sahibiyim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
18.	Şirketin ürün ya da hizmetlerinin üretim süreçleri hakkında bilgi sahibiyim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
19.	Şirketin ürün ve hizmetlerinin geliştirilmesiyle ilgili süreçlere katılma fırsat ve imkanları sağlanmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
20.	Şirketin üst yönetimi, satış faaliyetlerinden sorumlu çalışanlara önem vermektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
21.	Satış operasyonlarından sorumlu yöneticiler, çalışanlara pozitif tutum ve davranışlar sergilemektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
22.	İş arkadaşları arasında etkili ve iyi ilişkiler bulunmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
23.	İş arkadaşları, birlikte uyumlu ve işbirliği içinde çalışmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
24.	İş arkadaşları arasında rekabet bulunmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
25.	İş arkadaşları, birbirlerinin öğrenme ve gelişim süreçlerini desteklemektedirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
26.	Bölümler arasındaki ilişkiler iyi düzeydedir ve satış faaliyetlerini destekleyicidir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
27.	Şirketin sahip olduğu müşterilerinin memnuniyet düzeyleri yüksektir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

28.	Şirketin sahip olduğu müşterilerinin bağlılığı ve sadakati yüksektir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
29.	Şirket, müşterilerin istek, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek esnekliklere sahiptir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
30.	Verilen ücretler ve sosyal haklar sektördeki benzer şirketlerle rekabet edecek düzeydedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
31.	Çalışanların performansları, belirli kriterler ve ölçülebilir hedefler doğrultusunda değerlendirilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
32.	Elde edilen başarılar ve yüksek performans sergileyen çalışanlar takdir edilmektedir ve ödüllendirilmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
33.	Çalışanların mesleki, kişisel ve kariyer gelişimlerine yönelik eğitim fırsatları sunulmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
34.	Çalışanların kariyer gelişimleri için yollar ve fırsatlar sunulmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
35.	Üstler çalışanlarının öğrenme ve gelişim süreçlerine önem vermektedirler.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
36.	Terfi ve atamalarda adil davranılmaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
37.	Çalışanlar arasındaki ilişkilerin gelişmesi, moral ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik sosyal faaliyetler (piknik, sportif faaliyetler, geziler vb.) düzenlenmektedir.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
38.	Şirketin çalışma ortamları ve satış yaptığı alanlar modern, temiz ve konforludur.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
39.	Çalışma saatleri ve süreleri iş ve yaşam dengesini bozmamaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
40.	Şirket, iş sağlığı ve güvenliğine önem vermekte ve gerekli tedbirleri almaktadır.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Sektörünüzde iş gören olarak kendi çalışmalarınızı değerlendirdiğinizde aşağıdaki konularda nasıl bir performans sergilediğini aşağıdaki ölçeği kullanarak cevaplayınız. **1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum**						
41.	İşime ilişkin satış hedeflerini başarıyla sonuçlandırırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
42.	Görevlerimi beklenildiği gibi yaparak işimde iyi bir performans sergilerim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
43.	İşimi mümkün olan en az hatayla yerine getiririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
44.	Belirli bir tarihte tamamlanması gereken işimi daima zamanında ya da zamanı gelmeden önce yerine getiririm.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
45.	Müşteri memnuniyeti, bağlılığı ve sadakatiyle ilgili hedeflere ulaşırım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
46.	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
47.	Örgüt dışındakiler eleştirdiğinde ben örgütümü savunurum.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
48.	Örgütümü toplum içinde temsil etmekten gurur duyarım.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
49.	Potansiyel kullanıcıların örgütümün ürün ve hizmetlerini kullanmalarını teşvik ederim.	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**

Cinsiyetiniz	❒Erkek		❒Kadın	
Medeni Durumunuz	❒Evli		❒Bekar	
Yaşınız	❒24 yaş ve altı	❒25-40 arası	❒41- 52 arası	❒53 ve üstü
Eğitiminiz	❒Lise ve altı	❒Ön Lisans	❒Lisans	❒Lisansüstü
Meslekte Hizmet Süreniz	❒0-5 yıl	❒6-10 yıl	❒11-15 yıl	❒ 16 ve Üstü
Şirkette Çalışan sayısı	❒1-9	❒ 10-49	❒ 50-249	❒ 250 ve üstü
Şirkette Çalışan satış personeli sayısı			(Belirtiniz):…….	
Mevcut işinizde kaç yıldır çalışıyorsunuz?			(Belirtiniz): **.....**	
Çalıştığınız Sektör? (Belirtiniz) **.....**		**Firmadaki pozisyonunuz?** (Belirtiniz) **.....**		

İlginiz ve zaman ayırdığınız için çok teşekkürler.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : KIRAY İbrahim

Uyruğu : T.C.

Doğum Tarihi ve Yeri : 1994 - Biga

Telefon : (543) 734 5708

Faks : -

E-mail : ibrahimkiray17@gmail.com

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı	2019
Yüksek Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Anabilim Dalı	2018
Lisans	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi-Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi - İşletme	2016
Önlisans	Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Sosyal Hizmetler	2016
Lise	Biga Mehmet Akif Ersoy Lisesi	2012

Yabancı Dil

İngilizce