

60-62

**SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN
ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER VE İLAÇ MÜMESSİLLERİ
ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

**İLKER YAZICI
(YÜKSEK LİSANS TEZİ)
ESKİŞEHİR
MART-2002**

**SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMININI ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL
FAKTÖRLER VE İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

İLKER YAZICI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**İŞLETME ANA BİLİM DALI
Danışman Prof. Dr. Ramazan GEYLAN**

**ESKİŞEHİR
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
MART 2002**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

İLKER YAZICI

İşletme Ana Bilim Dalı

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mart-2002

Danışman: Prof. Dr. Ramazan Geylan

21. yüzyılın gelişen teknolojisi, sosyal akımlar ve ekonomik değişiklikler şirketleri çok yoğun bir rekabet ortamına itmiştir. Bu yoğun rekabet ortamında karlılığını ve pazardaki etkinliğini sürdürmek isteyen firmalar satış departmanlarını, dünyanın çok çeşitli bölgelerinde ayrı isim altında faaliyet gösteren firmalar olarak yapılandırmışlardır.

Pazarlama stratejilerinin etkin bir satış grubu ile desteklenmediği zaman başarısız olması, satış elemanlarına verilen önemi artırmıştır. Satış elemanlarının çalışma koşulları, işlerinin niteliği ve şirketlerin beklentileri, yüksek stres ve moral bozukluğuna sebep olmaktadır. Bu kilit personelin sürekliliğini sağlamak ve verimliliğini artırmak isteyen araştırmacılar satış elemanlarının iş tatmini üzerinde düşünmeye sevk etmiştir. Çalışmamızda satış elemanlarının iş tatminini incelemek için;

Birinci bölümde iş tatmininin genel tanımı, iş tatmini düşüncesinin gelişim süreci, iş tatminini etkileyen faktörler, iş tatmin teorileri ile iş tatmin göstergelerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde, pazarlama, satış ve kişisel satıştan bahsedilip satış elemanlarının görevlerinin tanımı yapıp, satış örgütlerinin yapılanmasından bahsedilmiştir. Satış elemanlarının işe alınması, eğitimi, değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesine değinilmiştir.

Üçüncü bölümde satış elemanlarının iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölümde ilk üç bölümde anlatılmaya çalışılan konu üzerinde uygulama amaçlı çalışılmıştır.

ABSTRACT

İLKER YAZICI

Business Administration

Anadolu University Social Sciences İnstitutue March 2002

Supervisor: Prof. Dr. Ramazan GEYLAN

Technological developments, social and economical substitutions of 21. Century attention to a serious competitive commercial takes conditions. In these conditions the companies who wish to maintain itself activities and profits (come out) in the marketing shore, reorganise their sales department as an independent management's in itself while if marketing strategies of a firm (company) has not been supported by an active sales force failure is not so far. There fore, importance of sales force will increase day by day.

Surroundings of salesman, characteristic of job and expectation of company get stress and demoralisation an salesman so potential of job dissatisfaction greeter. In our study, for examine the organisational factors which influence the job satisfaction of salesman in Turkey:

In the first part of study, on general description of job satisfaction development Process of job satisfaction thought (idea), factors which influence job satisfaction hypothesis scales critters, job satisfaction has mentioned managers point of view.

In the second part subject of, marketing, sales and individual sales has mention; functions of sales force has described, and of sales organisations has told, salesman, employment training, appraising and payment of them has told about .

In third part, organisational factors which influence job satisfaction has been described.

And in last part apractional study has deigned on the subject above.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

İlker YAZICI'nın **Satış Elemanlarının İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler ve İlaç Mümessilleri Üzerinde bir Uygulama** başlıklı tezitarihinde, aşağıdaki jüri tarafından lisans üstü eğitim öğretim sınav yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca İşletme Ana Bilim Dalı /Yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

ADI SOYADI**İMZA**

(Tez Danışmanı): Prof. Dr. Ramazan GEYLAN :

Üye : Prof. Dr. İnan ÖZALP

Üye: Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU :

Prof. Dr. Ö. Zülfü Altan
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ.....	2
1.1. İş Tatmininin Tanımı	2
1.2. İş Tatmini Düşüncesinin Gelişimi	4
2. İŞ TATMİN KAVRAMININ DEĞİŞKENLERİ	7
2.1. İhtiyaçlar	7
2.2. Beklentiler.....	9
3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER	9
3.1. Örgütsel Faktörler	10
3.1.1. Ücret	11
3.1.2. İşin Niteliği.....	12
3.1.3. Yükselme Olanakları	13
3.1.4. Çalışma Grupları	14
3.1.5. Çalışma Koşulları	14
3.1.6. Yönetim Biçimi.....	15
3.1.7. İletişim Yapısı	17
3.1.8. Rol Yapısının Etkisi	17
3.2. İş Tatminin Bireysel Faktörleri	18
3.2.1. Yaş	18
3.2.2. Cinsiyet	19
3.2.3. Mesleki Eğitim Düzeyi	20
3.2.4. Zeka	21
3.2.5. Tecrübe	21
3.2.6. Kişilik	21
3.3. Grupsal Faktörler	22
3.4. Sosyal ve Çevresel Faktörler	23

3.5. Kültürel Faktörler	23
3.5.1. Tutumlar	24
3.5.2. Tutumu Oluşturan Faktörler	25
3.5.2.1 İnançlar	25
3.5.2.1 Değerler	26
4. İŞ TATMİN TEORİLERİ	27
4.1. Yüzey Modeli	28
4.2. Frederick Herzberg' in Hijyen Motivatör Teorisi	29
4.3. Locke'in Değer Teorisi	30
5. İŞ TATMİNİNİN MOTİVASYON KAVRAMI İLE İLİŞKİLERİ	31
6. İŞ TATMİNİN GÖSTERGELERİ	32
7. İŞ TATMİNİNİN ETKİLENDİĞİ BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	34
7.1. İş Tatmini ve İş Gücü Devri	34
7.2. İş Tatmini ve Devamsızlık	35
7.3. İş Tatmini ve Verimlilik	36
7.4. İş Tatmini ve İşgören Sağlığı	37
7.5. İş Tatmini ve Zayıf Toplum İlişkisi	38
7.6. İş Tatmini ve İş Yaşamın Kötü Kalitesi	38
7.7. İş Tatmininin Ortaya Çıkardığı Diğer Sonuçlar.....	38
8. İŞ TATMİNİNİN YÖNETİCİLER İÇİN ANLAM VE ÖNEMİ	38

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ ELEMANLARININ YÖNETİMİ VE SATIŞ ÖRGÜTLERİ

1. PAZARLAMA KAVRAMI VE SATIŞ ELEMANLARI	40
1.1. Pazarlama	40
1.2. Satış	40
1.2.1. Kişisel Satış	41
1.3. Satış Elemanları	42
1.4. Satış Elemanlarının Türleri	43
2. SATIŞ ELEMANLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ	44
2.1. Temel Satış Bilgisi	45
2.2. Satış Elemanlarının Alışkanlıkları	45
2.3. Satış Başarma Kararlılığı.....	45
3. SATIŞ ELEMANLARININ ÖZEL NİTELİKLERİ	46
4. SATIŞ ELEMANLARININ GÖREVLERİ	46
4.1. İşletmeye Kazanç Sağlamak	47
4.2. Piyasadaki Durumu Araştırmak	47
4.3. Müşteri Eğitmek	48

4.4.İletişim Sağlamak	48
4.5.İşletmesine Bilgi Vermek	48
4.6.Kendini İşlerini Yönetmek	48
4.7.Yaratıcı Olmak	49
4.8.İkna Etmek	49
4.9.Sipariş Almak	49
4.10.Tanzim Teşhir Yapmak	50
5. SATIŞ ÖRGÜTLERİ	50
5.1.Coğrafi Temele Göre Örgütlenme	52
5.2.Müşteri Temeline Göre Örgütlenme	53
5.3.Ürün Temeline Göre Örgütlenme	54
6. SATIŞÇILARIN SEÇİLMESİ VE İŞE ALINMASI	55
7. SATIŞÇILARIN EĞİTİLMESİ VE YETİŞTİRİLMESİ	57
7.1. Satış Eğitiminin Amaçları	58
7.1.1.Satış Elemanlarının Devir Hızını Azaltmak	58
7.1.2.Satış Elemanlarının Verimliliğini Arttırması	58
7.1.3.Müşteri İlişkilerinde Standart Sağlamak	59
7.1.4.Satış Elemanlarının Moralini Yükseltmek	59
7.1.5.Zaman Ve Bölge Yönetim Disiplinini Kazanılmasına Yardımcı Olmak	59
8.SATIŞ ELEMANLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	59
8.1. Satış Elemanları İçin Başarı Ölçekleri	60
8.2. Satış Elemanlarının Başarısını Etkileyen Faktörler	61
9. SATIŞ ELEMANLARININ ÜCRETLENDİRİLMESİ	62

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

1.SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİ	67
2. SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER	68
2.1. Örgütsel İkliminin Satış Elemanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri.....	68
2.2.Yöneticilerin Satış Elemanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	69
2.2.1.Denetimin Kapalı Olması	69
2.2.2. Performans Standartları Tespitinde Satış Elemanının Katılımı....	70
2.2.3. İletişim Frekansı	71
2.3.Otorite Yapısı	71
2.4. Satış Elemanlarının İşlerinin Niteliği ve Çalışma Koşulları.....	72
2.4.Çalışma Grubu	73

2.6. Rol Ve Rol Davranış Olgularının İş Tatminine Etkisi	74
2.7. Yükselme Olanakları ve Deneyim	77
2.8. Ücretlendirme ve Ödüllendirme	78
3. SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNE BAĞIMLI OLAN DEĞİŞKENLER	79
3.1. Satış elemanlarının İş Tatminin İşgücü Devrine etkisi	79
3.2. Satış elemanlarının İş Tatminin Performansa etkisi	80
4. İŞ TATMİNİN SAĞLANMASINDA KULLANILACAK İŞ ODAKLI YAKLAŞIMLAR	81
4.1. İş Dizaynı Kavramı	81
4.1.1. İş Rotasyonu	82
4.1.2. İş Genişletme	83
4.1.3. İş Zenginleştirme	83
4.2. Özerk Çalışma Grupları	84
4.3. Alternatif Çalışma Programları	85
5. İŞ TATMİNİ SAĞLAMADA ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ ARTIRICI ÇALIŞMALAR	86
5.1. Katılımlı Yönetim	86
5.2. Kalite çemberleri	86

UYGULAMA

SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI

1. SEKTÖRÜN YAPISI	88
2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ	90
2.1. Araştırmanın Amacı	90
2.2. Araştırmanın Modeli	90
2.3. Araştırmanın Kapsamı	91
2.4. Kullanılan Veri Analizleri ve Sonuçların Değerlendirilmesi	91
3. ARAŞTIRMA BULGULARIN ANALİZİ	92
3.1. Biyografik Karakteristikler Analizi	92
3.2. İş Tatmine Yönelik Bulgularının Analizi	94
3.3. Ki-Kare Homojenlik Sınaması	113
SONUÇ ve ÖNERİLER	136
EKLER	141
KAYNAKÇA	145

TABLOLAR LİSTESİ

<u>Tablo</u>	<u>Sayfa</u>
Tablo.1.1. İş Tatminin Yüzey modeli.....	28
Tablo.4.1. Türkiye ilaç pazarının alıcılara göre dağılımı.....	90
Tablo.4.2. İlaç mümessillerinin cinsiyete göre dağılımı.....	92
Tablo.4.3. İlaç mümessillerinin yaş gruplarına göre dağılımı.....	92
Tablo.4.4. İlaç mümessillerinin eğitim durumuna göre dağılımı.....	93
Tablo.4.5. İlaç mümessillerinin sektörde hizmet yılı bakımından dağılımı.....	93
Tablo.4.6. İlaç mümessillerinin firmalarında çalışma süresine göre dağılımı.....	94
Tablo.4.7. Üstlerim işimde başarılı olduğumda beni taktir eder,ifadesinin analizi.....	94
Tablo.4.8. Üstlerim satış elemanlarına adil davranır, ifadesinin analizi.....	95
Tablo.4.9. Üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur, ifadesinin analizi.....	95
Tablo.4.10. Üstlerim işle ilgili önerilerimi dinler ve gerektiğinde uygulamaya koyar, ifadesinin analizi.....	96
Tablo.4.11. Üstlerim işle ve işin sonuçları hakkında astlarına yeterli bilgi verir, ifadesinin analizi.....	97
Tablo.4.12. Bölgemde işimle ilgili kararları kendim alabiliyorum, ifadesinin analizi.....	97
Tablo.4.13. İşim özel hayatımı engellemiyor, ifadesinin analizi.....	98
Tablo.4.14. İş seçme pozisyonunda olsaydım, tekrar aynı işimi seçerdim, ifadesinin analizi.....	98
Tablo.4.15. Ücret planı, satış elemanlarının satış mesleği ile ilgili faaliyetlerin yerine getirilmesini sağlar niteliktedir, ifadesinin analizi.....	99
Tablo.4.16. Şirketimin sosyal yardımlarını yeterli buluyorum, ifadesinin analizi.....	99
Tablo.4.17. Şirketimin ücret sistemini adil buluyorum, ifadesinin analizi.....	100
Tablo.4.18. Ücretimin yaptığım işe ve eğitim düzeyine uygun olduğuna inanı- yorum, ifadesinin analizi.....	100
Tablo.4.19. İşim bireysel kariyerimle ilgili (meslekte ilerleme) hedef ve plan- larıma uygundur, ifadesinin analizi.....	101
Tablo.4.20. İşletmemizde adaletli bir yükseltim sistemi vardır, ifadesinin analizi.....	101
Tablo.4.21. Firmamızda kariyer gelişimi için eğitim ihtiyacı olan herkese bu konuda eşit imkan sağlanmaktadır, ifadesinin analizi.....	102
Tablo.4.22. İş arkadaşlarımla aramda güçlü bir dayanışma vardır, ifadesinin analizi.....	102

Tablo.4.23.İş arkadaşlarım işle ilgili bilgi alış verişinde oldukça istekliler, ifadesinin analizi	103
Tablo.4.24. Mevcut çalışma koşulları (iş saatleri, seyahat sıklığı) iyi düzenlenmiştir, ifadesinin analizi	103
Tablo.4.25.Şirketimde işten çıkarılma korkusunu duymuyorum, ifadesinin analizi	104
Tablo.4.26.Üst yönetimin satış stratejilerinde başarılı olduğuna inanıyorum, ifadesinin analizi	104
Tablo.4.27.Şirketim çalışanlara değer veren, onları motive eden bir yapı ve işleyişe sahiptir, ifadesinin analizi	105
Tablo.4.28.Şirketimde yetki ve sorumluluklar dengeli bir şekilde dağılmıştır, ifadesinin analizi	105
Tablo.4.29.Şirket içinde kontrol ve denetim faaliyetleri dengeli ve yeterlidir, ifadesinin analizi	106
Tablo.4.30.Kotalarımız bölge,ürün ve müşteri farklılıklarına göre düzenlenmektedir, ifadesinin analizi	106
Tablo.4.31.Kotalarımızın tespitinde satış elemanlarının deneyimi ve birikimi gözönüne alınmaktadır, ifadesinin analizi	107
Tablo.4.32.Bölgeler gerçekçi ve adil bir şekilde belirlenmiştir, ifadesinin analizi.....	108
Tablo.4.33.Performans standartlarını tespit ederken fikirlerimizden yararlanılmaktadır, ifadesinin analizi	108
Tablo.4.34.Performans standartları uygulanabilir niteliktedir, ifadesinin analizi	109
Tablo.4.35.Performans değerlendirmeleri satış elemanları motivasyonunu ve başarısını artırmak için kullanılır, ifadesinin analizi.....	109
Tablo.4.36.Satış eğitim programı satış personelinin ihtiyacını karşılar niteliktedir, ifadesinin analizi.....	110
Tablo.4.37.Şirketimizde satış elemanlarını temel itici güç olarak görülmektedir, ifadesinin analizi.....	110
Tablo.4.38.Bölgemde işimi yaparken şirketimin diğer departmanları ile uyumlu çalışabiliyorum, ifadesinin analizi	111
Tablo.4.39.Bölgede karşılaşılabileceğim olağan üstü sorunlarla başa çıkabilecek yetkiye sahibim, ifadesinin analizi.....	111
Tablo.4.40.Görev sorumluluklarımı tam olarak biliyorum, ifadesinin analizi.....	111
Tablo.4.41.Şirketim sağladığı iş tatminimden memnunum, , ifadesinin analizi	112
Tablo.4.42.Görev sorumluluklarımın artması işe bağlılığımı artırmaktadır, ifadesinin analizi	112
Tablo.4.43.Şirketimin satış elemanlarına verdiği önem beni memnun etmektedir, ifadesinin analizi	113
Tablo.4.44. Kontenjans Tablosu.....	114

Tablo.4.45. Üstlerim,işimde başarılı olduğumda beni taktir eder, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	115
Tablo.4.46. Üstlerim satış elemanlarına adil davranır ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması.....	116
Tablo.4.47. Üstlerim çalışanların işle ilgili kararlara katılmalarını destekler, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	117
Tablo4.48. Üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	117
Tablo 4.49. Üstlerim işle ve işin sonuçları hakkında astlarına yeterli bilgi verir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	119
Tablo.4.50. Ücret planısatisş elemanlarının satış mesleği ile ilgili faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlar niteliktedir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması.	120
Tablo.4.51. Şirketimim ücret sisteminin adil olduğuna inanıyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	121
Tablo.4.52. Ücretimin yaptığım işe ve eğitim düzeyine uygun olduğuna inanıyorum,ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	122
Tablo.4.53. Firmamızda kariyer gelişimi için eğitim ihtiyacı olan herkese bu konuda eşit imkan sağlanmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması.....	123
Tablo.4.54. İş arkadaşlarım, işle ilgili bili alışverişinde oldukça istekliler, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	124
Tablo.4.55. Mevcut çalışma koşulları (iş saatleri, seyahat sıklığı) iyi düzenlenmiştir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	125
Tablo.4.56. Şirketimde işten çıkarılma korkusu duymuyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	126
Tablo.4.57. Üst yönetimin satış stratejilerinde başarılı olduğuna inanıyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınanması	127
Tablo.4.58. Şirketim çalışanlara değer veren, onları motive eden bir yapı ve işleyişe sahiptir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	128

Tablo.4.59. Şirketim içindeki kontrol ve denetim faaliyetleri dengeli ve yeterlidir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	129
Tablo.4.60. Kotalarımızın tespitinde satış elemanlarının deneyimi ve birikimi göz önüne alınmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	130
Tablo.4.61. Performans standartlarının tespitinde fikirlerimizden yararlanılmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	131
Tablo.4.62. Bölgede işimi yaparken şirketimin diğer departmanları ile uyumlu çalışabiliyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	132
Tablo.4.63. Bölgede karşılaşabileceğim olağan üstü sorunlarla başa çıkabilecek yetkiye sahibim, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	133
Tablo.4.64. Görev ve sorumluluklarımın artması işe bağlılığımı artırmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunun, ifadesi arasında homojenlik sınaması	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

<u>Şekiller</u>	<u>Sayfa</u>
Şekil.1.İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	10
Şekil.2.Ücretin İş Tatminine Etkisi.....	12
Şekil.3.Fisbein ve Ajzen.....	24
Şekil.4.İnançların Tutumlarla ilişkisi.....	26
Şekil.5.Frederick Herzberg' in Hijyen motivatör teorisi	29
Şekil .6.İş Tatminin Göstergeleri.....	33
Şekil.7.Coğrafi Temele Göre Satış Örgüt Yapısı	53
Şekil .8.Müşterilere Göre Satış Örgüt Yapısı.	54
Şekil. 9.Ürüne Göre Satış Örgüt Yapısı.....	55
Şekil.10.İş Dizaynı.....	82

GİRİŞ

Çağdaş yönetim düşünce sistemine göre bir işletmenin başarısı, karlılık, pazar payı gibi değişkenler kadar iş görenlerin iş tatminine de bağlıdır. Bu nedenle örgütün insani yönü ihmal edilmemelidir. İşletmelerdeki performans, sermaye problemleri üzerine yapılan raporların çoğunluğuna göre pek çok kişinin genelde işinden tatmin olmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle iş tatmininin düşmesi işletme koşullarının kötüye gittiğinin en önemli belirtisidir. Bu nedenle işgörenler açısından iş tatminsizliği söz konusu olduğunda bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticiler suçlanmaktadır.

Rekabetin artması, pazarların yakınlaşması, tüketicilerin taleplerinin değişmesi, her üretilen malın kendi kendini satması düşüncesinin artık geçerliliğini kaybetmesine neden olmuştur. İşletmenin iç ve dış çevresinin değişmesiyle, satış elemanları işletmeler için kilit eleman haline gelmiştir. Bu kilit personelin çalışma koşulları ve işlerinin niteliği, yüksek strese ve moral bozukluklarına potansiyel teşkil etmekte ve satış elemanlarını iş tatminsizliğine itmektedir. Bunun sonucunda satış elemanlarının işgücü devri artmaktadır. Yüksek işgücü devri ise firmanın karlılığı azalmakta ve pazardaki imajı zedelenmektedir. Pazardaki marka ve firma etkinliğini artırmayı ve çağdaş yönetim düşünce sistemlerini geliştirmeye çalışan araştırmacılar, satış elemanlarını düşük moral ve yüksek strese karşı avantajlı hale getirecek olan, iş tatmini üzerine araştırmalar yapmalarına sebep olmuştur. Bu çalışmanın amacı; satış elemanlarının iş tatminini sağlayan örgütsel faktörleri araştırıp, Eskişehir bölgesinde profesyonel anlamda kişisel satış görevini yerine getiren ilaç mümessilleri üzerinde incelemektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.İŞ TATMİNİNİN TANIMI VE GELİŞİM SÜRECİ

1.1. İş Tatmininin Tanımı

İş pek çok kişinin yaşamında baskın bir rol oynar. İş, bir aktiviteden ziyade, yaşam tarzlarımız için ekonomik kaynak oluşturur. İş kelimesinin kullanıldığı tüm veriler durağanlığa karşıt bir anlam taşır. Bir işte çalışmak bir işe yaramak, işlemek gibi sözcükler içinde yararı da bulunduran bir eylem anlamına gelmektedir. İşimizin ürünleri diğer hiçbir yaşam deneyiminde elde edemeyeceğimiz şekilde varlığımızı kanıtlama ve doğrulama olanağı verir. Bu öneme göre insanların işlerine karşı tutumları sürpriz değildir.¹

Aslında pek çok insan işleri hakkında neler hissettiklerini, çok rahat anlatabilirler. İşlerine karşı davranışsal eğilimleri üzerine konuşabilirler. Başka bir deyişle insanlar işlerine karşı iş tatmini olarak özelleştirilen yada özel olarak adlandırılan tutumlar gösterirler. Örgütsel davranış konularından olan iş tatmini çağdaş yönetim anlayışına giren ve sıkça araştırılan bir konudur. Oluşumuna çeşitli faktörlerin etkili olduğu çok boyutlu bir kavram olan iş tatmini ile ilgili bir çok tanım yapılmıştır.

Bir çok insan kendileri için böylesine büyük bir anlam taşıyan işleri hakkında zamanla çeşitli duygular inançlar ve davranış eğilimleri geliştirirler. Bu tür tutumlar genel olarak iş tatmini olarak adlandırılmaktadır.²

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri, bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır ve buna iş tatmini denilmektedir. Eğer bu tutumlar olumlu ise iş

¹ Ayşe Can Baysal, **Çalışma Yaşamında İnsan** (İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993), s. 35.

² Jerald Greenberg ve A. Robert Bora, **Behavior in Organizations** (4 th., Ed., Boston: Allyn and Bacon, 1993), s.163.

görenlerin tatmin düzeyleri yüksek, olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülmektedir.³

Soyut bir kavram olan iş tatminini anlatmak için çoğunlukla işi sevme, işe bağlılık ve işe kendini coşkuyla verme gibi tanımlar kullanılmaktadır.⁴

İş tatmini işgörenin işine karşı gösterdiği genel tutumlardır. Kişinin işine karşı tutumu olumlu yada olumsuz olacağına göre iş tatmini kişinin iş deneyimi sonucunda ortaya çıkan ruh halidir.⁵

Bir işi yapan kişi belirli gereksinimleri karşılamak, iş ve iş ortamının kişisel değerlerine uygun olmasını beklemek durumundadır. Eğer kişinin gereksinimleri ve sahip olduğu değer yargıları yaptığı işle uyumlu ise ortaya iş tatmini çıkmaktadır.

Locke, iş tatmini, bir bireyin işini ya da işle ilgili yaşantısını memnuniyet verici veya olumlu bir duygu ile sonuçlanan bir durum olarak taktir etmesi şeklinde tanımlamıştır. İş tatminini işgörenlerin önemli olarak gördükleri şeyleri, işlerinden ne kadar elde ettiklerine ilişkin algıların bir sonucudur.⁶

Davis iş tatminini, iş görenlerin işlerinde duydukları hoşnutluk yada hoşnutsuzluk olarak ifade etmektedir. Yüksek düzeyde iş tatminine sahip bir birey işine karşı olumlu tutumlar geliştirebilmektedir. İşine karşı olumsuz tutumlara sahip bir birey ise iş tatminsiz bir kişidir⁷. Bullock iş tatminini işle bağlantılı çok sayıda arzu edilen ve edilmeyen deneyimlerin bütünüdür değerlendirmesinden kaynaklanan bir tutum olarak göz önüne alır. İş tatmini, bireyin işlerini değerlendirmede veya iş deneyimleri ile ilgili olarak edindikleri duyguları demektir. Bu değerlendirmede tipik olarak bir takım beklenti standartları, değerleri ve arzularla ilgili; kızgınlık, hoşnutsuzluk ve depresyon gibi duygularla sonuçlanmaktadır.

³ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış** (Eskişehir: Anadolu Üni., Yayın no:111, ETAM, 1996), s.98.

⁴ Gülten İncir, **Çalışanların İş Doymu Üzerine Bir Araştırma** (Ankara: MPM Yayın no:401, 1990), s.50.

⁵ İlhan Erdoğan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış** (İstanbul: İstanbul İşletme Fak., Yayın No.:266, 1991), s.231.

⁶ Fred Luthans, **Organizational Behavior** (Sixth Edition, New York; Mc Graw-Hill inc., 1992), s.114. (Canan Çetinkanat, **Örgütlerde Güdülenme ve İş Doymu** (Ankara: Anı Yayıncılık, 2000), s.1, içindeki alıntı).

⁷ Keith Davis, **İşletmelerde İnsan Davranışı**, Çeviren: Kemal Tosun (Beşinci basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Yayın No:199, 1998), s.96.

İş tatmininin üç önemli etkisi vardır bunlardan ilki iş durumuna duyulan bir tepkidir. Bu nedenle görülemez ancak anlaşılır. İş tatmini, genellikle çıktılarının beklentileri ne kadar karşıladığı veya aştığına göre belirlenir. Örneğin, eğer örgüt üyeleri, aynı bölümdeki diğer üyelere göre çok daha fazla çalıştıkları halde çok az ödüllendirildiklerine inanırlarsa bu işgörenler, işlerine, iş arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz bir tutum geliştirecektir ve işgörenler iş tatminsizliği duyguları içinde olacaktır. Aksi durumda ise işgörenler kendilerine iyi davranıldığını, adil bir ücret sistemi olduğunu hissederek işlerine karşı olumlu bir tutum geliştireceklerdir.⁸

Çağdaş yönetim düşünce sistemine göre bir işletmenin başarısı, karlılık, pazar payı gibi değişkenler kadar iş görenlerin iş tatminine de bağlıdır. Bu nedenle örgütün insani yönü ihmal edilmemelidir. İşletmelerdeki performans, sermaye problemleri üzerine yapılan raporların çoğunluğuna göre pek çok kişinin genelde işinden tatmin olmadığı görülmektedir.⁹ Diğer bir deyişle iş tatmininin düşmesi işletme koşullarının kötüye gittiğinin en önemli belirtisidir. Bu nedenle işgörenler açısından iş tatminsizliği söz konusu olduğunda bunun sorumlusu olarak çoğu kez yöneticiler suçlanmaktadır.

1.2. İş Tatmini Düşüncesinin Gelişimi

Yukarıda tanımını yaptığımız iş tatmini hakkında araştırmacılar iş tatmininin ne olduğu, hangi faktörlerden etkilendiği ve sonuçları hakkında oldukça fazla araştırma yapmışlardır. İş tatmini düşüncesinin gelişim sürecinde bu çalışmaların köşe taşlarını oluşturan araştırmalar tarih sürecine göre sıralanarak belli başlıklar altında toplanabilir. (EK-1'de İş tatmini Araştırmalarının Gelişim Süreci veren bir tablo verilmiştir.)

İş tatmini çalışmaları bir görüşe göre Taylor ve Gilbert 'in 1. dünya savaşı sırasında üretim yaptıkları fabrikada uygun, az stresli ve en az yorgunluk yaratacak çalışma metodunun araştırmasıyla başladığı kabul edilir.¹⁰

⁸ Çetinkanat, a.g.e., s.1.

⁹ Gülay Budak, *İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol* (İzmir: 9 Eylül Ün., Buca, 1998), s.45-48.

¹⁰ F.W.Taylor, *What is Scientific Management* (New York: American Management Association, 1970), s.252.

Taylor'la başlayan "Industrial Fatigue Research Board" tarafından çevre koşullarının incelenmesi ile günümüze kadar devam eden araştırmalar; Fiziki ve ekonomik şartlarla ilgilenen ekol adını almıştır. Fiziki ve ekonomik şartlarla ilgilenen ekolün incelediği iş tatminini etkileyen faktörlerden ilki işin maddi cevresi olarak adlandırılan fiziki şartlar, ikincisi ödüdür. Bu ekolün savunucuları ödülü ikiye ayırmış. Birinci tip ödül iş pozisyonu ile ilgili olarak organizasyon tarafından verilenlerdir ki bunlar dış kaynaklı ödüllerdir ve genellikle aşağı seviyede ihtiyaçları tatmin ettiği düşünülmektedir. İkinci tip ödül ise elde edilen başarıdan kaynaklanan kişinin kendi kendini ödüllendirmesidir. Bu ödül yüksek seviyede ihtiyaçlardan kendine güven ve kendini gerçekleştirmeyi tatmin ettiği düşünülmektedir.¹¹

Amerika da Elton Mayo ve ekibinin Chicago-Western Elektrik işletmesinde yönettiği, 1920' lerde başlayan araştırmalar Hawthorne çalışmalarıdır. Bu araştırmaların sonucu 1930'larda alınmıştır. Hawthorne araştırmaları tatmin olmuş işçinin daha çok üretim yapacağı tezinden hareketle başlangıçta klasik teorinin bir nevi uygulaması olan fiziki faktörlerin incelenmesiyle başlamıştır. Fakat çalışmalar ilerledikçe elde edilen sonuçlardan sosyal faktörlerin iş tatminine ve böylece üretime etkisi olduğunu fark etmişlerdir.¹²

Teknik ve fiziksel koşulların kontrol edildiği bu araştırmalarda fiziksel şartlarda değişiklik olmadığı durumlarda dahi verimlilik artışının ortaya çıktığı görülmüştür. Grup oluşturma, grupta arkadaşlık ve sevgi bağlarının güçlü olması, üstlerin davranışlarında olumlu yönde değişimleri işletmeyi bir aile ve iş görenleri onun ferdi gibi görmeleri çalışma ortamını beşeri havasını değiştirmiş sürekli verimlilik artışlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu çalışmalarla bireysel ilişkiden ziyade grubun iş tatmininde önemli rol oynadığı, kişilerin örgütsel değişimi bir grubun üyesi olarak daha kolay kabul ettikleri görülmüştür. Bir gruba ait olma duygusunun insanı çok yönlü iş tatminine ulaştırabileceği fikrine ulaşılmıştır.¹³

¹¹ J.P.Campbell ve Diğerleri, **Managerial Behavior Performance and Effectiveness** (New York: Mc. Graw-Hill Book Co., 1970), s.78-85.

¹² Erol Eren, **Yönetim Psikolojisi** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın no: 105, 1989), s.23.

¹³ İbrahim E. Başaran, **Örgütsel Davranış** (Ankara: A.Ü.E.F. Yayın no:108, 1982), s.205.

Endüstriyel sosyologların üzerinde durduğu iyi danışmanlık ve dostça ilişkilerin iş tatminini artırdığını, işgören devrini ve devamsızlığı azalttığını Vroom ve Baret in araştırmalarının sonuçları göstermiştir. Vroom ve Baret' in iddiasına göre işgören ve danışman beraber işi nasıl yapalım kararını birlikte verdikleri zaman iş görenin o danışmana karşı tutumu başlı başına iş tatmin kaynağı olabileceği tezini savunmaktadır. İnsan ilişkileri ile ilgilenen ekolün başlangıcı Hawthorne çalışmaları olarak görülür. Daha sonra ekolün çalışmalarını Endüstri psikologları ve Ohio State üniversitesi araştırmacıları tarafından günümüze kadar taşınmıştır.

Hawthorne çalışmalarında erişilen en önemli sonuç, iş tatmininin ücret aydınlanma, sıcaklık, gürültü ve benzeri maddesel çalışma koşulları ile değil iş yerindeki moral ortamı, kişiler arasındaki iyi ilişkilerle sağlandığıdır. Bu çalışmalarda iş tatmininin bağımsız olarak araştırılmasına, iş tatmininin verimle ilişkili olduğu düşüncesine sebep olmuştur. Gerçekte de sayıları oldukça çok araştırmalar iş tatmini ile verimlilik arasında ilişkiyi ispatlamaya çalışmışlardır.¹⁴

İnsan ilişkileri ile ilgilenen ekolün savunucuları ; iyi danışmanlık otoriter yönetim informal olmayan organizasyonlar, katılımcı yönetim ve bunlarla ilgili organizasyondaki teknikler üzerinde durmuşlar ve bu faktörlerin olumlu olmasının iş tatminini arttıracığını savunmuşlardır.¹⁵

1950'lerin sonlarında en üst noktasına erişilen bu ekol 1977'de Herzberg, Mausner ve Synderman'ın yeni bir hareket olan işin çağdaştırılması ekolünü başlatması ile önemini yitirmiştir. Bu araştırmacıların amacı iş organizasyonu yapılırken, ferdin iş tatminini sağlamak ve grup ilişkisini doyurucu bir şekil vermektir. Uygulanan en son teknolojilerin problemin teknik kısmına olağanüstü ihtisaslaşmış düşüncenin harcanmasına karşın sistemin insan kısmı ile çok az ilgilenilmiş olmasıdır. İngiltere'de Tavistock Enstitüsü ve Amerika'da Graduate School of Business Administration, Kaliforniya Üniversitesi bu araştırmaların en büyük atılımını yaparak

¹⁴ W.H. Vroom, **Work and Motivation** (New York: John Willey Sons.Inc., 1964), s.123-136.

¹⁵ R.H.Frank, J.D.Kaul, "The Hawthorne Experiments: First Stastical Interpretation," **American Sociological Review**, Vol.: 43, (1978), s.629-643.

mevcut işi her bir iş görenin iş tatminini artıracak şekilde yeniden organize edilmesinin gerektiğini ileri sürmüştür.¹⁶

Çağımızda toplam kalite yönetimi, katılımlı yönetim, hücre üretim sistemleri, yalın üretim sistemleri gibi çağdaş yönetim sistemlerinin üretimde insan faktörünü ön plana çıkararak ve iş tatmini oluşturacak yapılanmayı sağladığını görmekteyiz. Sistemlerin sosyal unsuru olan insan kaynağının çalışma koşulları, çalışma biçimleri ve işlerin içeriği ile ilgili olarak belirli bir serbestlik kazanması ön plana çıkmıştır. Toplam kalite yönetimi ile amaç hiyerarşi ve koordinasyon sisteminde eskisine göre daha çok bilgi sahibi olan alt kademe elemanlarının performanslarını geliştirmek için çalıştıkları bir sisteme geçmektir. Toplam kalite yönetimi konusunda yapılan çalışmaları incelediğimizde, bireyin kendini gerçekleştirme isteğinin de tatmin edilebileceği katılımcı, demokratik yönetim sistemlerini görmekteyiz. Veriler iş görev katılımının iş tatminini ve iş görenlerin verimliliğini artırdığını göstermektedir.

2.İŞ TATMİN KAVRAMININ DEĞİŞKENLERİ

İş tatmininin ayırt edilen birçok değişkeni vardır bu değişkenlerden en önemli ikisi **ihtiyaçlar** ve **beklentilerdir**. Bu değişkenler tek başlarına iş tatminini sağlamada etkili olabildikleri gibi faktörlerin bileşeninde iş tatmini veya tatminsizliğini ortaya çıkarabilir.¹⁷ Campbell, Dunnette ve Lawler insanın ihtiyaçlarını ve beklentilerinin işinden tatmin olması konusunda önemli faktörler olduğunu ileri sürer.¹⁸

2.1. İhtiyaçlar

İş tatmininin ortaya çıkmasını sağlayan değişkenlerden, ihtiyaçlar yaşayan organizmanın şartlı olarak ortaya çıkardığı gerçeklerdir ve belli bir hedefe yöneliktir. İhtiyaçlar hayatın devamı için gerekli olan şartlara dayanır ve organizmanın sağlıklı yaşaması için olması gereken dürtülerin enerji kaynağını oluştururlar. İnsan bilinçli olarak arzu etsede etmese de onlar mevcuttur. Her insanın kendisine özgü ihtiyaçları

¹⁶ G. Hutton, " Work Groups and Job Design," *Work Study and Management Services*, Vol.:VII, sayı:6, (March 1970), s.211-216.

¹⁷ E.A.Locke,"What is Job Satisfaction,"*Organization Behavior And Human Performance*, Vol.: 4., 1969, s.300

¹⁸ Campell ve digerleri, a.g.e., s.48-49.

vardır. Bunlar çeşit ve derece bakımından farklılıklar gösterir. Fakat değişik düzeyde olmalarına rağmen temel unsurlar aynı olabilir Maslow' un hipotezine göre her insanda beş hiyerarşik ihtiyaç bulunur.¹⁹

Fizyolojik ihtiyaçlar; Fizyolojik ihtiyaçlar, fizyolojik dürtüler olarak da adlandırılmaktadır. Bireyin homeostatik dengesini koruyabilmek için gereksinim duyduğu yiyecek, içecek, oksijen, uyku seks ve hareket etme dürtülerini içerir. Bu ihtiyaçlar giderildikten sonra diğer ihtiyaçlar belirecektir.

Güvenlik ihtiyaçları; Fizyolojik ihtiyaçlar doyurulduktan sonra ortaya çıkan güvenlik, denge, korunma, korku ve kaygı ile kaostan uzak olma özgürlüğü, bunun için de yapı, kural, kanun ve yasalara olan gereksinimlerdir. Sağlıklı ve mutlu bireylerin güvenlik gereksinimlerinin doyurulmuş olduğu söylenebilir.

Ait olma ve sevgi ihtiyaçları; Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları giderildikten sonra sevgi ve ait olma ihtiyaçları belirmeye başlar. Burada sevgi ihtiyacı hem vermeyi hem de almayı içerir. Duygusal sevgi, arkadaşlıklarla ve genel olarak insanlarla sevgiyle ilişki kurabilme, bir yere ait olduğunu hissetme, bu ihtiyaçlar içindedir. Bu ihtiyaçlar tatmin edilmezse bireyler kendilerini ilişkisi kesilmiş, reddedilmiş olarak yalnızlığın acısını hissedecektir.

Saygı ihtiyaçları; Kendine saygı kendine güven, başkalarına saygı gösterme ve başkalarından saygı görmeyi içerir. İçsel ve dışsal ihtiyaçlar üzerinde yoğunlaşabilir. İçsel gereksinimler, saygınlık, güçlü olma arzusu, başarılı ve yeterli olma, ustalık, kendinden emin olma ve özgürlüğe duyulan ihtiyaçlar olarak sıralanabilir. Bu ihtiyaçların doyurulmaması veya engellenmesi bireyin kendini küçük görme, zayıflık ve çaresizlik duygularına yol acar. Bu duygular cesaretin kırılmasına ve nörotik eğilimlere yol açabilir. Burada kendine olan saygı, hak edilmiş saygıdan kaynaklanmaktadır, yani işin yeterli ve yetenekli yapılmasından kaynaklanır, başkaların fikir ve düşüncelerinden değil.

Kendini gerçekleştirme ihtiyaçları: Maslow hiyerarşisinin, en üst basamağında yer alan ihtiyaçlardır. Kendini fark etme, devam eden bireysel gelişim, insan oluşumunun gelişmesinin bir sürecidir. Bu ihtiyaç, bireyin kendi potansiyelini, yaratıcılığını, kabiliyetlerini gerçekleştirebilmeyi amaçlaması ile ilgilidir. Bu ihtiyaçlar

¹⁹ Özkalp, ve Kirel, a.g.e., s. 246.

birisinin ne olabileceğine, onu olması anlamına gelir. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı tam anlamı ile doyumu imkansızdır. Çünkü kapasiteyi geliştirmeye çalıştıkça, potansiyel ve kendini gerçekleştirme daha güçlü bir hal alır.²⁰

Maslow bu ihtiyaçları daha alttaki ihtiyaçlar ve daha üstteki ihtiyaçlar olarak ikiye ayırmıştır. Altteki ihtiyaçlar fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları aşağı sıradaki ihtiyaçlar olarak tanımlanır. Sosyal ihtiyaçlar saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları da yüksek ihtiyaçlar olarak sınıflanır. Yüksek düzeydeki ihtiyaçlar, içsel ihtiyaçlardır. Düşük düzeydeki ihtiyaçlar ise dışsal ihtiyaçlar olarak tatmin edilmektedir. İhtiyaçlar, herhangi bir fizyolojik yada psikolojik bir dengesizliğin sonucunda oluşur.²¹

2.2. Beklentiler

Yapılan araştırmalar iş tatmini duygusunun işgörenin beklentileriyle onların gerçekleşme düzeyinin sonucunda etkilendiğini ve bu durumun kişinin işine ve iş ortamına uyum sağlamada önemli etkisi olduğunu ortaya çıkarmıştır. Bazı araştırmacılar Ilgen ve Hamstra iş tatmin ve tatminsizliğinin bireyin işinden ne beklediği ile çevrenin kendisine ne imkan verdiği veya çevreden ne elde edildiği arasındaki farkın derecesi tarafından belirlendiğini ileri sürer.²²

Beklenti, örgütsel hedefler ile sarf edilen çaba arasındaki ilişkidir. Bir diğer deyişle “sarf edilecek çaba kişiyi yararlılığı olan belli örgütsel hedeflere götürecektir midir?” sorusunu açıklayan bir kavramdır. Kişi çaba gösterdiği takdirde örgütsel hedefe ulaşacağına inanıyorsa (beklenti), örgütsel hedef ile kendi amacı arasında yararlılık ilişkisi kuruyorsa, kendi amacının bu gayrete değer olduğunu inanıyorsa kişinin motivasyonu yüksek olacaktır.²³

3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

İş tatmin teorilerinin, nedenleri üzerine elde tutulur görüşler sınırlı olmasını rağmen, iş tatminin, tutumlarını etkileyen faktörleri tanımlamak üzere yapılan çalışmalar oldukça başarılı olmuştur. Gerçekte bireyleri işleri hakkında pozitif veya

²⁰ Çetinkanat, a.g.e., s.12-13.

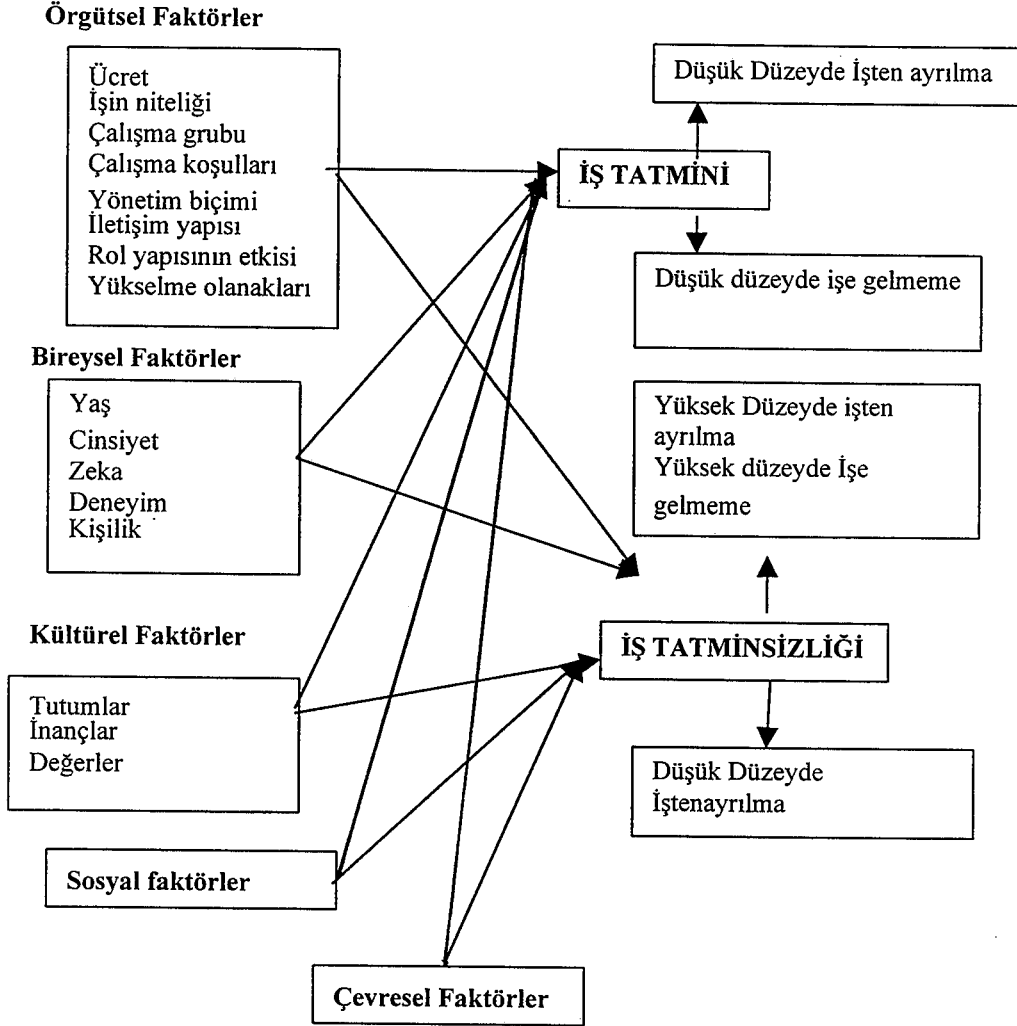
²¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.247.

²² Levent Şimşek, “İş Tatmini,” *Verimlilik Dergisi*, MPM, Cilt No: 5, Sayı. 2, (Kasım-1995), s.2.

²³ Suna Tevruz, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi* (İstanbul: Türk Psikologları Derneği, Şelale Mat., 1997), s.33-40.

negatif görüşlere yönlendiren şartların çoğu tanımlanmıştır. İş tatminini etkileyen faktörler Şekil-1'de görüldüğü gibi beş grupta toplanabilir.²⁴

Şekil 1. İş Tatminini Etkileyen Faktörler



Kaynak: G.Moorhead ve R.W.Griffin,1989, a.g.e., s.89.

3.1.Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tutumlarını biçimlendiren sekiz temel örgütsel faktör vardır: ücret, işin niteliği, yükselme olanakları, çalışma gurubu, çalışma koşulları,

²⁴ G.Moorhead and R.W.Griffin, **Organizational Behavior** (Second Ed., Boston: Houghton Mifflin Company, 1989), s.89.

yönetim biçimi, iletişim yapısı ve rol yapısıdır. Birey her faktör üzerinde değişik tatmin duymaktadırlar. Örneğin bir işgören aldığı ücret üzerinde tatminsizlik duymasına rağmen organizasyonun diğer faktörleri hakkında olumlu duygulara sahip olabilmektedir.²⁵

3.1.1. Ücret

İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları bir birinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama , ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için , örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır.²⁶

Ücret toplumda saygınlık kazanma, toplum tarafından kabul edilme, başarı ve tanınma gibi sosyal gereksinmelere aracılık etmektedir. Paranın sağladığı başarıyla toplumda tanınma ve statü elde edilmektedir.²⁷

Genellikle işletme yöneticileri, ücret yetersizliği üzerinde durmakta, fakat ücret adaletsizliğinin bir sorun yaratabileceğini göz ardı etmektedirler. Yapılan bir araştırmada, personelin %90'ı, ücret adaletsizliğinin ücret düşüklüğünden daha çok huzursuzluk kaynağı olduğunu belirtmiştir. Ücret adil bir şekilde saptanıp ödenmelidir. Bunun için yapılan işin miktarı ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Aynı zamanda ücretin kişisel değere ve özellikle unvanlara, diplomalara uygun olması arzu edilir. Ücretlerin yanı sıra işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının saptanması da önemli maddi çıkar konularını oluşturmaktadır.²⁸

Bunun yanında, yapılan birçok araştırma, bir çok faktörün etkisi altında olan iş tatmininde, ücretin önem sıralamasının, genellikle düşünüldüğü gibi ön sırada olmadığını göstermiştir. Yine de bu değerlendirme, ekonomik olarak gelişmiş veya gelişmemiş ülkelerde farklılık göstermektedir. Ücretin yeterliliği veya yüksekliğini düşünerek tatmin olan personel ise, aslında başarısının yeteneklerinin tanındığını,

²⁵ Budak, a.g.e., s.48.

²⁶ İnayet Pehlivan, *İş Yaşamında Stres* (1. Baskı, Ankara :Pagema Yayıncılık, 2000) , s.55.

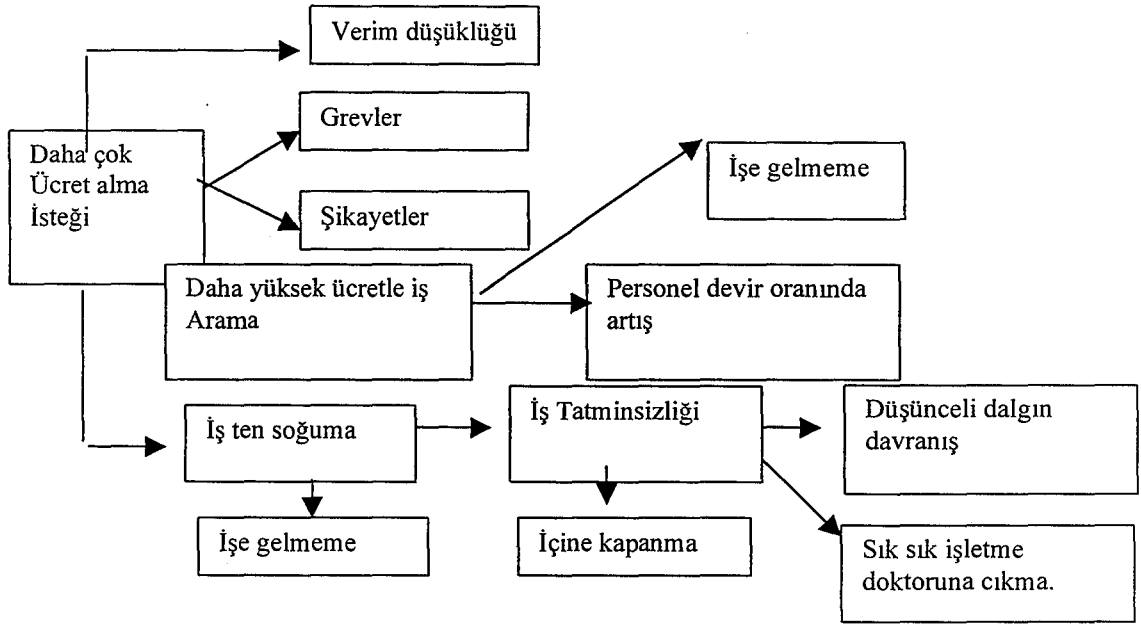
²⁷ M.D.Dunnette, *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology* (Chicago: Rand Mc. College Publishing Comp.,1976), s.323.

²⁸ Gülten İncir, a.g.e., s.34.

kendisinin işletmece benimsendiğini, işinde terfi edebileceğini düşünmekte ve bundan dolayı da tatmin olmaktadır.

Personelin, düşük ücret nedeni ile işten soğuması iş tatminsizliğine sık sık işe gelmemeye veya işe geç gelmeye ve diğer istenmeyen davranışlara yol açmaktadır.²⁹ Aşağıda daha çok ücret alma isteğinin ortaya çıkardığı sonuçlar görülmektedir.

Şekil 2. Ücretin İş Tatminine Etkisi



Kaynak: Edward E.lawler.1971, a.g.e., s.233, (Ramazan Geylan, a.g.e., s.162'deki. alıntı).

3.1.2.İşin Niteliği

Yapılan araştırmalarda iş görenlerin işin niteliği olarak tanımlaya bileceğimiz unsurlarda iş tatminini sağlamada etkili olduğunu göstermiştir. Genellikle işgörenlerin her gün aynı şekilde tekrarlanan monoton bir iş istemedikleri saptanmıştır. İşin çok az benzersizliğin olması yani rutin olması personelin sıkılmasına ve işi angarya olarak görmesine neden olabilmektedir İşin benzersizliği artıkça yani tekrarlanan işlerin sayısı azaldıkça genellikle iş tatmin düzeyi artmaktadır.

²⁹ E. E. Lawler, *Pay Organizational Effectiveness A. Psychological Review* (New York: Mc Graw-Hill 1971), s.233, (Ramazan Geylan, *Personel Yönetimi* (Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 1994, s.162'deki alıntı).

F.W. Taylor dan beri devam ettirilen işin bilimsel organizasyonuna ilişkin teknik ve yöntemler, bazı olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına ve zihinsel doyumsuzluk hallerine sebep olmaktadır. İşlerin fazla monoton olması, işgörenin bir birine benzeyen hareketler yapmasını gerekli kılar. İş görenler bu gibi işlerde sadece dikkatlerini kullanacak, zihinsel aktivitelerine gerek kalmayacaktır. İş görenin asgaride olsa zekasını kullanamadığı işler hiç bir ilgi uyandırmamaktadır. Zekanın verdiği yaratıcılık insanın ruhsal bir gereksinimidir. Bu gereksinim giderilmediği takdirde, monotonluk ve zihinsel durgunluğun verdiği bezginlik halleri ortaya çıkacaktır.

İnsanın çok karmaşık işler başarmasını istemekte sakıncalıdır. Onun zeka melekelerini aşan taleplerle kapasitenin dışına çıkarsak, bu gibi hallerde aşırı zihinsel yorgunluk ve bezginlikler ortaya çıkabilir. Başaramama korkusu da işgörenler üzerinde bunalımlılık ve sinirlilik hallerine neden olmaktadır.³⁰

Bağımsız çalışma gereksiniminin ve benzersizlik etkenleri yanında yapılan işin sağladığı saygınlık da işin kendisinin iş tatminindeki etkisini belirtmektedir. Saygınlık toplumun kişiye verdiği değeri ifade eden bir kavramdır. Toplum tarafından verilen değerlerin göstergesi saygıdır. Saygınlığı olan bir işte çalışan kişinin hem işletmenin diğer çalışanlarından hem iş dışındaki sosyal ilişki içine girdiği kişilerden saygı görmesi toplum tarafından kabul edilmesi ihtiyacının tatmin edilmesi anlamına gelmektedir.³¹

3.1.3. Yükselme Olanakları

Yükselme ve meslekte ilerleme arzusu her insanın içinde vardır. Yeterince ilerleyememe sonucu , çalışan kişinin yeteneklerini gerektiği gibi değerlendirememesi ve gereken sorumluluğun verilmemesi durumunu ortaya çıkarır. İşin yürütümünü iyice öğrenip deneyim kazanan personele bir süre sonra iş monoton gelebilir ve görevin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları yetersiz kalabilir. Bunun sonucunda personel daha büyük yetki ve sorumluluklar alma beklentisine girebilir. Yükselme personelin bulunduğu kademedan daha yüksek yetki ve sorumluluk taşıyan bir kademeye geçmesidir. Böylece hem personel monotonluktan kurtulur hem de yöneticiler artan sorumluluk ve denetim yükünü hafifletebilir.

³⁰ Budak, a.g.e.,s.48,

³¹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon* (İstanbul: İstanbul Üniv. İşletme Fak. Yayın No:236, 1991), s.393.

Yükselme maddi ve psikolojik ödülleri birlikte getiren niteliktedir. Yükselme her şeyden önce personelin gösterdiği başarının bir göstergesidir. Yükseldikçe kendini geliştirme olanağı elde eden personelin kendine güveni de artmaktadır. Ayrıca yükselme hem kuvvetli bir prestij hem de kendilerine ilgilendiren konularda daha çok söz sahibi olmak isteyen işgörene bu olanağı sağladığından psikolojik bir ödül niteliği sağlamaktadır. Yükselme yoluyla işgörenin bu tip gereksinimlerinin tatmin edilmesi aynı zamanda işletme içinde bir çok yararlı sonuçları da beraberinde getirmektedir. Örneğin personeli isteklendirme, amaçları doğrultusunda harekete geçirme, personel devir oranını düşürme, kilit noktalar için personel sağlama gibi yararları vardır.

Yükselme konusu iki yönlü stres yaratan bir durumdur. Bir yandan yükselmeyen kişi haksızlığa uğradığı duygusu ve yükselmenin getireceği maddi ve manevi kazançlardan yoksun kalmanın verdiği duygudan, stres yaşar. Kişi yükselmenin gerçekleşmesinde ise yeni bir işe adepte olmanın ve sorumlulukların artmasının getirdiği stresi yaşar.³²

3.1.4. Çalışma Grupları

Bazı iş görenler için sosyal etkileşim, bir ödül niteliği taşıyabilir ve çalışma arkadaşlarıyla olan sosyal etkileşim deneyimi iş tatmininin ana kaynağı olabilir. Bu yaklaşım ne tam olarak kabul edilebilir nede varlığı göz ardı edilebilir.³³

Bir görüşe göre iki veya daha fazla çalışan arasında etkileşim artması iş tatminini arttırmaktadır. Etkileşimi sağlayan koşulların varlığı durumunda çalışma grubunun üyelerine iş daha çekici gelebilir. Ayrıca iş tatmininin çalışma arkadaşları arasındaki etkileşimle ilgili olduğuna dair bazı veriler bulunmaktadır. Çalışma grubunun işgörene, sosyal savunma sistemi olarak da hizmet etmektedir. Çalışma grubu ile işgören arasındaki olumlu etkileşim kötü çalışma koşullarını veya işin monotonluğunun yarattığı etkilerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilir. Unutulmaması gereken bir nokta çalışma grubu, iş tatmini üzerinde etkili olmakta iş tatmininin diğer belirleyicileri kadar büyük önem taşımaktadır.³⁴

³² Pehlivan , a.g.e., s.56.

³³ Vroom, a.g.e., s.163.

³⁴ J.H.Arnold , C.D. Feldman , **Organizational Behavior** (New York: Mc. Graw Hill Book Com., 1986), s.224

3.1.5.Çalışma Koşulları

Genellikle iş görenlerin hoşlandığı çalışma koşullarının örgüte yada işe karşı olumlu tutumlarla bağlantılı olduğu görülmektedir. Çalışma saatlerinin uzun olduğu durumlarda personelin ailesi ve arkadaşları ile geçireceği iş dışındaki yaşamı için az zaman kalması ileride rol çatışması olarak göreceğimiz iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. Çalışma saatlerinde bazı esneklikler olduğunda veya çalışma saatleri sıkıştırıldığında personelin iş dışındaki yaşamı daha tatmin edici olabilir.

Çalışma koşullarıyla ilgili olarak işçilerin aletleri kullanma bakımından sahip olmaları gereken çevresel olanaklar ve kişisel yetenekler incelenmelidir. İnsanların iş ile ilgili olarak sahip olmaları gereken ısınma koşulları, aydınlanma, havalandırma vb.. etmenlere işin maddi çevresi adı verilmektedir. Maddi çevre koşullarındaki bozukluklar hem işin görülmesini önemli ölçüde aksatmakta hem de bireyin bedensel özelliklerinin bozulmasına rol oynamaktadır. Bütün bu olumsuz durumların sonucunda işletme ile ilgili olarak üretim de bir düşme olacak ve işgörenler ruhsal bunalıma sürükleneceklerdir. O halde bu durumları önleyecek önlemler alınmadığında işte tatminsizlik ve şikayetler baş gösterecektir. Bedensel, zihinsel ve moral durumları ve yetenekleri büyük ölçüde etkilenmektedir.³⁵

İş tatmininin bir özelliği de personelin yaşadığı çevrenin koşullarından etkilenebilmesidir. Şöyle ki; personel genellikle çalışma koşullarıyla yaşadığı çevrenin koşullarını karşılaştırma eğilimini göstermektedir ve birbirine yaklaştığı oranda işinden duyduğu tatmin düzeyi artmaktadır. Personelin çalıştığı çevre koşulları yaşadığı çevre koşullarından daha iyi durumda olduğunda personel kendini oransal olarak iyi bulmaktadır.³⁶

3.1.6.Yönetim Biçimi

Bir işletmede görev alan kişi amiri ile öncelikle denetim ilişkisini yaşar, yönetici öncelikle elemanlarının yaptıklarının kontrol eder, hatalı davranışlarını görürse uyarıda bulunur, çözümleyemediği sorunlarına destek olur. Tüm bu özellikleri nedeniyle iş görenin ilk amiri, özellikle nezaretçilerin davranışları bireyin iş tatmini etkilemektedir. Gözetim işgöreni işe katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında

³⁵ Budak, a.g.e., s.47.

³⁶ Davis, a.g.e., s.31.

işgörenler fikir bildirmiyor ise genellikle ortaya iş tatminsizliği çıkmaktadır. Her işletmenin yönetim ve politikası, o işletmenin büyüyüp gelişmesi ve yaşamını devam ettirebilmesi açısından büyük önem taşır. Fakat bunun pratiğe uygulanması yöneticilerin yapacakları gayretlerle olacaktır. İşletmeyle bütünleşme arzusunda olan personel, işletmedeki yönetim ve politikanın kötüye gitmesi durumunda, huzursuz olacağı ve işinden tatminsizlik duyacağı aşikardır. Bu sebepten dolayı yönetim biçimini iş tatmininin üzerindeki etkileri incelenirken üç tip yönetim tarzı ve bu tarzlara eğilimli yöneticiler ele alınacaktır. Bunlar personel eğilimli yöneticiler, işe eğilimli yöneticiler ve katılımlı yönetim uygulayan yöneticilerdir.

İşe eğilimli yönetici davranışında, yöneticiler astlarının çalışmalarıyla yakından ilgilidir. Bu tip yönetici iş prosedürlerini açıklar ve temelde başarı ile ilgilidir. Bu tip yöneticiler üretim artışında başarıyı esas almaktadırlar. Yönetim işletmenin başarısı için, insan kaynağı başta olmak üzere, gerekli gördüğü bütün kaynaklar da tasarruf yetkisine sahiptir.

Personel eğilimli yöneticiler ise çalışma grubu etkinliği üzerinde durmakta astlarının sorunlarını çözmede ve isteklerini karşılamada elinden geleni yapmaya çalışmaktadır. Yöneticinin yaklaşımı, görevin yapılan işten ziyade işletmede çalışan insanlarla ilgili olduğunu düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle personel eğilimli yöneticiler astlarını yakından tanımaya ve onlara her konuda yardımcı olmaya çalışmaktadır. Amaca ulaştıracak yönetimle değil, amaç ulaşmakta ayrıntularla değil bütünü ile ilgilenmektedir.³⁷

Yönetim biçimi üzerinde yapılan ilk araştırmalar Michigan ve Ohio State Üniversitesinde yapılmıştır. Bu araştırmalarda personel eğilimli yöneticilerin daha yüksek iş tatmini ve verimlilik sağladığı saptanmıştır. Daha sonra yapılan çalışmaların bu sonucu doğruladığı gibi personel eğilimli yöneticilerin personel devir oranının düşmesinde personel şikayetlerinin ve çalışma grubunda ortaya çıkabilecek gerilimlerin azalmasında etkili olduğu anlaşılmıştır. Ancak bu iki eğilimin her zaman birbirine karşıt iki uçta bulunduğu sanılmamalıdır. Yöneticiler her iki eğilime farklı ölçülerde sahip olabilmektedir.³⁸

³⁷ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.284.

³⁸ Davis, a.g.e., s.134-135.

İş tatmininde etkili olabilecek diğer yönetim biçimi de kararların alınmasında personele belli bir ölçüde katılım olanağının sağladığı yönetim tarzıdır. Personeli ilgilendiren kararların alınmasında personelin de söz sahibi olduğu katılımlı yönetim sistemi iş tatmin düzeyini yükseltebilmektedir. Personelin yaptığı işle ilgili kararlara katılma isteği çeşitli nedenlere dayanmaktadır.

Bunlardan birincisi, işi bizzat yürüten personelin işle ilgili yeterli uzmanlık bilgisine sahip olduğunu düşünmesidir. İkinci neden işle ilgili verilecek kararın personelin yürüttüğü işi önemli ölçüde etkilemesidir. Kararın iş üzerinde doğuracağı etkiden dolayı, ilgili personelin, getirilecek yeni çalışma yöntemlerinden haberdar olmayı ve o konuda görüşlerinin alınmasını arzu etmektedir. Bu istek personelin saygı görme gereksiminden kaynaklanmaktadır.³⁹

3.1.7. İletişim Yapısı

İşletme büyüdükçe çalışma ortamına uyumun olumsuz yönde etkilenmesinin nedenlerinden birisi büyük bir işletmede iletişimin güçleşmesidir. İş görenlerin iş tatmini düzeyi iletişim yapısından etkilenir. Diğer çalışanlarla etkili iletişim, işimizi devam ettirmenin en önemli parçası olabilir, işimizi devam ettirmek diyoruz çünkü bir çok insan çalışanlarla sıcak bir ilişki kuramadıkları için işlerini kaybederler. Çalışanların başarısızlığının görülen nedenlerinden biri kötü iletişimdir.

İletişim güçlükleri, yanlış anlamalara, örgütün işleyişinde düzensizliğe, yöneticilerin isteklerinin yanlış değerlendirilmesine yol açarak, işletmede tatminsizlik yada hoşnutsuzluk kaynağı olabilir. Çeşitli araştırmalar iletişim sorunlarının çalışma ortamına uyum ile yakından bağlantılı olduğunu göstermiştir.⁴⁰

Örgütte de iletişim yapısının işgörene yaptıkları işler hakkında bilgi verecek şekilde düzenlendiğinde iş görenlerin işlerinden daha çok tatmin oldukları görülmüştür. Genel olarak iletişimin kısıtlanmadığı bireylerin etkili bir biçimde katılımına olanak veren iletişim yapılarının en tatmin edici en hoşlanılan yapılar olduğunu söyleyebiliriz.

³⁹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.35.

⁴⁰ J.W. Williams, *İşletmelerde İletişim*, Çeviren: Y. Büyükerşen, Ş.Öz-Alp, H.Seçim, A.A.Bir, (Eskişehir: A.Ü.A.F. İş İdaresi Yayın No;112 Eskişehir, 1994), s.120.

3.1.8. Rol Yapısının Etkisi.

İşgörenler örgütte buldukları grup içinde veya ilişkili olduğu kişilere karşı belirli beklenti ve talepleri karşılamak zorundadır. İşgörenin bulunduğu ortamda üstlendikleri ve karşılamak durumunda oldukları beklentiler, çalışma grubundaki rolleridir. İçinde buldukları grubun, işgörenden beklediği roller ile işgörenin çalışma grubu içinde yerine getirdiği roller arasında uyumsuzluk olursa rol çatışması yada rol belirsizliği diye adlandırdığımız sonuçlar ortaya çıkar.

Rol belirsizliği, bireyin üstlenmesi gereken roller hakkında bir belirsizlik olduğu, bireyin ne yapacağını bilemediği durumda bireyden beklenen rollerin kesin tanımlanmadığı, net anlaşılır olmadığı durumlarda ortaya çıkar. Yetersiz iş tanımları ilk amirden kaynaklanan yanlışlıklar rol belirsizliğine neden olur. Diğer bir rol belirsizliği ise sosyal duygusal belirsizliktir. İşgören çalışma grubu içinde diğer çalışanlardan kendisi hakkındaki düşünceleri değerlendirmeleri alamadığında oluşur. Birey kendini yalnız ve izole edilmiş olarak hisseder.⁴¹

Araştırmalar rol belirsizliği ve rol çatışmalarının çalışanlarda kayıtsızlık, öfkelenme ve tatminsizlik, sorumluluğu başka insanlara yükleme gibi. bazı problemlere yo açtığını göstermiştir.⁴²

3.2. İş Tatmininin Bireysel Faktörleri

İş görenin işinden beklentileri öncelikle kendi bireysel özellikleri ile ilgilidir. Temel bireysel özellikleri iş ve iş çevresinde beklentilerin nitelik ve niceliği öncelikli sınırlayıcılarıdır. Birey eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak, yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özellikler belirleyecektir. İş görenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında işgörenin bireysel özelliklerini kabul etmemiz gerekir.⁴³

3.2.1 Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişki 60 yaşlarına kadar olumlu bir artış gösteriyor ve bu yaştan sonra

⁴¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.352.

⁴² Budak, a.g.e., s.48.

⁴³ Davis, a.g.e., s.100.

keskin bir düşüş göstermektedir. 20-30 yaş arası iş görenlerde minimum düzeyde iş tatmini görülmektedir.

İş hayatına yeni başlayan bir işgören, hiç bir iş tecrübesi ve daha önceden karşılaştırabileceği ve referans alabileceği bir işi yoktur. Bu durumda tek karşılaştırabileceği işi okul yaşamıdır. Okul yaşamından büyük beklentilerle iş hayatına başlayan gençler gerçekçi olmayan beklentilerini iş hayatında bulamadıklarında büyük hayal kırıklığına uğramakta ve iş tatmin düzeylerinde büyük düşüş görülmektedir. Böylece işteki ilk on yılını hayal kırıklığı içinde geçirmekte. İlk on yıl işlerini olumlu yönleri ile görememekte. Yaşlandıkça yeni iş bulma olanakları azalmakta işten ayrılma ve bırakma şansları da kaybolmaktadır. Genç iş görenler daha kolay iş bulabilmekte ve tatmin olabilecekleri iş için arayış içine girmektedirler Yaşlılıkla birlikte aldıkları ücret, izin süresi ve işletmenin verdiği esneklik artmaktadır yaşla birlikte işe gelmeme arasındaki ilişki ters orantılı olması beklenirken, maalesef belki de elde olmayan nedenlerle devamsızlık artmaktadır. Bunun nedeni ise artan sağlık sorunlarıdır.

Bir dizi iş tatmini araştırmasında Gleen ve arkadaşları, Carell ve Elbert, Clerks işgörenlerin yaşları arttıkça iş tatminlerinin yükseldiğini saptamıştır. Ayrıca 400 yönetici üzerinde Smith ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada da benzer sonuçlar elde edilmiş yaş arttıkça iş tatmininde yükselme olduğu saptanmıştır. Yapılan bir başka araştırmada da, beş ayrı ulusta yürütülen araştırma sonuçlarına göre daha yaşlı işgörenlerin daha tatminkar oldukları saptanmıştır.⁴⁴

3.2.2.Cinsiyet

Çalışanların herhangi bir üretim faktörü olmadığı ve kısa dönemde gözden çıkarılmalarının örgüte yarardan çok zarar getireceğinin anlaşılması ayrıca son yıllarda artan rekabet koşullarıyla başa çıkabilmek için daha nitelikli çalışanlar ve nitelikli iş gücü talebi yaratmıştır. Nitelikli iş gücü ile çalışmak ise yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Çünkü çalışanların profilinde değişiklik olmuştur. Kadın çalışanların sayıları artmıştır.⁴⁵ Kadının iş hayatındaki önemi ve yeri gün geçtikçe artmaktadır. Bu

⁴⁴ L.J.Mullins , *Management and Organizational Behavior* (Third Ed., London: Pitman Pub., 1983), s. 71-79.

⁴⁵ Alev Ergenç, "İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları," *T.O.D.A.İ.E. Dergisi*, Sayı: 9, (1983), s.314.

nedenle iş tatmin düzeylerini ve bunu etkileyen değişkenleri belirlemek işletme için önemli bir husustur. Yapılan araştırmalarda cinsiyet farkları ile iş tatmini arasında belirgin bir ilişki bulunamamıştır. Bazı çalışmalarda kadın iş görenlerde daha yüksek iş tatmini görülmüştür. Fakat bazı çalışmalarda bunun tamamen zıttı bulunmuştur.⁴⁶

Sheppard ve Herrick'in yaptıkları araştırmalarda, genellikle 30 yaşın altındaki kadınların işlerinde, erkeklerden daha az tatmin olduklarını belirtmiştir.

Ailesine bakmak için çalışmak zorunda olan bir kadın işgören ile iş hayatını kariyer gelişimi için seçen kadının iş tatmin kaynakları büyük farklılıklar göstermektedir. Kariyer yapan kadınların, iş tatmini ve motivasyon düzeyleri erkek yöneticilerle paralellik göstermektedirler. Yönetici kadınlarda yüksek düzeyde iş tatmini tespit edilmiştir. Çalışan anneler diğer bir bakış açısıyla işlerini hayatlarının ana noktası olarak görmemekte ev işleri ve annelik görevleri ile daha fazla tatmin olmaktadır. Kadınların endüstriyel nitelikli işlere katılmalarıyla özellikle üretkenlikte farklar beklenirken önemli bir fark ortaya çıkmamıştır. Çocuk yetiştirmek ve evle ilgili sorunlar nedeniyle kadınlar daha yüksek devamsızlık göstermektedirler.⁴⁷ Sonuçta iş tatminini, kadın ve erkek ayrımından çok beklenti düzeyiyle ilgili olduğunu söylemek daha doğru bir yaklaşım olur. Örneğin kadınlar iş yerinde, çalışma koşulları ve sosyal ilişkilere önem verirlerken erkekler ise, ücret kariyer gelişimi, ilerleme gibi konulara daha fazla itibar ederler.

3.2.3.Mesleki Eğitim Düzeyi

Bir insanın tutum değer yada düşüncelerine biçim veren en önemli süreçlerden biride eğitimidir. Bireyin yetenekleri konusunda yargıları , çeşitli toplumsal ortamlarda elde etmeyi umduğu yararlar büyük ölçüde eğitime bağlıdır. Profesyonel yönetim kademelerindeki iş görenlerde yüksek düzeyde iş tatmini görülmektedir. Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesi ile iş tatmini arasında negatif ilişki olduğunu göstermektedir. Bu teşhisin bir tek açıklaması vardır: yüksek düzeyde eğitim almış kişinin, işinin

⁴⁶ "K.R.Garrison and P. M. Munchisky ,“Attitudial and Biographical Pedictors.of Incidental Absennteisim” *Journal of Vocation Behavior*, Vol.:IX, (April 1977), s.221-250” (Çiğdem Kirel,” Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında, Cinsiyet, İş Tatmini ve işe Bağlılığın ilişkisi,” *İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Dergisi*. Cilt: 28, s: 2, Kasım 1989,s.115-116.icinden alıntı)

⁴⁷ Kirel, 1989 a.g.e., s.115-116.

kendisine yüksek sorumluluklar ve tatmin vereceği hususunda büyük beklentiler içinde olmasıdır. Fakat birçok iş, kişinin beklentilerini karşılamada yetersiz kalmaktadır. Üniversite mezunlarının iş tatmin düzeyleri, üniversiteye devam edip bitiremeyenlere nazaran daha yüksektir. Bunun tek açıklaması, işletmelerde üniversite mezunu kişilere, daha yüksek pozisyonların açık olmasıdır.

3.2.4.Zeka

Tek başına zeka düzeyi ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır. Pek çok iş ve görev için belirli bir düzeyde zeka gerekmektedir. İş ile zeka düzeyi arasındaki ilişkiler iş tatminini etkilemektedir. Eğer işin gerektirdiği zeka düzeyi ile kişinin IQ' su uyum içinde değil ise, iş kişi için sıkıcı olacak ve tatmin düzeyini düşürecektir.Parlak bir üniversite kariyeri olan bir işgörene rutin görevler verilirse, o kişiyi yetersizliğe ve sıkıntıya sokacak ve iş tatmininin düşmesine sebep olacaktır.⁴⁸

3.2.5. Tecrübe

İş tatmini ile işte geçen yıllar arasındaki ilişki karmaşıktır. Bireylerin işe başlamalarından hemen sonra tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır. Bunun nedeni, işte yeni olduğu için, iş çekici gelmekte ve kişi yeni kabiliyetler kazanacağı ve geliştirebileceği bir ortama girmektedir. Ancak başlangıçtaki yüksek tatmin düzeyi kısa bir süre sonra düşüşe geçmektedir.

3.2.6 Kişilik

Kişilik bir insanın hissetme düşünme ve davranış yollarına dayanan, nasıl bir iş tatmini hissedip düşündükleri konusunda ilk belirleyicidir. Bireysel kişilik işin pozitif ve negatifliği üzerine düşünceleri ve duyguları büyük oranda etkiler.⁴⁹ Her ne kadar araştırmalarda tam bir sonuç alınmasa da kanıtlar işlerinde daha fazla tatmin olanların aynı zamanda daha iyi uyum sağladıkları duygusal olarak daha dengeli olduklarını göstermektedir. kişilik araştırmalarında çeşitli kişilik trendlerinin incelenmesi önem arz etmektedir. Kendilik kontrolü, başarı oryantasyonu, kendini güven, kendini yansıtmaya, riske girme eğilimleri iş tatminine etkisi olan önemli kişilik trendleridir.

⁴⁸ Schultz, a.g.e., s.340.

⁴⁹ Jennifer, George M. and Jones Gareth R., **Organizational Behavior** (Second Ed., Boston: Houghton Mifflin ,1989), s.71,79.

Kendilik kontrolü, bireyin herhangi bir davranışının ortaya çıkmasından veya sonuçlarından kendinin belirli katkısının olduğuna inanması şeklinde tanımlanır. Bazı insanlar geleceklerini kendilerinin kontrolü altında olduğuna inanmaktadırlar, bu insanlarda içsel kendilik kontrolü yüksek olduğu söylenmektedir. Dışsal kendilik kontrolü yüksek olanlar ise kendi dışında olan faktörlerin kendi üzerlerinde önemli kontrolleri olduğuna inanırlar. Bu olayların kendi kontrolünde olmadığına inanırlar⁵⁰

Araştırmacılar daha da ileri giderek iş tatmini üzerine genetik etkilerin var olup olmadığını araştırmışlardır. Minnato Üniversitesinde, Richard Arvey ve ekibi, çalışanların iş tatmin seviyeleri ne kadar genetik olduğunu araştırmıştır. Bu ekip küçük yaşlardan itibaren 34 ikizinin üzerinde yaptıkları araştırmada iş tatmin seviyesinin %30'un genetik faktörler nedeniyle olduğunu buldular. Başka bir ilgi çeken bulgu, ikizlerin karmaşıklık, gerekli yetenekler, ve fiziksel istekler açısından benzer işler bulmaya eğilimli olduklarıyla ilgilidir. Bu da insanların genetik yapılarına uygun işler aradıklarını kanıtlamaktadır.

Yapılan araştırmaların sonucunda, kişiliğin, iş tatmini üzerine majör etkisi olduğu kabul edilip, iş tatmini konusunda yönetimin etkisi olmadığı düşünülmemelidir. Geri kalan %70'lik oran iş tatmininde önemli bir yüzdendir. Yani yönetim, iş tatmin düzeyinin % 70'ini etkileyebilmektedir.⁵¹

3.3. Grupsal faktörler

Bireyin iş tatmini, bir çalışma grubu içinde, meslektaşları, yöneticisi ve gözetimcisi tarafından etkilenmektedir. Çok az insan yalnız başına bir ilişki sistemine girmeden işini yapar. İşletmenin organizasyonel yapısına göre geliştirilen bir ilişkiler sistemi ve örgütsel işleyişi vardır. Tüm bu özellikler nedeniyle işgörenin ilk amiri, özellikle nezaretçilerin davranışı, işgörenin iş tatminini etkilemektedir. İşletmenin biçimsel yapısından ortaya çıkan yönetici-yönetilen ilişkisi, iş görenin işletmeye aidiyet duygusunu yönlendirmektedir. Her yaptığı denetlenen, kendi başına karar verme yetkisi olmayan ve davranışlarında serbestlik tanınmayan astlar, zamanla iş tatmininden uzaklaşmaktadır. Bunun sebebi ilişkiler sisteminin işleyişindeki

⁵⁰ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.78.

⁵¹ George and Gareth 1989, a.g.e., s.76.

aksaklıklardır. Nezaretçilerin, ilk amirlerin; özellikle işe yeni giren kişilerin başlangıçta duydukları iş tatmini üzerinde büyük etkisi vardır. Özellikle ilk yöneticilere, yeni elemanların işletmeye kazanılması açısından büyük sorumluluklar düşmektedir. Onların işlerinde tatmin olmaları, geleceği olumlu değerlendirmeleri, birazda ilk yöneticilerin davranışları ile ilgilidir.⁵²

3.4 Sosyal ve Çevresel Faktörler:

Sosyal ve çevresel faktörler bireyi etkileyen ekonomik, sosyal teknik ve devlete ait tüm unsurlardır. Bireyin iş yaşamında üstlendiği iş çevresinde ve dışında rolleri vardır. Bireyin örgüt içinde olduğu gibi, örgüt dışındaki sosyal çevresi de önemlidir. Bu sosyal çevrenin en önemlisi ailesidir. Diğer bir deyişle, birey, ailesi ve işi arasında yer almaktadır. Birey işi ile ailesi arasında denge kurmak zorundadır. Eğer birinden birinin taleplerini dengeleyemezse, bu kişi üzerinde, iş tatminsizliğine ve strese neden olur. Bir çalışanın iş tatmin seviyesi, ait olduğu sosyal gruplar tarafından belirlenebilir. Hafta sonu grup faaliyetlerine katılan bir birey, hafta sonu çalışmaktan hoşlanmayabilir. Siyasal partilerin ve sosyal grupların iş tatmin seviyesinde gerçekten güçlü etkileri vardır.

3.5.Kültürel Faktörler:

Bir kişinin içinde bulunduğu kültür de iş tatmin düzeyini etkiler. Bireysel başarı ve kazancın önemini vurgulayan kültürlerde yetişen çalışanlar (örn. U.S.A.) bireysel kazanç ve ödül (Bonus, prim, kar payı) sağlayan işlerle daha tatmin olurlar. Her bireyin kendi üzerine düşeni yerine getirdiği kültürde yetişenler, Japon kültürü gibi bireysel başarı ve rekabet getiren işlerde daha az tatmin olurlar.

Bireyin bulunduğu kültürel ortam ele alındığında çok çeşitli duygu ve değer yargıları etkisi altında kaldığı görülür. Bu bağlamda iş tatmini sağlayan alanlar sayılamayacak kadar çoktur. Önce birey içinde bulunduğu kültürel ortamda iş tatmini sağlayacaktır. İçinde bulunduğu kültürel ortam bireyin **tutumlarını, inançlarını** ve **değer yargılarını** şekillendirecektir.⁵³

⁵² Budak, a.g.e., s.78.

⁵³ Özkalp ve Kirel, a.ge., s.108.

3.5.1. Tutumlar

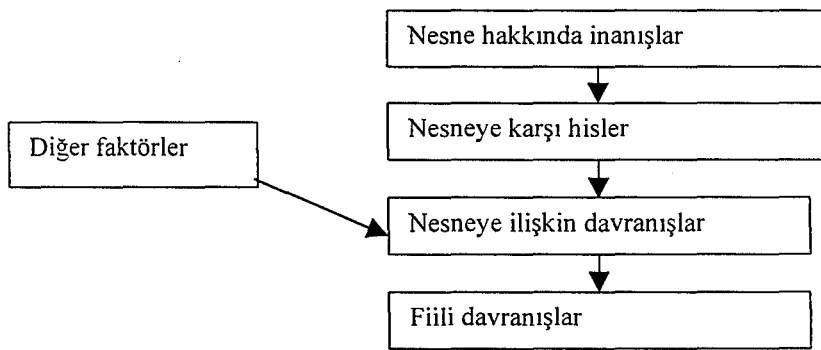
Tutum, en geniş anlamda bir bireyin belirli bir objeye veya bir kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimde vaziyet alışıdır. Tutumlar üç bileşenden oluşurlar. Bunlar tutumun duyusal, bilişsel ve davranışsal bileşenleridir. Ancak bu bileşenler birbirinden bağımsız değillerdir karşılıklı olarak birbirinden etkilenirler ve aralarında tutarlılık söz konusudur.

Duyusal bileşen; Bireyin tutum nesnesine ilişkin duygu ve değerlendirmesinden oluşur. Bir nesneye olumlu tutumu olan birey bu nesneyi olumlu olarak değerlendirecek ve olumlu duygular besleyecektir. Nesneye karşı tutumu olumsuz ise nesneyi olumsuz değerlendirecektir.⁵⁴

Bilişsel bileşen; Tutumun bilişsel bileşeni bireyin tutum nesnesine ilişkin düşünce bilgi ve inançlarından oluşur.

Davranışsal bileşen; Bu bileşen bireyin tutum nesnesine ilişkin davranışlarda bulunmaya yönelir. Tutumu oluşturan bileşenlerden yalnızca davranışsal bileşen gözlenebilmektedir. Tutum ve davranış arasındaki ilişkinin açıkça anlaşılabilmesi için tutumların nedenlerini ve sonuçlarını beraber ele almak gerekir. Fishbein ve Ajzen, tutumu ve üç bileşeni alıp bunların arasındaki ilişkiyi aşağıdaki şekil-3'deki gibi açıklamıştır.

Şekil.3. Fishbein ve Ajzen



Kaynak. M.P.M Verimlilik Dergisi, 1995, sayı.2 s.94.

İşletmelerde iş tatmininden başka önemli olan iki tip işgören tutumu vardır; **işe bağlılık ve iş sorumluluğu;**

⁵⁴ Özkalp ve Kırel, a.ge., s.108.

İşe bağlılık; İşe bağlılık, işletme organizasyonu ve tutum çalışmalarına daha yeni dahil olmuş bir kavramdır. Bu tür tutumlarla anlatılmak istenen, işgörenin işini benimseme derecesidir. İşgören işini tüm yönleri ile benimsediği, sevdiği ve beğendiği yönleri vardır. Aynı şekilde, işin bazı yönleri kendisini tatmin etmemektedir. Ancak sonuç olarak sevdiği yönleri fazla ise, işe bağlılık derecesi fazla olacaktır ve kişi bu işi yapmaya devam edecektir. Kişinin işine bağlı olması halinde verimlilik artacak, iş tatmini sağlanacaktır.

Örgütsel sorumluluk; İşgören işletmenin kurallarına, işleyişine bağlanır ve kendi davranışlarını örgütsel kurallar doğrultusunda düzenler ve zamanla organizasyonel sorumluluk taşıma isteği ortaya çıkmaktadır.⁵⁵

İşgören tutumu, müşteri ve satışı tutumu, sosyal çevreyi oluşturan diğer kişilerin tutumu yukarıdaki kalıplardan hangisi içersinde toplanırsa toplansın bazı değişkenlere bağımlı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu değişkenler tutumu oluşturan faktörler adı altında toplanmaktadır.

3.5.2 Tutumu Oluşturan Faktörler

3.5.2.1. İnançlar

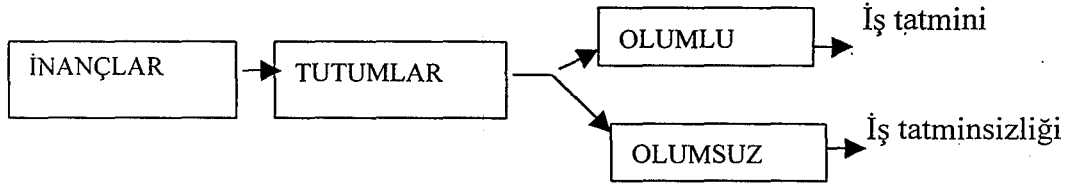
İnançlar bireylerin kendi dünyalarının (iç alemlerinin) bir yönü ile ilgili algıların ve tanımların meydana getirdiği sürekli duygular ağıdır. İnançlar, bilgi kanaat ve imanı kapsayan bir psikolojik olaylardır. Tutumlar, belirli değer yargıların ve inançların arkasında gizlidir. Tutumlar, yaşamsal olaylar karşısında davranış şekli ve hareket biçimleri olarak şekillenirler. Bu nedenle tutumu şu şekilde tanımlayabiliriz; tutum, bireyin kendi dünyasının (iç aleminin) bir yönü ile ilgili olarak belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma sürecidir.

Bütün tutumlarda, ilgili konu hakkında gerekli inançlar bulunur, bununla beraber belli bir tutum içinde mutlaka bütün inançların varlığı söylenemez. İnançlar, insan psikolojisinin vazgeçilmez unsurlarıdır. Bunu, bir binanın temel taşlarının görmüş olduğu işlevler olarak düşünülebiliriz.⁵⁶

⁵⁵ Erdoğan 199, a.g.e., s.364.

⁵⁶ Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş.,1998), s.122.

Şekil.4. İnançların Tutumlarla ilişkisi



Kaynak: Eren 1998, a.g.e., s.122.

Yukarıdaki şekilde görüldüğü gibi tutumlar, inançların, hislerin ve davranışsal niyetlerin bir sonucudur. Eğer işgörenler, yaptıkları işin kendilerini sağlayacağı tecrübe ve eğitimin terfi için gerekli olduğuna inanırlarsa, iş tatmini oluşacaktır. İnançların oluşumunda rol oynayan üç süreç vardır.

Geçmiş tecrübeler: Bireyler, geçmişte olduğunu gördükleri veya deneyim kazandıkları şeylere inanma eğilimindedirler.

Ulaşılabilir bilgi: Eğer işgörenler personel bölümünden mühendislerin hızlı bir şekilde terfi ettiklerini öğrenirse bu onların inançlarını etkileyebilir.

Genellemeler: Bireyin benzer durumlarda benzer etkilerle karşı karşıya kalması halinde deneyim ve bilgisini genellebilmesi ve elde ettiği düşünsel sonuca davranışa dönüştürülmesi demektir.⁵⁷

3.5.2.2 Değerler

Hangi tür davranışların iyi, doğru, arzulanan veya istendik olduğunu belirten paylaşılan ölçüt veya fikirlerdir. Değerler, örgütsel davranışın kullanım alanı içinde büyük önem taşırlar. İş tatminin, motivasyonun, hatta algılamının temelini değerler oluşturur. Her bireyin her hangi bir konuya veya kişilere karşın belirgin değerleri vardır. Her birey örgüte girerken nelerin olması veya nelerin olmaması hakkında belirgin düşüncelere sahiptir. Bu düşüncelerin temelinde değerler yatar. Bunun dışında içinde yaşadığımız toplumun, kültürel yapısı, bizim belirli değerlerle donatılmamıza sağlar. Eşitlik, demokrasi, adalet, başarı, hep kültür içerisinde belirli pekiştirmelerle sahip olduğumuz değerler bütünüdür. İnsanların sahip olduğu değerler, nispeten istikrarlı ve

⁵⁷ Şimşek a.g.e., s.122.

tutarlıdır. Yani kolay değiştirilemezler.⁵⁸ Eğer bireylerin sahip olduğu değerler, çalıştığı örgütün değerleriyle uyumluysa, birey başarılı ve uyumlu olacak, aksi halde başarısız olacaktır. Yöneticiler, kendilerini iyi değerlendirebilen ve uyumlu kişilere gereksinim duyar ve bunları ödüllendirirler. Bunun içinde, iş yerinde personel seçiminde, diğer özellikler kadar değer sistemleri iş yerine uyumlu kişileri istihdam etmelidir.

İş tatmin seviyeleri üzerinde değerler etkilidir. Çünkü değerler çalışanların görevlerinde davranış şekillerini belirler. Kuvvetli dış değerlere sahip bir kişi, tam tersi değerlere sahip bir kişiye göre işini ilginç ve anlamlı bularak daha kolay tatmin olabilir. İşi uzun çalışma saatleri gerektirmesine rağmen iyi bir ücret getirmeyebilir, kuvvetli dış değerlere sahip bir kişi, tam tersi değerlere sahip bir kişiye göre iyi ücretli olmayan böyle bir işle tatmin olabilir.⁵⁹

Birçok teorisyen, insanın işindeki pozisyonu ile insanın değer yargularının ilişkisinin iş tatminin bir belirleyicisi olduğunu kabul eder.

4.İş TATMİN TEORİLERİ

Pek çok iş tatmin teorileri ve modeli vardır. Her biri iş tatmin dört ana belirleyicisinden bir veya bir kaçına dayanır(Kişilik, değerler, İş statüsü ve sosyal çevre) ve detaylı olarak ele alır. Biz burada en etkili teoriler olarak gördüğümüz üçünü vereceğiz.

- Yüzey Modeli
- Herzberg'in Hijyen Teorisi
- Locke'in Volue (Değer) Teorisi

Her bir teori iş tatminini farklı açılardan görmemizi sağlar. Her bir teori, yöneticilerin, elemanlarının tatmin seviyelerini daha iyi anlamada yardımcı olacak faktörlerdir. Her bir teori yöneticilerin pek çok durum veya olaya karşi hazırlıklı olmalarını sağlamaktadır.

⁵⁸ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.98.

⁵⁹ J.M. George and Gareth R.Jones, *Understanding And Managing Organizational Behavior* (Mass. : Addison-Wesley Pub. Co., 1996) s.72-89.

4.1.Yüzey Modeli

Yüzey modeli, ilk olarak bir işi iş statüsündeki faktörlere dayanarak bütünleyen elemanlara, iş yüzeylerine ayırmasına odaklanır ve her bir yüzey açısından çalışanların nasıl tatmin olduğuna bakar. Araştırmacılar tarafından ifade edilen, listelenen ve tanımlanan pek çok iş yüzeyi vardır.⁶⁰

Tablo 2. İş Tatminin Yüzey Modeli

İŞ YÜZEYİ	TANIMLAR
Yetenek kullanımı	Bir kişinin yeteneklerini kullanabilmesi için verilebilecek imkan
Başarı	Bir işçinin işi başarma hissini boyutu
Aktivite	Mümkün olduğunca işe konsantre olabilme
İlerleme Gelişme	Promosyon fırsatlarının olması
Otorite	Diğerleri üzerinde kontrole sahip olma
Şirket politikaları ve pratikte gerçekleştirdikleri	Çalışan ne derecede memnuniyet verildiğine dair boyut
Maaş	İş için çalışanın talep ettiği ücret
İş arkadaşları	İş yerinde bir kişinin diğer kişilerle ne derecede olmaktan iyi hissettiği
Yaratıcılık	Yeni fikirler getire bilme serbestliği
Bağımsızlık	Tek başına çalışabilme yeteneği
Etik moral değerleri	Bir başkasının özgürlüğüne karışma
Tanınma	İyi iş arkadaşlığı
Sorumluluk	Kararlar ve hareketlerde yerinde davranma
Güvenlik	Güvenli ve sürekli işe sahip olma
Sosyal hizmet yapabilme yeteneği	Diğer kişilerle iyi çalışabilme
Sosyal statü	İşle ilgili geniş bir toplulukta tanınma
Teknik denetim	Kişinin patronunun işle bağlantılı yeteneği
Çeşitlilik	İş üzerinde farklı şeyler yapma
Çalışma şartları	Isı ışık gibi çalışma ortamının maddi yönü

Kaynak: George and Gareth, 1996, a.g.e. s.76.

Her bir iş yüzeyi, çalışanların iş tatminini oluşturur. Tablo 2’de belirtildiği gibi çalışanlar, kendi iş tatmin seviyeleri üzerine düşündüklerinde işlerinin farklı yönlerini hesaba katarlar. Yüzey modeli yöneticilerin ve araştırmacıların, çalışanları etkileyen işleri tanımlarını güçlendirir. İş tatmin üzerinde, iş statüsünü değerlendirmeyi kuvvetle etkileyen önemli bir yüzünü görmemeleri halinde olay çok karışır.⁶¹

⁶⁰ George and Gareth, 1996 a.g.e., s.73.

⁶¹ George and Gareth, 1996, a.g.e. s.76.

4.2. Frederick Herzberg'in Hijyen Motivatör Teorisi

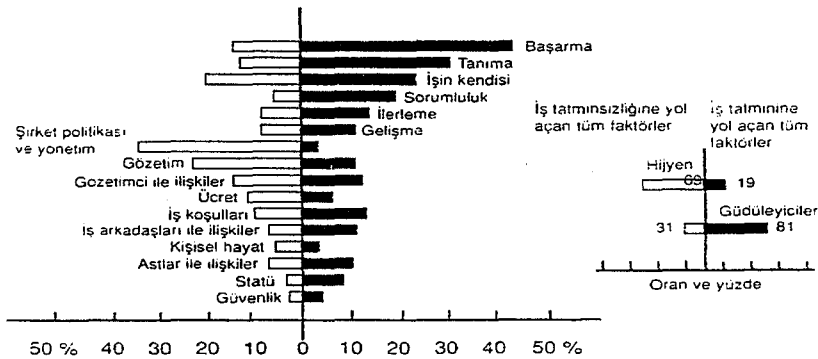
İş tatmini üzerine ilk teorilerden biri Frederick Herzberg'in motivatör hijyen teorisidir. İş tatmini üzerine belirli iş yüzey tiplerinin etkileri odaklanır. Frederick Herzberg 'in çalışmaları her çalışanın iki ihtiyaç veya istek setine ihtiyaç duyduğunu işaret etmiştir. Bu setler motivatör ihtiyaçlar ve hijyen ihtiyaçlardır.

Motivatör ihtiyaçları, işin yapısına ve bunun kişiye yüklediği sorumluluğu ifade eder. İlginç iş, iş üzerinde otonomi ve sorumluluk gibi iş yüzeyleri motivatör ihtiyaçları tatmin eder.

Hijyen ihtiyaçlar, işin yapıldığı ortamı fiziksel, ve fizyolojik olarak tanımlar. Fiziksel ve fizyolojik iş şartları (Isı, çevrenin ferahlığı, denetim, ödeme yapısı ve iş güvenliği)hijyen ihtiyaçları ihtiva etmektedir.

Frederick Herzberg 'in Motivatör ve hijyen teorisi bu ihtiyaç setleri arasındaki ilişkileri işaret etmiştir. Motivatör ihtiyaçlar karşılandığında çalışanlar tatmin olacaktır. Karşılanmadığında tatminsizlik ortaya çıkacaktır. Hijyen ihtiyaçlar karşılandığında tatminsizlik önlenecektir. Frederick Herzberg 'e göre bir işçi aynı anda hem iş tatmini ve iş tatminsizliği yaşayabilir. Bir çalışanın ilginç ve yüklü iş aldığı anda motivatör ihtiyacı karşılanır ve iş tatmini gerçekleşir. Bu iş de az veya yetersiz iş güvenliği nedeniyle hijyen ihtiyaç karşılanmadığı için tatminsizlik olabilir. İş tatmininin alışıla-gelmış görüşüne göre tatmin ve tatminsizlik bir sürekliliğin iki zıt unsurunu teşkil eder. Çalışanlar ya tatmin olmuş yada tatmin olmamıştır. Şekil-4 bu alışagelmış görüşü gösterir.⁶²

ŞEKİL. 4. Herzberg'in Hijyen Motivatör Teorisi



Kaynak: Özkalp ve Kirel, a.g.e. s.253'den alıntı

⁶² Greenberg and Bora, a.g.e., s.165.

Şekil 4 Herzberg'in görüşünü göstermektedir. Bir çalışanın tatmin düzleminde yerleşimi motivatör ihtiyaçlarının ne düzeyde karşılandığına bağlıdır. Tatminsizlik düzeyi ise hijyen ihtiyaçların ne düzeyde karşılandığına bağlıdır. Pek çok araştırmacı Frederick Herzberg 'in görüşünü test etmiştir

Frederick Herzberg ve arkadaşları işçilerle yaptıkları görüşmelerde onları işleri hakkında, kendilerini özellikle iyi hissettikleri bir zamanı tarif etmelerini ve aynı zamanda kötü hissettikleri bir anı tarif etmelerini istediler. Pek çok işçiden alınan yanıtların neticesinde aşağıdaki sonuçları buldular; Çalışanlar işlerinde iyi hissettikleri ve tatmin oldukları an işin kendisi ile ilgili görüldü yani motivatör ihtiyaçlar ile ilgilidir. Kötü hissettikleri anlar ise çalışma şartları ile ilgilidir (Hijyen faktörü). Frederick Herzberg 'in teorisini test etmek için araştırmacılar farklı metot kullandıklarında teoriyi destekleyen sonuçlar çıkmadı. Sebebi ise insanlar, kendileri için iyi şeylerin kendilerinin kontrolünde olduğunu kötü şeyler için başkalarını, kendileri dışındaki faktörleri sebep göstermektedir.

Bu tip çalışmaların sonuçları Frederick Herzberg'in teorilerini ayrıntılı doğrulamamış, sadece iş tatminini anlamada bir çatı teşkil ettiğini göstermiştir. Bu demek değildir ki, bu teori daha az değerlidir. Landy'in belirttiği gibi teori tam anlamıyla çalışanın tatmini ve motivasyonunu tespit etmede çok yararlı olmasa da tatmin ve tatminsizlik şartlarını tanımlamada kullanışlı bir çatı sağlar. Teori kişisel gelişim, şans tanıma ve artan sorumluluk gibi iş tatmini faktörlerin önemini dikkat çekmiştir. Bu faktörlere olan ilgi iş zenginleştirme veya geliştirme üzerine daha çok çalışmayı yöneltti. Bu yolla Frederick Herzberg'in teorisine organizasyonel davranış alanında daha çok uyulmuştur.⁶³

4.3.Locke'nin Değer Teorisi

İş tatmininin 3. teorisi Edwin Locke'nin değer teorisidir. Bu teori iş tatmininin, bireylerin beklentilerini, (iş gelirleri, ödül gibi) ne derece karşılandığı ile ilişkilidir. İş gelirleri Frederick Herzberg'in teorisinde yansıtıldığı gibi ille de temel ihtiyaçları olmayabilir Arzu edilen iş yüzeylerinden biri olabilir. Bu yaklaşımın anahtarı, "iş

⁶³ Greenberg and Bora, a.g.e., s.165.

Locke'in teorisi iş tatmininin pek çok faktörden türediğini ileri sürmektedir. Bu teori için kanıt Rice, McFarlin ve Bannet tarafından yapılan bir araştırmada bulunabilir araştırmacılar bir anket kullanarak bir grup çalışanın ne derece iş yüzeyi görüp sahip olduklarında ne derece iyi hissettiklerini ve bu iş yüzeylerin karşılığında nasıl tatmin oldukları ölçüldü: En büyük zıtlıklar en çok tatminsizlik gösterenler değil en küçük zıtlıklar en yüksek tatmin oluşturanlardır. Bu teorinin ilginç bir ifadesi de iş tatminini için değiştirilmesi gerekli iş yüzeylerine dikkat çekmesidir. Locke'in teorisi iş tatmininin pek çok faktörden türediğini ileri sürmektedir.⁶⁴

5.İŞ TATMİNİNİN MOTİVASYON KAVRAMI İLE İLİŞKİSİ

Motivasyon ve iş tatmini kavramları birbirine yakın fakat farklı kavramlardır. Motivasyon ile iş tatmin kavramları, şu noktada birleşir: içerik itibari ile bunlar zihinsel olmaktan çok hissi kavramlardır. Bunlara uygulanabilecek tek mantık, bunlardan etkilenen birey ve grupların mantığı olmaktadır. Bu yüzden de her iki kavramda kişisel öznelardır.⁶⁵

Tatmin terimi, bir başka kişi tarafından doğrudan gözlenemeyen ve yalnızca ilgili birey tarafından hissedilerek tasvir edilen ve ifade edilebilen zevki veya iç huzuru anlatmak için kullanılır. Tatmin faktörü öyle bir ögedir ki bir bireyin bu unsurun aracılığı olmadan kendini daha iyi hissetmesi mümkün değildir.

Motivasyon kavramıyla tatmin arasındaki ilişki, şartlara ve durumlara bağlıdır. Kimi zamanlarda olumlu, kimi zamanlarda nötr ve bazen de olumsuz olabilmektedir. Tatmin kavramıyla bireyin iç huzuru ve rahatlığı ifade edilmektedir. Fakat bireyin dışsal davranışını değiştirme anlamına gelmez. Motivasyondan ayrıldığı nokta da burasıdır. Motivasyon bireyin davranışlarını etkileyerek onu harekete geçirmektedir. Oysa tatmin duygusu, öznel bir iç zevki ve huzuru ifade etmektedir.

Motivasyon ile tatmin arasında ilişki, gerçekte, karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir

⁶⁴ Bilgin Leman, *Çalışma Psikolojisi Ders.Notları* (Eskişehir : And. Ün. Yayınları, 1992), s.71.

⁶⁵ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri* (2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1995), s.250.

durumdadır. Aynı şekilde de, güdülenmiş bir birey de tüm çaba ve faaliyetleri sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon, tatmin yaratabilir.

Aslında, iş tatmini sağlayacak determinantların temelde bireyleri güdüleye bilmek için ortaya koyulanlarla benzer olduğunu söylemek mümkündür. Buna rağmen, iş tatminin motivasyonla özdeş olduğunu iddia etmek, çok basit bir yargı olur.⁶⁶

Birey tatmin duyduğu koşullara sahipse. Yüksek performans göstermek için çalıştığı takdirde tatmin duyduğu koşulların devam edeceğini veya yeni beklentilerinin gerçekleşeceğini bilmelidir. Performans artışı ve çalışma mutluluğunu hedefleyen çalışma psikolojisi için motivasyon ve iş tatmini aynı derecede önemli ve birbirine bağlı kavramlardır.⁶⁷ Motivasyon, bireyin bilincinde olduğu ihtiyaçların belirli bir amaç haline gelmesi ve bu amacın gerçekleşmesi için belirli davranışlarda bulunmasıdır. Amaca ulaşıldığında (ödül elde edildiğinde) iş tatmini duygusu kendiliğinden oluşur. Dışsal motivasyon güdülerinden kaynaklarında dışsal ödül, içsel güdülerden kaynaklanan davranışlarda ise içsel ödül beklentisi vardır.

6.İŞ TATMIN GÖSTERGELERİ

İş tatmini veya tatminsizliği önemli bireysel ve örgütsel sonuçları meydana getirir. Birey olarak olduğu kadar toplum içinde iş tatmini arzu edilen bir sonuçtur. Ancak burada önemli olan iş tatmininin ortaya çıkardığı sonuçları tespit edebilmektir. Yani iş tatmininin çeşitli değişkenleri nasıl etkilediğini ve yönlendirdiğini bilmek gerekir.

İş tatmini araştırma yöntemleri ile iş tatmin seviyeleri ölçüleceği gibi, yöneticilerin iş tatmini hakkında genel bir fikre sahip olmak için izleyebileceği basit pratik göstergeler vardır.

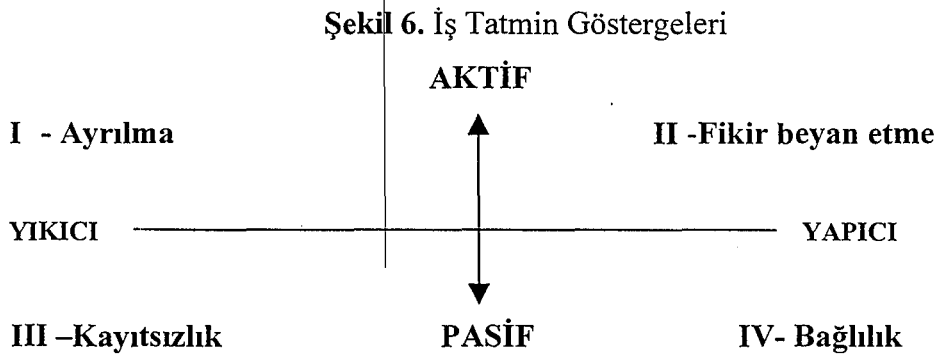
⁶⁶ Eroğlu, a.g.e., s.253.

⁶⁷ "F. Luthans, **Organization Behavior** (Seventy Ed.,New York: Mc. Graw Hill Inc., 1995.) s.128." (Ayşe Oya Özçelik, "Çalışanların İş Tatminleri ve Örgüte Bağlılıkları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma," (Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Ün. İşletme Fakültesi, 2000), s.9'daki alıntı).

- İş gücü devri
- Devamsızlık
- Verimlilik göstergeleri
- Üretimde meydana gelen zarar ziyan artışları
- Kalite kayıtları
- Danışmanlık raporları
- Kaza raporları
- Eğitim kayıtları
- İşletmeden ayrılan personelle yapılan mülakatlar.

Sözü edilen göstergelerden bazıları iş tatminsizliğinin doğrudan ölçülmesidir. Diğerleri ise dolaylı göstergelerdendir. Bunlar bir, iş tatmin taramaları kadar kesin bilgi vermesede iş tatmininin de oluşacak önemli gelişmelerin göstergeleridir. Bu göstergelerin en önemli yararları ek bir çalışma gerektirmeden kolaylıkla incelene bilmesi bir kısmının oransal olarak ifade ediliyor olmasıdır. Bunların yanında işgörenlerin işleri başında genel davranışları da iş tatmini ve tatminsizliği hakkında genel bilgi verir.⁶⁸

İşletmelerde iş tatminsizliğine gösterilen tepkiler değişik biçimde olabilmektedir. Örneğin bazı işgörenler iş tatminsizliği durumunda sesiz kalma yerine şikayet etme. Hoşnutsuzluğunu açıkça belirtme yöntemlerini seçebilmektedir. Aşağıdaki şekil-6 iş tatminsizliğine gösterilen tepkileri dört boyutta göstermektedir.⁶⁹



Kaynak: Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.107.

⁶⁹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.107.

I-Ayrılma: Aktif ve yıkıcı davranış şeklidir. Direkt işletmeden ayrılma şeklinde kendini gösterir. Yeni iş fırsatları arama, istifa etme bu tip davranışa örnek olarak gösterilebilir.

II-Fikir beyan etme: Aktif ve yapıcı bir davranış şeklidir. Gelişmeleri ve problemleri yöneticilerle tartışarak çözüm yolu arar.

III-Bağlılık: Pasif fakat yapıcı bir şekilde şartların gelişmesini bekler işletmeye ve yöneticilere olan güvenini kaybetmez.

IV-Kayıtsızlık: Pasif ve yıkıcı bir şekilde şartların kötüleşmesi yönünde tepki gösterir. İşe gelmeme veya geç gelme, yaptığı işlerde hata oranını artırma ve çalışma temposunu yavaşlatma şeklinde kendini gösterir.

Araştırmalar ve tecrübeler yüksek tatminsizlikle belirli reaksiyonlar arasında bazı bağlantıları teyit etmektedir. Mesela bir makalede çeşitli örgütlerin farklı kademelerinde çalışan 82 işgörenin aksilikler karşısında örgüt için inanılmaz negatif sonuçlar verdikleri bulunmuştur, işini yanlış yapma gözetimi ile alay etme bilinçli olarak ekipmana zarar verme yada bozmak sıkça karşılaşılan davranışlardandır.⁷⁰

Ayrılma ve kayıtsızlık davranışları, performans değişkenleri olan verimlilik devamsızlık ve iş gücü devir oranlarını olumsuz yönde etkilemektedir. Fikir beyan etme ve bağlılık boyutların da iş görenlerin olumsuz çalışma koşullarına değiştirme ve geliştirme fırsatları vermektedir.⁷¹

7. İŞ TATMİNİNİN ETKİLEDİĞİ BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER

7.1 İş Tatmini ve İş Gücü Devri

İnsanlar işlerinden memnun olmadıkları takdirde sık sık devamsızlık yapmakta ve işten ayrılmaktadırlar. Bu sonuç bir çok araştırmayla kanıtlanmıştır. Memnuniyetsizliğin sebepleri azaltıldığı takdirde tatmin artacak ve iş yerinden ayrılma azalacaktır. Buna örnek olarak bir şirketin fiziksel koşullarında yaptığı ufak bir değişikle. İş gücü devrini % 4,5 düşürmesi verilebilir. Yüksek iş tatmini iş gücü devrini düşük tutar en azından düşük kalmasına yardımcı olur. Bir başka deyişle düşük iş tatmini iş gücü devrini yükseltir. İş gücü devrini etkileyen diğer bir faktör ise genel ekonomik

⁷⁰ W. L. French, **Human Resources Management** (Three.Ed., Manan Boston : Houghton Mifflin Co., 1994), s.134.

⁷¹ Özkalp ve Kirel, a.g.e., s.108.

durumdur. İşsizliğin az olduğu dönemlerde bazı bireyler işlerinden tatmin olsa bile daha iyi fırsatlar elde etmek için işlerinden ayrılırlar. Aksi durumda ise işlerinden tatminsiz olsalar bile işlerini terk etmeyeceklerdir. Bütün bunlara rağmen iş tatmininin iş gücü devri üzerinde etkili olduğunu söylemek pek yanlış olmayacaktır.⁷²

Bu konuda yapılan araştırmalar, genellikle iş tatmini ile ve işten ayrılmanın birbiri ile yüksek düzeyde ilişkisi olduğunu göstermiştir. Örneğin Walter ve Roach 1971'de kadın sigorta işçileri ile yaptığı araştırmada, özellikle iş değiştirmeyi incelemiş, işten istifa eden kadın çalışanların, hamile olmaları nedeniyle işten ayrıldıkları, bu arada iş tatmin düzeyi ile işten ayrılma arasında ters anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Bu da yüksek düzeyde iş tatminsizliği olanların işi terk edeceklerini ortaya koymaktadır.⁷³

7.2. İş Tatmini ve Devamsızlık

İş tatmini ile işe gelmeme arasında olumsuz bir ilişki olmasına rağmen ilişkinin düzeyi çok yüksek değildir. Genellikle bu ilişkinin korelasyon katsayısı 0.40'dan azdır.⁷⁴ İşe gelmeme oranının yüksek olan işletmelerin yönetim etkinliklerini işe gelmeme oranının düşük olduğu işletmelere göre düşük olduğu görülmüştür.

İşlerinde katılım fırsatları ve düzeyleri düşük olan işgörenlerin devamsızlık yüzdeleri, işlerinden ve yönetim koşullarından hoşlanan, ücret, kendini gerçekleştirme terfi ve ilişki fırsatlarından tatmin olan işgörelere göre daha yüksektir.

Yapılan çalışmalarda iş ve çevre şartlarına bağlı olarak yüksek devamsızlık oranları aşağıdaki faktörlerle açıklanmaktadır:

- Yapılan işe karşı düşük düzeyde ilgi veya verilen görev çeşitlerinden tatminsizlik duymak,
- Ücret ve terfi fırsatlarına duyulan tatminsizlik,
- Danışman ve danışmanlık faaliyetlerinden duyulan tatminsizlik,
- Danışmanın kişisel problemleri dinlemesi ve anlamaması,
- Zayıf ekip ruhu.

⁷² "A.J. Dubrin, *Foundations of Organizational Behavior* (Englewood Cliffs.N.J. Prentice Hall inc.. 1984), s.144" (Özçelik, a.g.e., s.19'daki alıntı).

⁷³ Çetinkanat a.g.e. s.4-5.

⁷⁴ S.I. Mcshane, "Job Satisfaction and Absenteeism A-Meta Analytic Re Examination," *Canadian Journal of Administrative Science*, (June 1984), s.61.

Devamsızlık kültürü olarak adlandırılan bazı inançlar ve informal kurallar devamsızlığı desteklemektedir ve cesaretlendirmektedir. Çalışmanın ibadet sayıldığı ülkelerde örneğin Japonya'da ve İsviçre'de devamsızlık düzeyinin düşük olduğu görülmektedir.⁷⁵

7.3. İş Tatmini ve Verimlilik

Yönetim açısından insan kaynaklarının yüksek iş tatminine sahip olması isteğinin en önemli gerekçesi daha başarılı olacakları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle bu anlamda iş tatmini başarı için bir araç niteliği taşımaktadır.⁷⁶

Uzun yıllar, yüksek iş tatminine sahip olan iş gücünün yüksek verimlilik gösterdiği farz edilmiştir. Bununla beraber araştırmacılar iş tatmini ve verimlilik arasında yüksek bir ilişki olmadığını görmüştür. İş tatmini ve başarı arasında bazı ilişkiler bulunmakla birlikte bunu başarı ve verimliliğe bağlamak imkanı olmadığı görülmektedir. Ayrıca, iş tatmininin başarıya mı, yoksa başarının iş tatminine mi? yol açtığı sorusu da gündeme gelmektedir. Belki de buna en doğru yaklaşım tatmin ile başarının bir birini etkileyen dairesel bir ilişki içinde olduğudur. Burada başarının tatmin sağladığı ve tatminde bireyi motive ederek daha çok çaba harcaması sonucuna ulaşıldığı söylenebilir.

Yüksek verimle, düşük iş tatmininin bir arada olması mümkün görülse bile bu durumun uzun vadede devamı olanaklı değildir. Çünkü daha sonra düşük tatmin, düşük verime yol açan direnişleri beraberinde getirir. Bunun nedeni de bireylerin insana özgü özelliklerinden tatminsizlik yaratan şeylerden kaçınmaları ve direnmeleridir.

Ancak iş tatmininin başarı ile ilişkisi bir çok değişkenden etkilenen karmaşık bir ilişkidir. İş tatminini direk olarak tüm boyutları ile (işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, iş arkadaşları, örgütsel yapı) işgören başarısını etkilemektedir. İş tatminini ve verimlilik, tüm boyutları ile incelendiğinde aralarında bazı ilişkiler olabilir. Örneğin, ücretin veya yükselme imkanları yada iş koşulları açısından yüksek bir tatmine sahip olan birey yüksek verimliliğe ulaşabilir. Bu durum, iş tatmini boyutlarının birinden veya bir kaçından tatmin duyup diğerlerinden duymaması, onun ortalama iş tatmininin düşük

⁷⁵ H. Metzner ,F. Mann, "Employee Attitudes.An Absences," *Personnel Psychology*, Vol.:1, 1953, s.467-485.

⁷⁶ Davis, a.ge., s.97-98.

olmasına ve bunun sonucunda yüksek verimliliğe sahip olsa da iş tatmininin düşük algılanmasını ortaya çıkarabilir. Ancak bu durumda iş tatmini ile verimlilik arasında bu birey açısından pozitif bir ilişki bulunamaz. Bu bireylerin sayısı arttıkça da iş tatmini ve verimlilik arasında ilişki umulan sonucu vermez. Mesela, bir işletmede çalışan bireylerin genel olarak ücret ve yükselme olanakları boyutlarında tatmin duyduklarını diğer boyutlarından tatmin duymadıklarını varsayalım. Bu bireylerin iş tatminleri ortalama olarak düşük olacaktır. Yine bireylerin ortalama olarak yüksek verimliliğe sahip olarak varsayarsak. Burada iş tatmini ile verimlilik arasında pozitif bir korelasyon bulma olasılığımız yoktur.⁷⁷

İş tatmini ile verimlilik arasında ilişkinin süreklilik sağlaması pek mümkün görülmemektedir. Bu nedenle iş tatmini ve verimlilik arasındaki ilişki incelenirken üzerinde önemle durulması gereken nokta iş tatmininin her bir boyutu için bireylerin tatmin duyup duymadıklarıdır. İş tatmini yüksek görülse bile varsa tatminsizlik boyutlarını ortaya çıkararak bunlar için önlemler almak gerekir. Çünkü önceleri bir iki boyutta görünen tatminsizlik ileride bireylerin işten kaçınmalarına yol açarak uzun vadede verimi düşürebilir. Çok geniş bir araştırma sonucunda tatmin ile verimlilik arasında 0.17'lik korelasyon bulunmuştur. Bu da düşük düzeyde sayılabilir. Yapılan son araştırmaların bulguları tatminin sadece kişisel performansla değil örgütsel seviyede geliştiğini göstermektedir.⁷⁸

7.4. İş Tatmini ve İşgören Sağlığı

İş tatminsizliği stresten doğan kalp, ülser, deri hastalıkları vb.. bir çok sağlık problemlerine neden olabilir. İş tatmini ile yaşam tatmini arasında bir sınır çizilemez. Bir kişi işinden tatmin olmuşsa bu tatmini hayatın içine dağıtır. Arthur Korhauser bir çalışmasında, iş tatmini ile akıl sağlığı arasındaki ilişkiyi deneysel olarak kanıtladığı bilinmektedir.

⁷⁷ L. J. Mullins, a.g.e., s.520.

⁷⁸ Luthans, a.g.e., s.129 (Özçelik a.ge., s.19'deki ahntı)

7.5. İş Tatmini ve Zayıf Toplum İlişkileri

Bir başka iş tatminsizliğinin sonucu ise, özellikle küçük yerlerde çalışanların tatminsizlik sonucu memnuniyetsizliklerini etrafa yayması neticesinde oluşan zayıf ilişkilerdir.⁷⁹

7.6. İş Tatmini ve İş Yaşamının Kötü Kalitesi

İş yaşamının kalitesi kavramı ile ifade edilen, çalışanların enerjilerini faydalı amaca yöneltmesi ve bunun sonucunda duyulan tatmin ile sağlıklarının korunmasıdır. Yönetim çalışanlarının tatminini sağlayacak iş koşullarını oluşturmak zorundadır.

7.7. İş Tatmininin Ortaya Çıkardığı Diğer Sonuçlar

Araştırma raporlarına göre iş tatmininin diğer sonuçlarından biri yüksek iş tatminine sahip olan bireylerin fiziksel ve ruhsal sağlıklarının daha iyi korunduğudur. Ayrıca bu bireyler işle ilgili görevleri daha kolay öğrenmekte ve iş sırasında daha az kazaya sebep olmaktadır.⁸⁰

8. İŞ TATMİNİNİN YÖNETİCİLER İÇİN ANLAM VE ÖNEMİ

İş tatmini işletmelerde başlıca iki nedenle önemlidir. Birinci olarak çalışanı işinden hoşnut kılmak yönetimin görevi olarak görülmektedir. Bu alturist yaklaşıma göre iş tatmini ölçüleri yönetim politikaları ve uygulamalarının (iş tasarımın, yönetici eğitiminin, katılımcı yönetim, grup kararları, iş görenlerde sosyal yardım prim yada teşvik sistemleri vb..) başarısını ölçmede kullanılacak standart yada ölçekleri oluştururlar. Alturist yaklaşım son yıllarda üzerinde çok durulan iş yaşam kalitesi ile yakından ilgilidir. İkinci olarak bireylerin herhangi bir konudaki tutumları ile o konuyla ilgili davranışları arasındaki ilişki olduğuna göre çalışanların işlerine karşı tutumları (iş tatmin yada tatminsizliği) ölçülerek işteki performansları hakkında tahminlerde bulunabilirler. Bu amaçlarla yapılan tutum araştırmaları işletmenin ekonomik amaçlarının başarılması açısından önemlidir.⁸¹

⁷⁹ Baysal, a.g.e., s.9.

⁸⁰ Luthans, 1995, a.ge., s.130, (Özçelik a.ge., s.19'daki alıntı).

⁸¹ Ayşe Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *İşletme İçin Davranış Bilimleri* (İkinci Basım, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 1996), s.228

Özellikle uzun dönemde başarılarının devamını arzu eden ve kuramsallaşmaya çalışan örgütlerin çalışanlarını göz ardı etmemeleri: onları otomasyonun bir parçası yada bir gider kalemi olarak görmelerinin bu başarının azalmasında önemli bir rolü olduğunu kabul etmeleri, kaçınılmaz gerçektir.

Daha önceleri çalıştıkları iş yerini ekmek kapısı olarak gören ve iş yerine bağlılığı yüksek olan çalışanlar, yerlerini profesyonellere bırakmaktadırlar. Profesyonel kişiler ise çalıştıkları iş yerinden ziyade yaptıkları işe bağlıdırlar. Onlar için işletmenin amaçlarını benimsemeleri, isteklerinin karşılanması ve tatmin olmalarıyla orantılıdır.⁸²

Çağdaşlaşma ve endüstriyelleşme olgusu için de makine becerisi, insan becerisinin yerini almış ve iş bölümü giderek artmıştır. Bu değişim, kişileri emeğin karşılığını görme, kendinden gururlanma duygusundan yoksun bırakmıştır. Bunun sonucu olarak, iş görenler gitgide işe yabancılaşmış ve duygusuz olmuştur. Bu nedenle, bireyi iş yerinde mutlu ve tatminkar kılmalıdır.

Davis'e göre iş tatmini taramalarının bir yararı da oluşturduğu iletişimdir. Tarama planlandıkça, yürüdükçe, sonuçları tartışıldıkça, her yönden iletişim gerçekleşir. İşgörenler yalnızca yönetim kafasındaki soruları yanıtlamak yerine kendi kafalarındaki konuları yönetime aktarmaya yönelik teşvik edici iletişim çok yararlı olur. Beklenmeyen yararlarından biride tutumların gelişmesidir. Kimilerine göre tarama bir güvenlik sibopu duygusal bir boşalma aracıdır.

İş tatmin taramaları belirli eğitim gereksinimleri saptamak için yararlı bir yöntemdir. Genellikle iş görenlerin gözetimcisi için iş dağıtma, yeterli talimat verme gibi konularda ne ölçüde başarılı olduğunu düşündükleri sorulur. Bu da dolaylı olarak değişik gözetimci gruplarının ne tür bir eğitim gereksinimi olduğu ortaya çıkarmaktadır.⁸³

⁸² İnci Artan, **Yönetimsel Başarının Kaynağı İnsan** (Ankara: Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II. Türk Psikoloji Derneği, 1998), s.71-81.

⁸³ Davis, a.ge., s.103-104.

İKİNCİ BÖLÜM

SATIŞ ELEMANLARININ YÖNETİMİ VE SATIŞ ÖRGÜTLERİ

1. PAZARLAMA KAVRAMI VE SATIŞ ELEMANLARI

Yirminci yüzyılın sonlarında pazarlama, siyasal partilerden kar amaçsız kuruluşlara, üniversitelere kadar bir çok farklı kuruluşun çok önem verdiği bir faaliyet olmuştur. Nedeni ise kurum ve kuruluşların arzu ettikleri amaçlara ulaşmalarına yardımcı olmasıdır.⁸⁴ Ülkemizde pazarlama satış ve satışçılık kavramlarının tam olarak anlaşılabilmesi nedeniyle gelişmiş ülkelerdeki kadar ilgi çekmemektedir.

1.1. Pazarlama

Pazarlama, kişisel ve örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak değişimleri gerçekleştirmek üzere fikirlerin ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, fiyatlandırılması ve dağıtılmasına ilişkin planlama ve uygulama sürecidir. Pazarlamada tüketici analizi ve tüketici özellikleri ve gereksinimlerindeki değişikliklere göre tüketicinin istediği ürün ve hizmetlerin üretilmesine yönelik olarak firma kaynaklarının kullanılması gerekmektedir. Bunun için tüketicilerin farklı zevklerine hitap edebilecek, yeni ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi ve sunumu pazarlamanın sorumluluğu altındadır.

1.2.Satış

Satış ise pazarlamanın felsefesinin tüketicinin doyuma ulaşmadığı noktalarda tüketicileri anlamak, onları eğitmek ve onlarla iletişim kurmaktır. Satış değişim olayıdır. Satış ile ürün ya da hizmetin mülkiyeti satışın sona erdirilmesiyle değişmektedir.⁸⁵

Satış bir işletmenin dış dünyayla ilişki kurmasını sağlayan en önemli fonksiyonlardan biridir. Çünkü satış işletmelerin ürün ve hizmetlerini müşteriye sunan

⁸⁴ Erdoğan Taşkın, *Satış Teknikleri Eğitimi* (İstanbul :Papatya Yayıncılık, 2000), s.34.

⁸⁵ Sahavet Gürdal, *Satış Yönetimi*, Ed.: Necdet Timur (Birinci Basım, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi ,1996) , s.6.

ve pazardaki değiş tokuşun gerçekleşmesini sağlayan çoğu zamanda satın almayı tekrar ettiren bir fonksiyondur.⁸⁶

Amerikan pazarlama derneği tarafından yapılan tanımda satış kavramı Şöyle ifade edilmiştir; “Gelecekte müşteri olması muhtemel bir şahsı bir mamul veya hizmeti satın alabilmesi için ikna veya yardım etme ve alıcı durumunda bulunan kimseye, ticari yönden anlamı olan bir fikir üzerinde olumlu harekete (yani satın almaya) sevk etmekle ilgili kişisel yada kişisel olmayan faaliyetlerdir”⁸⁷

Satışlar genel olarak gelirin ortaya çıkmasını ve firma imajını oluşturmak gibi iki temel görevi yerine getirmektedir. Gelir getiricidir çünkü kendi harcamalarının üstünde getiriye sahiptir. Bir reklam yada ar-ge gibi yüklü giderlere neden olmaz.⁸⁸

1.2.1.Kişisel Satış

Pazarlamanın tanımına giren işletme faaliyetleri içinde kişisel satış pazarlama bileşenlerinden olan mamul fiyat dağıtım ve tutundurma bileşenleri arasında dördüncü unsura yani tutundurmaya girer.⁸⁹ Pazarlama karmaasının diğer üç unsuru ve tutundurma birbirine bağlı unsurlardır. Kişisel satışın, işletmenin pazarlama etkinliği açısından özel bir önemi olmakla beraber bütün unsurlar aslında birbirine bağlıdır.

Kişisel satış diğer iletişim araçları ve pazarlama stratejisinin diğer parçalarıyla dikkatli olarak koordine edilirse çok etkili olabilir. Ürünleri doğrudan müşterilere satmak için büyük satış gücü görevlendiren şirketlerde ise kişisel satış pazarlama stratejilerinin temel bir parçasıdır.⁹⁰ Firmanın ürünlerini kendi satış örgütü yoluyla tanıtmayı etkin bir pazarlama iletişim aracıdır.⁹¹

⁸⁶ Yonca Yamamoto, **Satış ve Satış Gücü Yönetimi** (İstanbul: Literatür Yayıncılık Dağıtım Pazarlama Sanayi ve Ticaret Ltd. şti., 2001), s.3-6.

⁸⁷ Günal Önce, **Satış Yönetimi Ders Notları** (İzmir: Ege Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Reklamcılık Yüksek Okulu, 1979), s.3.

⁸⁸ Gürdal, a.g.e., s.1.

⁸⁹ İsmet Mucuk, **Pazarlama ilkeleri** (Üçüncü Basım, İstanbul: Der yayınları, 1986), s.43.

⁹⁰ Hung Walker, **Industrial Selling The Marketing of Industrial Products** Ed.: Harman A Dart (London: Mc. GrawHill Marketing Series, 1984), s.48-49,” (Erdoğan Taşkın, **Satışçıların Yönetimi** (İstanbul: Der Yayınları, 1990), s.12'deki alıntı).

⁹¹ Yonca Karapazar, “Türk Firmalarında Satış Bölümlerinin Yeni Yapılanması,” **Marmara Üniversitesi. İ.İ.B.F. Dergisi**, Sayı:2, (1998), s.189.

İşletme yönetimi açısından satış ve özellikle satış gücünün maliyetlerinin bu kadar önemli olması nedeniyle genellikle batı dünyasında yapılan pazarlama araştırmaların çoğu kişisel satış konusuna yönelmiştir. Kişisel satış pazarlama karması içinde önemli bir rol oynamaktadır.⁹²

Satış elemanının fiilen satış yapmasına kişisel satış, fiilen satış yapmamasına yalnızca ürün hakkında referans gruplarına tanıtım yapıp, ürünün tanınırlığının artırılmasına kişisel olmayan satış denilmektedir. Kişisel satış siparişlerinin alınmasına, satış sonrası hizmetleri müşterilere ulaştırmak, tüketici tatmini için satışçılar ve olası müşteriler arasında doğrudan iletişim kurulmasıdır.

Tanımda da izlenebileceği gibi diğer pazarlama karması unsurlarında reklamda, satış geliştirmede insan faktörünü kullanmasına karşın kişisel satışçılık satışçıların olası müşteriler ile doğrudan ilişki kurmasıdır. Kişisel satış faaliyeti hemen hemen herkesi ilgilendirmektedir. Kişisel planda, kişi amaç ve ideallerini gerçekleştirmek için aile çevresinden, arkadaş iş ve toplum çevresine kadar bir anlamda ikna, ilişki ve satış faaliyeti içindedir.⁹³

1.3. Satış Elemanları

Satış pek çok şekilde gerçekleştirilebilir. Hangi yöntem kullanılırsa kullanılsın satış işinin pek çok aşamasında insan en önemli unsurdur. Satışçı denildiğinde ilk akla gelen yakın çevrede görülen perakendeci kuruluşlar sigorta acentaları, kapıdan kapıya satış yapan elemanlar, evlerde vücut bakım ürünleri satan satışçılardır.⁹⁴

Profesyonel satış, satıcılığın bir meslek haline getirilmesi ve kişinin uzmanlığını, yeteneğini ve emeğini bir ücret karşılığında satış faaliyetine tahsis ederek ilişki kalitesinin iyileştirilmesidir. Satış elemanı bir profesyonel, satıcı ise bir üretici ve dağıtım kanalının elemanıdır.⁹⁵

⁹² Yamamoto, a.g.e.,s.2.

⁹³ Muhittin Karabulut, **Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi** (İstanbul: İstanbul Üniversal Bilimsel Yayınları, 1995), s.71.

⁹⁴ "Ashok Rao v.d., Total Quality Management Cross Functional Perfective (New. York 1996) s.14-15," (Gürdal, a.g.e., s.16'den alıntı).

⁹⁵ Karabulut a.g.e., s.71.

Günümüzde de profesyonel iş yaşamında satışçıların rolleri değişmiş önemleri daha iyi anlaşılmiş ve çalıştıkları işletmelerin yaşam damarları olmuşlardır. Özellikle kalite, verimlilik, yaratıcılık, sorun çözme, müşteri tatmini ve değişim konularına çok önem veren Toplam Kalite Yönetimi 1980'li yıllarda başlayarak 2000 yılına bütün dünyada olduğu gibi ülkemizde de çok etkili bir yaklaşım olmuştur. Toplam kalite anlayışının ülkemize yerleşmesi ile satışçıların önemi artmıştır.⁹⁶

Satıştan sorumlu kişilerin uğraştığı satışçılık faaliyetleri ise insanlar arası ilişkilere dayanır. Satışçılık etkileşme ve ikna sanatıdır. Ancak satışçının düşüncelerini benimsetmesi ve alıcının satın alma kararını vermesine yardımcı olması için satış teknikleri kullanması gerekir. Her yönüyle satışçılık bir sanat ve teknik bir bilimdir.

1.4. Satış Elemanlarının Türleri

Satış görevleri için verilen farklı unvanların, yapılan satış işini tam olarak açıklayamadığı görülmektedir. Zira uygulamada oldukça farklı görevleri kapsayan farklı satışçılık çeşitleri için tek bir unvan vermek yeterli değildir. Satış elemanları için; satış mühendisi, bölge müfettişi, satış temsilcisi, satış elemanı, mümessil, represant gibi kavramlar kullanılmaktadır. Çünkü satışçılık işletmenin içindeki ve dışındaki farklı iktisadi siyasi ve beşeri etkenlere göre çeşitli şekiller alır. Satışçılık niteliklerindeki bu farklılık satılan ürünlerin çeşidine, dağıtım kanallarına, ve ürünlerinin satıldıkları yerin çeşitliliğinden doğmaktadır.

Somut ürünlerin satışı, hizmet gibi soyut ürünlerin satışı, üretim malı, işletim malı gibi pahalı bir malın satışı yetenek ve bilgi yönünden farklı özellikleri olan satışçılara ihtiyaç gösterir. Farklı özellikleri olan kişisel satış şekilleri R. Mc Murrey tarafından aşağıdaki şekilde gruplandırılmıştır.

Plasiyer satışı: Satışçının görevinin öncelikle malları alıcıya gönderme, ulaştırma durumunda olduğu satışlar. Süt, ekme, benzin gibi perakende malların satışından satışçıların satış sorumluluğu geri planda kalmaktadır. Şüphesiz iyi hizmet ve güler yüz müşterinin kazanılması ve daha çok satış yapılmasını sağlayacaktır.

Tezgahtar satışı: Satışçının tezgahta satılan malların satışında sipariş alan bir kişi olması durumunda müşterilerin çoğu dükkana girmeden satın almaya karar

⁹⁶ Allon L. Reid, *Uygulamalı Modern Satışçılık Tekniği*, Çeviren: Besim Baykal (İstanbul: Çağlayan Basım Yayın, 1993), s.14.

vermiştir. Bu durumda satışçının görevi müşterilere istedikleri malı vermekten ibarettir. Satışçı burada müşteriye yol gösterebilir, satın alınan malın niteliğini arttırabilir. Ancak daha fazla etkili olabilmesi ve yeni satışlar yaratması olanağı fazla yoktur.

Mümessil satışçı: Satışçının bir sipariş almasının beklenmediği veya izin verilmediği ancak mevcut yada muhtemel müşterilerle iyi duygular yaratılmasının istendiği durumlardır. İlaç mümessilleri en iyi örnektir.

Satış mühendisi: Temel ağırlığının teknik bilgi olduğu durumlar örneğin müşterilere öncelikli danışmanlık yapma görevi olan mühendis satışçı yada teknik satış elemanları.⁹⁷

Bölge müfettişi: Burada satışçının iki görevi vardır: ilk önce muhtemel müşteriye kullandığı mala karşı tatminsiz bir duruma getirmek sonra kendi malını satmaktır. Bölge müfettişleri asli görevlerinden biride bölgede marka imajını sağlamak ve korumaktır.

Finans danışmanı: Sigorta, reklam, eğitim gibi soyut ürünlerin yaratıcı bir biçimde satılmasını gerektiren durumlar; bu çeşit malın gerçek olarak gösterilememesini ve yararlarının somut olarak açıklanamaması nedeniyle diğer satış çeşitlerine göre daha zordur.⁹⁸

2. SATIŞ ELEMANLARININ TEMEL ÖZELLİKLERİ

Bir çok büyük işletmenin en iyi pazarlama stratejisi profesyonel vasıfları olan satışçılar ile desteklenmediği için piyasada başarılı olamamıştır. İşletmenin kağıt üzerindeki strateji ve taktiklerini uygulayacak olan sahaya çıkıp satış yapacak ve müşteriyle bizzat karşılaşacak olan satışçıdır. Bu nedenle satışçının bu mesleğe özgü bazı özel nitelikleri olmalıdır. Çok tartışılan bir konu olsada satış sadece doğuştan yetenekli insanların yapabileceği bir iş değildir. Normal bir zekaya sahip ve mesleki bilgi, tecrübesi ve istekli olan herkes satışçı olabilir.⁹⁹

⁹⁷ "Robert Mc Murrey, "The Mystique of Super Salesmanship" *Salesmanship And Sales Manager Forever Management* (Edward Uni., 1971), s.64"(Taşkın, 2000, a.g.e., s.17'deki alıntı).

⁹⁸ "Robert Mc Murrey, a.g.e., s.64." (Taşkın, 2000, a.g.e., s.17'deki alıntı).

⁹⁹ Taşkın, 2000, a.g.e., s.18.

2.1. Temel Satış Bilgisi

Satış elemanlarının, çalıştığı şirketin ve rakiplerin, işletme ve satış politikasını bilmesi, çalışma sistemlerini anlaması, işletmenin pazarlama planlarını kavraması, müşteriye hizmet ve kolaylıklarını öğrenmesi gerekmektedir.

Satışçı; zaman yönetimi ve planlama, iletişim kurma, soru sorma ve dinleme, konuşmalardan sonuç çıkarma, dikkati çekme ve bunu sürdürerek ilgiyi uzatma, sunuş tanıtım yapma, itirazları karşılama ve satış kapatma tekniklerini bilmeli ve etkin olarak bu bilgilerini kullanmalıdır. Bu bilgileri kullanarak tecrübe kazanmalıdır. Özellikle ürün bilgisi, şirket bilgisi, satış bilgisi, müşteri bilgisi ve satış tekniklerini bilen ve bunları kullanan bir satışçı işletmesinin satışlarını yükseltir ve çok başarılı olabilir.

2.2. Satış Elemanlarının Alışkanlıkları

Şirketler başarılı satışçıda bazı özellikler ararlar. Başarılı satışçının iyi çalışma alışkanlıkları vardır. Azimlidir, çalışkandır yaptığı işi seven ve içtenlikle benimseyen bir özelliği vardır. Uzun iş saatlerinde bile çalışmaya isteklidir. Değişik çalışma koşullarına uyum sağlayabilir. Sorun çözmekten hoşlanır.

- Araştırmacı bir kişilik yapısı vardır.
- Çok geniş ilgi alanları vardır.
- Yalnız çalışmaktan hoşlanır. Fakat yönetim ve takımda birlikte uyumlu çalışma yetenekleri vardır.

Başkalarının duygularını anlayabilmek (empati kurmak) için de bir işi başarma hırısında olması başarılı bir satışçıda bulunması gereken en önemli iki temel özellik olduğu bulunmuştur.¹⁰⁰

2.3. Satış Başarma Kararlılığı

Müşterinin yerine kendini koymanın yanı sıra başarılı bir satışçıda bulunması gereken iki temel psikolojik özellik benlik dürtüsüdür. Benlik dürtüsü iş başarma hırısıdır. Satış mesleğinde benlik dürtüsü satışçının satış yapmak için kararlı olmasıdır.

Benlik dürtüsü olan bir satışçı için satış, bir zafer bir ele geçirmedir. Satışçı, başarı ve zaferleriyle benliğini yükseltme ihtiyacındadır. Benlik dürtüsü olan bir satışçı,

¹⁰⁰“Robert Mc Murrey, “The Mystique of Super Salesmanship”Salesmanship And Sales Manager Forever Management (Edward Uni., 1971), s.64,” (Taşkın, 2000, a.g.e., s.38'deki alıntı).

başarısızlıktan yılmaz ve daha yüksek başarılar için çalışır. Satış başarıma kararlılığı sabırlı ve ısrarlı olmayı gerektirir. Ancak böylelikle satış engelleri aşılabılır ve arzu edilen satış hedeflerini gerçekleştirebilir.

3.SATIŞ ELEMANLARININ ÖZEL NİTELİKLERİ

Satışçının piyasada başarılı olması için ayrıca şu özel niteliklere ihtiyacı vardır;

- Dengeli, atılgan ve coşkulu bir satışçılık davranışı.
- Satış hedeflerine ulaşma isteği.
- Belirli satış kuralları içinde karar verebilme ve uygulama yapabilme becerisi.
- Piyasasını ve müşterilerini çok iyi tanıma ve öğrenme isteği.
- Piyasada mevcut çok değişik kültür ve eğitim düzeyindeki müşterilerle etkili iletişim kurabilme yeteneği.
- Satış potansiyelini değerlendirebilme yeteneği.
- Etkin bir zaman ve bölge yönetimi mantığı.

Satış başarısının önemli bir etkeni satma arzusu, karmaşık ve tanımlaması güç bir duygudur. Satma arzusu kazanma duygusunu destekler. Bir satışçının, kazanmak için; sağduyuya, kendine güvene ve kendi alanında uzman olmaya gereksinimi vardır.¹⁰¹

4. SATIŞ ELEMANLARININ GÖREVLERİ

Çağdaş işletmelerde satış genellikle üretim faaliyetlerinden önce gerçekleşen bir faaliyettir. Satışın hızını ve sürekliliğini kişisel satış için görevli elemanlar yani satışçılar sağlar. Satışçı işletmelerini dışarıda temsil ederek müşterilerin işletme ürünleri hakkında olumlu izlenimler oluşturmada etkili olan kilit bir işletme elemanıdır. Kişisel olarak müşterilerle karşılaşan satışçı onlarla yüz yüze konuşmalıdır. İşletme ile müşteriler arasında canlı ve çok yönlü bir iletişim kurulmasını sağlamalıdır.¹⁰²

Satışçıların görev tanımları: Satışçıların işlevleri yada özel faaliyetleri, (yeni müşteriler bulma, seyahat etme, satış gösterileri düzenleme, servis asistanlığı ve rapor düzenleme) arasında çabaların nasıl bölüşülmesi gerektiğini belirtir.¹⁰³ Ancak, satış

¹⁰¹ W.Denis, **Kazanmanın Yeni Dinamiği**, Çeviren: Belkıs Çorakçı (İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1993), s. 23.

¹⁰² Gürdal, **a.g.e.**, s.96.

¹⁰³ "L. Boone and D. L.Kuctz, *Contempoeacy Business* (New York: The Droydon Pieas Forth Worth, 1999), s.541" (Taşkın, 2000, **a.g.e.**, s.39'daki alıntı).

temsilcilerinin temel görevi her ne kadar belirli bir düzeyde müşteriye yardımcı olmaksada satışçıların işletmelere göre çok çeşitli görevleri vardır.

Satışçıların başlıca görevleri: Yeni müşteriler bulmak, müşteriye bilgi aktarmak, gerektiğinde müşteriye eğitmek ve danışmanlık yapmak, müşteri ve işletme arasında iletişim kurmak, gerektiğinde tanzim ve teşhire yardımcı olmak, işletme için önemli bilgileri piyasadan toplamak, sınıflandırmak ve yorumlamak, malın az bulunduğu dönemlerde az bulunan malların müşteriler arasındaki dağılımını sağlamak, kişisel bölge planlaması yapmak ve bu plana göre çalışmak, yaratıcı olmak, müşteriye ikna etmek ve sonuçta bir sipariş almaktır.

4.1.İşletmeye Kazanç Sağlamak

Satılan mal işletmeye gelir sağlar. Malın üretilmesi bir maliyet unsurudur. Bir malı üretecek makineler, araçlar ve gereçler, hammaddeler ve işçilik işletmeye yüksek maliyet getirir. Oysa satışın bütün bu işletme faaliyetleri içinde belirli maliyetleri olsa bile satış işletmeye gelir getiren bir faaliyettir. Satış devir hızının yüksek ve kazançlı olması işletme gelirlerini artırır. Satış geliri sağlamak için müşteriye bularak satın alması için ikna etmek satışçının en önemli görevidir.

4.2 Piyasadaki Durumu Araştırmak

Satışçılık görevinin araştırmaya dayanan bir çok yönü vardır. Satışçının, satın alıcının ihtiyaçlarını belirlemesi, yeni müşteriler bulması ve mevcut müşterinin piyasadaki durumunu tespit etmesi için araştırma yapması gerekebilir. Satışçının araştırması piyasadan istihbarat toplamak veya bir anket çalışması olabilir.

Müşterilerin yeni mallara yeni dağıtım kanallarına yeni fiyatlandırma politikasına ve diğer rakiplerin faaliyetlerine karşı gösterdiği kişisel tepkileri yakından öğrenmek bakımından işletmenin içinden bir elemanın, satışçıların gözlemleri önemlidir. Başarılı bir araştırma yapılabilmesi için satışçı olaylara ve çevreye yüzeysel olarak değil derinlemesine bakmalıdır.

4.3.Müşteriyi Eğitmek

Satışçı, varsa yeni malları, hizmetleri, üretim teknikleri veya yaklaşımlarını müşteriye anlatır. Satılan mal için gerekli kullanma talimatlarını açıklar ve öğretir. Özellikle karmaşık ve teknik malların öğretilmesi için satışçılık ve eğitimcilik yeteneklerini kullanması gerekir.¹⁰⁴

4.4 İletişim Sağlamak

Satış tek taraflı olarak satışçının konuştuğu bir konferans görevi değildir. Müşterinin ihtiyaçlarını tespit etmek sorunlarını öğrenmek en uygun çözümü kararlaştırmak için müşteri ile doğru iletişim zorunludur. Genel olarak kişiler arası iletişim karşısındaki kişiyi anlamak ve sonuçta anlatmaktır.

4.5 İşletmesine Bilgi Vermek

Satış raporlama sistemi vasıtasıyla toplanan bilgiler, şirkete düzenli olarak iletilir. Böylece piyasa müşteriler ve rakiplere ilişkin doğru ve genel bilgiler toplanmış olur. Satıştan gelen bu değerli bilgiler işletme ve satış yönetiminin daha farklı ve daha etkili satış stratejilerinin geliştirilmesine ve gerektiğinde yeni ayarlamalar yapmasına yardımcı olur. İşletmeye bilgi verme, yazılı ve sözlü raporlama sisteminin kullanılmasıyla yapılır. Satışçının önce ilk amirine sonra satış müdürü ve işletme yönetimine bilgi vermesiyle gerçekleşir. Firmalar cuma günü öğleden sonraları satış elemanlarının satış faaliyetinden ziyade haftalık raporların düzenlenmesini istemektedirler.¹⁰⁵

4.6 Kendi İşlerini Yönetmek

Satışçı müşteri kartları, raporlama ve satış noktası tanıtım malzemeleri hazırlığı gibi kendi işlerini, bölge çalışmasını, ziyaret tarihlerini ve saatlerini etkili olarak yönetmek zorundadır. Satışçının en etkin dağıtım kanalını bulması ve denetlemesi sattığı malların sürekli stoklarda bulunmasını ve kalitesini kontrol etmesini müşterilerle iyi bir bağlantı kurması gerekir. Amaçların saptanmasına kişisel satış yöntemlerinin belirlenmesi ve ulaşılan satış sonuçlarının değerlendirilmesi gerekir.

¹⁰⁴ Karabulut, a.g.e., s.65.

¹⁰⁵ Karabulut, a.g.e., s.66.

Satışçıya verilen yetki ve sorumluluklara göre verilen iş tanımları her işletmeye göre değiştiği için satışçının yönetmesi gereken bölge büyüklüğü ile müşteri sayısı bu iş tanımını çerçevesi içinde ortaya çıkar.¹⁰⁶

4.7.Yaratıcı Olmak

Yaratıcılık, başarılı satışçılarda bulunan bir özelliktir. Satış hedeflerini kurmak yaratıcı olmayı da gerektir. Baskıcı satış yaklaşımları yerine, satışçı temel satış tekniklerini, satış sunuş yöntemlerini öğrenmeli ve bu satış yöntemlerini ısrarla kullanmalıdır.

4.8. İkna Etmek

İkna etmenin en önemli unsuru, satışçının müşteriyle konuşurken inanılır, ve buna layık bir insan olduğunu müşteriye göstermesidir. Satışçının gerçekten güvenilir bir kişiliği olan bir insan olması ile müşterisine düşüncelerini kabul ettirmesi arasında tahmin edildiğinden çok daha fazla bir ilişki vardır. Bunun için satışçı kendisini, müşterisine olumlu bir şekilde tanıtmalıdır. İkna etme aşamasında ve müşterisinin iş zamanını kendisine ayırması için, görünüşü ve konuşmasına dikkat etmesi gerekmektedir.

4.9.Sipariş Almak

Satışçının işletmesi için siparişlerini alarak müşterilerle olan ilişkileri sürdürmesi, müşterilerin arzu ettiği yer ve zamanda uygun kalite ve koşullarda malı/ürünü sunması böylece müşterinin sürekli memnun olmasını işletme ile ilişkilerini sürdürmesini sağlaması, gerektiğinde tahsilatı düzenli olarak denetlenme görevleri, sipariş alma faaliyetlerinin içinde yer alır.

Satışçı mümkün olduğu kadar zamanını sahada geçirmelidir. Sahada geçen zamanı, mevcut müşterileri ziyaret ederek siparişi almak ve muhtemelen müşterileri araştırarak onları ikna etmek için kullanmalıdır.

¹⁰⁶ Karabulut, a.g.e., s.66.

4.10. Tanzim Teşhir Yapmak

Raf ve vitrin tanzimi, satılan mal ve hizmetlerin dükkan veya mağaza içinde teşhir işi esas olarak dükkan sahibi yada mağaza yönetiminin görevidir. Ancak bu kişiler satılan mal ve hizmetin satın alma noktasındaki anlık satışlarını yükseltmek için tanzim teşhir konusunda satışıncının bilgi ve deneyiminden yararlanmaktadırlar.

5 .SATIŞ ÖRGÜTLERİ

Organizasyon, önceden planlanmış ilişkiler topluluğunun ve örgüt yapısının oluşturulması için gerekli bir seri faaliyet sürecin kapsamaktadır.¹⁰⁷ Bu seri faaliyetlerin bir bölümü de pazarlama ve satış bölümünde oluşturulmaktadır. Oluşturulacak satış bölümü pazarlamanın eylem yönünü temsil edecektir.¹⁰⁸

Bir satış örgütünün yapısı işletmenin örgüt yapısının bir parçasıdır. İşletmenin amaçlarını ulaşmak için çalışanların ast ve üst ilişkileri içinde örgütlenmeleri gereklidir. Örgüt yapısı, satış ve maliyet etkinliğini sağlamak zorundadır. Ancak işletmenin bütün gereksinimlerini karşılayacak yalnızca bir örgüt tasarımı olmadığı gibi bu yapı örgütün kişiliğini yansıtır.¹⁰⁹

Her satış örgütünü yapılandırırken alınması gereken kararlar ve sürdürülmesi gereken işlemler vardır. Satış planının, satış ön görülerinin ve bütçesinin hesaplanıp diğer bölümlere yazılması, satış örgütünün bölge müşteri ürün veya karma bazda yapılandırma, eğitim, kabiliyetli kişileri işe alınması için yollar bulunması satış yöneticisinin yerine getirmesi gereken önemli fonksiyonlardır.

Örgüt yapısı şirket kişiliğine bağlı olarak birçok işletme dışı ve işletme içi etkenlerden etkilenir. Bu etkinliklerin başlıcalarını şu şekilde sınıflandırabiliriz.

A . Dış Etkenler

- Piyasanın yapısı, durumu ve büyüklüğü.
- Rakiplerle ilişkiler.
- Sanayicilerin bölgelere dağılımı.

¹⁰⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği* (İstanbul: İstanbul İşletme Fak. İşletme İktisadi Ensi, 1984), s.13.

¹⁰⁸ Karabulut, *a.g.e.*, s.12.

¹⁰⁹ Erdoğan Taşkın, *Satış Yönetimi ve Denetimi ve Türkiye Uygulamaları* (İstanbul :Kazancı kitap ve Ticaret A.Ş., 1997), s.137.

B . İç Etkenler

- Ücret, prim, ödemeler sistemi.
- Üretim sistemlerinin özellikleri .
- Çalışanların cinsiyeti, yaşı, sayısı, eğitimi .
- Yönetim ve çalışanların arasındaki karmaşıklık ve ölçüsü .
- Toplam maliyetlerin içinde işçilik maliyetlerinin oranıdır. ¹¹⁰

Buna göre işletmenin gerek dış çevresi gerekse iç kaynaklarına uygun bir organizasyon şeması geliştirmesi ve bir örgüt yapısını kurması zorunlu olmaktadır işte bu genel olarak örgüt yapısı da farklı şekiller alacaktır. Uygulama da işletmelerin satış güçlerini genellikle bölge temeline, ürün temeline, müşteri temeline veya bunların birleştirilmesine dayanan karma örgüt yapıları kullanılmaktadır.

Bir örgüt geliştirmenin amaçları genel olarak beş grupta toplamak mümkündür.

- Sağlam bir güven duygusu geliştirmek.
- Açık bir haberleşmenin kurulabilmesi
- Çatışmaların karşılanması
- İş birliği ve takım çalışmalarının artırılması.
- Örgütün yeniden canlanabilme kapasitesinin artırılmasıdır. ¹¹¹

Örgüt yapısının seçiminde önemli olan, etkin ve maliyeti düşük bir modelin seçilmesidir. Örneğin, bir işletmede teknolojik olarak karmaşık mallar üretiliyorsa bu ürünler için farklı satış elemanları ayrı teknik bilgi birikimlerinin olması gerektiği için ürün temeline göre bir satış örgüt yapısı bu işletmenin koşullarına uygun olabilir. Ayrıca, işletmelerin özelliklerine göre gelişmiş ülkelerde matris örgüt yapısı gibi daha karmaşık fakat pazar koşullarına daha uygun esnek örgüt yapılarına rastlanmaktadır. ¹¹²

¹¹⁰ "Stewart Clegy and David Dunkenly, **Organization Class and Control** (London: Routledge and Vegan Paul Ltd. 1980), s.203", (Taşkın, 1990 a.g.e., s.56'deki alıntı).

¹¹¹ Ömer Dincer ,**Örgüt Geliştirme Teorileri ve Uygulama Teknikleri** (İstanbul:Timaş Basım Ticaret A.Ş.,1989) s.27-25.

¹¹² " L.W.Hardly, "The Sales Force Structures and Organization" **European Journal of Marketing**, Vol.: 12, No:6, (1978), s.334", (Taşkın, 1990 a.g.e., s.56'deki alıntı).

5.1. Coğrafi Temele Göre Örgütlenme

İşletmeler satışlarına veya piyasa potansiyellerine göre genellikle coğrafi temele göre örgüt yapısını tercih ederler. Değişik ölçülerde olmakla birlikte her örgüt yapısı müşterileri ve bölgesel dağılımından, piyasa büyüklüğünden veya nüfusun dağılımından etkilenir. Önemli olan, örgüt yapısının müşterilerin gereksinimlerini en iyi karşılayacak bir yapıda olmasıdır. Böyle bir örgüt yapısı tüketim malları satan bir işletme için önemlidir. Sanayi mallarının pazarlanmasının yalnızca coğrafi temele göre örgütlenmesi pek yaygın bir durum değildir. Temel olarak coğrafi bölgelere göre örgütlenme yapısını alt düzeylerdeki ürünlerine veya müşterilere göre kurabilir.¹¹³

Coğrafi bölgelere göre müşterilerin sayıları büyük ölçüde değişiyorsa, farklı bölgelerde farklı satış sorunları varsa veya belirli çeşit ürünler bazı bölgelerde diğer bölgelere göre daha çok talep ediliyorsa, satış gücünün coğrafi temele göre örgütlenmesi uygun olabilir. Böylece bölgesel sorunlar hızla ve etkili olarak ele alınabilir. Merkezin karar almasını beklemeye gerek yoktur. Ancak bu örgüt yapısı fazla sayıda bölgesel büro açmayı gerektirdiği için yönetim maliyetlerini artırır. Genel satış müdürünün bölgeler arası koordinasyonunu zorlaştırabilir. Bu koordinasyon etkili olmayınca da farklı bölgelerde değişik politikalar geliştirilebilir.

Satış yöneticisi açısından diğer bir önemli zorluğu da satışçıların satış bölgelerinin saptanması sorunudur. Satışçılar, görevlerini göz önünde tutarak, makul bir piyasa hacmi içindeki müşterilerine yeterli zaman ayırabilmelidir, seyahat harcamaları dikkate alınmamalıdır.¹¹⁴

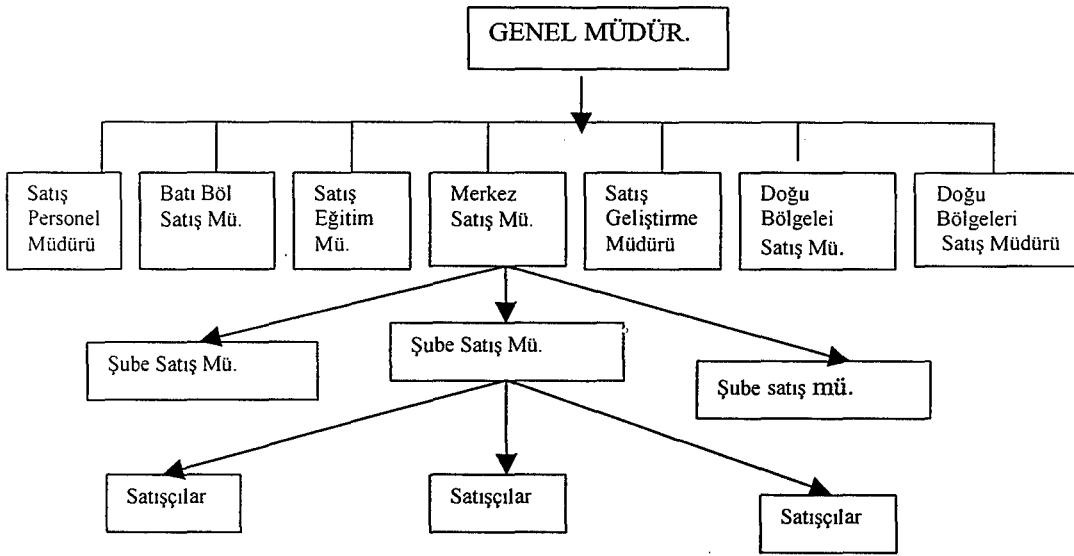
Özellikle sınırlı bir satış gücü için satış bölgelerinin sınırlarının çizilmesi yada satışçıların satışlarını müşterilere göre bölümlenmesi satış yöneticileri karşılaştıkları önemli sorunlardan biridir. Bu sorunun çözümünde kar maksimizasyonunu da sağlamak için karmaşık matematiksel modellerinden yararlanılmaktadır.¹¹⁵

¹¹³ Sera Özbaşar, "Ürüne Göre Örgütlenme," *Sevk ve İdare Dergisi*, (Eylül 1978), s.27.

¹¹⁴ Kemal Kurtuluş, *Satış Bölgelerinin Belirlenmesi, Satış Gücü Yönetimi* (İstanbul: İstanbul Matbaası, 1979), s.89.

¹¹⁵ "Leonard M. Ladish, "Sales Territory Aligment to Maximize Profit" *Journal of Marketing Research*, Vol: 8, No: 12, (Februbery 1975), s.30," (Taşkın, 1987 a.g.e., s.60'deki alıntı).

Şekil 7. Coğrafi Temel Göre Satış Örgüt Yapısı



Kaynak: Taşkın, 1997 a.g.e., s.103'den uyarlama

5.2. Müşteri Temeline Göre Örgütlenme.

Satış gücünün müşterilere göre örgütlenmesi işletmelerde son yıllarda giderek artan bir biçimde uygulanmaktadır. Satışçılar belirli bir müşteri grubuna göre uzmanlaştırıldığı zaman müşterilerin gereksinimlerini daha iyi anlayabilir. Ayrıca satışçılar farklı piyasalar için farklı satış yaklaşımları kullanacak bir biçimde eğitilebilirler. Satışçı müşterilerine göre uzmanlaştığından müşterilerin işiyle ve gereksinimleri ile ilgili özel isteklerini daha iyi anlaması nedeniyle, yeni mamullerle ilgili değişik yeni düşünceler keşfedebilir.¹¹⁶

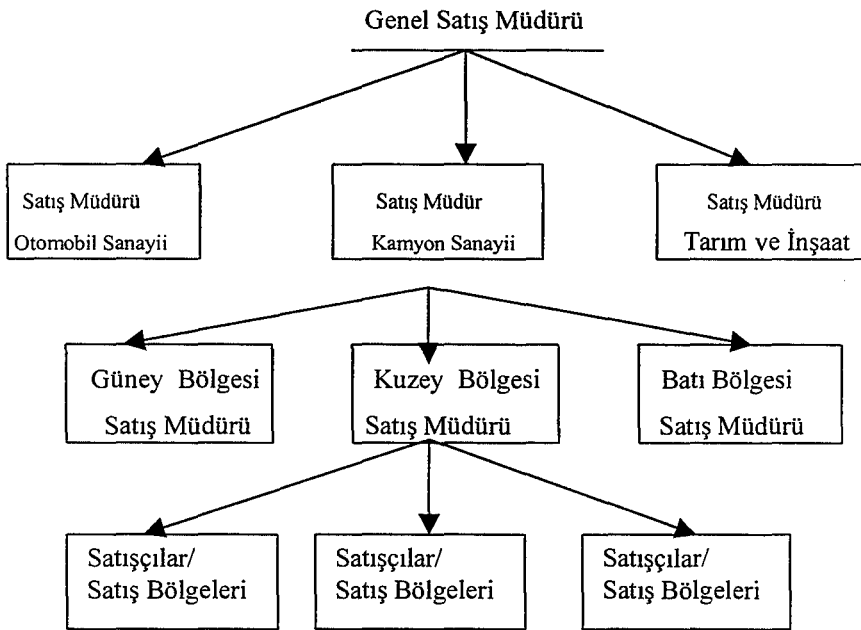
Bir işletmenin piyasada tek bir müşteri çeşidi için çok farklı ürünleri varsa fonksiyon ürün veya coğrafi temele göre örgüt yapısı kurabilir. Eğer bu işletmeler mallarını farklı endüstriyel piyasalarda satıyorsa coğrafi temele göre örgütlenme uygun olabilir. Burada fark malların çok değişik kullanım alanları olduğu değişik alışveriş motiflerinin olduğu, her müşteri çeşidine göre değişik teknik sorunların olduğu bir durumu yansıtmaktadır. Tüketim mallarının sanayi mallarına göre çok değişik kullanım alanları vardır.¹¹⁷

¹¹⁶ "Stanly F. Stach, *Systems Analysis For Marketing Planning and Control* (Illion: Scotte and Company Glenview Foreman, 1972),s. 205,"(Taşkın, 1987 a.g.e., s.61'deki alıntı).

¹¹⁷ Sahavet, GÜRDAL. a.g.e., s.61.

Bir işletme, ilgili olduğu iş kolunda, müşterilerinin özelliklerine göre gruplar oluşturarak müşteri temeline göre bir örgüt yapısı kurabilir. Böylece işletme bu örgüt yapısının arkasındaki tüketim sanayiine doğru uzanan aracı kişiler üzerinde yoğunlaşarak her bir sanayi kuruluşunun belirli gereksinimlerini karşılamak için özel bir çaba harcar. Dolayısıyla maksimum verimlilik ve karlılık için satış örgütü müşteri temeline göre düzenlenmelidir.

Şekil 8. Müşterilere Göre Satış Örgüt Yapısı



Kaynak: Taşkın, 1997 a.g.e., s.106'den uyarılama

5.3 Ürün Temeline Göre Örgütlenme

Çok çeşitli mal üreten ve büyük işletmelerde tercih edilen bir örgütlenme sistemidir. Böylece işletmelerde her malın üretimi ile ilgilenen yönetim birimlerine geniş yetkiler tanınır. Birbirinden özellik bakımından çok farklı mallar üreten çok uluslu işletmelerde ürün temeline dayanan organizasyon yapısını seçmek zorunluluğu vardır.¹¹⁸

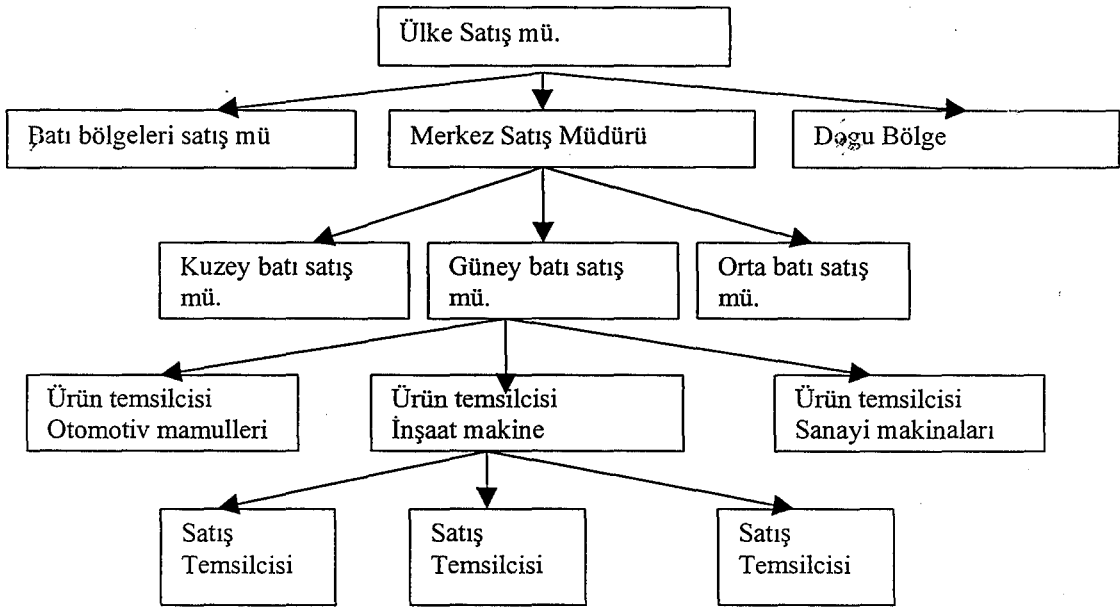
- Ürün temeline göre örgütlenme nedenleri aşağıdaki gibidir.

¹¹⁸ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon* (Cilt 2., Eskişehir: Birlik Ofset, 1994), s.222.

- Firmanın toplam ürün sayısı her ürün gurubunun çok sayıda ürün içermesi nedeniyle oldukça fazla olmasıdır.
- Satış sürecinin her ürün hattı için oldukça farklı olması.
- Her ürün hattı için satın alma sürecinde farklı satışçılar kullanılmaktadır.

Her grupta bulunan belli sayıdaki satışçılar doğrudan ürün yöneticilerine karşı ürün yöneticisi de doğrudan alan satış yöneticisine karşı sorumlu olmaktadır. Her grup yöneticisi yürütme yetkisine sahiptir ve kurmay pazarlama araştırması, satış geliştirme ve müşteri ilişkileri müdürleri merkezdedir ve ürün gruplarına göre ayrılmaktadır.¹¹⁹

Şekil 9. Ürüne Göre Satış Örgüt Yapısı



Kaynak: Yamamoto, a.g.e., s 55'den uyarlama

6. SATIŞÇILARIN SEÇİLMESİ VE İŞE ALINMASI

Satış yönetiminde insan gücü planlamasının amacı, en üst düzeyde satışçılardan faydalanmayı sağlamak, doğru sayıda ve istenen nitelikteki satış elemanı ve satış yöneticisinin işe alınmasıdır. Satış elemanları çeşitli nedenlere bağlı olarak azaldığında durum tekrar değerlendirerek yeni elemanlar alınması söz konusudur.

¹¹⁹ Gürdal, a.g.e., s.36-37.

Satış yöneticilerinin en çok üzerinde durdukları konulardan biriside yeni satışçıların işe alınması ve seçimi sürecidir. Çünkü çok yetenekli bir satış elemanının yerine ortalama bir kişinin seçilmesi şirketin fırsatları kaçırmasına neden olabilir. Adayların devşirilmesi ve seçiminde en önemli iki unsur ne kadar ve hangi nitelikte satışçıların alınacağıının belirlenmesidir. Bunun için öncelikle iş analizleri, iş tanımları ve iş niteliklerinin ortaya çıkarılması gerekmektedir.

Satış elemanlarının devşirilmesi sürecinde ilk adım, satış çalışmaları ile ilgili görevlerin sınıflandırılmasıdır. İkinci adım bu sınıflandırılmış görevler için yapılacak işlerin belirlenmesidir. Bu adımlar iş analizini oluşturmaktadır. İş analizi yalnızca iyi bir seçim için değil satış gücünün eğitimi, başarı değerlendirmesi, geliştirilmesi ve motivasyonu içinde gereklidir.

Gerekli niteliklerin karşılaştırılması: Her iş için gerekli olan kişilerin nitelikleri birbirinden farklıdır. Satış görevinde çalışacaklar için bu nitelikler tespit edilmelidir.

Satış personelin tedariki; İşletmenin bugün gerek duyduğu satış personelinin sayısı ve çeşidi bu konuda önemlidir. Ayrıca şirketin beklentilerine göre gelecek için gerek duyulacak satışçıların sayısı ve nitelikleri önceden planlanmalıdır.

- Satış görevinde çalışmak isteyen kişilerin özelliklerinin işe alınmadan önce belirlenmesi süreci uzun bir süreçtir. Bu süreç;
- İş başvuru formunun doldurulması.
- Ön görüşme.
- İş başvuru formunun incelenmesi.
- Referans incelenmesi.
- Yöneticiler tarafından yapılan görüşme.
- Psikolojik testler veya davranış incelemeleri.
- Fiziksel incelemeleri. kapsar.¹²⁰

Satış gücünün işe giriş, çıkış oranının yüksek oluşu, maliyetleri yükselten önemli bir etkidir. Satış elemanlarının devir hızının bu nedenle düşük olması gerekmektedir. Uygun kişilerin seçilmesi önemlidir. Uzun bir işe alma sürecinin uygulanmasına karşın yinede işe alınan satış elemanları iyi seçilememektedir.

¹²⁰ "G.B.Giles Marketing M.E. Hand Book Series, Landon 1969, s 144-624," (Taşkın 1990 , a.g.e., s.73, içinden alıntı).

İyi bir elemanın seçilmesini etkileyen sayısız etkenlerden biri de işe giriş sırasında yapılan mülakattır. Aday satış elemanı ile satış yöneticisi tarafından yapılan görüşme, uygun kişinin bulunmasını etkileyecektir. Ancak satış yöneticisinin mülakat konusundaki eksiklikleri bazen uygun kişilerin işe alınmasında engel olacaktır.

Burada satış yöneticisinin bazı sınırlamalarını şu şekilde sıralayabiliriz;

- Satış yöneticisinin görüşme deneyimi az olabilir.
- Görüşme sırasında başarılı iş performansında temel olacak bütün boyutlara ilişkin bilgi toplayamaz.
- Ayrıntılarla zaman harcanabilir.
- Adayın verdiği bilgilerin doğruluk derecesi.
- Ön yargılı ve sabit fikirli olmak.
- Görüşmenin başka konulara kayması.
- Yöneticinin çok hızlı karar vermesi .
- Önceden olumsuz düşünmek.
- Boş kadroyu hemen doldurma isteği.
- Adayların yöneticinin değerlendirmesini etkilemesi.¹²¹

Satış yöneticilerinin işe alacakları satış elemanlarında öncelikle aradıkları konuların sıralandığı bir araştırmada, satış yöneticileri önceliği satışçının istekli olmasına vermişlerdir, iyi örgütlenmiş olmak ile belirli bir hırsı olmak ise ikinci ve üçüncü sırada yer almıştır. Yüksek düzeyde ikna edici olmak genel satış deneyimine sahip olmak, güzel konuşmak, konuyla ilgili satış deneyimine sahip olmak, iyi referans verebilmek ve toplumsal olabilmek özelliklerinin önemli oldukları da sırasıyla belirtilmişlerdir.¹²²

7.SATIŞÇILARIN EĞİTİMİ VE YETİŞTİRİLMESİ

İşletmelerin satış gücünü eğitimden geçirmek istemelerinin çok çeşitli nedenleri vardır. Tanım olarak eğitim işletme içinde veya dışında normal programlar yoluyla veya kendi kendine yada tecrübe kazandırarak bir kişinin bilgi yetenek ve becerilerinde

¹²¹“John H. Dobbs, “Sales Force Turnover Can Make You-or Break You” *Sales and Marketing Management*, s.14., (May 1979), s. 52-53,” (Taşkın 1990 , a.g.e., s.74’deki alıntı).

¹²² “Stan Moss, “What Sales Executive Look For In New Salespeople”,. *Sales and Marketing Management*, s.12, (March 1978), s.47,” (Taşkın 1990 , a.g.e., s.74’deki alıntı).

değişiklik yapma faaliyetleridir. Yetiştirme ise belirli işleri yapabilmek için gerekli olan bilgi yetenek ve davranış kazandırma sürecidir.¹²³

Ancak satış eğitimi konusundaki kaynaklar eğitimi biraz daha geniş anlamda yani hem eğitimi hem de yetiştirmeyi birlikte düşünmektedirler. Satış eğitimi her şeyden önce bir eğitim faaliyetidir. İşletme yönetimi, bu faaliyetleri ile satışları mümkün olduğu kadar verimli yapmak, zaman kayıplarını azaltmak ve iş gücü devir hızını düşürmeyi amaçlamaktadır.

Satış eğitiminin diğer amacı bilgili satışı yetiştirmektir. Çünkü satışçının başarılı olması için bilgili olması zorunludur. Satışçı işletme politikalarını anlayıp yorumlamak satış fırsatlarını yakalayıp değerlendirmek ve müşterilerinden gelecek soruları daha rahat cevaplamak için dış çevreye ve işletmeye ilişkin temel bilgilere sahip olmalıdır.¹²⁴

7.1 Satış Eğitiminin Amaçları

Satış eğitiminin amaçları firmaya göre değişebilir. Genel olarak satış elemanı devir hızının düşürülmesi, satış gücüne moral kazandırma müşteri ilişkilerini geliştirme, satışların artırılması, zaman ve alan yönetiminin etkin kullanımına ilişkin alışkanlıkların kazandırılması gibi ana başlıklar altında toplanabilir.

7.1.1 Satış Elemanlarının Devir Hızını Azaltmak

Satış elemanları devri belirli bir dönemde satış gücünden ayrılanların oranıdır. Satış gücünü oluşturan satışçıların yada yöneticilerin iş tatmini yüksek olduğunda satış gücü devri düşük, aksi halde yüksek olur. Firmaya yeni alınan bir satışçının eğitimsiz olarak sahaya gönderilmesi hem satışçı hem de firma için hoş olmayan durumlarla karşılaşılmasına neden olabilir.

7.1.2 Satış Elemanlarının Verimliliğinin Artırılması

Satış eğitiminin temel amacı olan satışta verimliliğin artırılması, satış gücüne satış becerilerinin kazandırılması ile olasıdır. Satış eğitimi alanlar genelde firmanın kültürü, politikaları, ürünleri, hizmetleri, faaliyette bulunan sektör, satış teknikleri vb.

¹²³ Kocel, a.g.e., s.19.

¹²⁴ Ahmet N. Koç, *Yaratıcı Satıcılık* (İstanbul : Koç Holding A.Ş. Eğitim ve Geliştirme Merkezi Ders Notları, 1984), s.8.

konularda eğitilmelidir. Bu hem bireysel amaçları hem de firma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olacaktır.

7.1.3 Müşteri İlişkilerinde Standart Sağlamak

Satış gücü devrinin düşük olması müşteri ilişkilerinin iyileştirilmesine yardımcı olmaktadır. Müşterilerin düzenli olarak ziyaret edilmesi müşteri bağımlılığını artırır. Özellikle ziyaret sırasında sorular tam ve doğru olarak yanıtlandığında ve itirazlar uygun karşılıklarla giderildiğinde müşterilerin tatmini açısından firmaya bağımlılığı artar.

7.1.4.Satış Elemanlarının Moralini Yükseltmek

Satışçının moraliyle performansı arasında doğru bir ilişki bulunmaktadır. Satışçı yüksek moralle satışa çıktığında müşteriye daha ılımlı yaklaşacak olumsuz durumların üstesinden gelebileceği ve daha hızlı sipariş alabileceği için morali yüksek olacaktır. Eğitimsiz bir satışçı ise müşterinin sorularına yetersiz yanıt vereceğinden müşteriyle olan ilişkilerinde çatışma yaşayabilir.

7.1.5. Zaman ve Bölge Yönetiminin Disiplininin Kazanılmasına Yardımcı Olmak

Satış yönetiminde zaman ve bölge yönetimi çok önemlidir. Yeni atanan satışçı, satış faaliyetlerinin nasıl bölüştürüleceğini, ziyaretlerin müşterilerin hacimlerine göre nasıl ayarlanacağını, her bir ziyarette ne kadar zaman harcanması gerektiğini, satış seyahatlerinin ne kadar sürede yapılması gerektiğini tam olarak saptamalıdır. Bu saptamayı da eğitim ve deneyimiyle yapacaktır.¹²⁵

8 . SATIŞ ELEMANLARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

Satışçıların değerlendirilmesi ise diğer personele göre daha da zordur. Çünkü işletmenin satış gücünün kendine özgü nitelikleri vardır. Satış elemanının başarı değerlendirmesi zor bir görev olmasına karşın satış yönetiminin yapmak zorunda olduğu önemli bir görevdir. Bu değerlendirmenin zorluğu başlıca şu koşullardan kaynaklanmaktadır:

¹²⁵ Gürdal, a.g.e., s.56.

- Satışçının faaliyetlerinin değişik özellikler taşıması sadece satış değil işletmeyle ilgili başka görevlerde yapması.
- Satışçının çalışma saatlerinin kesin olmaması çoğunlukla fazla çalışması.
- Sonuçların ölçülmesinde güçlük örneğin satılan mal miktarının çoğalmasında piyasa payının genişlemesinde satıcının payının ne kadar olduğunun belirlenmesindeki güçlük .
- Satış elemanı ile birlikte satışa, satış müdürü, bölge müdürü gibi bir yetkilinin katılması durumunda satışçının satış çabasındaki payının ne kadar olduğunun kesin olarak belirlenememesi.

Satışçıların başarı değerlendirmesinde genellikle karşılaşılan bu güçlüklerle karşı satışçının başarı değerlendirmesi uygulamada çeşitli yöntemler kullanılarak yapılmaktadır.

8.1 Satış Elemanları İçin Başarı Ölçekleri

İşletmeler, satışçıların başarı düzeylerini belirlerken çeşitli özellikleri göz önünde bulundururlar. Burada yaygın olarak kullanılan satış başarı ölçekleriyle satış yönetimi tarafından satış başarısının maliyet etkinliğini değerlendirmek için kullanılan bazı özel kontrol mekanizmalarına ve başarı ölçme sistemlerine yer verilmiştir.

Genellikle uygulamada kullanılan satış başarı ölçeklerinden bazıları şunlardır:

- Ortalama sipariş değeri.
- Müşteri ziyaret sayısı.
- Sipariş sıklığı.
- Ulaşılan kota yüzdesi.
- Satılan farklı ürünlerin sayısı.
- İade edilen malların yüzdesi.
- Farklı ürünlerin sayısı.
- Satışa göre yapılan kar.
- Satılan her ürüne göre reklam maliyetleri.
- Yeni müşterilerin sayısıdır.¹²⁶

¹²⁶ Taşkın 1997, a.g.e., s.143.

Satış başarı ölçeklerinin dışında, satış başarısının maliyet etkinliğini değerlendirmek için; satış yönetimi, satış harcama oranı, ortalama sipariş verimliliği, satış gücü aktifliği ve satış yatırım dönüş oranı gibi bazı farklı kontrol araçları kullanılır.

8.2 Satış Elemanlarının Başarısını Etkileyen Faktörler

Değişik araştırmalar satışçının başarısının bir çok kişisel, kişiler arası, örgütsel ve çevresel etkenlere bağlı olduğunu göstermiştir. Örneğin satış bölgesinin satın alma potansiyelleri coğrafi büyüklükleri ve rekabet koşulları arasındaki farklılıklar reklam ve pazarlama çabalarının etkileriyle, satışçının krediyle mal satabilme başarısını da etkiler.¹²⁷

Bir satış elemanının sorumlu bulunduğu bölgedeki satışlar şu sekiz farklı değişkende etkilenir:

- Çevresel etkenler
- Rekabet
- Şirketin pazarlama stratejileri ve taktikleri
- Satış gücünün örgütlenmesi politikaları süreçleri
- Bölge satış müdürünün özellikleri
- Satışçının özellikleri
- Bölge özellikleri
- Birey olarak müşterideki ilgili etkenler.¹²⁸

İşletmenin bir bölgedeki satış başarısını bir başka bilim adamı çeşitli etkenlere bağlamaktadır. Genel olarak satış bölgesini etkileyen çevre etkenleri şu şekilde sıralanmaktadır.

Piyasa potansiyeli: Bölgede adam başına düşen iş, seyahat gereksinimleri, müşterilerin coğrafi dağılımı, müşterilerin sayısı ve büyüklüğü ve müşterilerin hizmet gereksinimleri.

Satış elemanlarının deneyimi: Eğitim, kişisel özellikler, bölgedeki satış başarısını belirleyen çok önemli bir etkenlerdir.

¹²⁷ "A.Benton ve J.M. Ivancovich "Bass Performance Rating for Sales Personal", *Journal Of Marketing* July 1978. S.87-88, "(Taşkın, 1997, a.g.e., s.153'deki alıntı).

¹²⁸ "B.Adrian Ryans and Charles B.Weingberg, "Territory Sales Response", *Journal of Marketing Research*, Vol: 16, s. 8 (Movenberg 1979), s. 454", (Taşkın, 1997, a.g.e., s.153'deki alıntı)

Şirketin bölgede geçmiş deneyimi: Bölgedeki faaliyetlerin başlangıç tarihinin eski oluşu rakiplerin rekabet güçleri diğer etkenlerdir.

Şirketin gücü, yönetim yeteneği tutundurma dağıtım etkinliği gibi konular önemlidir.

Görüldüğü gibi satışçıların başarı düzeylerini etkileyen çok farklı unsurlar vardır. Bu unsurlar değişik araştırmalarda inceleme konusu olmuştur. Bir araştırmada satış başarısıyla iş tatmini satışçının öz saygısı rol çatışması rol belirsizliği satış potansiyeli ve iş bölümü arasındaki ilişkiler değerlendirilmiştir.¹²⁹

9.SATIŞ ELEMANLARININ ÜCRETLENDİRİLMESİ

Ücretlendirme, satış yönetiminde önemli sorunlardan biridir. İşletmenin karlılığını doğrudan etkileyen anahtar personel olan satışçıların ücretlendirme politikalarının iyi düşünülmesi gerekmektedir. İşletme açısından bir maliyet unsuru satışçı açısından ise bir çalışma amacıdır aynı zamanda bir teşvik unsurudur. Ücretin dışındaki mali ve maddi olanaklar ve başka teşvik unsurları olabilir fakat ücret bunlar arasında en önemli olanlarıdır.¹³⁰

Ücret, iyi satışçının devşirilmesi satış gücüne dahil edilmesi, motivasyonu ve uzun süre firmada kalmasını sağlamada önemli bir unsurdur . Ücretlendirme planları temelde üç işlevi yerine getirir. Birincisi bireylerin yaşamlarını devam ettirebilmelerine, belirli bir yaşam standardının sağlanmasına yardımcı olur. İnsanlar zorunlu gereksinimlerinin sağlanmasına ve belirli bir birikim sağlayarak işsizliğe karşı güvenli olabilmek, güvenli bir gelecek sağlayabilmek için para kazanmak durumundadır. İkincisi, başarılı bir satışçının ödüllendirilmesine yardımcı olur. Üçüncüsü, bireysel ve örgütsel amaçlar arasındaki uyumun sağlanmasında bir araç olarak kullanılabilir.

Satışçının gereksinimi ve beklentisi belirli ve yeterli ücret düzeyine sahip olmaktır. Satışçı emeğinin karşılığını aldığına inandığında firmaya bağımlılığı artacaktır. Örneğin satışçı hem parasal hem de parasal olmayan özendiricilerle belirli bir ücret düzeyine sahip olduğunda tatmin düzeyi artacak satışta daha başarılı olacaktır.¹³¹

¹²⁹ David W Cravans, Robert B. Woodreiff and Joe Ctamper, "An Analtical Appiracah For Evulation Sales Teritory Performance," *Journal Of Marketing*, (January 1972), s.32-34.

¹³⁰ Taşkın 1997 a.g.e. s.158.

¹³¹ Sahavet, a.g.e., s.197.

Ancak yukarıda söylediklerimizden sonra şunu da kabul etmek gerekir ki iyi satışıları çekecek motive edecek ve zaman içinde elde tutacak garantili bir ücretlendirme planı formüle etmekte hiç kolay değildir. Zira satışıların ve firma yönetiminin çoğu zaman birbirinden farklı birbiriyle uyuşmayan amaçlara sahip buldukları görülmektedir.¹³²

Ücret sistemleri gereksinimleri karşılayacak ve etkinliğini artıracak türde oluşturulmalı ve sürekli gözden geçirilerek güncelleştirilmelidir. Çünkü rekabet ortamında ücretlendirmenin değişen çevre koşullarına uyumlaştırılması gerekir.

Ücretlendirme sistemleri;

- Yalnızca maaş.
- Yalnızca komisyon veya prim.
- Karma sistem.¹³³

Maaş, düzenli aralıklarla yapılan ödemelerdir. Bu ödeme satışıının deneyimine özelliklerine, bireysel performansına ve yeteneklerine göre yapılır. Maaş genelde satış hacminde, çok kısa dönemde, diğer amaçlara ulaşma hedeflendiğinde ve belirli bir zamanda satışıının satış hacmi üzerindeki etkilenmesi güç olduğunda kullanılmaktadır. Örneğin yeni bir bölgeye girildiğinde maaş kullanılabilir. Satışçı maaşın garantisine güvenerek aktif satış yerine pazar araştırması müşteri sorunları çözme yada satış geliştirme çabalarında bulunabilir, ancak, bu tür faaliyetlerde satışıların etkisinin belirlenmesi güçtür.

Bu tür bir ücretlendirmenin yararları aşağıdadır.

- Düzenli bir gelir sağlar
- Firma bağımlılığını artırır.
- Yönetimin satış personeli üzerinde tasarruf yetkisini güçlendirir.
- Satış personelinin, satış dışı işlevlerine önem göstermesini sağlar.
- Uygulama kolaylığı sağlar.

Sakıncaları ise;

- Satış elemanlarını fazla gayret için motive etmemektedir.
- Satış personeli üzerinde çok az maddi ayrıcalık sağlar.

¹³² Mehmet Oluç ve diğerleri, **Satış Gücü Yönetimi** (İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü, yayın no: 12, İstanbul, 1979), s.129.

¹³³ Gürdal, a.g.e., s.108-109.

- Dengeli bir satış karması sağlamada başarısızdır. Çünkü satış elemanları tüketicinin daha kolay talep ettiği ürüne yönelir.
- Satış elemanlarının çalışmalarını denetlemede, değerlendirmede ve ödüllendirmede yönetime daha büyük bir gözetim görevi yükler.

Komisyon ve Prim, Satışçılara satış hacminin yüzdesi yada katkı payı gibi kazanç ölçütlerine göre yapılan ödemelerdir. Performansa ödemenin yapılmasıdır. Özellikle firmanın yeni bir ürünü pazara sunması durumunda doğrudan satış çabasının ölçümlenmesi amacıyla kullanılabilir. Pazarın geniş ve bölümlenmemiş olduğu durumlarda, yeni kurulan işletmelerde rahatlıkla kullanılmaktadır. Prim doğrudan satışçının çabasına bağlıdır. Satışçı, çabasına orantılı olarak gelirini geliştirme olanağına sahiptir. Bu nedenle satış yöneticisinin satışlar üzerindeki kontrolü en aza indirgenebilir.

Prim sisteminin uygulanabilmesi için prim temelinin prim esaslarının ödeme dönemlerinin ne zaman hangi hesaptan para çekilebileceğinin tam olarak belirlenmesi gerekir.

Prim oranları

- Tüm satışlardan sabit bir ürün temeli üzerine.
- Ürün grubuna göre değişik oranlarda
- Hesaplanan hedefin üzerindeki satışlardan.
- Brüt kazançtan olarak belirlenebilir.

Prim ve komisyon yönteminin yararları;

- Doğrudan doğruya yapılan çaba oranında ödemenin yapılmasını sağlar.
- Hesaplanması ve anlaşılması kolaydır
- Firma satış giderlerini kontrol etme olanağını sahip olur
- Satış personelini tam kapasitede çalışmasını sağlamada en iyi finansal özendiricidir.
- İyi satış personeline sahip olmada etkin olabilir.

Yöntemin sakıncaları;

- Temeli kazançtan çok satış düzeyine bağlıdır.
- Firmaya çok az bağlılık sağlar, satış personeli serbest hareket eder.
- Satış personelinin satış dışı işlevlerini önemsememesini sağlar.
- Satış sonrası hizmetlerin etkili yapılmasını engeller.
- Satış bölgelerinin değiştirilmesi ve daraltılması sorun yaratabilir.

- Satış artışlarında fazla ödemeyi, düşüşlerde ise az ödemeyi gerektirir.
- Satış personeli firmadan çok kendi satışlarını yapmalarına neden olabilir. Bu da uzun dönemli ilişkilerden çok kısa dönemli ilişkilere ağırlık verilmesine yol açabilir.
- Yüksek ödeme yapılan satış personeline yöneticilik ve üst düzey görevler için isteksizlik yaratır.
- Satışların düşük olduğu dönemlerde yüksek personel devir hızı görülür.

Karma Sistem: Birden fazla yöntemin birlikte kullanılmasıdır. Örneğin maaş +prim, maaş+ özendiriciler, maaş+prim+özendiriciler gibi kullanılabilir.

Maaş +prim yönteminde en önemli bölüm sabit maaş ve değişken prim kısmının belirlenmesi ve ayrılmasıdır. Ayrım satış faaliyetlerine ve prim temeline göre yapılır. Firma iyi satış gücüne sahip olabilmesi için işgücü pazarındaki fiyatları göz önüne alarak yeterli düzeyde toplam ücreti belirlemelidir.

Maaş +ikramiyede maaş temeldir, ikramiye özel amaçlara ulaşmak için yapılan ödemedir özendirici niteliği yüksektir. İkramiye primden iki yönden farklıdır. Prim satış oranlarına ikramiye ise ücrete ya da başarısının ölçülmesine dayanır, bir defaya mahsuben yada belirli aralıklarla ödenir.

Örneğin, ülkemizde genelde üç yada dört maaş tutarında ikramiye ödemeleri yapılmaktadır. Ücret planında değişiklik yapmadan ikramiye tutarında ikramiye ödemeleri yapılmaktadır.

Ücret planında değişiklik yapmadan ikramiye kısa dönemli amaçları karşılamaya yönelik olarak yöneticiye esneklik sağlar. İkramiye bireysel güdülemeden çok grup başarısını ödüllendirici niteliktedir.

İkramiyenin belirlenmesinde kota yeni müşterilerin yönetimi, tahmini satışlardan kar satış yarışmaları, dengeli satışlar, bölgenin büyümesi, satışta karlılık, ürün hattının ağırlıklı olması, müşteri ziyaret sayısı, satış dışı faaliyetler müşterilerin özel sınıflandırması, hizmet süresi gibi etmenler kullanılabilir.

Yöntemin Yararları:

- Uygulanan kişiye maaş ve prim avantajı sağlar.
- Büyük ölçüde kazanç olanağı sağlar.
- Satış personeline sabit bir gelir sağladığından yüksek düzeyde güven hissi verir.
- Satış harcamalarının satışa oranını dengeler.
- Satış personeli tüm işlerinden dolayı ödüllendirilir.

- Sabit ve değişken ücretin özelliklerini taşıması nedeniyle firmaya satış personelinin işlevlerini kontrol etme ve onları yeterli düzeyde özendirme olanağı sağlar.¹³⁴

Yöntemin sakıncaları:

- Anlaşılması zor ve karmaşık bir yapıdır.
- Düşük maaş yüksek prim oluşturulduğunda, satışların düşmesi halinde kazancın düşük olmasına neden olur.
- Zaman zaman yönetime pahalıya neden olur.
- Çok fazla amaca yönelik olduğundan zaman zaman önemli noktalar gözden kaçabilir.
- Satış personeline prim verildiği için onun gelirini artırabilmesi için satış çabalarına daha fazla ağırlık vermesi söz konusu olabilir.

Diğer yönden belirli bir maaşın verilmesi sonucu satıcı personelin garanti geliri nedeniyle satışı artırma çabası yeterli olmayabilir. Bu nedenle karma sistemde maaş ve prim dengeli biçimde saptanmalıdır.¹³⁵

¹³⁴ Sahavet, a.g.e.,s.208-209.

¹³⁵ Sahavet, a.g.e.,s.208-209.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

1. SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİ

Satış elemanları işlerini yaparken, çeşitli duygular heyecanlar yaşar. Bu duygular ve heyecanlar satış elemanın işinden beklediği iş tatminini belirler. İş tatmini, daha önce belirttiğimiz gibi bireyin işine karşı duyguları, düşünceleri, eylemleri ve davranışları olarak tanımlanır, kısaca işin yapılmasında duyulan memnuniyet, haz derecesidir.

Satış elemanlarının örgütsel rolü, işletme içindeki diğer rollerden farklılıklar göstermektedir. Satış elemanlarının örgütsel rolünün bir kaç karakteriksel özelliği vardır. Birincisi, firma ve pazar çevresi arasındaki sınır eleman rolüdür. Satışçının görevi, organizasyon dışındaki kişilerden gelen istekleri yada talepler ile firmanın diğer çalışanlarının talepleri ile uyumlu hale getirmektir.

İkinci karakteriksel özelliği; satışçının görevi firmanın gelir getiren çabalarının başarısını tespit etmede merkezi önem taşımasıdır. Bu nedenle satışçının performansı çok sayıda insanın başarı ve başarısızlığı üzerinde yüksek etkisi vardır. Bağlantılı olarak bu tip pozisyonlara sahip kişilerin satışçıya etkisi ve satışçının davranışlarının kontrolü aşamasında ilgileri büyüktür.

Üçüncü olarak, satışçının rolü sık sık yaratıcı yenilikçi aktiviteleri gerektirir. Satışçının rehber amaçlı standart işlem prosedürleri setinden sık sık yeni ve olağan talepler ile olağan olmayan rol talepler ile yüz yüzedir. Bu spesifik karakteristikler satış elemanlarının firma pazar arasındaki başarısını etkilemekle kalmayıp satışçılar arasındaki çelişki, gerginlik, stres ve iş tatminsizliği alanında olağan üstü yüksek potansiyel teşkil eder.¹³⁶

¹³⁶ A. Jr.Churcill, A. Gilbert, M. Neil Ford And C.Orville Walker Jr., "Measuring The Job Satisfaction Of Industrial Salesman," *Journal Of Marketing Resarch*, Vol.:11 August 1974, s.323-323.

2.SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMINİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLER

Çalışanların iş tatminini etkileyen örgütsel faktörlerden önemli olarak gördüğümüz; örgütsel iklimi, yönetim sivilini, performans standartlarını, performans değerlendirmelerini, otorite yapısını, işin niteliğini, çalışma grubunu, çalışma koşullarını, rol olgularını, yükselme olanaklarını, ücretlendirme ve ödüllendirmenin, satış elemanlarının iş tatminini üzerindeki etkilerini alt başlıklar altında aşağıda incelenecektir.

2.1. Örgütsel İklimin Satış Elemanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkileri

Çalışanların iş tatmini, işletmenin organizasyonel karakterinden geniş çapta ve iş çevresindeki sosyal ilişkilerle etkilenmektedir. İş tatmini ile ilgili yayınlarda bunun gibi pek çok değişken tartışılmaktadır. Endüstriyel psikolojide bir çalışanın iş çevresini oluşturan pek çok unsur organizasyonel iklim adı verilen bir yapı içinde gruplandırılır. İklim üzerine en sık karşılaşılan düşünce örgütsel psikolojiyi oluşturan organizasyonun karakteristiği ve işini yaparken diğer insanlarla kurduğu ilişkinin yapısını belirtmesidir. Objektif iş durumunu, çalışanın kavramasını temsil eder. Bu demektir ki iklim kavramı olarak çalışanın etkin değerlendirmesi, iş ve iş çevresi ile ilişkilidir.

Temel bir kanı göstermiştir ki iş tatmini bir çalışanın firmasının iklimini kavrayabilmesi ile değişmektedir.¹³⁷

Örgütsel iklim; örgütlere kişilik kazandıran, bireylerce farklı biçimlerde algılanan, bireylerin davranışlarını etkileyen ve işletme içi verimlilik düzeyini yükseltici özellikler dizisi olarak tanımlanabilir. Yönetim ve satışçılar arasında farklı biçimlerde algılanan örgütsel iklim hem satışçı hem de yöneticilerin yönetsel amaçlarının paralellik göstermesiyle işlerlik kazanmaktadır.¹³⁸

Örgütsel iklim satış elemanları için işletme içindeki fırsatları, iyi performans karşılığını kendilerine verilen değer ve göreceklere ödülleri konusundaki duygu ve düşüncelerini ifade etmektedir.¹³⁹

¹³⁷ Gilbert A. Churchill, Jr. Neil M. Ford and Orville, C. Walker, "Organization Climate and Job Satisfaction In The Sales Force," *Journal Of Marketing Research*, Vol.:13, November, 1976, s. 323.

¹³⁸ Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (4 ed., Englewood Cliffs Prentice-Hall, 1989), s.482.

¹³⁹ Ömer Baybars Tek, *Pazarlama İlkeleri* (Sekizinci Baskı, İstanbul: Beta yayınları, 1999), s.827.

Bazı işletmelerde, satış elemanlarına önemsiz kişiler gibi muamele edilir ve personel devrinin yükseklikleri dikkate alınmaz. Bu düşüncedeki firmalarda satış elemanlarının performansları düşer ve satış elemanlarının işgücü devir hızı yükselir. Bazı işletmelerde ise satış elemanları temel itici güç olarak düşünülür ve onları gelir ve terfi bakımından sınırsız olanaklar sağlanır. Satış elemanlarının beklentilerinin, örgüt politikası olması sebebi ile işletmedeki satış elemanlarının işletmeye karşı davranışında olumlu etkiler.¹⁴⁰

2.2.Yöneticilerin Satış Elemanlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Satış elemanlarının iş tatmininin üzerinde örgütsel tabanlı belirleyicilerin en önemlisi yönetimin anlaşılır kalitesidir. Spesifik olarak çalışmalar iş tatmininin yöneticileri yeterli yetkili, kabiliyetli olduklarına inandıkları zaman iş tatmininin yüksek olduğunu tespit etmiştir. İşgörenler kendilerine saygılı ve değer veren biçimde davranılmasını beklemektedirler. Tam tersi yetkisini kullanmayan bencil yöneticiler iş tatminini düşürmektedirler.¹⁴¹

Yapılan araştırmalarda yöneticilerin satış elemanlarının iş tatmini üzerinde etkisi aşağıdaki değişkenlere bağlanmıştır.

- Denetiminin kapalı olması.
- Performans standartlarını tespit etmede satışçının katılımı.
- Satış yöneticileri ve satışçılar arasındaki iletişim sıklığı.

2.2.1. Denetimin Kapalı Olması

Her satış yöneticisinin belli bir denetim alanı vardır. Bu denetim alanının boyutu firmanın yapısına göre değişir. Satışçının denetlenmesi ast ve üst ilişkisinin oluşturulması, liderlik, kontrol alanı v.d..unsurlar iş tatminini etkileyen önemli faktörlerdir. Satış örgütlerinde ast-üst ilişkilerinin yapısı, özellikle kariyerinin ilk basamaklarındaki satışçılar için önemlidir. Satış elemanı yönetici arasında çok derinli bir ilişkinin kurulması oldukça güçtür. İletişimin eksikliği, rol belirsizliği ve açıklığı, beklenti, amaç ödül arasındaki dengenin kurulamamasına yol açabilmektedir.¹⁴²

¹⁴⁰ Çiğdem Kirel, "Örgütsel Politikaların Algılanması," *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:14, sayı:2, (1988),s.528-533.

¹⁴¹ Gilbert A. Churchill, Jr. Neil M. Ford and Orville C. Walker Jr, 1976, a.g.e., s.323-332.

¹⁴² Gilbert A. Churchill, Jr. Neil M. Ford and Orville C. Walker Jr, 1976, a.g.e., s.323-332.

Denetim sitilin bileşenlerinden birincisi yöneticinin çalışanlarına uyguladığı denetimin miktarı ve iş aktivitelerini ne derecede kapalı şekilde yapılandığı, izlediği ve yönettiğidir. Araştırmalar pek çok meslek grubunda kapalı bir yönetimin, çalışanın iş tatmini üzerinde negatif etkisi olduğunu göstermiştir. Aksine bir uygulamanın araştırılması ise rutin olmayan işlere sahip iş görenlerin üstlerinin açık bir şekilde nezaret etmesi ve işlerinde yardım edilmesi ve sürekli danışmanlık tarzında yaklaşımların, işlerindeki duydukları tatmini artırdığı görülmüştür.

Sahada çalışan satış elemanının işleri diğer işgörelere göre daha az yapısaldır ve diğer meslek gruplarına göre ona daha fazla otonomi sağlar. Sık sık rutin olmayan durumlarla ve müşteri istekleri ile yüz yüzedir. Sonuç olarak işine ait istekleri karşılama ve müşterilerine destek olabilmek için açık bir denetim şekli ister. Bu tip bir denetim şekli alan satışçıların, yöneticileri elemanlarının işleri ile ilgilenmekte, bu tip denetlenen satışçılar işlerini başarmada takip edecekleri prosedür ve politikalara daha rahat uyum sağlamaktadırlar.¹⁴³

2.2.2. Performans Standartları Tespitinde Satış Elemanının Katılımı

Gücün merkezi olmaması, tek bir insana bağlı karar yerine insanların birlikte karar verebilme derecesini anlatır. Güç merkezi olmadığına pek çok insan karar verme olayına katılır. Serbestçe görev alabilirler bu tip bir durum iş tatminine teşvik eder. Bunun aksine karar verme yetkisi otoriter bir veya bir kaç kişinin elinde ise çalışanlar kendilerini güçten yoksun hissederek kendilerini tatminsiz bulurlar.

Bazı firmalarda performans standartları, çalışanlar tarafından tespit edilse de çoğu firmada performans standartları, yönetim tarafından tek taraflı belirlenir. Araştırmacılar katılımcı yönetimi tercih eden firmalarda, firma politikaları ve performans standartlarını belirlemede bir etkileri olduğunu hisseden çalışanların, bu politikalar, ücret ve promosyon tespitinde kullanılan standartlar üzerinde daha olumlu fikirleri olduğunu düşünmektedirler. Bazı karışıklar olmasına rağmen bu varsayımlar bir çok çalışma tarafından desteklenmektedir.

¹⁴³ Gilbert A. Churchill, Jr. Neil M. Ford and Orville C. Walker Jr, 1976, a.g.e., s.323-332.

2.2.3. İletişim Frekansı

Yönetim sitilinin 3. bileşeni satış yöneticisi ve satışçılar arasında iletişim frekansıdır. Daha sık iletişim, yüz yüze toplantılar, telefon görüşmeleri, yazılı materyaller ve nanogramlar satışçının, yöneticisinin isteklerini daha iyi anlayıp değerlendirmesi, şirket politikalarını ve prosedürlerini ve özellikle kendisi ile ilgili değerlendirmeleri (ücret ve promosyonu) daha iyi anlayıp idrak etmesini sağlar.

İletişimi satış elemanları ile satış yöneticileri ve tüketiciler, ayrıca da satış elemanlarının kendi aralarında olmak üzere, iki yönlü olarak düşünülmesi gereklidir. Çünkü kendisi ile etkin bir iletişim kurulamayan satış elemanı, ne yapacağını tam olarak anlamayacağı gibi zaman içerisinde pazarda ve işletmedeki satış elemanları arasında olumsuzluklar görülecektir. Bireysel olarak satış elemanlarının motivasyonunda istenen gelişim ve değişimleri ortaya konulamayacaktır. Bu durumda ise rol belirsizliği rol çatışması yaşayacak ve motivasyonun sağlanamaması sebebiyle iş tatminsizliğine görülecektir. İşte bu sebeple satış elemanlarına başlangıçta görevleri açık olarak belirtilmelidir.

Fry Futile, Parasuraman ve Chmielewski 216 satış elemanını kapsayan araştırmalarında sadece yöneticileriyle iyi bir iletişim kuramayan satış elemanlarının % 93'ünün rol çatışması içinde olduklarını tespit etmişlerdir. Aynı satış elemanlarının büyük bir çoğunluğunun iş tatminlerinin olmadığı da araştırmanın ilginç sonuçları arasındadır.¹⁴⁴

2.3. Otorite Yapısı

Bir firmanın otorite yapısı, bu yapının içinde satışçının pozisyonu, satışçının örgütsel rolü ve iş performansı üzerinde etkilidir. İşini yaparken satışçının aktivitelerini etkileyen firmadaki departmanların sayısı veya satış elemanlarının etkileme derecesi firmanın otorite yapısını belirleyen kriterlerden biridir. Bir satışçının aktivitelerini etkileyen iş veya departman sayılarının çokluğu, satış elemanını işini yapmada sahip olduğundan daha az otonomi düşüncesini verir. Firma politikalarını kısıtlı görür, ayrıca firma içindeki çeşitli üstlerinden çelişen, istikrarlı olmayan taleplerle sıkça karşılaşır.

¹⁴⁴ Mehmet Alikışoğlu, "Satış Elemanlarının Güdülenme Sürecinde İletişimin Rolü," *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Cilt.:VIII, Sayı:4, (Temmuz-Ağustos)1994, s.32.

Sonuç olarak satış elemanları firma politikalarından, denetiminden, belki de işinden tatmin olmayabilir.¹⁴⁵

Firmanın otorite yapısını yansıtan göstergelerden bir başkası, satışın onaylanması veya ret edilmesi kararın da satışçıya verilen serbestliğin derecesidir. Zor koşullarda, uzun zaman harcanarak yapılmış bir satışın, satış elemanının bölge deneyimlerin güvenilmeyip firmanın istihbarat bölümü tarafından verilen ret kararı veya müşteri hizmetlerinin, müşteri teminatlarını yetersiz olarak görmesi ve satışı engellemesi şirket merkezinin satış elemanı üzerindeki olumsuz baskısını göstermektedir.

2.4. Satış Elemanlarının İşlerinin Niteliği ve Çalışma Koşulları

Satış elemanlarının işlerinin niteliği ve çalışma koşulları firmanın diğer departmanlarına göre farklılık göstermektedir. Bunlar;

Satış, daha önce değinildiği gibi rutin olmayan problemlerle sık sık değişik çözümler gerektirir. Örneğin müşteriye özel dizayn edilmiş makine sistemleri satan satış elemanı standartları önceden belirlenmiş satış yapan satışçıdan daha fazla değişik çözümler üretmesi gerekir. Başarılı satışçılar müşteri ihtiyaçlarını karşılamada biraz yaratıcılık gösteren ve aktivitelerini geliştirenlerdir. Bu yenileme işleri süreklilik göstermeyebilir. Kalıcı olmamasına rağmen satışçının iyi olması ve performansı için yönetim çalışanları olağan olmayan durumlar ile başa çıkma yeteneğini eğitimle geliştirmelidir. Yetersiz veya deneyimsiz satışçılar üzerine bu şekilde bakıldığında yenileme veya değişkenlik için istek veya talep satışçının iyi olması üzerine negatif olabilir. Bu durumda satışçının işi nasıl yapacağı hakkında kararsız kalabilir. İşini yapmada kendine olan güvenini kaybedebilir. Bunun sonucu olarak işine karşı olan tutumunu negatif hale getirebilir. Promosyonlar ve kampanyalar hakkında karamsar olabilir. Ayrıca satışçı sahada karşılaşılabileceği olağanüstü problemleri çözmede yardımcı olacak yeterli destek ve rehberliğe sahip olmadığını, firma üst yöneticileri tarafından başı boş bırakıldığını hissederek firmanın politikalarından ve desteğinden memnun kalmayabilir.¹⁴⁶

Satış elemanları işleri sık sık seyahat ve müşteri ziyareti gerektirmektedir. Bu seyahat zorunluluğu ve müşteri ziyaretleri sonucu iş saatleri çoğu zaman normal çalışma

¹⁴⁵ G. A. Churchill ve diğerleri, 1976. a.g.e., s. 223-224.

¹⁴⁶ G. A. Churchill ve diğerleri, 1976. a.g.e., s. 226-229.

saatlerini aşmaktadır. Çalışma saatlerinin belirsizliği ve uzun çalışma saatleri satış elemanının iş tatminini düşürmektedir.

Satış elemanları, işi gereği farklı ortamlarda, farklı yapıdaki müşterilerle karşı karşıya gelmektedir. Bu durumda bir yandan satış işlevini yerine getirirken bir yandan da farklı kişilerle iş diyaloguna girmektedir. Satışçının kişiliği çoğu kişinin kaldıramayacağı bir baskı altındadır. Kendisini görmeye yada dinlemeye hevesli yada istekli olmayan kişilerin yanında rahat, güvenli, nazik ve dostça bir havada olmalısı beklenmektedir. Müşterinin direnci karşısında, müşterinin farkında olmadığı gereksinimleri ortaya çıkarmak hatta almaya niyetleri olmadıkları ürünlerin gerekli olduklarını onlara inandırmak zorundadır. Kişiliği zorlayan bu gereklilikler satışçının işi nedeniyle yüksek strese ve çatışma yaşamasına ve kendini iş tatminsiz olarak hissetmesine sebep olmaktadır.¹⁴⁷

Satış elemanlarının işlerinin her müşteri için farklılıklar göstermesi, müşterilerin satın alma kararının rasyonel karar mekanizmalarının yanında müşterinin psikolojisinden etkilenmesi, satışın sonuçlandırılmasında çok çeşitli yaklaşımlar gerektirmektedir. Satış elemanının, satış sonuçlandırma yöntemleri zaman zaman satış yöneticileri ile arasında tartışma konusudur. Satış elemanları bu nedenle beklentilerinden çok farklı davranışlarla karşılaşabilmekte, işlerinin sonuçları hakkında firmalar tarafından çok farklı yorumlar getirilebilmektedir. Bu yorumların, beklentisinden farklı olarak ifade edilmesi satış elemanının kendine olan güvenini düşürmekte satış elemanları ile şirket yöneticileri arasında çatışmalara sebep olmaktadır.

Satış elemanlarının işlerinin yüksek maddi riskler taşıması, yöneticilerin satış elemanlarına güvenmelerini zorlaştırmakta ve çatışma çıkmasına neden olmaktadır. Satış için üstlenilen yüksek maddi riskler satış elemanlarını strese sokmaktadır.

2.5. Çalışma Grubu

Satışçının iş tanımı, gerçekleştirilmesi beklenen aktiviteler ve onları gerçekleştirirmede, kullandığı yollarda ilgili kişiler ve bu yollardan etkilenen kişilerin beklenti

¹⁴⁷ G. A. Churchill ve diğerleri, 1976. a.g.e., s. 230-233.

ve istekleri ile tanımlanır. Satışçının durumunda bu insanların bazıları kendi firmasının elemanlarıdır. Meslektaş satışçılar, üretim yöneticisi, kendi yöneticisi gibi örgüt elemanları ve organizasyonun dışındaki pozisyonları (müşteriler ve aile üyeleri gibi) bireyleri kapsarlar.

İşini yapmada ve geliştirmede beklentileri olan çeşitli partnerlerinin varlığı iş yapma yeteneğini, kendisine güveni ve morali üzerine negatif bir etkisi vardır. Benzer şekilde çeşitli partnerlerinde çelişen istekler olursa ortadaki adam haline gelebilirler. Fizyolojik direnç ve düşük moral bu durumda sık görülür. Belirsizlik ve gelişme bir satışçının işindeki diğer insanlarla ilişkileri ve iş tatmini üzerine kritik etkisi olan iki etkendir.¹⁴⁸

2.6. Rol ve Rol Davranış Olgularının İş Tatminine Etkisi

Rol kavramı, statü ile ilişkilendirilip, rol statünün dinamik yönüdür şeklinde tanımlanabilir. Linton tarafından yapılan bu tanım, rolü sosyal bir düzlemde yer alan bireyin statüsünün belirlenmiş olduğu hak yükümlülüklerin bir toplamı olarak ele alınmaktadır. Bir dizi tanımlamada ise rol, belirli bir statüde var olan yada belirli bir fonksiyonla görevlendirilen kişiden beklenen davranış şeklinde belirtilmiştir. Bu tanımlara göre sözü edilen beklentilerini pozisyonu işgal eden kişi tarafından yada bu kişinin rolü ile ilişkili olan diğer kişiler tarafından role atfedilen davranışsal özellikleri ifade etmektedir. Rol davranışı terimi ile statünün tanımlanmış olduğu hak ve yükümlülüklerin yerine getirmesini ifade edilir. Buna göre rol, bireyin yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyon, rol davranışı ise bireyin yerine getirmek zorunda olduğu bu fonksiyonu gerçekleştirmeye yönelik davranışı anlamını taşır.¹⁴⁹

Odak rol yükümlüsü bir rol davranışı sürecinde belirli bir pozisyonu işgal eden ve o pozisyonu tanımlamış olduğu göreve ait rolleri yerine getirmesi beklenen kişidir. Bu kişinin görevinin gerektirdiği fonksiyonlarla doğrudan ilgili olan rolleri toplamına ise rol düzlemi adı verilir. Rol yükümlüsüne yönelik beklentilere ise "rol bekleyişleri" denir. Rol bekleyişleri rol yükümlüsünü giyim kararı ve üretim biçiminden, üretim miktar ve kalitesine kadar değişik görünüm alabilir.

¹⁴⁸ Tanıl Kılınç, "Rol Çatışmasını Belirleyen Örgüsel Faktörler ve Satış Elemanlarına Yönelik Bir Araştırma," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Der.*, Cilt.:20, Kasım 1991, s.26.

¹⁴⁹ Tanıl Kılınç, "Örgütlerde Rol Çatışması Ve Belirsizliği İle Başa Çıkma Yöntemleri," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:14, Sayı: 1, Nisan 1985, s.19-33.

Bu günün örgütleri katı hiyerarşik yapılarda ve kumanda birliği esasıyla sınırlanamayacak ölçüde karmaşık ve çok yönlü iletişim gereksinimi gösterir yapıdadır. Bu ise değişik örgütsel pozisyonları işgal eden kişilerin bu pozisyonlarca tanımlanan görevlere ilişkin rollerini oynamalarında güçlüklereden neden olmaktadır.

Rol çatışması; Sosyal yada örgütsel bir yapıda, herhangi bir pozisyonda yer alan bir rol yükümlüsünden örgütün yada görevin üyesi bulunduğu grubun diğer bir birey ve grupların rol yükümlüsünden beklentileri arasında bir ayrımsızlık yada farklılık olduğunda rol çatışması ortaya çıkacaktır. Literatürler de "rol çatışmasının" farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir.

Katz ve Kahn'a göre rol çatışması aynı anda iki yada daha fazla rol beklentisinde birisine uymanın diğerine uymayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkması şeklinde tanımlanır.¹⁵⁰

Rizzo ve arkadaşları ise rol çatışmasının rol gerekliliklerindeki uygunluk uygunsuzluk yada uyumluluk uyumsuzluk boyutları olarak ifade etmiştir.

Yukarıdaki bakış açısından ele alındığında satış elemanlığı rol çatışması için yüksek potansiyel taşıyan bir örgütsel pozisyon görünümüne sahiptir. Satış elemanlarının görevinin birden fazla örgütsel departmanla ilişki gerektirmesi, görevinin örgüt sınırlarını aşarak müşteri ve bayileri de içermesi rolü kişisel beceri yetenek ve yaratıcılık gerektirmesi sözü edilen çatışma potansiyelinin temel nedenleri olarak sayılabilir. Satış elemanlarının rol düzlemlerinin böylesine geniş olması ona yönelik beklentileri arttırmakta ve özellikle de onu çelişen beklenti talepleriyle karşı karşıya bırakmaktadır. Bununda ötesinde satış elemanlarının görevlerinin doğal bir özelliği olarak, çalışma zaman saatlerinin belirli sınırlar için de tutulamamasının zorluğu da rol çatışma potansiyelini arttıracak bir başka husustur.

Örgütsel etmenlerin satışçının rol çatışma yoğunluğunu arttırdığı ve satış elemanlarının iş tatminsizliğine yol açtığı bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla rol çatışmalarını arttırıcı potansiyele sahip örgütsel etmenlerde, düzenlemeler yapılması tamamen olmasa da bir dereceye kadar çatışmaları azaltacak ve iş tatminsizliğini gidermeyi sağlayacaktır.

¹⁵⁰ Katz Daniel ve Kahn Robert, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, Çev.:Hasan Can, Yavuz Bayraktar. (Ankara: Doğan Basımevi, 1977), s.203.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında rol çatışmalarının tek bir neden sonuç ilişkisine dayanmadığı, kaynaklanma nedenlerine göre farklı başlıklarla ele alınması gerektiği söylenebilir. Kahn ve arkadaşları beş farklı rol çatışmasından söz etmişlerdir.

Göndericinin kendi işinde çelişmesinden kaynaklanan rol çatışması: Bu rol çatışması türü bir rol gönderici tarafından odak rol yükümlülüğü birbiriyle çelişen farklı beklentilerin aynı anda gönderilmesini ifade eder. Öyle ki bu beklentilerde birini yerine getirmek, diğerini imkansız kılacaktır.

Göndericiler arası rol çatışması; Bir rol yükümlüsü, belirli bir rol göndericiden gelen beklenti talep ve baskıların diğer bir rol göndericinin beklenti talep yada baskılarıyla uyumsuz olmasını ifade eder.

Roller arası çatışma; Burada ise bireyin aynı anda birbiriyle çelişen farklı rolleri üstlenmek zorunda kalması söz konusudur. Özellikle bireyin aynı anda çelişik amaçla iki grubunda üyesi olması durumunda geçerli olan çatışma dürtüsüdür. iş kadınlığı - annelik gibi.

Kişi Rol Çatışması; Bir odak rol yükümlüsünün sahip olduğu inanç, değer, beceri ve yetenek ihtiyaçlarının rol düzleminin talepleri ile uyumsuz olmasını ifade eder.

Rol Belirsizliği; rol belirsizliği kavramı rollerin açıkça tanımlanmaması halinde rol yükümlüsünün kendisinden ne yapmasının beklendiğini belirleyememesi veya rolüyle ilişkili beklentilerle ilgili olarak belirsizliğe düşmesi durumuyla karşı karşıya kalmasıdır. Tanımlardan anlaşılacağı gibi rol belirsizliği ile belirtmek istenen işlerin yürütülmesi ile ilgili olarak bilgi ve beklentilerin yetersizliği yada açık olmamasıdır.¹⁵¹

Bir satışçı, işini yapmada yeterli bilgiye sahip hissetmiyorsa kendini rol belirsizliği yaşar. Partnerlerinin beklentileri ve bu beklentileri tatmin etmede takınacağı tutumlar, performansını nasıl geliştireceği gibi durumlarda da rol belirsizliği hisseder. Diğer mesleklerdeki çalışanlarla yapılan çalışmada bu tip belirsizliğin endişeyi de beraber getirdiğini ve iş tatminini negatif yönde etkilediğini anlaşılmıştır. Bu gibi koşullarda bir satışçı iş tanımının iyi yapılmadığını düşünecektir.

Sonuçta firma politikaları, yöneticileri ve müşterileri ile bir tatminsiz durum oluşacaktır. Son olarak kendi beklentisi performansını nasıl değerlendireceğinin

¹⁵¹ H.Randolph and Jr.Babitt, **Organizational Behavior Understanding and Prediction** (Second Ed., London: Edprentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1978) s.224 .

belirsizliği, promosyon fırsatları ve ücret artışı üzerine satışçının organizasyonun ödeme ve promosyon politikaları ile tatminsizlik yaratacaktır.

Rol Çelişkisi; Rol çelişkisi bir satışçının iki veya daha fazla partnerinin beklenti ve isteklerinin uyumsuz olduğuna inanmasıyla bu istekleri tatmin edemeyeceği düşünceyle ortaya çıkar. Çalışmaların hem fikir olduğu satışçıların bu tip çelişkiye özellikle daha duyarlı olduklarıdır. Çünkü satışçılar firmaları ve müşterielerinin organizasyonları arasında bir sınır pozisyonundadır. Sonuçta iki bağımsız organizasyondaki kişilerin sık sık bu tip istikrarsız isteklerini satışçıların tatmin etmesi gerekir. Bu tip bir çelişki satışçı için büyük endişe duygusal, karmaşa oluşturur. Bu diğer mesleklerde geçerlidir. Satışçı üzerinde sonuçlarından biri satış elemanının işiyle ilgili hayal kırıklığı olur. Satışçı partnerlerinin içinde bulunduğu karmaşayı oluşturan sebepler olarak görür.

2.7.Yükselme Olanakları ve Deneyim

İř tatmini ile satış elemanının arasındaki ilişki, satışçının işindeki kıdemiyile ve statüsüyle pozitif bir ilişki içindedir. Bunun bir çok nedeni vardır. Satışçı deneyim kazandıkça iř çevresindeki düzeni bozuk olaylarla daha etkin olarak başa çıkmayı öğrenir. Örneđin deneyimli satışçı firma politikalarını ve müşterielerini daha iyi anlar daha az tedirginlik hisseder. Üstleri ile sık konuşmaya daha az ihtiyaç duyar. Ücret ve promosyon kriterlerini daha iyi anlar ve bu politikalar dahilinde daha etkili hareket eder. Kısaca deneyimli satışçı işinde tatminsizliğe yol ačan belirsizlik ve endişe gibi sıkıntılarla daha az karşılaşır.¹⁵²

İşinde yükselen satış elemanları kendilerini ilgilendiren kararlarda daha yüksek derecede söz sahibi olur otonomi miktarı artar denetleme alanı genişler ve üstleri tarafından daha az informal denetime tabii tutulur. İşteki yükselme daha yüksek kazanç ve statü sağlar. Satış elemanlarını strese sokan uzun seyahatler ve monotonluk azalır, seyahatlerde hissettiği yalnızlık duygusu kaybolur. Artan yetkileri ve sorumlulukları sayesinde müşteri taleplerine daha rasyonel çözümler bulabilir. Yüksek sorumluluk ve yetki satış elemanına güven duygusu sağlar.

¹⁵² A. Churchill Jr. ve diğerleri, 1974, a.g.e., s.254.

2.8. Ücretlendirme ve Ödüllendirme

Hiç kuşkusuz ücretlendirme de parasal hesaplar çalışanların iş tatmininde önemli etkindir. Ama para ne tek nede en önemli etkindir. İnsanlar yalnızca para için çalışmazlar. Onlar yaptıkları işten tatmin duymaktan ve bir işi yapmaktan zevk aldıkları, yaptıkları iş kendilerine güvence sağladığı ve de birlikte çalıştıkları takım ile mensup oldukları firma ile övünç duydukları içinde çalışırlar. Toplumda belirli konum ve statü sahibi olmaktan hoşlanırlar.

Satışçının ücretlendirilmesinin yalnızca hemen ele geçecek parasal ödül ile ölçüldüğünü düşünmek bir yanılgıdan başka bir şey değildir. Satışçı açısından değişik ağırlığı olan öbür önemli etkenler de vardır. Mesleğe yeni başlamış insanlar için firma hesabına elde edecekleri eğitim, başarılı satışçılar yetiştirmekte firmanın kazanmış olduğu saygınlık, satış gücü yöneticisinin saygınlığı, çalışılan bölge, işin sağlayacağı hizmet ve para kazanma fırsatları, yarışım derecelendirme sistemi ile güvence altına alınmış terfi etme olanakları vb.. bütün bunlarda ilerlemeye eğilimli gençlerin gözünde para kadar önemlidir.

Bir çok kişi çalışanların, yalnızca eline geçen çেকে önem verdiklerini düşünsede, yapılan incelemeler çalışanların yalnızca finanssal ödemelerle iş tatmininin sağlanamadığı, öbür gereksinimlerin ve motivasyonun da önemli olduğunu ortaya koymuştur. Yinede adil ve yeterli ücret günümüz Türkiye' sinde önem sırasında öne çıkar. Bu açıdan adil ücret ve aylık politikaları ve işgörenlerin birbirine karşı tutarlı ücret ilişkileri personel politikalarının başarısı için yaşamsal bir öneme sahiptir. Ücret düzeyi kadar benzer işe ödenen ücretlerdeki eşitsizliğin yaratacağı iş tatminsizliğini önleyecek biçimde özen gösterilmelidir.¹⁵³

Ödüllendirme planında yetersizlikler satışçıların morallerinin bozulmasına yol açar. Sağlıksız bir ödüllendirme planı kaliteli satışçıların firmaya girmelerini önler. Satış elamanlarının personel devrini yükseltir. Yeniden satışçı bulma, seçme, eğitimi giderlerin artmasına neden olur.

Bireyci yanları ağır basan satış elemanları kolay kolay sendika sultasına girmek istemezler. Ama ödüllendirme planının yetersizliği satışçıları sendikalaşmaya yöneltir.

¹⁵³ Mehmet Oluç, "Satışçıların Ödüllendirilmesi," *Pazarlama Dünyası Dergisi*, Cilt.:VI, Sayı:2, (Mart-Nisan 1992), s.3.

Buna karşın sağlıklı bir ücretlendirme planı en yüksek karlı satış hacmini sağlar satış çabalarını en başarılı yollara yöneltir. Satışçıların morallerini ve iş tatminini yükseltir.

Satış gücü yönetiminde genel bir amaç vardır. İnsanlar (satış gücünü oluşturanlar) gösterdikleri çaba sonucunda, istenen sonuca ulaştıklarında, belirli bir ödüllendirmeyi hak etmiş sayılırlar. Ancak uygulamada genellikle sonuç ödül olmamaktadır. Dolayısıyla bu kimi zaman satışçının boşa uğraştığı anlamına gelebilir. Örneğin satışçı çok sıkı çalıştığına inandığında diğer bir anlatımla satış faaliyetlerini tam olarak yerine getirdiğinde yönetim hedeflerine fazlasıyla ulaşmasına rağmen ödüllendirilmediğinde yada çok az ödüllendirildiğinde mutsuz olabilir. Bu ise işe karşı bir tatminsizlik yaratabilir. Hem satış hem müşteri kaybına dolayısıyla pazardaki firma etkinliğinin azalmasına yol açabilir. Buna karşın gerçekte maddi ve manevi olarak yapılanın tam karşılığını alan satışçı firmaya daha fazla gelir sağlar.

Satışçılar genelde temel gereksinimlerin karşılanması durumunda iş tatmini sağlanır. Burada özellikle ücret düzeyi tatmin derecesini belirlemede etkili olmaktadır. Çeşitli düzeylerde gereksinmelerinin karşılanması iş tatmini artırmaktadır. Burada Maslow'un gereksinimler hiyerarşisi ön plana çıkmaktadır. Daha alt düzeydeki gereksinimlerin giderilmesi üst düzey gereksinimlerin giderilmesinden daha kolay olmaktadır. Satışçının her bir düzeydeki gereksinimlerinin giderilmesi ile elde edeceği tatmin marjinal faydayı sağlamayabilir. Özellikle kariyerin üst basamaklarında beklentiler, ödüller ve bunlara ulaşma derecesi farklılaşmaktadır. Şu bir gerçektir ki alt düzeyde iş tatmini sağlayan bir satışçı, daha üst düzeylerdeki ödüllendirmeler için yüksek valans göstermeyebilir. Ancak ücret düzeyi ile her zaman tatmin satış gücünün ücretlendirilmesinde kullanılacak yöntemler işletme amacını gerçekleştirirken satışçıyı da iş tatmini sağlamada yardımcı olur.¹⁵⁴

3.SATIŞ ELEMENLARINDA İŞ TATMİNİNE BAĞIMLI OLAN DEĞİŞKENLER

3.1. Satış Elemanlarında İş Tatmininin İşgücü Devrine Etkisi

Satış gücünün işe giriş çıkış oranının yüksek oluşu yalnızca maliyetleri yükselten bir etken değil fırsat kaybına ve firma ile müşteri arasındaki ilişkiyi zayıflatıcı

¹⁵⁴ Oluç, a,g,e.,s .3-6.

bir etkiye sahip bir olaydır. Bu nedenle satış elemanlarının devir hızı düşük olması gerekmektedir. Satış elemanları devir hızı ile iş tatmini arasındaki ilişkiler çeşitli araştırmalarla dikkat çekilmiştir. Düşük başarılı satışçılar yüksek başarılı satışçılarla karşılaştırıldığında iş tatmininin şirketten ayrılma kararı üzerine çok önemli bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu açıdan satış gücünün düşük ve yüksek başarı gösterenler olarak iki guruba ayırarak çeşitli incelemelerin yapılması devir hızına etki eden çeşitli etkenlerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Bir araştırmanın sonucuna göre satış yöneticileri, satış gücünün iş tatminini artırarak devir hızını düşürebilirler.¹⁵⁵ Bu nedenle satış yöneticilerinin, satış gücünün iş tatminini artıracak şekilde elindeki olanakları (örneğin bütçe, eğitim) kullanması gerekir. Ancak iş tatmininin artırılması devir hızının düşürülmesi ancak düşük başarı gösteren satış elemanları için söz konusu olacaktır. Bu iş tatminini artırmaya yönelik çabalar yüksek başarı düzeyindeki satışçıların devir hızlarını az etkilemektedir. Bu nedenle yüksek başarı gösteren gruptaki satışçıların devir hızlarına etki eden başka önemli unsurların belirlenmesi için daha fazla araştırmaya gerek vardır.

3.2.Satış Elemanlarında İş Tatmininin Performansa Etkisi

Satış yöneticileri performans değerlemelerine ek olarak satış elemanlarının iş tatmini ile ilgilenmelidir. Richard ve P. Bagozzi araştırmalarında iş tatmini ile satışçı performansı arasındaki ilişkiyi sorgulamıştır. Araştırmada performans ve iş tatmini arasındaki ilişkinin yönü ile ilgilenmişlerdir. Başka bir deyişle yüksek performansı başarmak satışçı iş tatminini artırır mı? veya satışçı iş tatmini satışçı performansını belirler mi? sorularına cevap aramışlar. Fakat henüz tam olarak anlayamamıştır. Bununla birlikte açık olan tek şey satış yöneticileri hem iş tatminini hem de performansla ilgilenmek zorundadır.

Araştırmada varılan yararlı bir sonuç yüksek ve düşük performanslı satışçılar için farklı yada ayrı iş tatmin analizi gerektiğinin ortaya çıkmasıdır. Araştırma sonuçları, yüksek performanslılarla düşük performanslılar arasında iş tatmini yönünden önemli farklılıklar olacağını göstermektedir. Araştırmalar, satışçı iş tatmini ile performans ile feed-back arasında önemli bir ilişkiyi ortaya çıkarmıştır. Bu bulgular,

¹⁵⁵ Charles M. Futrell and A. Parasuraman, "The Relationship Of Satisfaction And Performance Sales Force Turnover," *Journal of Marketing* Fall, 1984, s.38.

satış yöneticilerinin performans değerlendirmesi sonuçlarını satış elemanları ile paylaşmalarının, iş tatmini üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur.¹⁵⁶

4. İŞ TATMİNİNİN SAĞLANMASINDA KULLANILACAK İŞ ODAKLI YAKLAŞIMLAR.

İşlerine ilişkin daha geniş sorumluluk, özerklik kararlara katılma ve kişisel gelişim olanakları elde etme arzusundaki iş gücüne, çalışma yaşamında iş tatmini ve iş performansı boyutlarının anlaşılmasıyla iş dizaynına olan ilgiyi artırmıştır. İşlerin rutin, monoton basit tekrarlı ve sıkıcı hale dönüşmesi çalışanlarda iş tatminsizliğine, ruhsal ve fiziksel yorgunluğa, strese, iş ve çevrelerine yabancılaşma gibi sorunlara itmiştir. Bireylerin çalışma yaşamında karşılaştıkları bu sorunların örgüt içinde devamsızlık, yüksek işgücü devri, üretimin kalite ve miktarında düşüslere, kişiler arası ilişkilerde bozulmalar ve artan şikayetlere neden olması üzerine, yapılan araştırmalar işin içeriğinin örgütsel etkinlikle nedenli önemli olduğunu ortaya koymuştur. 1970'li yıllara kadar işin kendisinin değişmez kabul edilip, çalışanları motive ederek, davranış tutumlarının değiştirilerek kişi ile işi arasında uyum sağlamayı amaçlayan görüşün yerine son yıllarda hem işin içeriğinin hem de iş yapan kişinin değişimini amaçlayan iş dizaynı kavramı önem kazanmıştır.

4.1. İş Dizaynı Kavramı

Genel bir tanımlama ile iş dizaynı şöyle ifade edilebilir. Belirli bir iş yada bir birine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin, hem çalışanların iş deneyimlerini hem de işleri başında verimlerini artırmak amacı ile değiştirilmesini içeren faaliyetlere iş dizaynı denir.¹⁵⁷

İş organizasyonunun doğası ve dizaynının iş görenlerin iş tatmininde ve işletmenin performans düzeyinde önemli etkisi olmaktadır. İşin yeniden yapılandırması ve organizasyonu ile işgörenlerin iş dizaynına yönelmesinde iki temel etki vardır.

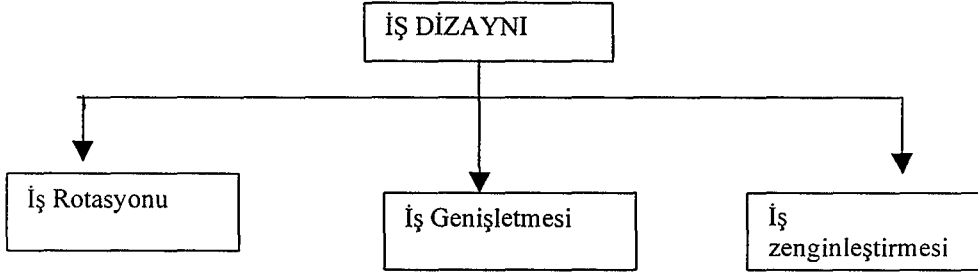
- İşgörenlerin iş tatmin düzeylerini artırmak.

¹⁵⁶ N.T. Ingran, W.L.Raymond, *Sales Management Amalys Decions Making* (Chicago : Dryden Press, 1989), s.167.

¹⁵⁷ Turgay Kaynak, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ed.:Ramazan Geylan, (Dördüncü Basım, Eskişehir: Anadolu Ün., 2001), s.44.

- Üretim kaynaklarının en temel unsuru olan iş görenlerden maksimum yararlanmak şekilde görülebileceği gibi iş dizaynı üç temel metotla gerçekleşmektedir.

Şekil.10 İş Dizaynı



Kaynak: Mullins a.g.e., s.530' den uyarlama

İşlerin yeniden dizaynı çabaları örgütün diğer bölümlerindeki değişiklikleri zorunlu hale getirebilir. Örneğin işler için hazırlanmış düzenlemeler, tasarımlar, performans değerlendirme sistemi, görev bölüşümü, personel seçim kriterleri fiziksel yerleşim planı, raporlama sistemleri bu yeni tasarımlara uygun olmayabilir. İş değişikliklerinin uygulanmaya başlanmasından sonra bazı düzeltici önlemler gerekli olmasına rağmen önceden yapılmış dikkatli bir planlama bu olası sorunları en aza indirir.

4.1.1.İş Rotasyonu

İş dizaynının en temel formudur, işgörenlerin bir görevden diğer bir göreve kısa bir süre için atanmasına iş rotasyonu denmektedir. Temel olarak çeşitlilik oluşturarak işgöreni sıkıntıdan kurtarmak amaçlanmaktadır. Fakat görev benzer ve rutin ise kısa bir süre sonra işgören tekrar sıkıntıya düşebilir. Rotasyon yeni kabiliyet kazanılmasında faydalı olmasına rağmen kabiliyet düzeyinde bir geliştirme sağlamamaktadır. Buna rağmen iş rotasyonu işgörenin süreçlerin bütününe görmesine yardımcı olmaktadır.

İş rotasyonu, gerek eğitim amacı ile kullanımda ve gerek otomasyon, aşırı uzmanlaşma, iş bölümü gibi kavramların olumsuz sonuçlarını ortadan kaldırmak için yararlı bir teknik olduğu söylenebilir. Çalışanların çok yönlü olarak yetişmelerini sağlayan iş rotasyonu bireysel düzeyde iş tatminini sağlarken, devamsızlık ve diğer

nedenlerle üretimde ortaya çıkacak aksaklıklara da çözüm getirerek örgütsel düzeyde de önemli sorunları çözümlenebilmektedir.

4.1.2. İş Genişletme

İşin işgörene uydurulmasıyla ortaya çıkan iş tatmininin önemli belirleyicilerinden biri, işin yapılması için gerekli olan sürenin uzunluğu veya kısalığıdır. Bu süre sanatkar için bir kaç gün olabileceği gibi bir kaç ay veya yıl olabilir.

Bir çok benzer ve birbiri ile ilgili görevlerin birleştirilerek bir işgörene verilmesidir. İşgörenler iş genişletilmesine genelde direnç göstermektedir. İş görene daha çok görev verilse de içsel tatminde ve başarı hissinde düşünüldüğü kadar iyi sonuç alınmamaktadır. İşgörenler, iş genişletilmesi ve mevcut sıkıcı işlerinin yanı sıra bir çok ek rutin ve sıkıcı işlerin de kendilerine verildiği düşünmektedirler.

4.1.3. İş Zenginleştirilmesi

Dikey olarak iş genişletilmesidir. İş zenginleştirilmesi Herzberg'in çift faktör kuramı ile bütünleşir. İş zenginleştirerek işgörenlerin sorumlulukları ile katılımları arttırılmakta ve böylece işgörenlerin başarı ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin etmektedir. İş zenginleştirerek işgörene yaptığı iş üzerinde planlama ve uygulama yapma ve kontrol imkanları sağlamakta kendi kendini idare etme hakkını vermekte. İş zenginleştirme içsel tatmin üzerine yoğunlaşmaktadır. İşin zenginleştirilmesi ile işin karmaşıklığı artırılarak iş görene uğrunda mücadele edilecek anlamlı bir iş sağlamaktadır. İş zenginleştirme psikolojik gelişme için büyük fırsatlar sağlamaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse, iş genişletmede kişinin yaptığı işler sayı ve çeşitlilik açısından artırılırken, iş zenginleştirmede işini planlama karar alma yürütme aşamalarında söz sahibi olması sağlanan kişinin gerçekleştirici faaliyetlerin düzeyinde de bir değişiklik olmakta ve işin içerdiği motivasyon yönünden iş genişletmeye oranla daha güçlü bir hale dönüşmektedir

İş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmalarındaki amaçlar genel olarak iki grupta ele alınır.

- Örgütsel etkinliği sağlama ya da geliştirmeye ilişkin amaçlar.
- Çalışanların iş tatminini ya da işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeye ilişkin amaçlar.

A.B.D. ve Batı Avrupa ülkelerinde bazı işletmelerde son yıllarda iş dizaynı kavramı işletme yönetiminin sosyal sorumluluklar çerçevesi içinde ele alınışı çalışanların refah ve mutluluğunun temel hedef olarak kabulü, bu tür programlarda çalışanlara iş tatminini sağlamaya ilişkin amaçları giderek birinci amaç haline dönüştürülmesine neden olmaktadır.¹⁵⁸

İşin doğasının yeniden yapılandırılmasının ve işin daha ilginç ve uğrunda mücadeleye degecek hale getirecek şekilde zenginleştirilmesinin, iş tatminini artırılmasına olan etkisine azda olsa şüpheler vardır.¹⁵⁹

Bu doğrultuda iki temel faktör iş tatminini ve iş zenginleştirilmesinin ilişkisinde önemli olmaktadır. Başarı hisleri, tanınma ve değerlendirme, yetki ve sorumluluk, büyüme, terfi, kendini geliştirme fırsatları ve işin doğası, işin içeriği ile ilişkilidir. Tüm bunlar, iş tatmin seviyesinde etkin faktörler olmaktadır.

4.2.Özerk Çalışma Grupları

Yaklaşık 30 yıldır kuramsal uygulama alanında iş dizaynı faaliyetlerine ilişkin sürdürülen çalışmalar sosyal - teknik sistem yaklaşımı adı altında bir yaklaşımın ortaya çıkması ile yeni bir görünüm kazanmıştır. Açık sistem kavramı örgütlerde teknik ve sosyal sistemlerin birlikte optimizasyonu görüşünü temel alan bu yaklaşımda birey yada grup işletmenin dış çevresi ile ilişkileri içinde ele alınır. Kişi yada grup çevreden girdi alır, bunları değiştirir ve çıktı olarak tekrar çevreye sunar. Çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunan bu örgütsel birimler, çevresel etmenler dikkate alınmadan çevreden bağımsız olarak düşünülemez.

Yukarıda belirtilen bu görüşler çerçevesinde, özerk çalışma grupları oluşturularak, işlerin çalışma grupları için yeniden dizaynı iş tatminini ve örgütsel etkinlik açısından işletmelerde yararlı olabilecek sav, sosyo - teknik sistem yaklaşımının sonucu ortaya çıkmıştır.

Özerk çalışma grupları kavramı temelde biçimsel olmayan grupların örgütlerde doğal olarak oluşumundaki mantığa dayanmaktadır. Biçimsel olmayan gruplar çalışanların biçimsel örgüt yapısı içinde tatmin edemedikleri bazı gereksinimleri tatmin amacı ile kendilerinden oluşturdukları küçük gruplardır. Doğal olarak oluşan bu küçük

¹⁵⁸ Kaynak, a.g.e., s.48.

¹⁵⁹ R.A. Bora, **Behavior in Organizations** (Second Ed., Boston:Alley and Bacon Inc.,1986), s.96.

toplulukların örgütsel etkinlik yönünden olumlu ve olumsuz nitelikte bazı davranışlar gösterdikleri izlenir.

Biçimsel olmayan grupların doğasında bulunan bu özelliklerden yararlanarak, çağdaş çalışma yaşamı koşullarında bir iş dizaynı tekniği olarak özerk çalışma gruplarının oluşturulduğunu ve bu yolda örgütsel etkinlik ve işgören tatmininin sağlanmaya çalışıldığını görmekteyiz.

4.3. Alternatif Çalışma Programları

Geleneksel çalışma düzeni olarak kabul edilen günde 8 saat ve haftada 5 günlük iş haftasına yönelik olarak günümüzde yeni düzenlemeler geliştirilmekte ve bunlar giderek yaygın biçimde kullanılmaktadır. 1970 yıllarında başlayan alternatif çalışma programları olarak tanımlanan bu uygulamalar son yıllarda literatürde iş dizaynı teknikleri arasında yerini almıştır. Sınıflandırmada iş dizaynı konusu ile birlikte ele alınmasının nedeni, alternatif çalışma programlarının geleneksel çalışma sürelerinde ve biçimlerinde önemli değişiklikler getirmesi ve uygulama sonuçlarının hem bireysel hem de örgütsel verimlilik üzerinde pek çok olumlu etki yaratmasıdır.

Genellikle esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış iş haftaları, yarı zamanlı çalışma, iş paylaşımı, ve uzaktan çalışma programı olarak sınıflandırılır. Alternatif çalışma programlarının yaygınlaşmasının ve kabul görmesinin temelindeki çeşitli sosyal demografik ve ekonomik faktörler aşağıdaki başlıklarda ele alınmıştır.

- Çalışanların yaşam kalitelerini yükseltmek amacıyla kendilerini ve ailelerine ayıracakları boş zamana verdikleri önemin artması sonucunda bu esnekliği sağlayan işlere yönelmeleri
- Genel işgücü yapısında alternatif çalışma programlarında yer almaya istekli kadın, yaşlı ve genç çalışan oranının giderek artması
- Günümüzün endüstrileşme eğilimlerinin geleneksel olmayan çalışma modellerinin yaygın olarak kullanıldığı hizmet endüstrisine doğru kayması.
- İnsanların bir yandan çalışırken diğer yandan mesleki ve genel eğitim gereksinimlerini giderme eğilimlerinin artması.¹⁶⁰

¹⁶⁰ Kaynak, a.g.e., s.50.

5. İŞ TATMİNİNİ SAĞLAMADA ÇALIŞMA YAŞAMININ KALİTESİNİ ARTIRICI ÇALIŞMALAR

5.1. Katılımlı Yönetim

Katılımlı yönetim bir işletmede çalışan işgörenlerin doğrudan doğruya yada temsilciler aracılığı ile özellikle kendilerini ilgilendiren konularda kararlara söz yada oy hakkı ile katılmalarıdır.¹⁶¹ Katılımlı yönetimin temel ilkesi yönetici ve yönetilenlerin birlikte karar verme sürecidir. Böylece işgörenler kendi üstleri ile birlikte bazı kararlara katılmakta ve belirli bir derecede söz sahibi olarak karar verme gücüne iştirak etmektedirler. Günlük uygulamada işe katılım bir çok faaliyeti içermektedir ve geniş bir şemsiye altında yer almaktadır. Bunlar amaç belirleme, sorun çözme kararlara doğrudan katılım, örgüt içi politikaları belirleyen kurarlara katılma, yeni işgörenlerin seçimi işlerinde yer alma gibi etkinliklerdir. İşgörenlerin karar verme sürecine katılmaları şu avantajları sağlamaktadır. İşler karmaşıklaştıkça, yöneticiler kimin hangi işleri ne şekilde yaptığını bilmediklerinden katılım yoluyla yapılan işlerden haberi olmaktadır.

İnsanlar yaptıkları işleri diğer departmanlardan yardım alarak yerine getirmektedirler yani yapılan işler bir birine bağlı ve ortak bir çabanın sonucudur. Bu durum farklı departmanlarla grup toplantılarını arttırmakta veya ihtiyacı ortaya çıkarmaktadır. Bu toplantılarda, çalışanların kendilerini etkileyen ortak sorunları çözüme kavuşmaktadır.

İşgörenlerin kararlara katılımı onların işlerine ve alınan kararlara daha çok bağlanmasını sağlamaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında katılımın işgörenlerin motivasyonunu ve iş tatmini üzerinde orta derecede etkili olduğu görülmektedir.

5.2. Kalite Çemberleri

Kalite çemberlerinin hızla gelişmesinin nedenlerinden biri son yıllarda giderek artan “çalışma yaşamının insancillaştırılması” yönündeki isteklere taleplere getirebilme çabalarıdır. Kalite çemberleri ile gelişen yeni yönetim anlayışı güvene ve çalışana saygıya dayanan bir yaklaşım biçimidir.. Bu noktadan hareketle çemberler işletmede

¹⁶¹ Özkalp, Kırel, a.g.e., 350.

ekonomik etkinliği ve sosyal gelişmeyi birlikte gerçekleştirebilecek bir yöntemdir.¹⁶² Kalite çemberleri aynı yerde çalışan iş görenlerden oluşmuş kalite verimlilik veya çalışma koşulları ile ilgili sorunlardan seçtikleri problemleri, problem çözme tekniklerini de kullanarak incelemek ve çözümlenmek üzere düzenli aralıklarla bir araya gelen küçük gruplardır.

Çember sistemleri, ait oldukları kuruluşların ana amaçlara katılımı üzerine kurulur. Burada amaç çalışma yaşamını iyileştirirken işlerle ilgili sorunları çözmek ve bütün bu çabaları kuruluşun hedefleri ile uyumlu hale getirmektir. Böylece işgörenlerin kuruluş hedefleri ile ilgilenmeleri ve bilgilenmeleri sağlanabilmektedir.

Kalite çemberlerinde amaç sadece işgörene fikrini söyleme olanağı vermek değildir. Önemli olan herkesin ait olduğu grupta diğerleriyle sorunlara çözüm aramasını sağlamaktır. Böylece işgörenler işlerinde daha çok sorumluluk hissedecek işletme içinde tanınma olanağı bulacak ve iş tatmini düzeyleri artacaktır.¹⁶³

Yapılan çalışmalarla da kalite çemberleri vasıtasıyla işletmede alınan kararlara katılım artan, düşüncelerini açıklayabilen ve bu düşüncelerini hayata geçirebilen, benimsenen ve takdir edilen, bir gruba ait olan ve ortak duyguları paylaşan işgörenlerin iş tatminleri ve motivasyonlarında dikkati çeken bir artış olduğu gözlenmiştir.

¹⁶² Zeynep Düren, *İşletmelerde Kalite Çemberleri* (İstanbul: Evrim Basım Yayın Dağıtım ,1991),s 42.

¹⁶³ Zeynep Düren, a g.e.,s.45.

UYGULAMA

SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN ÖRGÜTSEL FAKTÖRLERİN İLAÇ MÜMESSİLLERİ ÜZERİNDE UYGULANMASI

1. SEKTÖRÜN YAPISI

Uygulama konusunu teşkil eden, ilaç mümessillerinin çalıştığı sektör olan ilaç endüstrisi, diğer sektörlerden oldukça farklı özellikler taşımaktadır. Çünkü mamul olarak ilacın kendine özgü özellikleri vardır. İlacın insan sağlığı ile ilgili olması, güvenilir, kaliteli ve etkili olmasını, ilacın belli standartlara uymasını gerektirir. Bunun için ilaç hammaddesi, diğer girdiler ve üretim süreci ile farklı bir sanayi dalıdır.

Tanım olarak ilaç sanayi; beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan kimyevi/nebati ve biyolojik maddelerin farmasötik teknolojiye uygun olarak, bilimsel şekillere getiren ve seri halde üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalıdır.¹⁶⁴

İlaç sanayii yalnızca sanayileşmiş ülkelerde gelişmiştir. Çünkü yeni bilimsel buluşların gerçekleştirilme imkanları yalnızca bu ülkelerde mevcuttur. Bu sektördeki işletmelerin araştırma ve geliştirme yapabilecek, teknolojik yenilikleri uygulayabilecek finans imkanlarına sahip olması gerekir.

İşletme yönetimi açısından bir başka farklılık, pazarlama ve satışadır. satış fonksiyonu değişik özellikler gösterir. Pazarlama ve satışta her mamul için farklı pazarlama / satış yöntemleri kullanılmaktadır.

İlaç endüstrisinde satış görevini yürüten ilaç mümessilleri, mümessil, tıbbi delege veya propagandist gibi unvanlar taşır. İlaç mümessillerinin müşterilerini; doktorlar, ecza depoları ve eczaneler oluşturmaktadır. Doktorlarla, ilacın hastalığı ve tedavisini bilen vasıflı ilaç mümessilleri bağlantı kurar, doktorları belirli aralıklarla

¹⁶⁴ “Diğerlerine benzemeyen bir endüstri”, OECD Tarafından Görüldüğü Şekliyle İlaç Endüstrisi (İstanbul, Sandoz İlaç sanayii yayını, 1985), s.59.

ziyaret ederek tanıtım faaliyetlerini yürütür. Bu elemanın görevi yalnızca satış yapmak değildir. Satış görevi eczane ve ecza deposu gibi yerlerde söz konusu olmakla birlikte, elemanın diğer görevi olan doktorlara veya diğer sağlık personeline, mensubu bulunduğu ilaç firmasının temsilciliğini yaparak firmasının ilaçlarını tanıtmaktır. Tıbbi mümessilin amacı, çalıştığı firmanın ilaçlarının doktorun reçetesinde yer almasını sağlamaktır.

Satış elemanının, satış yapmamakla birlikte, satışın yapılmasına dolaylı yoldan yararlı olmasına kişisel olmayan satış denilmektedir. Bu satış şeklinde, satışı müşteriyle yüz yüze gelmez, ancak müşterilerle yüz yüze gelen ve satışı fiilen yapan yada yapmasını etkileyen kişilerin, satışıncının temsil ettiği mamülleri satmalarına veya tercih etmelerine yardımcı olur.

Türkiye genelinde, ilaç sektöründe 196 kuruluş faaliyet göstermektedir. Bu kuruluşlardan, Sosyal Sigortalar Kurumu ilaç fabrikası, M.S.B. Ordu ilaç fabrikası kamu sektörüne, diğerleri özel sektöre aittir.

Sektörde 35 yabancı sermayeli firmanın 8 tanesinin ülkemizde üretim tesisi mevcuttur. Diğer firmalar ise fason üretimle yada ithal ederek piyasaya mal vermektedir. 1998 yılında yerli sermayeli firmaların toplam satışlar içindeki payı %49, yabancı sermayeli firmaların payı ise %51 olmuştur.¹⁶⁵

Sektörde yabancı sermayeli firma sayısında 1984 yılından itibaren artış kaydedilmiştir. Nitekim Servier 1986, Abbot 1987, Rhone-pouleng 1988, Well-come, Shering ve Knoll 1989, Pasteurn Meriuex, Fresenyus 1990, UCB, Nova Nordiks, Alcon 1991, Zenneca, 1992, Eli Lilly, Merc Sharp and Dohne 1993, Boohreinger Ilgein, Scherin Plough, Bristol Mayers Sguibb 1994, Smith Kline, 1995, Serono 1998, Lundberc 1998 yılında ülkemizde faaliyete geçmiştir. Ayrıca son yıllarda ilaç firmaları evlilik yoluyla birleşerek yeni isimlerle ülkemizde faaliyet göstermektedirler.

SSK ve Ordu ilaç fabrikalarının kurumların ilaç ihtiyaçlarını karşıladığı düşünülürse, serbest piyasaya yabancı ilaç firmalarının hakim olduğunu ve firmaların üretimden ziyade ilaç ithal ederek, pazarın büyük bir kısmına satış ve pazarlama

¹⁶⁵ "Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İlaç Sanayii Özel İhtisas Raporu" (Ankara;DPT, 2001), s.1-16.

faaliyetleri ile hizmet ettikleri görülmektedir. 1996 yılı rakamları ile bu piyasanın toplam cirosu 2,000,000.000 \$ dir.

Tablo 4.1 Türkiye ilaç pazarının tüketicilere göre dağılımı. (1996 yılı)

KURUM	Harcama Tutarı ABD \$	%
SSK	397,379,702	20
Konsolide bütçe	326,333,028	16
Emekli sandığı	274,553,249	14
Bağ kur	132,479,901	7
Diğer KİTler	96,344,473	5
Diğer.	772,364,473	38
TOPLAM	2,000,010,000	100.00

Kaynak: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İlaç Sanayii Özel İhtisas Raporundan Uyarılama, s:16

2.ARAŞTIRMANIN AMACI VE MODELİ

2.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada; İlaç firmalarında çalışan ve firmalarca ilaç mümessilleri olarak adlandırılan ilaç mümessillerinin iş tatminini artırıcı düzenlemelerin yapılabilmesine imkan verecek verilerin elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla, Eskişehir ili ve çevresinde çalışan ilaç mümessillerinin, işletmelerin yönetim faktörlerine bağlı olarak geliştirdikleri iş tatmin düzeyi analiz edilmiştir.

2.2.Araştırmanın Modeli

Araştırmada, bağımlı değişken olarak ilaç mümessillerinin iş tatmini, bağımsız değişken olarak; yöneticilerin yönetim stili, örgütsel iklim, ücret, işin niteliği, çalışma koşulları, çalışma grubu, gelişme olanakları, rol belirsizliği ve rol çatışması gibi değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Amacı gerçekleştirmek için teorik kısımlardan ve iş tatmini konusunda yapılmış araştırma modellerinden yararlanarak bir anket formu dizayn edilmiştir. Bu ankette sorular iki bölümde sorulmuştur. Birinci bölümde; ilaç mümessillerinin biyografik özellikleri sorgulanmıştır. İkinci bölümde ise iş tatmini ile ilgili olan bağımsız değişkenleri analiz imkanı verecek sorular sorulmuştur. Sorular doğrudan iş görenin iş

tatminini ortaya koyacak şekilde değil, dolaylı olarak iş tatminini etkileyen değişik boyutlardaki bağımsız değişkenlere verilen cevapların değerlendirilmesiyle sonuç çıkarılabilecek biçimde hazırlanmıştır.

Anket nesnel tarama şeklinde yapılmıştır. Likert tipi beş dereceli tutum ölçeği kullanılmıştır. Ankette, iş tatmininin boyutunu yansıtan beş değişik düzeyi içeren; **Tamamen Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum** seçenekleri bulunmaktadır. Anketin tam metni EK.2.'de verilmiştir.

2.3.Araştırmanın Kapsamı

Bu araştırma için Eskişehir, Kütahya ve Bilecik çevresinde çalışan yaklaşık 400 ilaç mümessili içinden rastlantısal örnekleme yoluyla 113 ilaç mümessiline anket uygulanmıştır.

Anket ilaç mümessillerinin çalışma koşullarının tamamını kapsayacak şekilde, seyahat esnasında, otelde, ve doktorlarla görüşme için bekleme anında ve firma toplantılarında uygulanmıştır.

Anketin bir değer ifade edebilmesi ve amacına ulaşabilmesi için tüm soruların etki altında kalmadan tarafsız bir gözle yanıtlanması istenmiştir.

2.4.Kullanılan Veri Analizleri ve Sonuçların Değerlendirilmesi

Araştırma analizinde SPSS for Windows programı kullanılmıştır. Verilerin analizi iki ayrı bölümde incelenmiştir. Birinci bölümde, verilerin yüzde analizi yer almaktadır. Bu bölümde anket formunun hazırlama yönteminde olduğu gibi iki ana grup yer almıştır. Birinci grupta kişisel bilgiler ile ilgili verilerin analizi, ikinci grupta ise iş tatminini ölçmeye yönelik sorulara verilen cevapların analizi bulunmaktadır. Bu bölümde değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-Kare testi yapılmıştır.

3.ARAŞTIRMA BULGULARIN ANALİZİ

3.1.Biyografik Karakteristiklerin Analizi

Tablo.4.2.İlaç mümessillerinin cinsiyete göre dağılımı.

	Sayı	%
Bayan	31	27.43
Bay	81	72.56
Toplam	113	100.00

Yapılan anket çalışmasında, ilaç mümessillerinin %27.43'ün bayan, %72,56'sının bay olduğu görülmüştür. Firma sayısının 1984 itibari ile artması ve pazara yeni firmaların girmesi ilaç mümessillerine olan ihtiyacı artırmıştır. Kalifiye eleman ihtiyacı duyan işletmeler bay-bayan ayrımı yapmadan firmalarına personel istihdam etmektedirler. Seyahatlerin azalması, firmaların mümessillere sağladığı imkanlar, bayanların mesleğe olan ilgisini artırmıştır. Ankette bayan ilaç mümessillerinin oranı yaklaşık %30 gibi görünse de bu oran daha yukarılara doğru çıkma eğilimindedir.

Tablo.4.3. İlaç mümessillerinin yaş gruplarına göre dağılımı

Yaş	Sayı	%
23-25	21	18.58
26-28	36	31.85
29-32	48	42.47
33-36	8	7.07
Toplam	113	100.00

Anket sonucunda 23-25 yaşları arası %18.58, 26-28 yaşları arasında %31.85, 29-32 yaş arası %42,47, 32-36 yaş arası %7.07 oranında ilaç mümessilli tespit edilmiştir. Araştırmada mümessillerin 36 yaşından daha yukarı yaşlara çıkmamasının sebebi ise, ilaç mümessilliğinin çalışanlar tarafından geçici bir iş olarak düşünülmesi ve meslekte ilerleme olanağı bulamamış çalışanların başka iş arayışına girmeleridir. Firmaların ilaç mümessillerini seçerken, iş deneyimi istememeleri ve sağlanan imkanlar genç işgörenlerin ilaç mümessilliğini tercih etmelerini kolaylaştırmaktadır. Fakat deneyim

kazanan personel zamanla ilaç mümessilliğinden ayrılmaktadır. Firmalar ise belli bir yaş üzerindeki ilaç mümessillerini verimsiz bularak işten çıkarmaktadırlar.

Tablo.4.4. İlaç mümessillerinin eğitim durumuna göre dağılımı.

	Sayı	%
Lise	27	23.89
On Lisans	61	53.98
Lisans	26	22.12
Toplam	113	100.00

Yapılan ankette ilaç mümessillerinin %23.89'u lise, %53,89'u ön lisans düzeyinde, %22.12'sinin ise lisans seviyesinde eğitim gördükleri anlaşılmaktadır. Son yıllarda işsizliğin artış göstermesi, ilaç mümessilliğine olan ilginin artmasına neden olmuş, bu artışta firmaları eğitim konusunda daha seçici olmaya itmiştir. Yabancı firmalar hizmette kalitenin artması için meslek içi eğitim kadar temelde de bir eğitime önem vermektedirler. Asgari ön lisans, lisans düzeyinde eğitimi şart koşmaktadırlar.

Yerli firmalar ilaç mümessillerinin sürekliliğini sağlamak için eğitimi ikinci plana bırakarak düşük eğitimli, deneyimlileri istihdam etmektedirler. Düşük eğitimli elemanların iş değiştirmelerinin kolay olmaması, zor koşulları kabullenmelerini ve iş arayışına girmemelerini sağlamaktadır.

Tablo.4.5.İlaç mümessillerinin sektörde hizmet yılı bakımından dağılımı.

	Sayı	%
1 yıldan az	10	8,84
1-3 yıl	42	37,16
4-6 yıl	33	29,20
7-9 yıl	14	12,38
10-11 yıl	6	5,30
11-13 yıl	7	6,19
Toplam	113	100.00

Anket çalışmasında, ilaç mümessillerinin iş deneyiminin %67'sinin 6 yıldan az olduğu görülmektedir. Bunun nedeni sahada çalışan ilaç mümessillerinin mesleği geçici olarak düşünmeleridir. Ülke şartları nedeniyle çok çeşitli branşlarda eğitim görmüş elemanlar ilaç mümessilliği yapmaktadır. İlaç mümessilleri kendi branşlarında iş arayışını sürdürmekte, bulmaları halinde iş değiştirmektedirler. Yükselme olanağı

bulamayan ilaç mümessilleri ise işten ayrılmakta, farklı satış ve hizmet sektörlerine yönelmektedirler.

Tablo.4.6.İlaç mümessillerinin firmalarında çalışma süresine göre dağılımı

	Sayı	%
1 yıldan az	15	13,27
1-3 yıl	56	49,55
4-6 yıl	31	27,43
7-9 yıl	2	1,76
10-11 yıl	0	0
11-13 yıl	6	5,30
Toplam	113	100.00

Tabloda görüldüğü gibi ilaç mümessillerinin %90,28'i 6 yıldan daha az bir süredir firmalarında çalışmaktadırlar. Bu oran, ilaç mümessillerinin personel devrinin yüksekliğini işaret etmektedir. İlaç mümessilleri üzerine yapılan bir araştırma, ilaç mümessillerinin şirketlerde çalışma süresinin ortalama 2.7 yıl olduğunu ortaya koymuştur. Bu oranın yüksekliği personelin iş tatminsizliği kadar firmaların personel politikalarından kaynaklanmaktadır. Firmalar ilaç mümessillerinin eğitim masraflarını eğitim süresini ve fırsat kaybını dikkate almadan ilaç mümessillerini kaybetmektedirler. Firmalar ilaç mümessillerini, seçerken, işe alırken, eğitimlerinde ve yönetiminde gerekli özeni göstermelidirler.

3.2.İş Tatminine Yönelik Bulgularının Analizi

Tablo.4.7 Üstlerim işimde başarılı olduğumda beni taktir eder ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	32	28,31
Katılıyorum	51	45,13
Kararsızım	14	12,38
Katılmıyorum	15	14,15
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

Üstlerim işimde başarılı olduğumda beni taktir eder ifadesine ankete katılanların %73,44'ü tamamen katılıyorum ve katılıyorum olarak cevap vermiştir. %12,38'i kararsız kalmış, %14,15'lik bir kesim katılmadığını ifade etmiştir. Bu anketten ilaç

müessillerinin çoğunun takdir edilmekten memnun oldukları ve bekledikleri taktiri gördükleri ortaya çıkmaktadır.

İlaç müessillerinin işlerinde takdir görmeleri, elemanın kendini gerçekleştirme duygusu vermektedir. Kendini gerçekleştirme duygusu ise kişinin ihtiyaçlarından ve beklentilerinden biridir.

Tablo.4.8.Üstlerim satış elemanlarına adil davranır ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	20	17,69
Katılıyorum	41	36,38
Kararsızım	18	15,92
Katılmıyorum	32	28,31
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,76
Toplam	113	100.00

Ankete katılanların %53,97'si üstlerim ilaç müessillerine adil davranır ifadesini 'tamamen katılıyorum' ve 'katılıyorum' olarak işaretlemiş, %15,92'si kararsız kalmış, %30'a yakın bir kesim ise katılmadığını ve kesinlikle katılmadığını belirtmiştir. Anketten ortaya çıkan işgörenlerin yarısının kendilerine adil davranıldığına inandığıdır. Fakat anketin geri kalan kısmı ise üstlerinin kendilerini adil davranmadığına inanmaktadır.

Tablo.4.9.Üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	22	19,46
Katılıyorum	55	48,67
Kararsızım	26	23,00
Katılmıyorum	8	7,07
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,76
Toplam	113	100.00

Satış yöneticilerinin, yönetim stillerinin sorgulandığı, üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur ifadesini ilaç müessillerinin çoğunluk denebilecek bir kesimi olan %68,13'lik bir kesim tamamen katılıyorum ve katılıyorum

olarak işaretlemiştir. %23.00'lık bir kesim ise kararsız kalmıştır. Küçük bir kesim olarak ifade edebileceğimiz bir oranda (%8,83), katılmadığını ifade etmiştir. Anket sonucunda ilaç mümessillerinin satış yöneticilerinin danışmanlıklarından faydalandıklarını söyleyebiliriz.

Tablo.4.10.Üstlerim işle ilgili önerilerimi dinler ve gerektiğinde uygulamaya koyar ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	18	15,92
Katılıyorum	52	46,01
Kararsızım	29	25,66
Katılmıyorum	10	8,84
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,53
Toplam	113	100.00

Tablodan ortaya çıkan sonuç, ilaç mümessillerinin %61,93'lük bir kısmının, satış yöneticilerinin katılımlı yönetimi benimsedikleri ve ilaç mümessillerin fikirlerini almakla kalmayıp uygulamaya da geçirdiklerini ortaya çıkmaktadır. %61'lik bir oran düşük görülse de, kararsız kalan %25,66'lık bir oran da eklendiğinde çoğunluk olarak niteleyebileceğimiz bir kesim katılımlı yönetimin benimsenip uygulamaya geçirildiğini ortaya çıkmaktadır. Düşük bir oran olarak göreceğimiz %12'lik bir kesim ise yönetimin fikirlerini almadığını ifade etmiştir.

İlaç mümessillerinin yönetiminden ve verimliliğinden sorumlu oldukları bir bölgeleri vardır; bu bölgelerde müşteri ile temasta olan ve firmayı bölgede temsil eden ilaç mümessilleridir. Bölgedeki çalışmalarda ilaç mümessillerinin fikrinin alınıp değerlendirilmemesi, ilaç mümessillerinin firma amaçlarından uzaklaşmasına, firmanın müşteri taleplerinden haberdar olmamasına, müşterilerle satış elemanı arasında çatışma çıkmasına ve zamanla etkinliğini kaybetmesine sebep olur. Böyle bir durum satış elemanının kendisini, bölgesinde yalnız hissetmesine neden olur.

Tablo.4.11.Üstlerim işle ve işin sonuçları hakkında astlarına yeterli bilgi verir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	20	17,69
Katılıyorum	62	54,86
Kararsızım	13	11,50
Katılmıyorum	14	12,58
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,53
Toplam	113	100.00

Yöneticilerle ilaç mümessillerinin iletişiminin sorgulandığı tablo.4.12’de sahada ilaç mümessili olarak çalışan işgörenlerin %72,55’lik bir kesimi yöneticileri tarafında yeterli bilginin kendilerine ulaştırıldığını, %11,50’lik bir oranda ise kararsızlıklarını ifade etmişlerdir. Kesinlikle katılmadığını ve katılmadığını ifade eden kesim ise %16’lık bir kesimdir. Sahada çalışan ilaç mümessillerinin yöneticileriyle işin sonuçları hakkında yeterli iletişim kurduklarını söyleyebiliriz. Yöneticiler tarafından işin sonuçları hakkında zamanında bilgilendirilen satış elemanı, sorumluluklarını daha kolay idrak etmekte ve gelecekteki performansı için fikir sahibi olmaktadır.

Satış organizasyonlarında yönetici ile iletişim bozukluğu, elemanın motivasyonunun, iş tatmininin, performansının düşmesine, şirketin amaçlarını ve faaliyetlerini yeterli idrak edememesine sebep olmaktadır. İlaç mümessilleri ile yöneticiler arasında iletişim için özen gösterilmelidir.

Tablo.4.12.Bölgede işimle ilgili kararları kendim alabiliyorum ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	15	13,27
Katılıyorum	40	35,39
Kararsızım	31	27,43
Katılmıyorum	19	16,81
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,07
Toplam	113	100.00

Bölgede işimle ilgili kararları kendim alabiliyorum, ifadesine ilaç mümessilleri tarafından %48,66’lık bir oranda tamamen katılıyorum ve katılıyorum olarak yanıt verilmiştir. %27,43’lük bir kesim kararsız kalmış, %23,88’ lik bir oranda katılmadığını işaretlemiştir. Oran

olarak daha önceki anket sonuçlarına verilen cevaplar kadar yüksek kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum cevabı verilmemiştir. İlaç mümessillerinin %45'inin kendi bölgelerinde kararlarını rahatlıkla aldıklarını söyleyebiliriz.

Tablo 4.13. İşim, özel hayatımı engellemiyor ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	26	23,00
Katılıyorum	40	35,39
Kararsızım	19	16,81
Katılmıyorum	17	15,04
Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,73
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin iş hayatı ile özel hayatı arasındaki rol çatışmasını sorgulamak isteyen bu ifade işim özel hayatımı engellemiyor İfadesine verilen cevapların; tamamen katılıyorum ve katılıyorum oranı %58,39'dur. Kararsızların oranı %16,81, katılmayanların (katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum) oranı ise %24,77'dir. Anketin yarısından fazlası işinin özel hayatımı etkilemediğini ifade etmiştir.

Tablo.4.14. İş seçme pozisyonunda olsaydım, tekrar aynı işimi seçerdim ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	22	19,46
Katılıyorum	43	38,05
Kararsızım	25	16,81
Katılmıyorum	8	7,07
Kesinlikle Katılmıyorum	14	12,28
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin yaptıkları işin genel şartlarını ölçmek için ankete konulan bu soru, ilaç mümessilleri tarafından %57,51'lik bir oranda tamamen katılıyorum ve katılıyorum şekline işaretlenmiştir. İlaç mümessilleri, çalışma şartlarından ve işi yaparken karşılaştıkları koşullardan memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Kararsızlar ise %16,81 oranında kalmışlardır. Katılmadıklarını ifade eden %19,45'lik bir kesim ise

ilaç mümessilliğinin çalışma şartlarından ve işin niteliğinden memnun değillerdir. Bu işgörenlerin ileride yeni bir iş arayışına girmeleri kaçınılmazdır.

Tablo 4.15. Ücret planı, ilaç mümessillerinin satış mesleği ile ilgili faaliyetlerini yerine getirilmesini sağlar niteliktedir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	18	15,92
Katılıyorum	51	45,13
Kararsızım	24	21,23
Katılmıyorum	16	14,15
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,53
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin iş tatminini etkileyen ücret ve ödül faktörünü sorgulamak için ankete konan bu soruya, ilaç mümessillerinin %65,05'lik bir kesimi firmalarının ücret politikalarının beklentilerini karşıladığı yönünde cevap vermişlerdir. Eğer ücret politikalarını iş tatmini için tek şart olarak kabul edersek ilaç mümessillerinin %65,05'lik bir kesiminin iş tatmininin sağlandığını ifade edebiliriz. %21,23'lik bir kesim ise kararsız kalmıştır, kararsızları şu anda ülkemiz şartlarında yaşanan işsizliğin etkilediğini ve düşük ücreti işsizliğe tercih ettiklerini söyleyebiliriz. Firmaların kendilerine verdikleri ücreti yetersiz gören %17,68'lik kesim vardır.

Tablo 4.16. Şirketimin sosyal yardımlarını yeterli buluyorum ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	14	12,38
Katılıyorum	47	41,59
Kararsızım	21	18,58
Katılmıyorum	21	17,69
Kesinlikle Katılmıyorum	11	9,73
Toplam	113	100.00

Ankette sosyal yardım olarak ifade edilen; firmaların sağlık sigortaları, eğitim yardımları, kira vb.. gibi ödemelerdir. %53,97'lik bir kesim bu yardımları yeterli bulduklarını ifade etmiştir. %27,42'lik bir oran ise beklentilerinin gerçekleşmediğini, katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ifadesini işaretleyerek ortaya koymuştur.

Sosyal yardım niteliğindeki ödemeler ülkemizde pek yaygınlaşmamıştır. Bu yardımlar, genelde satış organizasyonlarında üst yöneticileri şirketlere çekmek amacı için kullanılmaktadır. Ankete katılan ilaç mümessilleri değerlendirmelerini yabancı şirketlerin sosyal yardımlarını düşünerek cevaplamışlardır. Yabancı firmalarda çalışanlar sosyal yardımlardan kısmen memnun kalmakta fakat yerli şirketlerde çalışan ilaç mümessilleri sosyal yardımlardan memnun kalmamaktadırlar.

Tablo.4.17. Şirketimin ücret sistemini adil buluyorum ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	10	8,84
Katılıyorum	48	42,47
Kararsızım	29	25,66
Katılmıyorum	21	18,58
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,42
Toplam	113	100.00

İşletmelerde ücret yetersizliğinden daha önemli sayılabilecek iş tatminini etkileyen faktör ise adil ücret kavramıdır. Bu faktörü sorgulayan anket sorusuna, ilaç mümessillerinin %51,31'i firmaları tarafından adil bir şekilde ücretlendirildikleri cevabını vermişlerdir. %25,66'lık bir kesim ise kararsız kalmıştır. İşletmelerin ücret sistemini adilane bulmayan kesim ise %23,00'lik bir kesimdir.

Tablo.4.18. Ücretimin yaptığım işe ve eğitim düzeyine uygun olduğuna inanıyorum ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	18	15,90
Katılıyorum	42	37,16
Kararsızım	37	32,74
Katılmıyorum	11	9,73
Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,42
Toplam	113	100.00

Tabloda verilen dağılımın %53,06'lık bir kesimi ücretlerinin, eğitimlerine, deneyimlerine ve yaptıkları işlerin koşullarına uygun olduklarını ifade etmişlerdir. Fakat dikkat çekici bir oranda kararsızlar vardır(%32,74) Kararsızların bu kadar çok

olmasının sebebi ülkemizde yaşanan ekonomik durum gösterilebilir. İlaç mümessilleri, eğitimi ve işinin şartlarına göre şirketinden bir ücret beklentisine girmektedir. Beklentilerinin karşılanma oranı iş tatminini vermektedir. İlaç mümessillerinin % 15'lik bir kesiminin işten beklentileri karşılanmamaktadır.

Tablo.4.19. İşim bireysel kariyerimle ilgili (meslekte ilerleme) hedef ve planlarıma uygundur ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	16	14,15
Katılıyorum	58	51,32
Kararsızım	28	24,77
Katılmıyorum	11	9,73
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

Tablodan İşim bireysel kariyerimle ilgili (meslekte ilerleme) hedef ve planlarıma uygundur ifadesine %65,47'lik bir kesim yükselme beklentilerinin, sektördeki yükselme olanaklarını karşılar nitelikte olduğunu ifade etmişlerdir. %24,77'lik bir kesim ise kararsız kalmıştır. Genç ilaç mümessilleri için önemli olan firmanın vereceği ücret kadar şirketin kendisine sağlayacağı eğitim ve kariyer olanaklarıdır.

Tablo 4.20. İşletmemizde adaletli bir yükseltim sistemi vardır. ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	14	12,38
Katılıyorum	30	26,54
Kararsızım	39	34,81
Katılmıyorum	26	23,00
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,53
Toplam	113	100.00

Sektörde yükselme olanakları ile beklentilerin karşılanma oranının %65 olmasına rağmen şirkette adil bir yükseltim sistemi olduğuna inanan kişilerin oranı %38,92 olmuştur. Bu fark, çalışanların işletmeleri yükseltim sistemine güvenmediklerini göstermektedir. Kararsızların oranının %34,31 olması ise elemanların işe girerken ve çalışırken işletmelerin yükseltim sistemi hakkında yeterli bilgi verilme-

mesinden kaynaklanmaktadır.%26,53'lik bir kesim ise açıkça işletmelerin yükseltim sistemine güvenmediklerini ortaya koymuştur.

Tablo.4.21. Firmamızda kariyer gelişimi için eğitim ihtiyacı olan herkese bu konuda eşit imkan sağlanmaktadır ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	14	12,28
Katılıyorum	30	26,34
Kararsızım	44	38,93
Katılmıyorum	23	20,35
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,76
Toplam	113	100.00

Tablo 4.21 daha önceki verileri doğrular niteliktedir. Firmalarda eğitim olanaklarının kariyer gelişimi için yeterli olduğuna inananların yüzdesi, %39 kararsızların yüzdesi %38,93'tür. %22,00'lik bir kesim ise firmaların yükseltim siteminde adil davranmadıklarını ifade etmiştir.

Tablo 4.22. İş arkadaşlarımla aramda güçlü bir dayanışma vardır ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	14	12,28
Katılıyorum	45	39,32
Kararsızım	39	34,54
Katılmıyorum	15	13,27
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

İş arkadaşları ile aralarında güçlü bir dayanışma olduğuna inanan ilaç mümessilleri (tamamen katılıyorum ve katılıyorum olarak) %52,10'luk bir oran teşkil etmekte, kararsızlar ise %34.54'lük bir orana kadar çıkmaktadır. %13,27' lik bir oran ise iş arkadaşları ile aralarında güçlü bir dayanışma olmadığına inanmaktadır. Sektör bazında kişiler arası iletişimin yetersiz olduğunu, firmaların, kişiler arası ilişkileri geliştirecek önlemler alması gerektiğini söyleyebiliriz.

Tablo.4.23. İş arkadaşlarım işle ilgili bilgi alışverişinde oldukça istekliler ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	14	11,50
Katılıyorum	57	50,44
Kararsızım	36	31,85
Katılmıyorum	5	4,42
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,76
Toplam	113	100.00

Tablo 23 incelendiğinde bölgede çalışan ilaç mümessillerinin %61,94 oranında bir kesimi tamamen katılıyorum ve katılıyorum olarak cevaplandırmışlardır. %31,85'lik bir oran kararsızlığını belirtmiş, %6,18 oranında işgören ise, iş arkadaşlarıyla, işle ilgili bilgi alışverişinde bulunamadıklarını belirtmiştir. Çalışma koşulları düşünüldüğünde gerek seyahatlerin, gerekse işin niteliğinin büro ortamı gerektirmemesi, home-office görev yapmaları, çalışanlar arasında iletişimi güçleştirmektedir.

Tablo.4.24. Mevcut çalışma koşulları (iş saatleri, seyahat sıklığı) iyi düzenlenmiştir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen katılıyorum	18	15,92
Katılıyorum	45	39,84
Kararsızım	31	27,43
Katılmıyorum	13	11,50
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,30
Toplam	113	100.00

Yapılan ankette çalışanların %55,24'dü iş saatlerinin ve seyahat sıklığının iyi düzenlendiğini, tamamen katılıyorum ve katılıyorum ifadesini işaretleyerek belirtmişlerdir. Görünen odur ki, sektörün yarıdan fazla çalışanı için çalışma saatleri uygundur. Çalışanların %27,43'ü kararsızlığını belirtmek için kararsızım şikkını işaretlemişlerdir. İlaç mümessillerinin %16,80'i ise çalışma saatlerinden ve seyahatlerden memnun olmamaktadır.

Tablo.4.25. Şirketimde işten çıkarılma korkusunu duymuyorum ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	20	12,69
Katılıyorum	25	22,12
Kararsızım	25	22,12
Katılmıyorum	26	23,00
Kesinlikle Katılmıyorum	17	15,04
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin %39,81'i işten çıkarılma korkusu duymadığını belirtmiş, %22,12'si kararsızlığını ifade etmiş ve %38,04'ü ise işten çıkarılma korkusunu duyduklarını ifade etmiştir. Kararsızların ve olumsuz ifade verenlerin oranının yüksek çıkması sektörde son yıllarda yaşanan işten çıkarmaların neden olduğu söylenebilir.

Tablo.4.26. Üst yönetimin satış stratejilerinde başarılı olduğuna inanıyorum ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	28	24,77
Katılıyorum	32	28,31
Kararsızım	25	22,12
Katılmıyorum	20	17,69
Kesinlikle Katılmıyorum	06	5,30
Toplam	113	100.00

Yapılan ankette ilaç mümessillerinin %53,08'i üst yönetimin satış stratejilerinde başarılı olduğuna inanmakta , %22,12'si bu konuda kararsız kalmakta %22,99 'ise başarısız olduklarını ifade etmektedir.

Tablo.4.27. Şirketim çalışanlara değer veren, onları motive eden bir yapı ve işleyişe sahiptir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen katılıyorum	24	21,23
Katılıyorum	44	38,93
Kararsızım	13	11,50
Katılmıyorum	31	27,43
Kesinlikle katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

Şirketim çalışanlara değer veren onları motive eden bir işleyişe sahiptir ifadesine ankette katılıyorum ve tamamen katılıyorum olarak cevaplayan ilaç mümessillerinin oranı %60,26 olarak ortaya çıkmıştır. Kararsızlığını belirtenlerin oranı %11,50, ankete olumsuz cevap verenlerin oranı ise %27,43 olarak tespit edilmiştir. İlaç mümessillerinin firmalarından gördükleri ilgiden memnun oldukları söylenebilir.

Tablo.4.28.Şirketimde yetki ve sorumluluklar dengeli bir şekilde dağılmıştır ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen katılıyorum	24	21,23
Katılıyorum	36	31,85
Kararsızım	31	27,43
Katılmıyorum	7	6,19
Kesinlikle katılmıyorum	4	3,53
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin %53,08'i şirketteki yetkilerin ve sorumlulukların dengeli bir şekilde dağıldığını belirtmişlerdir. %27,43'lük bir oran ise kararsız kalmıştır. Küçük bir oran ise (%9,72) ifadeyi olumsuz olarak katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplamıştır. Şirkette yetki ve sorumlulukların belirli kişilerde ve görevlerde toplanması, gerekli yetkilerin alt kademelere ve bölgelere dağıtılmaması. Satış organizasyonlarında çabuk karar verememeye ve çalışanların başarı ve kendini gerçekleştirme duygusundan uzaklaşmalarına sebep olmaktadır. Kararsızların %27'lik bir oranda çıkması şirketlerin görev tanımlarının ve şirket organizasyonunun sahadaki elemanlara yeterince tanıtılmamasından kaynaklanmaktadır.

Tablo.4.29. Şirket içinde kontrol ve denetim faaliyetleri dengeli ve yeterlidir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	20	17,69
Katılıyorum	44	38,73
Kararsızım	32	28,31
Katılmıyorum	17	15,04
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

%56,62 oranında ilaç mümessilleri şirket içinde kontrol ve denetim faaliyetlerinin dengeli ve yeterli olduğuna inanmaktadır. %28,31 oranında kararsız kalmakta, %15,04 oranında ise şirket içi kontrol ve denetim faaliyetlerinin yetersiz olduğunu düşünmektedir. Kontrol ve denetim faaliyetlerinin sıkıcı istenmeyen faaliyetler olarak görülse de danışmanlık tarzında yapılan denetimlerin ilaç mümessillerinin motivasyonunu ve iş tatminini artırdığı bilinmektedir.

Tablo 4.30. Kotalarımız bölge, ürün ve müşteri farklılıklarına göre düzenlenmektedir. ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	18	15,92
Katılıyorum	42	37,16
Kararsızım	31	27,43
Katılmıyorum	18	15,92
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,53
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin performans kriterlerinin temelini ve şirket tarafından yapılacak ödemeleri belirleyen kotalar, ulaşılabilir ve gerçekçi olmalıdır. Sektörel dalgalanmalara göre ayarlanamayan ve ulaşılabilir olmayan kotalar satış elemanı için bir araç olmaktan çıkmakta, kendisi için olumsuzluklar yaratacak bir stres kaynağı olarak görmektedir. İlaç mümessillerinin kotaları tespit edilirken bölgelere, ürüne, ve müşterilere göre tespit edilmelidir. Tekdüze olarak, demografik özelliklere, pazarın

potansiyeline ve müşteri niteliklerini dikkate almadan tespit edilen kotalar ilaç mümessilleri için kabul edilebilir olmamaktadır.

Anketimizde ilaç mümessillerinin %53,08'lik bir kesimi kotalarının bölge ve ürün temelini dikkate alarak yapıldığına inanmakta, %27,43'lik bir kesim kararsız kalmakta, %19,45 oranındaki ilaç mümessili kotalarından memnun değildir.

Tablo.4.31. Kotalarımızın tespitinde,satış elemanlarının deneyimi ve birikimi göz önüne alınmaktadır ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	18	15,92
Katılıyorum	41	36,38
Kararsızım	23	20,35
Katılmıyorum	22	19,46
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,96
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin deneyimi ve birikimi işlerindeki performansını etkilemektedir. İşe yeni başlayan bir ilaç mümessili ile deneyimli bir ilaç mümessilin arasında olukça büyük fark vardır. Deneyimli bir ilaç mümessilinin kotası baz alınarak deneyimsiz bir çalışana verilmesi, işe yeni başlayan çalışanın, kotalarını gerçekleştirmekte zorlanmasına, başarısızlık ihtimali artmasına ve işine karşı olumsuz bir tutum içine girmesine sebep olacaktır. Deneyimsiz ilaç mümessili işletmenin taleplerini karşılayamayacağı için rol çatışması yaşayacaktır.

İlaç mümessillerinin %52,20'lik bir kesimi deneyim ve birikimlerine göre kotaların verildiğine inanmakta, %20,35'lik bir kesim kararsız kalmakta, %27,42 oranında ilaç mümessili kotaları hakkında olumsuz düşünmektedir.

Tablo.4.32. Bölgeler gerçekçi ve adil bir şekilde belirlenmiştir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	16	14,15
Katılıyorum	56	49,55
Kararsızım	19	16,81
Katılmıyorum	18	15,92
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,53
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin iş yeri bölgeleridir, bölge tespitinde, pazarın potansiyeli, ulaşım ve demografik özellikleri eşit bir şekilde dağıtılması ilaç mümessillerinin, adil bir şekilde yönetildiklerine inanmalarını sağlar. Yaptığımız ankette ilaç mümessillerinin %63,70'i bölgelerinin adil olarak dağıtıldığını inanmakta %16,81'i kararsız kalmakta, %19,45'i ise bölgelerden memnum değildir.

Tablo.4.33. Performans standartlarını tespit ederken fikirlerimizden yararlanılmaktadır ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	10	8,84
Katılıyorum	50	44,24
Kararsızım	27	23,39
Katılmıyorum	24	21,23
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,76
Toplam	113	100.00

Yaptığımız araştırmada performans kriterlerini tespit ederken ilaç mümessillerinin fikirlerinin alınması, kriterleri ve koşullarının ilaç mümessilleri için daha kolay benimsenmesini sağlamakta ve firmanın amaçlarını daha kolay uyum göstermektedirler.

İlaç mümessillerinin %53,08'i performans standartlarını tespit etmede, fikirlerinden yararlanılmaktadır. %23,89'u ise bu konuda kararsız kalmıştır %22,99'luk bir kesim ise performans standartlarının tespitinde fikirlerinden yararlanılmadığını ifade etmiştir.

Tablo.4.34. Performans standartları uygulanabilir niteliktedir, ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	16	14,15
Katılıyorum	47	41,55
Kararsızım	23	20,35
Katılmıyorum	23	20,35
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,5
Toplam	113	100.00

Anketimizde ilaç mümessillerin %55,70'lik bir kesimi performans standartlarının uygulanabilir olduğunu ifade etmiştir. %20,35'lik bir kesim ise kararsız kalmıştır. Performans standartları hakkında olumsuz düşünen kesim %23,40 oranındadır, ortalamadan daha yüksek bir oran performans kriterlerinden memnundur.

Tablo.4.35. Performans değerlendirmeleri satış elemanlarının motivasyonunu ve başarısını artırmak için kullanılır ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	18	15,92
Katılıyorum	50	44,24
Kararsızım	26	23
Katılmıyorum	16	14,15
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,76
Toplam	113	100.00

Ankete katılan ilaç mümessillerinin %60,16'sı performans değerlendirmeleri ilaç mümessillerinin motivasyonunu ve başarısını artırmak için kullanılır ifadesine tamamen katılıyorum ve katılıyorum olarak belirtmiş, %23,00 oranında kararsız kalmıştır. Anketten, ilaç mümessillerinin çoğunun performans değerlendirmelerinin yalnızca, firmanın bir ölçme sistemi olmadığını kendilerinin başarısını ve motivasyonunu artırmak için kullanıldığını inanmaktadır.

Tablo.4.36.Satış eğitim programı satış personelinin ihtiyaçını karşılar niteliktedir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	17	15,04
Katılıyorum	59	52,21
Kararsızım	29	25,66
Katılmıyorum	6	5,30
Kesinlikle Katılıyorum.	2	1,76
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerine yönelttiğimiz satış eğitim programı satış personelinin ihtiyaçlarını karşılar niteliktedir ifadesini ilaç mümessilleri %67,25 oranında benimsediklerini belirtmişlerdir, Kararsızlar %25,66 oranında, ve olumsuz düşünenler ise %7,06 oranında kalmışlardır. Anketin sonucu olarak ilaç mümessillerinin firmalar tarafından verilen satış ve ürün eğitimimin yeterli bulmaktadır.

Tablo.4.37. Şirketimizde satış elemanları temel itici güç olarak görülmektedir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	22	19,46
Katılıyorum	57	50,44
Kararsızım	28	24,77
Katılmıyorum	4	3,53
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,76
Toplam	113	100.00

Ankette örgütsel iklimi sorgulamak için sorduğumuz soru olan “şirketimizde ilaç mümessillerini temel itici güç olarak görülmektedir”ifadesine ilaç mümessilleri %69,90 oranında tamamen katılıyorum ve katılıyorum olarak cevaplandırmışlardır. Anketten ortaya çıkan satış organizasyonları olan ilaç firmalarının ilaç mümessillerine gereken ilgiyi gösterdikleridir. İlaç mümessillerinin %24,77’lik bir kesimi kararsız kalmış çok az bir oran olan %5,29’luk bir kesim ifadeyi olumsuz cevaplamıştır.

Tablo.4.38. Bölgede işimi yaparken şirketimin diğer departmanları ile uyumlu çalışabiliyorum ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	16	14,15
Katılıyorum	62	54,86
Kararsızım	22	19,46
Katılmıyorum	11	9,73
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

İlaç mümessilleri anketin bu sorusuna %69,10 oranında tamamen katılıyorum ve katılıyorum ifadesini işaretlemiştir. %19,46'lık bir kesim ise anketi kararsızım olarak cevaplandırmıştır. %9,73'lük bir kesim ise katılmadığını ifade etmiştir. İfadenin %70'lik bir oranda olumlu olması ilaç mümessillerinin diğer departmanlarla çatışmaya girmeden uyumlu çalışabildikleri göstermektedir.

Tablo4.39.Bölgede karşılaşabileceğim olağan üstü sorunlarla başa çıkabilecek yetkiye sahibim ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	14	12,38
Katılıyorum	46	40,70
Kararsızım	32	28,31
Katılmıyorum	17	15,04
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,53
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin bölgelerindeki olağanüstü koşullarda, serbestliklerini ve işleri üzerindeki otorite miktarını tespit etmek için sorulan bu soruya %53,08 oranında olumlu cevap vermişlerdir. %28,31 oranında kararsız kalmış, %18,57 oranında olumsuz ifade kullanılmıştır. Anketin bu sonucuna göre ilaç mümessillerinin bölgelerindeki olağanüstü koşullarda serbestlikleri ve otoriteleri yarı yarıyadır, istenen düzeyde değildir. Firmalar tarafından daha fazla bölge içindeki yetki ve sorumluluklar ilaç mümessiline aktarılmalıdır.

Tablo. 4.40. Görev ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	30	26,54
Katılıyorum	72	63,71
Kararsızım	9	7,96
Katılmıyorum	2	1,76
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

Ankete katılan ilaç mümessillerinin tamamına yakın bir kısmı olan %90.25'lik bir kısım görev ve sorumluluklarını tam olarak bildiğini ifade etmiştir. Kararsızlarda dahil olumsuz cevap oranı %9.75 'dir.

Tablo 4.41.Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	18	15,92
Katılıyorum	41	36,28
Kararsızım	35	30,97
Katılmıyorum	10	8,84
Kesinlikle Katılmıyorum	9	7,96
Toplam	113	100.00

Ankete katılan ilaç mümessillerinin iş tatminini ölçmek için sorulan bu soruya, ilaç mümessillerinin %52,30'u tamamen katılıyorum ve katılıyorum olarak cevaplamıştır. Aynı şekilde %30,97'lik bir oran ise kararsızlığını ifade etmiştir. Bu kararsızlığın ülkemizdeki son yıllarda yaşanan işsizliğin etkisi nedeniyle ortaya çıktığı düşünülebilir. Anketi olumsuz olarak cevaplayan %16,80'lik bir kesimin ise iş tatminsiz olduğu ve ilk fırsatta yeni bir iş arayışına gireceğın sanılmaktadır.

Tablo.4.42. Görev sorumluluklarının artması işe bağlılığı artırılmaktadır ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	12	10,61
Katılıyorum	75	66,37
Kararsızım	16	14,15
Katılmıyorum	10	8,84
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

İş genişletme ve zenginleştirme, personele sorumluluk verme, iş tatminini ve işe bağlılığı artırır mı? sorusuna cevap aramak için sorulan bu soruya ilaç mümessilleri %76,98 oranında olumlu cevap vererek iş zenginleştirmenin ve sorumlulukları artırmanın iş tatminini sağlayabileceğini kanıtlamıştır. İlaç mümessillerinin firmalarından bekledikleri, başarı ve kendilerini gerçekleştirme ihtiyacının karşılanmasıdır.

Tablo.4.43. Şirketimin ilaç mümessillerine verdiği önem beni memnun etmektedir ifadesinin analizi.

	Sayı	%
Tamamen Katılıyorum	20	17,69
Katılıyorum	50	44,24
Kararsızım	29	25,66
Katılmıyorum	13	11,50
Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
Toplam	113	100.00

İlaç mümessillerinin şirketlerin kendilerini verdikleri önemi sorgulamak amacı ile sorulan bu soruda %61,93 oranında memnun olduklarını ifade etmişlerdir. %25,66 oranındaki bir kitle ise kararsız kalmıştır. Olumsuz düşünenlerin oranı ise %11,50'dir.

4-3 Ki-Kare Homojenlik Sınaması

Bu bölümde bağımsız değişkenlerle iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-Kare testi kullanılmıştır. Bu amaç için "Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunuz," ifadesi, ilaç mümessilinin iş tatminini belirten bağımsız değişken olarak alınmıştır.

Ki-Kare testi;

$R \times 1, 1 \times C$ (R sıra sayısı, C sütun sayısı biçimde sınıflandırılmış, tablolaştırılmış) verilerin analizinde yararlanılmaktadır.

Kullanılan Ki-Kare testinde H_0 ve H_1 olarak tespit edilen iki Hipotez kurulmaktadır.

Bu Hipotezler

H_0 : İki faktör arasında ilişki yoktur

H_1 .; İki faktör arasında ilişki vardır. Şeklinde yorumlanmaktadır.

İki değişken arasında ilişki olup olmadığını belirlemek için Kontenjans tablosu oluşturulmaktadır.

X değişken, Y değişken

X $1,2,3,4,5$, X değişkenin değerleri

Y $1,2,3,4,5$, Y değişkenin değerleri

C $1,2,3,4,5$, C Kolon Toplamları

R $1,2,3,4,5$, R Sütun Toplamları

N Toplam Eleman Sayıları

Tablo.4.44.Kontenjans Tablosu

	Y					
		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
X1	1	2	3	4	5	R1
X2	6	7	8	9	10	R2
X3	11	12	13	14	15	R3
X4	16	17	18	19	20	R4
X5	21	22	23	24	25	R5
Toplam	C1	C2	C3	C4	C5	N

S.D. = $(R - 1) * (C - 1)$ bu modelde anlamlılık düzeyi 0.05'dir

$X^2_{0.05, S.D.} = X^2_t$ tablo değerini ifade etmektedir.

SPSS programında formülle orantılı olarak P değeri bulunmaktadır.

$Xh^2 < X^2_{0.05, S.D.}$ ise, $P > \alpha$ ve H_0 kabul iki faktör arasında ilişki yoktur

$Xh^2 > X^2_{S.D.}$ ise, $P < \alpha$ ve H_1 kabul iki faktör arasında ilişki vardır

Tablo.4.45.Üstlerim, işimde başarılı olduğumda beni taktir eder, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Üstlerim, işimde başarılı olduğumda beni taktir eder.	Katıl.	51	22	10	83
	Karar.	4	8	2	14
	Katılm.	4	6	6	16
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare	14,321	Pearson Değeri		,308	

Ho-Üstlerim işimde başarılı olduğumda beni takdir eder, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H₁-Üstlerim işimde başarılı olduğumda beni taktir eder, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (14,321) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı reddedilecek ve H₁ ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,308'dir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Taktir edilme, manevi yönü ağır basan ve tüm çalışanlar için önemli bir motivasyon kaynağıdır. Yapılan işin önem verilenler tarafından beğenilmesi ilaç mümessillerinin iş tatmini artırmaktadır. Taktir ve teşvik etme nesnel ölçülere dayalı ve yansız olarak kullanıldığında çalışanların işlerine ve örgütsel bağlılıklarının artmasını sağlamaktadır. Sebebi ise çalışanların kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarından sağlanmasından kaynaklanmaktadır. Yaptığımız araştırmada taktir görmenin. ilaç mümessillerinin iş tatminini pozitif yönde artırdığı ortaya çıkmıştır.

Tablo.4.46. Üstlerim satış elemanlarına adil davranır ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Üstlerim satış elemanlarına adil davranır	Katıl.	39	16	6	61
	Karar.	8	10	0	18
	Katılm.	12	10	12	34
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		19,814	Pearson Değeri		,313

Ho-Üstlerim satış elemanlarına adil davranır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H1-Üstlerim satış elemanlarına adil davranır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir, hesaplanan Ki-Kare değeri tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı reddedilecek ve H1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,313'dir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Her satış yöneticisinin şirketinin yapısına göre değişen büyüklükte bir denetim alanı vardır. Bu denetim alanları çok çeşitli özellikleri olan ilaç mümessillerini kapsar . İlaç mümessillerinin kişilik ve bölgesel özelliklerinin farklı olması ilaç mümessillerinin yönetiminde satış yöneticilerinin farklı tarzlarda davranışlara girmesi ve farklı tarzlarda yönetim sergilemesini gerektirmektedir . Bu farklılıklar yönetimde eşitlik ilkesinin çiğnenmesine veya ilaç mümessillerinin farklı algılamaları sebep olmaktadır. İlaç mümessillerinin iş tatminin temelinin algılamaları ve tutumları oluşturmaktadır.

Satış yöneticileri yönetimde eşitlik ilkesine dikkat etmeli ve satış elemanlarının yönetim ve liderlik farklılıklarının sebebini anlamaları için açık bir yönetim şekli benimsemelidir.

Tablo.4.47.Üstlerim çalışanların işle ilgili kararlara katılmalarını destekler, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Üstlerim çalışanların işle ilgili kararlara katılmalarını destekler	Katıl.	51	22	5	78
	Karar.	6	6	8	20
	Katılm.	2	8	5	15
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		25,908	Pearson Değeri		,436

Ho- Üstlerim çalışanların işle ilgili kararlara katılmalarını destekler, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H1- Üstlerim çalışanların işle ilgili kararlara katılmalarını destekler, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözlemlerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (25,908) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı reddedilecek ve H1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı ,436'dır. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Kararlara katılım yoluyla ilaç mümessilleri kendilerini ilgilendiren konularda etkin rol oynaya bilmektedir. Katılımın temelinde yatan düşünce ,kişilerin kararlara katıldıkların da kararları benimseyecekleri ve destekleyecekleri gerçeğidir. Kararlara katılım gerektiği gibi yapıldığında ilaç mümessillerinin sorunlara çözüm

bulmada en uygun seçeneği tercih etme yetenekleri giderek artmaktadır. İyi düzenlenmiş bir katılım ortamı ilaç mümessillerinin verimini artırmakta ve yüksek bir oranda iş tatmini sağlamaktadır.

Tablo4.48.Üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur	Katıl.	43	30	4	77
	Karar.	16	2	8	26
	Katılm.	0	4	6	10
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		33,400	Pearson Değeri		,382

Ho-Üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında bir ilişki yoktur.

H1-Üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında bir ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (33,40) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı reddedilecek ve H1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,382'dir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Ankete katılan ilaç mümessillerinin büyük bir kısmı 6 ve daha kısa bir süre firmalarında çalışmaktadır. 3 yıldan daha kısa bir süre çalışan ilaç mümessilleri oranı %65 civarındadır. Satış yöneticilerinin ilaç mümessillerini danışmanlık tarzında benimseyecekleri yönetim ve yapacakları yardım ilaç mümessillerinin yaşayacakları rol

çatışması, rol belirsizliği ve yalnızlık duygusundan kurtaracak ve daha kolay işlerine uyum göstermelerine ve iş tatminlerinin artmasını sağlayacaktır.

Tablo.4.49. Üstlerim işle ve işin sonuçları hakkında astlarına yeterli bilgi verir ifadesi, ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Üstlerim işle ve işin sonuçları hakkında astlarına yeterli bilgi verir	Katıl.	51	22	9	82
	Karar.	0	8	5	13
	Katılm.	8	6	4	
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		18,673	Pearson Değeri		,235

Ho- Üstlerim işle ve işin sonuçları hakkında astlarına yeterli bilgi verir ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H1- Üstlerim işle ve işin sonuçları hakkında astlarına yeterli bilgi verir ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (18,673) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı reddedi-lecek ve H1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,235'dir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; İlaç mümessillerinin işlerinin niteliği, işleri hakkında somut verilere ulaşmalarını güçleştirmekte ver belirsizlik içinde görev yapmaktadırlar.Çalışma bölgeleri hakkında üst yönetimin düşüncelerinin belli periyotlarla aktarması, elemanları belirsizlikten kurtarmakta işleri hakkında daha objektif görüşlere sahip olmaktadır .

Ücret sisteminin, primi ve ikramiyeleri içermesi bu bilgi akışını zorunlu kılmaktadır

Yönetim stiline ve etkinliğinin, sorgulandığı kontenjans tablolarından; satış yöneticisinin danışmanlık tarzında bir yönetimi, ilaç mümessillerinin genel kararlara katılmaları ve bölgelerinde işleri ile ilgili kararları kendilerinin alabilmeleri, satış yöneticisi ile yeterli, etkili bir iletişim ve geri beslemenin ilaç mümessillerinin iş tatminini arttırdığı görülmüştür. Çağdaş yönetim stillerinde görülen, katılımlı yönetim, toplam kalite anlayışı, tarzındaki yönetimler şirketlerin pazarda satış etkinliğini arttırmakta, satış elemanının iş tatminini, sağlanmaktadır. İlaç mümessilinin iş tatmininin sağlanması, şirkette çalışma süresinin uzamasına ve örgütsel bağlılığının artarak örgütsel amaçların paylaşılmasını sağlar.

Tablo 4.50. Ücret planı satış elemanlarının satış mesleği ile ilgili faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlar niteliktedir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Ücret planı satış elemanlarının satış mesleği ile ilgili faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlar niteliktedir	Katıl.	40	24	5	69
	Karar.	12	2	10	24
	Katılm.	7	10	3	20
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		21,273	Pearson Değeri		,204

Ho-Ücret planı ilaç mümessillerinin satış mesleği ile ilgili faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlar niteliktedir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

Hı- Ücret planı ilaç mümessillerinin satış mesleği ile ilgili faaliyetlerinin yerine getirilmesini sağlar niteliktedir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır Yukarıda

verilen Ki-Kare Kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (21,273) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,204'dir .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; İlaç mümessillerinin işlerinin mesai saatlerinin normal mesai saatlerini aşması uzun seyahatler içermesi ve yüksek maddi sorumluluklar taşıması ilaç mümessillerinin ücret beklentilerini farklılaştırmaktadır. Ücret sistemi düzenlenirken, ilaç mümessillerinin bu beklentileri dikkate alınmalıdır.

Tablo.4.51.Şirketimim ücret sisteminin adil olduğuna inanıyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Kar.	Katılm.	Toplam
Şirketimim ücret sisteminin adil olduğuna inanıyorum	Katılılı	30	22	6	58
	Kar.	22	6	1	29
	Katılılım	7	8	11	26
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		23,439	Pearson Değeri		,240

H_0 - Şirketimim ücret sisteminin adil olduğuna inanıyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H_1 -Şirketimim ücret sisteminin adil olduğuna inanıyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (23,439) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,240'dır. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Araştırmalar, yeterli bir ücretten daha önemli diğer bir faktörün adil ücret kavramının olduğunu göstermiştir. Adil olarak tespit edilmemiş bir ücret, düşük ücretten daha sakıncalıdır. İlaç mümessillerinin ücret sistemlerinde primlerin olması ve primlerin tespitinde çok çeşitli faktörlerin (kotaların, bölgelerin pazar potansiyelinin) mevcudiyeti ilaç mümessillerinin ücret tespitinde sık sık sorunlar yaşanmasına sebep olmaktadır.

Tablo.4.52. Ücretimin yaptığım işe ve eğitim düzeyine uygun olduğuna inanıyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Ücretimin yaptığım işe ve eğitim düzeyine uygun olduğuna inanıyorum	Katıl	36	22	2	60
	Karar.	14	10	12	36
	Katılm.	9	4	4	17
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		16,354	Pearson Değeri		,218

Ho-Ücretimin yaptığım işe ve eğitim düzeyine uygun olduğuna inanıyorum ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H1-Ücretimin yaptığım işe ve eğitim düzeyine uygun olduğuna inanıyorum ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum sıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (16,354) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı reddedilecek ve H1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,218'dir .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; İlaç mümessilleri işlerine başlarken ve çalışırken beklentiler içinde bulunur, ilaç mümessillerinin işlerindeki beklentilerinin karşılanma oranı onun iş tatminini sağlar. İlaç mümessillerinin ücreti beklentilerinin temelini oluşturur . Yaptığı işin niteliğine , eğitimine, işinin niteliklerine ve çevresindeki İlaç mümessillerinin ücretlerinin kıyaslanması ile bir ücret beklentisine girer. Bu beklentisinin karşılanma seviyesine göre işine ve firmasına karşı bir tutum geliştirir. Kendisi için yeterli olarak nitelendirdiği bir ücreti alamadığında ekonomik koşulların elverdiği ölçüde iş arayışlarına girer.

İlaç mümessillerinin yaptıkları işin niteliklerine göre işlerine olan bağlılıklarını ölçmek amacı ile yapılan Ki-Kare Kontenjans tabloları ilaç mümessillerinin ücretlerinden memnun olduklarını, mesleğinin kazançlarından iş tatmini duyduklarını ortaya çıkarmaktadır

Tablo.4.53 Firmamızda kariyer gelişimi için eğitim ihtiyacı olan herkese bu konuda eşit imkan sağlanmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunuz, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunuz				
		Katıl	Karar.	Katılm.	Toplam
Firmamızda kariyer gelişimi için eğitim ihtiyacı olan herkese, bu konuda eşit imkan sağlanmaktadır	Katıl.	37	20	2	59
	Karar.	14	10	6	30
	Katılm	8	6	10	24
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Karar.e	19,629	Pearson Değeri		,363	

Ho-Firmamızda kariyer gelişimi için eğitim ihtiyacı olan herkese, bu konuda eşit imkan sağlanmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunuz, İfadesi arasında ilişki yoktur.

H1-Firmamızda kariyer gelişimi için eğite ihtiyacı olan herkese, bu konuda eşit imkan sağlanmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunuz, İfadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve

katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (19,629) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,363'dir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Genç ve başarı duygusu taşıyan ilaç mümessilleri için ücretten önce gelen ve iş tatminini sağlayan unsurlarından biri, kariyer olanaklarıdır. İşine yeni başlayan bir ilaç mümessilinin eline geçecek ücretten çok firmasının sağlayacağı kariyer olanakları ve firmanın sektörde sağladığı kalifiye eleman yetiştirmekteki saygınlığı iş tatmini sağlamada etkili olabilir. Sektörde yaptığımız araştırmada kariyer olanakları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo.4.54.İş arkadaşlarım, işle ilgili bilgi alışverişinde oldukça istekliler, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar	Katılm.	Toplam
İş arkadaşlarım, işle ilgili bilgi alışverişinde oldukça istekliler	Katıl	41	24	6	71
	Karar.	16	10	9	35
	Katıl.	2	2	3	7
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		9,549	Pearson Değeri		,251

H_0 - İş arkadaşlarım, işle ilgili bilgi alışverişinde oldukça istekliler, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, İfadesi arasında ilişki yoktur.

H_1 -İş arkadaşlarım, işle ilgili bilgi alışverişinde oldukça istekliler, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, İfadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (9,549)tablo

değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,251'dir .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Grup oluşturma ve iş yerindeki yakın ilişkiler, örgütsel bağımlılığı ve iş tatmini sağlayacak örgütsel faktörlerden biridir. Kişiler arası iletişimin güçlü olması ve ortak amaçlara yönelebilmeye özelliği, iş tatminini arttırabileceği araştırmacılar tarafından ispatlanmıştır.

İlaç mümessillerinin işlerinin niteliği nedeniyle sık seyahat etmeleri bir bina içinde çalışmamaları, yüksek iş gücü devri, kişiler arası iletişimi güçleştirmekte ve ekip oluşturmakta zorlanmaktadır. Sahada kurulacak iyi bir iletişimle ilaç mümessilleriyle ekip oluşturulabilir, etkinliği artırılabilir ve iş tatmininin gerçekleşmesi sağlanabilir.

Tablo.4.55.Mevcut çalışma koşulları (iş saatleri , seyahat sıklığı) iyi düzenlenmiştir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Mevcut çalışma koşulları (iş saatleri , seyahat sıklığı) iyi düzenlenmiştir	Katıl.	34	22	7	63
	Karar.	19	6	6	31
	Katılm.	6	8	5	19
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		16,842	Pearson Değeri		,158

H_0 -Mevcut çalışma koşulları (iş saatleri , seyahat sıklığı) iyi düzenlenmiştir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H_1 -Mevcut çalışma koşulları (iş saatleri , seyahat sıklığı) iyi düzenlenmiştir ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (16,842)

tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,158'dir .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Firmaların örgüt yapısı ve bölgelerinin planlaması ilaç mümessillerinin iş yükü üzerinde etkilidir. İlaç mümessillerinin rol çatışmasına neden olabilecek iş yükü satış elemanlılarının iş tatminsizliğine sebep olmaktadır. Firmaların örgüt yapısını seçerken, ilaç mümessillerinin iş yükünü dikkate almaları gerekir. Uzun çalışma saatleri hem fiziksel ve psikolojik acıdan yorulmaya hem de yaşamın diğer alanlarına ayrılacak zamanın kullanımını olumsuz etkilediği için bireylerde iş tatminsizliği yaratmaktadır. İlaç mümessillerinin işlerinin seyahatler içermesi sık sık mesai saatleri harici çalışma gerektirmesi ilaç mümessillerinin iş hayatı ile özel hayatı arasında çatışma yaşamasını sebep olmaktadır. Sektörde yaptığımız araştırmada iki değişken arasında ilişki olduğu kanıtlanmıştır.

Tablo.4.56. Şirketimde işten çıkarılma korkusu duymuyorum ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Şirketimde işten çıkarılma korkusu duymuyorum	Katıl.	26	18	1	45
	Karar.	16	6	2	24
	Katılm.	17	12	15	44
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		19,650	Pearson Değeri		,304

H_0 -Şirketimde işten çıkarılma korkusu duymuyorum ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H_1 -Şirketimde işten çıkarılma korkusu duymuyorum ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik

ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (16,251) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,320'dir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum: İlaç mümessillerinin doğru stratejilerle yönetildiklerini bilmeleri ve üst yönetimin uzmanlığına güvenmeleri ilaç mümessilinin başarısı ve başarısızlığı üzerinde doğrudan etkilidir. Ürünlerinin kalitesi ve satış koşullarının piyasada kabul görmesi ilaç mümessillerinin, sektördeki saygınlığını ve firmaya olan güveni artırmaktadır, bu da başarılı bir üst yönetimle sağlanmaktadır. Satış yöneticilerinin, yönetimlerindeki kalite ve pazarda firma etkinliğini sağlamada gösterecekleri başarı, ilaç mümessilinin bölgelerindeki saygınlığını, ilaç mümessillerinin kazançlarını, kariyerlerini ve güven duygusunu etkilemektedir. Dolayısıyla satış yöneticilerinin satış stratejilerinde gösterecekleri başarı ilaç mümessillerinin iş tatmini ile ilişkilidir.

Tablo.4.58. Şirketim çalışanlara değer veren, onları motive eden bir yapı ve işleyişe sahiptir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Şirketim çalışanlara değer veren, onları motive eden bir yapı ve işleyişe sahiptir	Katıl.	42	22	4	68
	Karar.	6	2	5	13
	Katılm.	11	12	9	32
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		16,102	Pearson Değeri		,309

H_0 -Şirketim çalışanlara değer veren, onları motive eden bir yapı ve işleyişe sahiptir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.
 H_1 - Şirketim çalışanlara değer veren, onları motive eden bir yapı ve işleyişe sahiptir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözlemlerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılmıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve

katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (16,102) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,309'dir .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Örgütsel iklim ve ilaç mümessillerinin iş tatminine etkileyen önemli faktörlerden biridir. İlaç firmalarının satış ağırlıklı firmalar olması ilaç mümessillerinin şirket içindeki değerini yükseltmekte ve firma için itici bir güç olarak görülmektedir. Buda ilaç mümessillerinin iş tatmini pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo.4.59.Şirketim içindeki kontrol ve denetim faaliyetleri dengeli ve yeterlidir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Kar.	Katılm.	Toplam
Şirketim içindeki kontrol ve denetim faaliyetleri dengeli ve yeterlidir	Katıl	40	20	4	64
	Karar.	12	10	10	32
	Katılm.	7	6	4	17
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare	12,191	Pearson Değeri			,293

H_0 -Şirketim içindeki kontrol ve denetim faaliyetleri dengeli ve yeterlidir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H_1 -Şirketim içindeki kontrol ve denetim faaliyetleri dengeli ve yeterlidir, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (12,191) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,293'dir. İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Kontrol ve denetim yönetimin bir fonksiyonudur, kontrol ve denetim olmadan bir yönetimin olması düşünülemez. Fakat ilaç mümessilleri mesleklerinin getirdiği zorluklara işlerinin kendilerinin sağladığı serbestlik ve dinamizmi tercih ettikleri için katlanmaktadırlar. Kontrol ve denetimin amacının bölgesel etkinliği artıracak yöntemleri bulmak yerine ilaç mümessillerinin disiplinine sağlayacak bir araç olarak görülmesi. İlaç mümessillerinin kontrol ve denetimlerden rahatsız olmalarını ve bölgelerindeki olumsuzlukları saklamalarına neden olacaktır. Firmaların aşırıya kaçan kontrol ve denetimleri ilaç mümessillerinin iş tatminini düşürecektir.

Tablo.4.60. Kotalarımızın tespitinde satış elemanlarının deneyimi ve birikimi göz önüne alınmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, İfadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Kar.	Katılm.	Toplam
Kotalarımızın tespitinde satış elemanlarının deneyimi ve birikimi göz önüne alınmaktadır	Katıl	36	22	1	59
	Karar.	13	4	6	23
	Katılm.	10	10	11	31
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		21,816	Pearson Değeri		,360

Ho-Kotalarımızın tespitinde ilaç mümessillerinin deneyimi ve birikimi göz önüne alınmaktadır ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, İfadesi arasında ilişki yoktur.

Hı-Kotalarımızın tespitinde ilaç mümessillerinin deneyimi ve birikimi göz önüne alınmaktadır ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, İfadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözlemlerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik

derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (21,816) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,236'dır .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; İlaç mümessillerinin kotaları, örgütsel amaçlarla kişisel amaçlarına paralellik kazandıran ve ilaç mümessillerinin etkinliğine standart getirilmesini sağlayan yönetim aracıdır. Kotaların tespitinde izlenecek yollar ve kriterler doğru seçilmelidir, yanlış tespit edilen kotalar ilaç mümessillerinde strese, moral bozukluklarına yol açmakta, performansını ve iş tatminini etkilemektedir. Kotalar tespit edilirken bölge potansiyeli, ürünün özellikleri ve ilaç mümessilinin deneyimi göz önüne alınmalıdır. Firmalar ve satış yöneticileri için kotaların bir araç olduğu unutulmamalıdır. Sektör bazında yaptığımız araştırmada ilaç mümessillerinin kotaları ile iş tatmini arasında bir ilişki vardır.

Tablo.4.61. Performans standartlarının tespitinde fikirlerimizden yaralanılmaktadır, ifadesi ile Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Performans standartlarının tespitinde fikirlerimizden yaralanılmaktadır	Katıl.	36	20	4	60
	Karar.	10	12	5	27
	Katılm.	13	4	9	26
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare	14,555	Pearson Değeri			,228

H_0 -Performans standartlarının tespitinde fikirlerimizden yaralanılmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H_1 -Performans standartlarının tespitinde fikirlerimizden yaralanılmaktadır, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözlemlerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda

verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (14,555) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H_0 ön savı reddedilecek ve H_1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,228'dir .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Performans kriterleri ilaç mümessillerinin bölgedeki etkinliğini ve firma imajının ne ölçüde sağlandığını ölçen kriterlerdir. Kotalar ilaç mümessillerinin dönemsel satış başarılarını, performans kriterleri ise yıl içindeki etkinlik kriterlerini vermektedir. Performans kriterleri, firmalar tarafından, ilaç mümessillerinin ve işletmelerin uzun vadeli stratejilerine ulaşmak için kullanılmalıdır. Performans kriterlerinin ve kotaların ilaç mümessilleri ile beraber tespiti ve katılımı, ilaç mümessillerinin örgütsel amaçlar ile kişisel amaçlarının paralellik kazandırmaktadır.

Performans kriterleri, kotalar gibi bir amaç olmaktan ziyade araçtır. İlaç mümessillerinin gelişimi motivasyonu yönlendirecek kriterlerdir. İlaç mümessili için bir ceza unsuru oluşturması, ilaç mümessilinin işine karşı olumsuz tutumlara girmesine sebep olmaktadır.

Tablo.4.62.Bölgemde işimi yaparken şirketimin diğer departmanları ile uyumlu çalışabiliyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bölgemde işimi yaparken şirketimin diğer departmanları ile uyumlu çalışabiliyorum	Katıl.	44	28	6	78
	Karar.	10	4	8	22
	Katılm.	5	4	4	13
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		13,509	Pearson Değeri		,232

H_0 -Bölgemde işimi yaparken şirketimin diğer departmanları ile uyumlu çalışabiliyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H₁-Bölgede işimi yaparken şirketimin diğer departmanları ile uyumlu çalışabiliyorum, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri(13,509) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı reddedilecek ve H₁ ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,232'dir .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Satış elamanlarının iş tanımları daha önce değindiğimiz gibi gerçekleşmesi beklenen aktiviteler ve onları gerçekleştirmede kullandığı yollarda ilgili kişiler ve bu kişilerin beklenti ve istekleri ile tanımlanır. Bu kişilerle çelişkiye düşmesi ilaç mümessilinin çatışma yaşamasına neden olur. Yaptığımız araştırmada ilaç mümessilleri ile firmasının diğer departmanları ile ve çalışan personelle uyumu iş tatminini pozitif yönde etkilemektedir.

Tablo.4.63.Bölgede karşılaşabileceğim olağan üstü sorunlarla başa çıkabilecek yetkiye sahibim, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bölgede karşılaşabileceğim olağan üstü sorunlarla başa çıkabilecek yetkiye sahibim	Katıl.	37	18	5	60
	Kar.	12	16	4	32
	Katılm.	10	2	9	21
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare	21,067	Pearson Değeri			,260

Ho-Bölgede karşılaşabileceğim olağan üstü sorunlarla başa çıkabilecek yetkiye sahibim, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki yoktur.

H₁-Bölgede karşılaşılabileceğim olağan üstü sorunlarla başa çıkabilecek yetkiye sahibim, ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (21,067) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde H₀ ön savı reddedilecek ve H₁ ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,260'dır .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum; Deneyimli ilaç mümessilleri işlerini yaparken otonomi isterler. Bölgelerinde karar verirken deneyimlerine güvenirler. Yıllardır çalıştıkları müşterilerinin istekleri üzerinde kararlarını uygulayabilmek isterler. Deneyimli satışçılara sağlanacak otonomi ilaç mümessillerinin kendilerini güvenme ve başarıya duygularını güçlendirecektir. Bölgelerinde karar verebilmeleri ilaç mümessillerinin iş tatminini artırmaktadır.

Tablo.4.64. Görev ve sorumluluklarının artması işe bağlılığımı artırmaktadır. ifadesi ile şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında homojenlik sınaması.

	Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum				
		Katıl.	Kar.	Katılm.	Toplam
Görev ve sorumluluklarının artması işe bağlılığımı artırmaktadır	Katıl	50	28	9	87
	Karar.	5	6	5	16
	Katılm	4	2	4	10
Toplam		59	36	18	113
Hesaplanan Ki- Kare		10,395	Pearson Değeri		,248

Ho-Görev ve sorumluluklarının artması işe bağlılığı artırılmaktadır. ifadesi ile Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında bir ilişki yoktur

H1-Görev ve sorumluluklarının artması işe bağlılığı artırılmaktadır. ifadesi ile Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum, ifadesi arasında bir ilişki vardır.

Yorum; Yukarıda verilen Ki-Kare Kontenjans tablosu gözlemlerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için tamamen katılıyorum ve katılıyorum kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosundan 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'dir hesaplanan Ki-Kare değeri (10,395)tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı reddedilecek ve H1 ön savı kabul edilecektir.

Pearson Korelasyon (ilişki) katsayısı 0,248'dir .İki değişken arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir.

Yorum: Görev ve sorumluluklarının artması, ilaç mümessillerinin işinin tüm boyutları ile hakim olmasını sağlamakta, ve işinin sonuçları hakkında daha objektif sonuçlara ulaşabilmektedir. Görev ve sorumluluklarının özel hayatı ile çelişkiler yaratmadan artması satış elemanlarının iş tatminini artırılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağına geçiş sürecinin hızlandığı günümüzde teknolojik gelişmeler, ekonomik ve sosyal değişimler hem işgörenleri hem de işletmeleri etkisi altına almıştır. İşgücünün değişen yapısıyla beraber rekabet ortamının genişlemesi çalışanları mesleğe bağlı profesyoneller haline getirmiştir. İşletmelerde işgücü devrini azaltmak ve örgütsel verimliliği arttırmak için, yapı-süreç değişiklikleriyle birlikte, yönetim biçimlerin de insanlara yaklaşım konusunda değişim yaratılması zorunlu hale gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda başarının en önemli kaynağı olan personel için “önce insan felsefesi” önem kazanmıştır.

Günümüzde rekabetçi lider işletmeler, teknolojinin yanı sıra ellerindeki insan kaynaklarından etkin bir şekilde kullanma yollarını aramaktadır. Çağımızda toplam kalite yönetimi, katılımlı yönetim, hücre üretim sistemleri, yalın üretim sistemleri gibi çağdaş yönetim sistemlerinde sosyal unsur olan insan kaynağının, çalışma koşulları çalışma biçimleri ve işlerinin içeriği ile ilgili olarak belirli bir serbestlik kazanmasını ön plana çıkarmaktadır. İşletmelerin bölümlerinden olan satış departmanları değişimlerden ve çağdaş yönetim anlayışlarından etkilenmiştir. Satış yönetim sürecinin en önemli üretim kaynağı insandır. Bu sebeple satış yönetim sürecinin ağırlığı, personel yönetimidir. Satış yöneticisinden beklenen bir personel yöneticisi gibi bölgelerinde, iş gücü planlarının oluşturulması, uygun elemanların işletmeye çekilmesi, elemanlarının işletme kültürü içinde satış eğitimi verilmesi, deneyimsiz personele danışmanlık tarzında sahada uygulamalı çalışılması, satış elemanlarının bölgelerinin, kotalarının ve performans kriterlerinin tespiti, bu kriterlerin değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi, satış elemanlarının kariyer gelişiminde yardımcı olmak için uygun eğitim olanaklarının sağlanması, ve motivasyonunun yüksek tutulmasıdır. Satış yöneticisi liderlik gücünü satış elemanlarının gözetimi, kontrolü ve iş tatmininin sağlanmasından alır. Başarılı bir yöneticiden beklenen örgütsel amaçları sağlanmasının yanı sıra satış elemanlarının iş tatmininin sağlanması ve işgücü devrinin düşürüp, örgütsel bağlılığı artırması beklenmektedir.

Satış elemanlarının iş tatminini örgütsel faktörler, bireysel faktörler, sosyal faktörler ve kültürel faktörler etkilemektedir. Satış yöneticilerinin üzerinde düşünmeleri gereken en önemli unsur örgütsel faktörlerdir. Örgütsel iklim, yönetim stili, otorite yapısı, iletişim frekansı, ücret, çalışma koşulları, işlerin niteliği rol belirsizliği ve rol çatışması ve kariyer gelişimi, satış elemanının iş tatmini üzerinde oldukça etkilidir.

Satış yöneticileri ellerindeki örgütsel olanakları kullanarak nispeten diğer çalışanlara göre yüksek olan satış elemanlarının işgücü devrinin yüksekliğine ve mesai saatlerini verimli kullanamama sorununa çözüm bulabilirler.

Bu araştırmanın sonuçlarına göre satış elemanlarının iş tatminlerinin ve işgücü verimliliğinin artırılması için yöneticilere şu önerileri verebiliriz;

İnsan kendine olan güvenini tek başına sürdüremez, satış elemanları yaptıkları işlerin başarısına tanık ister, satış elemanları yaptıkları başarılı işlerde yöneticileri tarafından takdir edilmeleri iş tatminini sağlamada etkili olacaktır.

Satış yöneticileri satış elemanlarının işle ilgili önerilerini,değer verip bölgelerinde uygulamaya koyması satış elemanlarının kendilerine olan güveninin artmasını ve iş tatminine ulaşmalarını sağlamaktadır.

Satış yöneticilerinin işe yeni başlayan satış elemanlarının sorunları ile ilgilenmesi, satış elemanlarını işe alışmalarını kolaylaştırmakta ve kendilerini yalnız hissetmelerini engellemektedir.

Satış yöneticilerin , satış elemanlarına işleri hakkında ve yaptıkları işlerin sonuçları hakkında yeterli bir bilgi akışını sağlarsa satış elemanlarının işi daha kolay kavramalarını ve iş tatminin artmasını sağlar.

Müşterilerle arasında çıkabilecek çatışmalar satış elemanlarının moralsizliğine ve iş tatminsizliğinin en önemli nedenidir. Satış elemanlarının sorumlu oldukları bölgelerde müşteri taleplerine cevap verebilecek yetki ve sorumluluklar aktarılsa, müşteriler ile arasında çatışma çıkma ihtimalini azalır ve bölgedeki verimliliği artar.

Satış elemanlarının bölgeleri ve sorumlulukları belirlenirken satış elemanlarının iş yükü göz önüne alınmalıdır, Satış elemanlarının özel hayatını etkileyecek, özel hayatı ile çatışmalar yaratabilecek bir bölge ve iş yükü satış elemanlarının iş tatminsizliği duymalarına neden olacaktır.

Satış elemanlarının iş tatminini etkileyen ve dolayısıyla personel devrinin oranını etkileyen en önemli unsur satış elemanlarının ücretidir. Fakat satış elemanları

için yeterli ücretten daha fazla önemli olan, adil ücret kavramıdır. Satış elemanlarının ücret sistemi içinde prim ve ikramiyeleri içermesi, satış elemanlarının ücretinin hesaplanmasında güçlükler doğurmaktadır. Satış elemanlarının başarılarından ne kadar kendi paylarının, ne kadarının bölgelerinin pazar potansiyelinin veya yapılan yüksek ciroolu satışlarda satış yöneticisinin etkisinin ne olduğu tartışma konusudur. Bu belirsizlik satış elemanları arasında adil ücret dengesinin kurulmasına zorlaştırmaktadır. Satış elemanlarının ücret sisteminin adil olduğunu inanmaları için ücret sistemi hakkında detaylı bilgi verilmeli ve ücret sisteminin açık ve anlaşılır olması tercih edilmelidir.

Genç satış elemanları için ücret kadar, yükselme olanakları, kazanacakları deneyim ve satış konusunda alacakları eğitimde önemlidir. Satış elemanlarının işe girişlerinde, eğitim esnasında firmanın kariyer olanakları ve yükseltim sistemi hakkında detaylı bilgi verilmeli. Firma içi yükseltim sisteminde tespit edilen ve yayınlanan prosedürler uygulanmalıdır. Genç satış elemanlarının beklentileri, çalışmaları sonucunda işletmelerinde veya mesleklerinde yükselmektir. Bu beklentileri, karşılanmadığında işten ayrılmakta veya çözüm olarak başka firmalara geçmektedirler.

Bir gruba dahil olma, bir grupla ortak amaçlar paylaşma iş gücünün iş tatminini artırmaktadır. Anketimizde aynı firmada çalışan ilaç mümessilleri arasında iletişim zayıf görülmektedir. Satış elemanları arasında iletişimin güçlendirilmesi, satış elemanlarının grup olarak çalışması ve ortak amaçları paylaşmasını sağlayacak ve iş tatmini artıracaktır.

Son yıllarda yaşadığımız ekonomik kriz sebebi ile yüksek düzeyde satış elemanlarının işten çıkarılması. Firmaların belli bir yaşın üzerindeki satış elemanlarını işten ayrılmaya zorlamaları, satış elemanlarını firmalarına karşı güvensizliğe itmiştir. Bu güvensizlik ve belirsizlik satış elemanlarının iş tatminsizliğine sürüklemekte onları gelecek kaygısına düşürmektedir. Firmaların iş gücü planlarını ülke şartlarını dikkate alarak, uzun vadeli planlarını daha uzmanlaşmış kadrolarla yapmaları ilaç mümessillerinin güvenini artıracaktır.

Üst yönetimin satış stratejilerinde başarılı olması satış elemanlarının bölgelerinde etkinliklerinin ve başarılarının artmasını sağlamaktadır. Uygun yöntemlerle ve doğru kararlarla yönetilmeleri sektörde tanınmalarını ve saygınlık görmelerini ve iş tatminine ulaşmalarını sağlamaktadır.

Satış elemanlarının en önemli performans kriterleri kotalarıdır, satış elemanlarının bölgelerinde dönemsel etkinliğini ölçmek ve şirket amaçlarının ulaşılmasında araç olarak kullanılmaktadır. Kotalarının tespitinde bölge , ürün ve deneyim dikkate alarak, gerçekçi ve ulaşılabilir kotalar tespit edilmelidir. Yanlış tespit edilmiş kotalar satış elemanlarının şirket amaçlarından uzaklaşmasına, yüksek strese ve moral bozukluğunda çalışmasına sebep olmaktadır. Bu çalışmanın sonucunda başarısızlık ve iş tatminsizliği gelmektedir. Satış elemanlarının kotalarının tespitinde bölge , ürün ve satış elemanlarının deneyimleri göz önüne alınmalı, ekonomik şartlara göre esneklik kazandırılmalıdır.

Satış elemanlarının başarısını etkileyen faktörlerden biri, uygun olarak tespit edilmiş bölgelerdir. Geçerli kriterlere uygun olmayan geliş güzel tespit edilen bölgelere satış elemanlarının iş yükünün , kotalarının ve dolayısıyla adaletli bir ücret sisteminin kurulmasını engellemekte ve satış elemanlarını iş tatminsizliğine sürüklemektedir.

Performans kriterlerinin tespitinde satış elemanlarının katılımı satış elemanlarının iş tatminini sağlanmasında katkısı olduğu kanıtlanmıştır. Performans kriterlerinin tespitinde satış elemanlarının katılımı , satış elemanlarının performans kriterlerini anlamalarını ve örgüt amaçların benimsemelerini sağlamaktadır.

Firmalar tarafından işe girişlerde verilecek eğitim, firma, ürün, sektör , satış bilgileri satış elemanlarının bölgelerinde daha rahat, kendilerine güvenle işlerini yapmalarının kolaylaştırmaktadır. Firmalar satış elemanlarının işletme içi eğitimlerini önem vermelidir. Satış elemanlarının eğitim ihtiyacı uzmanlaşmış eğitimciler tarafından tespit edilmeli. Uygulamalı eğitimi sahada liderlik özelliği taşıyan deneyimli elemanlar tarafından verilmelidir.

Uygulama yaptığımız firmaların temel faaliyet konusu satıştır, üretim veya ar-ge bölümleri Türkiye’de yapılanmamıştır. Firmalardır, satış elemanları temel personelleri olup, firmalara sinerji sağlayan personelidir. Diğer departmanlar satış bölümlerini desteklemek için kullanılmaktadır. Dolayısıyla firmaların örgütsel iklimi satış elemanlarının önemini yansıtmaktadır. Satış elemanları kendilerine verilen önemden memnun olmaktadır

Özet olarak satış elemanlarının iş tatmini sağlayacak örgütsel çözümler şöyle sıralana bilir;

- Örgüt kültürünü uyum sağlayacak satış elemanlarının işe alınması.

- Örgütün olanakları ve imkanları işe yeni başlayan satış elemanlarına anlatılması,
- Firma, ürün, sektör bilgilerinin ve satış eğitiminin detaylı olarak verilmesi.
- Satış elemanlarının alınan kararlara belli ölçüde katılabilmesi.
- Astarın üstleriyle görevlerine ve kişisel sorunlarına ilişkin görüşmeleri kolaylıkla yapabilmesi.
- İşin niteliğine , personelin eğitim ve deneyimine uygun ücret sisteminin oluşturulması.
- Örgüt içinde hızlı, dürüst ve açık bilgi akışı işinde başarılı olanların taktir edilmesi.
- Kişiler arası iletişimin güçlendirilmesi. Gruplar arasında iletişim artırılması.
- Satış elemanlarının bölgelerinde karar verebilecek yetkilerin aktarılması.
- Üst yönetimin sahada avantaj sağlayacak stratejilerin ve yapılanının benimsenmesi.
- Bölgelerin, kotaların ve performans kriterlerinin gerçekçi ve eşit dağıtılması.
- Performans kriterlerinin düzenlenmesinde satış elemanlarının katılımı sağlanması.
- Performans değerlendirmelerinin, satış elemanlarının, ve firmanın gelişimi için kullanılması.
- Satış elemanının işletme içinde ve dışında karşılaşılabileceği rol çatışması ve belirsizliğini önlemek için görev tanımlarının yapılması.
- Satış elemanlarının kariyer gelişimi için gerekli yapının oluşturulması.
- Satış elemanlarının saygınlığına ve gelişmesine önem verilmesi.
- Satış elemanlarının kaçamak teftişi yerine, açık tartışmaya ve anlaşmaya dayalı yönetim politikaları.
- Satış elemanlarına iş güvencesinin sağlanması.
- Satış elemanlığının yapılmaya değer bir iş olduğuna inanmaları.

EK-1. İş tatmini Araştırmalarının Gelişim Süreci

1912	Bilimsel yönetimin tanımı	F. Taylor
1920 'LER	Verimliliğe artırmaya yönelik araştırmalar. Dinlenme zamanları için öneriler, ücretler, iş çeşitlendirmeleri ve sosyal etkileşim, endüstrinin geçirdiği sıkıcılık ve monotonluk. Çalışma saatleri, çevresel faktörler, ışıklandırma havalandırma, gürültü. Hawthorne çalışmaları, tutum araştırmaları, dinlenme zamanları, üretkenliğe özendirme yöntemleri.	Endüstriyel yorgunluğu önleme, kuruluşunun yapmış olduğu araştırmalar. Mayo
1935	İş tatmini çalışmalarının etkinlik, monotonluk çalışma şartları ve danışmanlık.	Hoppack
1940 1950	Tatmin ve verimlilik araştırmaları.	
1959	İşin kendisi üzerine yoğunlaşan araştırmalar.	Herzberg Mausner, Syderman
1963	İş tatmini yöntemlerinin karşılaştırılması ve sosyal etkileşim.	Adams
1964	İş tatmini ve ödül sistemleri.	Vroom
1974	İş tatmini ve halihazırda var olan durumda tatmin olma bağımlı olma.	Du Brim
1976	İş tatmini, performans ve iş den ayrılma.	Locke
1977	İş tatmini ve diğer çalışanlar ile aynı düzeydeki işlerin şartlarını gözleyerek yargıya varma.	Slancik ve Pfeffer
1987	İş tatmini değişkenleri ve bunların boyutları.	Khalegue ve Rahman

Kaynak: M.D. Dunnette, Handbook of Industrial and Organizational Psychology (Chicago: Rand McNally College Publishing Company, 1976), s. 866.

EK-2

Satış elemanlarının işlerinin niteliği , çalışma koşulları görev ve sorumlulukları işletmelerin diğer elemanlarından farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar işlerine karşı tutumlarına ve beklentilerine yansımaktadır. Bu akademik çalışmanın amacı satış elemanlarının iş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri tanımlamak ve satış elemanları üzerindeki etkileri belirlemektir.

Çalışmanın başarısı için göstereceğiniz ilgi ve özen için teşekkür eder. Meslek hayatınızda başarılar dilerim.

Adınız soyadınız;.....

Cinsiyetiniz;

Bayan , Bay

Yaşınız;

23-25 , 26-28 , 29-32 , 33-36 , 37-40 , 40-43 , 44 ve Üstü

Medeni Durumunuz;

Evli , Bekar ,

Eğitiminiz;

Lise , Yüksek okul , Lisans, Yk Lisans

İş Deneyiminiz:

1yıldan az , 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-11 yıl, 11-13 yıl, 14-16 yıl
16 yıldan fazla

Şirkette Çalışma Süreniz:

1yıldan az , 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10-11 yıl, 11-13 yıl, 14-16 yıl
16 yıldan fazla

Şirketteki Ünvanınız

İlaç Mümressili -Temsilcisi , Satış şefi , Bölge müdürü

Diğer sayfalarda işle,örgütle ilgili çeşitli düşüncelerinizi yansıtan toplam 43 adet ifade yer almaktadır. Lütfen bu ifadeleri ne ölçüde katıldığınızı , her ifadenin karşısında yer alan beş secenekten birini işaretleyerek belirtiniz Secenekler; “**TAMAMEN KATILYORUM, KATILYORUM, KARARSIZIM, KATILMIYORUM ve KESİNLİKLE KATILMIYORUM**” şeklinde verilmiştir.

* Anketteki bilgilerin yalnızca statiksek sonuçları yayınlanacaktır, İsim belirtmekte sakınca görüyorsanız ad soyad bölümünü boş bırakabilirsiniz.

Kesirli Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Tamamen Katılıyorum

1. Üstlerim, işimde başarılı olduğumda beni takdir eder
2. Üstlerim, satış elemanlarına adil davranır.
3. Üstlerim çalışanların işle ilgili kararlara katılmalarını destekler.
4. Üstlerim işle ilgili sorunlarımı dinler ve bana yardımcı olur.
5. Üstlerim işle ilgili önerilerimi dinler ve gerektiğinde uygulamaya koyar.
6. Üstlerim işle ve işin sonuçları hakkında astlarına yeterli bilgi verir
7. Bölgede işimle ilgili kararları kendim alabiliyorum.
8. İşim özel hayatımı engellemiyor.
9. İş seçme pozisyonunda olsaydım tekrar aynı işi seçerdim.
10. Ücret planı satış elemanlarının satış mesleği ile ilgili faaliyetlerini yerine getirilmesini sağlar niteliktedir.
11. Şirketimin sosyal yardımları yeterli buluyorum.
12. Şirketimin ücret sisteminin adil olduğunu inanıyorum.
13. Ücretinin yaptığım iş ve eğitim düzeyime uygun olduğuna inanıyorum.
14. İşim bireysel kariyerimle ilgili (meslekte ilerleme) hedef ve planlarıma uygundur.
15. İşletmemizde adaletli bir yükseltim sistemi vardır.
16. Şirketimizde kariyer gelişimi için eğitim ihtiyacı olan herkese eşit imkan sağlanmaktadır.
17. İş arkadaşlarımla aramda güçlü bir dayanışma vardır.
18. İş arkadaşlarım, işle ilgili bilgi alışverişinde oldukça istekliler.
19. İş arkadaşlarımla işle ilgili olmayan konularda rahatlıkla konuşabiliyorum.
20. Mevcut çalışma koşullarından (iş saatleri, seyahat sıklığı) iyi düzenlenmiştir
21. Şirketimde işten çıkarılma korkusunu duymuyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum

Katılmıyorum

Kararsızım

Katılıyorum

Tamamen Katılıyorum

22. Şirketim tarafından düzenlenen sosyal etkinlikler (gezi, eğlençe toplantılar) memnun edici düzeydedir.
23. Üst yönetimim satış stratejilerinde başarılı olduğuna inanıyorum
24. Şirketimizde çalışanlara değer veren, onları motive eden bir yapı ve işleyişe sahiptir.
25. Şirketimizde yetki ve sorumluluklarını dengeli bir şekilde dağıtmıştır.
26. Şirketimiz içindeki kontrol ve denetim faaliyetleri dengeli ve yeterlidir.
27. Satış yöneticimle iletişimin güçlü ve etkilidir.
28. Kotalarımız gerçekçi esnek ve ulaşılabilir niteliktedir.
29. Kotalarımız ,bölge ürün ve müşteri farklılıklarına göre düzenlenmektedir.
- 30.Kotalarımızın tespitinde satış elemanlarının deneyimi ve birikimi göz önüne alınmaktadır.
31. Bölgeler gerçekçi ve adil bir şekilde belirlenmiştir.
32. Performans standartlarını tespit etmede fikirlerimizden yararlanılmaktadır.
- 33.Performans standartları uygulanabilir niteliktedir.
- 34.Performans değerlendirmeleri gelecekteki hedeflerin belirlenmesinde kullanılır
35. Performans değerlendirmeleri satış elemanlarının motivasyonunu ve başarısını artırmak için kullanılır.
- 36.Satış eğitim programı satış personelin ihtiyaçlarını karşılar niteliktedir.
- 37 Şirketimiz satış elemanlarını temel itici güç olarak görmektedir.
38. Bölgede işimi yaparken şirketimin diğer departmanları ile uyumlu çalışabiliyorum
- 39.Bölgede karşılaşılabileceğim olağan üstü sorunlarla başa çıkabilecek yetkiye sahibim.
- 40.Görev ve sorumluluklarımı tam olarak biliyorum.
- 41Şirketimin sağladığı iş tatmininden memnunum
- 42.Görev ve sorumluluklarımın artması işe ağıllığımı artırmaktadır.
- 43.Şirketimin satış elemanlarına verdiği önem beni memnum etmektedir.

KAYNAKÇA

- Alikışoğlu, Mehmet. "Satış Elemanlarının Güdülenme Sürecinde İletişimin Rolü," **Pazarlama Dünyası Dergisi**, Cilt.:VIII, Sayı:4, Temmuz-Ağustos 1994.
- Arnold, J.H, Feldman, C.D. **Organizational Behavior**. New York: Mc. Graw Hill Book Com., 1986.
- Artan, İnci. **Yönetsel Başarının Kaynağı İnsan: Endüstri ve rgt Psikolojisi II**, Ankara:Türk Psikoloji Derneği, 1998.
- Ayşe, Oya zelik."alışanların İş Tatminleri ve rgte Bağlılıkları Arasındaki Farklılıkların Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma," Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, 2000.
- Başaran, E. İbrahim. **rgtsel Davranış**. Ankara: A..E.F., Yayın No:108, 1982.
- Baysal, A. Can ve Tekarslan, E. **İşletme İçin Davranış Bilimleri**. İkinci Basım, İstanbul: İstanbul nv., 1996.
- Baysal, A.Can. **alışma Yaşamında İnsan**. İstanbul: Avcıol Basım Yayın, 1993.
- Bora, R.A. **Behavior in Organizations**. Second Ed., Boston: Alley and Bacon Inc., 1986.
- Budak, Glay. **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**. İzmir: 9 Eylül Üniversitesi, 1998.
- Campbell ,J.P. ve Diğerleri. **Managerial Behavior,Performance and Effectiveness** New York: Mc Graw -Hill Book Co., 1970.
- etinkanat, Canan. **rgtlerde Güdülenme ve İş Doyumu**. Ankara:Anı Yayıncılık, 2000.
- Charles M. Futrell and A. Parasuraman. "The Retainship Of Satisfaction And Performance Sales Force Turnover," **Journal of Marketing Fall**. 1984.

- Churcill, A. Jr. Gilbert, A. Ford, Neil, M. and Walker, Orville ,C. Jr.. "Measuring The Job Satisfaction Of İndustrial Salesman," **Journal Of Marketing Research**, Vol.:1, August-1974.
- Churcill, Gilbert, A. Jr., Ford ,Neil, M. and Walker, Orville, C. Jr.. "Organization Climate And Job Satisfaction In The Sales Force," **Journal of Marketing Research**, Vol .:13, November -1976.
- Cravans, David. Woodref, Robert, W. and Ctamper, Joe. "An Analitical Appiracah For Evolation Sales Teritory Performance," **Journal Of Marketing**, January-1972.
- Daniel, Katz ve Kahn, Robert. **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**. Çev.: Hasan Can ve Yavuz Bayraktar, Ankara: Doğan Basımevi, 1977.
- Davis, Keith .**İşletmede İnsan Davranışı**. Çeviren: Kemal Tosun, İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fak., Yayın No: 98, 1993.
- Denis, W. **Kazanmanın Yeni Dinamiği**. Çeviren: Belkıs Çorakcı, İstanbul: İnkılap Kitapevi, 1993.
- Dinçer, Ömer. **Örgüt Geliştirme Teorileri, Uygulama ve Teknikleri**. İstanbul: Timaş Basım Ticaret ve Sanayi A.Ş., 1992.
- Dunnette, Marwin,D. **Handbook Of İndustrial And Organization Psycology**. Chicago: Rand Mc. College Publishing Comp., 1976.
- Düren, Zeynep. **İşletmelerde Kalite Çemberleri** . İstanbul: Evrim Basım Yayın Dagıtım, 1991.
- Erdoğan, İlhan, **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**. İstanbul: İstanbul İşletme Fak.,Yayın No:266, 1991.
- Eren,Erol. **Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 105, 1989.

- Yönetim ve Organizasyon.** İstanbul: İstanbul Ün. İşletme Fak., Yayın No:236, 1991.
- Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi.** İstanbul: Beta Basım Yayın A.Ş., 1998.
- Ergenç, Alev. "İşe Bağlılığın Neden ve Sonuçları, " **T.O.D.A.İ.E. Dergisi**, Sayı: 9, 1983.
- Eroğlu, Feyzullah. **Davranış Bilimleri.** 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., 1995.
- French, W.L. **Human Resource Management.** Three Ed., Manan Boston: Houghton Mifflin Comp., 1990.
- Frank, R.H., Kaul, J.D.."The Hawthorne Experiments: First Stastical İnterpretation," **American Sociological Review**, Vol.: 43, 1978.
- George, J. M. and Gareth, Jones,R. **Understanding Organizational Behavior.** Reading Mans Addison Wesly Pub. Co., 1996.
- Geylan, Ramazan.**Personel Yönetimi.** Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 1994.
- Greenberg, Jerald and Bora, Robert,A. **Behavior in Organization.** London :
Mc-Graw Hill Book Company, 1995 .
- George, Jennifer, M. and Jones, Gareth, R. **Organizational Behavior.** Second Ed., Boston: Houghten Mifflin ,1989.
- Günel, Önce. **Satış Yönetimi Ders Notları.** İzmir:Ege Üniversitesi. İşletme Fakültesi , Pazarlama Reklamcılık Yüksek Okulu, 1979.
- Gürdal, Sahavet. **Satış Yönetimi.** Ed.: Necdet Timur, Birinci Basım. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi, 1996.

Hutton, G. "Work Groups and Job Design," **Work Study and Management. Services** Vol.:VII Sayı:6, March 1970.

İncir, Gülten. **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma.** Ankara: M.P.M., Yayın No:401, 1990.

Ingram H.T., Raymond W.L. **Sales Management Analys Decions Making.** Chicago: Dreyden Press, 1989.

Karabulut, Muhittin. **Profesyonel Satışçılık ve Yönetimi.** İstanbul: İstanbul Üniversal Bilimsel Yayınları, 1995.

Karapazar, Yonca. "Türk Firmalarında Satış Bölümlerinin Yeni Yapılanması," **Marmara Üniversitesi. İ.İ.B.F.Dergisi**, Sayı:2,1998.

Kaynak, Tuğray. **İnsan Kaynakları Yönetimi.** Ed.: Ramazan Geylan. Dördüncü Basım, Eskişehir: Anadolu Üni., 2001

Kılınç, Tanıl."Rol Çatışmasını Belirleyen Örgüsel Faktörler.ve Satış Elemanlarına Yönelik Bir Araştırma." **İstanbul Üniversitesi. İşletme Fakültesi. Dergisi.**, Cilt.: 20,Kasım-1991.

----- "Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliği İle Başa Çıkma Yöntemleri." **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi.** Cilt:14. Sayı:1, Nisan 1985.

Kirel, Çiğdem."Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında, Cinsiyet, İş Tatmini ve İşe Bağlılığın İlişkisi," **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:28, sayı:2, Kasım 1989

-----."Örgütsel Politikaların Algılanması," **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:14, sayı:2, 1988.

Koç, Ahmet N. **Yaratıcı Satıcılık.** İstanbul: Koç Holding A.Ş. Eğitim ve Geliştirme Merkezi Ders Notları, 1984.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği.** İstanbul: İstanbul İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitüsü, 1984.

- Kotler, P. and Amstrong, G. **Principles of Marketing**. Four ed.: Enlewood Cliffs Pretice Hall, 1989.
- Kurtuluş, Kemal. **Satış Bölgelerin Belirlenmesi, Satış Gücü Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Matbaası, 1979.
- Leman, Bilgin. **Çalışma Psikolojisi Ders Notları**. Eskişehir: Anadolu. Üniversitesi. Yayınları, 1992.
- Locke, E.A.“What Is Job Satisfaction,” **Organization Behavior And Human Performance**, Vol.:2, 1969.
- Mcshane, S.I. “Job Satisfaction and Absenteeis A-Meta Analytic Re Examination,” **Canadian Journal of Adminisrative Science**, June- 1984.
- Metzner H., Mann F.“Employee Attitudes.An Absences,“ **Personnel Psychology**, Vol.:1, 1953.
- Moorhead, G. and R. W. Griffin.**Organizational Behavior**. Second Ed., Boston: Houghton Mifflin Com., 1989.
- Mucuk, İsmet. **Pazarlama İlkeleri**. Üçüncü Basım, İstanbul: Der yayınları, 1986.
- Mullins, L.J. **Management and Organization**. Third Ed., Pitman Publishing, 1993.
- Oluç, Mehmet ve Diğerleri. **Satış Gücü Yönetimi**. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Pazarlama Enstitüsü, Yayın No:12, 1979.
- Oluç, Mehmet.“Satışçıların Ödüllendirilmesi,” **Pazarlama Dünyası Dergisi**. Cilt.: VI, Sayı:2, Mart–Nisan 1992.
- Organ, Dennis, W. and Claw, W. Hammer. **Organizational Behavior**. Texas: Business Publucation Inc., 1982.
- Özalp, İnan.**Yönetim ve Organizasyon**. Cilt:2, Eskişehir: Birlik Ofset, 1994.
- Özbaşar, Sera.“ Ürüne Göre Örgütleme,” **Sevk ve İdare Dergisi**, Eylül-1978.

- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem. **Örgütsel Davranış**. Eskişehir: Anadolu Üni., Yayın no: 111, ETAM, 1996.
- Pehlivan İneyet, **İş Yaşamında Stres**. 1. Baskı, Ankara :Pagema Yayıncılık, 2000.
- Randolp, H. And Babitt, Jr. **Organizational Behavior Understanding And Prediction**. Second Ed., London: Edprentice Hall Inc. Englewood Cliffs, 1978.
- Reid, Allon, L. **Uygulamalı Modern Satışçılık Tekniği**. Çeviren: Besim Baykal, İstanbul:Çağlayan Basım Yayın, 1993.
- Schultz, D.P. and Schultz, S.E. **Psychology and Industry Today**. Five th., New York: Maxwel Macmillian İnternational, 1990.
- Şenatalar, Ferhat. **Personel Seçimi ve Beşeri İlişkiler**. İstanbul: İstanbul Üni. Kitap Evi, 1978.
- Şimşek Levent, "İş Tatmini," **Verimlilik Dergisi**, MPM, Cilt: 5, Sayı. 2, Kasım-1995.
- Taşkın, Erdoğan. **Satış Teknikleri Eğitimi**. İstanbul :Papatya Yayıncılık, 2000.
- Taylor, F.W. **What is Scientific Management**. New York: American Management Association, 1970 .
- Satış Yönetimi ve Denetimi ve Türkiye Uygulamaları**. İstanbul :Kazancı Kitap ve Ticaret A.Ş., 1997.
- Satışçıların Yönetimi**. 2. Basım, İstanbul : Der Yayınları,1990.
- Tek, Ömer, Baybars. **Pazarlama İlkeleri**. Sekizinci Baskı ,İstanbul: Beta yayınları, 1999.
- Tevruz Suna, **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi** (İstanbul: Türk Psikologları Derneği, Şelale Mat., 1997.
- Vroom. W.H. **Work and Motivation**. New York: John Willey Sons.İnc., 1964.

Wagner, J.A. III and Hollenbeck, J.R.. **Management Of Organizational Behavior**.
Prentice Hall Inc., 1992.

Williams, J.W. **İşletmelerde İletişim**. Çeviren: Y. Büyükerşen, Ş. Öz-Alp, H. Seçim,
A.A. Bir, Eskişehir: A.Ü.A.F. İş İdaresi Yayın No: 112., 1994

Yamamoto, Yonca. **Satış ve Satış Gücü Yönetimi** . İstanbul: Literatür Yayıncılık
Dağıtım Pazarlama Sanayi ve Ticaret Ltd. Şti., 2001.

-----**Diğerlerine Benzemeyen Bir Endüstri, OECD Tarafından Görüldüğü
Şekliyle İlaç Endüstrisi**.İstanbul:Sandoz İlaç Sanayii Yayını, 1985.

-----"Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı İlaç Sanayii Özel İstisnas Raporu" **D.P.T**
Ankara : 2001.