

160215

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN SATIŞ
ELEMENLARININ İŞ MEMNUNİYET SÜREÇLERİNE
ETKİ EDEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Şule Pınar DUYAR

SBE İşletme Anabilim Dalı
İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında
Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ
160215

T.C. YÖKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yonca GÜROL(YTÜ)

İSTANBUL, 2005

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ.....	iv
TABLolar LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	v
ÖZET	viii
ABSTRACT	ix
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM I. İŞ MEMNUNİYETİNİN TANIMI VE SATIŞTA İŞ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ	3
1.1. İş Memnuniyeti Kavramı.....	3
1.1.1. İş Memnuniyetinin Önemi	4
1.1.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler	6
1.1.2.1. Bireysel Nedenler	7
1.1.2.2. İşe Bağlı Nedenler	8
1.1.2.3. İş Memnuniyetini Etkileyen Bağımsız Değişkenler	10
1.2. Satış Ekiplerinin İş Memnuniyeti	12
1.2.1. Satış Ekiplerinde İş Memnuniyetinin Önemi.....	13
1.2.2. Satış Elemanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler.....	15
BÖLÜM II. MOTİVASYON TEORİLERİ VE İŞ MEMNUNİYETİ İLE İLİŞKİSİ.....	21
2.1. İş Memnuniyetinde Motivasyonun Önemi	21
2.2. Motivasyon Kavramının Tanımı Ve Önemi	22
2.3. Motivasyon Süreci.....	24
2.4. Motivasyon Teorileri	25
2.4.1. Kapsam Teorileri.....	26
2.4.1.1. McGregor - Teori X ve Teori Y	26
2.4.1.2. Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” Teorisi.....	27
2.4.1.3. Mc Clelland ve Başarı Teorisi.....	29
2.4.1.4. Herzberg ve Motivasyon – Hijyen Teorisi (Çift Faktör Teorisi)	31
2.4.1.5. Alderfer-Erg Teorisi	32
2.4.2. Süreç Teorileri.....	33
2.4.2.1. Davranışı Şartlandırma Teorisi.....	34
2.4.2.2. Bekleyiş Teorisi.....	35
2.4.2.3. Amaçlama Teorisi	38
2.4.2.4. Adams’ın Eşitlik Teorisi.....	40
BÖLÜM III. MOTİVASYON TEORİLERİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR	43
3.1. Locke E.A., Latham G.; 21. Yüzyılda İş Motivasyon Teorilerinin Gelişimi	44
3.2. Fried Y., Slowik L.H.; Hedef Koyma Teorisi ve Zaman Kavramı	45
3.3. Seo M., Barrett L.F., Bartunek J.M.; Etkili Deneyimin Motivasyondaki Rolü.....	47
3.4. Kanfer R, Ackerman P. ; Yaşlanma, Yetişkinlerin Gelişimi ve İş Motivasyonu	49
3.5. Ellemers N., Gilder D., Haslam S.A.; Bireyleri ve Grupları Motive Etmede Sosyal Kimlik Perspektifi	50
3.6. Kehr H.; Açık Güdüler ve Algılanan yetenekleri birleştirmek: İş Motivasyonu Ve iradenin Telafi Edici Modeli.....	51

BÖLÜM IV. İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN SATIŞ ELEMANLARININ SORGULANMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA	54
4.1. İlaç Sektörünün Özellikleri.....	54
4.2. İlaç Sektörünün Profili.....	55
4.3. Araştırma	57
4.3.1. Araştırmanın Problemi	57
4.3.2. Araştırmanın Amacı	58
4.3.3. Araştırmanın Örnekleme	58
4.3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	59
4.3.5. Araştırmanın Metodolojisi	59
4.3.6. Araştırmanın Bulgularının Analizi.....	59
4.3.6.1. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi	60
4.3.6.2. İş Memnuniyetine Yönelik Bulguların Analizi	77
4.3.7. Değerlendirme.....	111
SONUÇ VE ÖNERİLER	118
KAYNAKLAR	123
EKLER	127
Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu	127



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Motivasyon Süreci.....	26
Şekil 2.2 Porter ve Lowler Kuramsal Modeli.....	39



TABLolar LİSTESİ

Tablo 4. 1 İlaç Mümessillerinin Cinsiyete göre Dağılımı	60
Tablo 4. 2 İlaç Mümessillerinin Yaş Gruplarına göre Dağılımı	60
Tablo 4. 3 İlaç Mümessillerinin Eğitim Durumlarına göre Dağılımı	61
Tablo 4. 4 İlaç Mümessillerinin İş Tecrübelerine göre Dağılımı	61
Tablo 4. 5 İlaç Mümessillerinin Medeni Hallerine göre Dağılımı	62
Tablo 4. 6 “Yaptığım iş bana başarılı olduğum hissini veriyor” ifadesinin analizi	62
Tablo 4. 7 “İşimle ilgili sorunları yöneticimle serbestçe tartışabiliyorum” ifadesinin analizi	62
Tablo 4. 8 “Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışmanın sosyal hakları daha iyidir” ifadesinin analizi	63
Tablo 4. 9 “İşimden memnunum” ifadesinin analizi	63
Tablo 4. 10 “İşimde bana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum” ifadesinin analizi	64
Tablo 4. 11 “Şirketin satış eğitimleri iyi planlanmış bir program dahilinde yürütülüyor” ifadesinin analizi	64
Tablo 4. 12 “Bana verilen ücret satışı yapmak için beni yeterince isteklendiriyor” ifadesinin analizi	65
Tablo 4. 13 “Bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğimde bu bölgenin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünüyorum” ifadesinin analizi	65
Tablo 4. 14 “Şirket satış aktivitelerinde fazlasıyla agresiftir” ifadesinin analizi	66
Tablo 4. 15 “Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşırız” ifadesinin analizi	66
Tablo 4. 16 “Bölge Müdürümüz fikirlerimize önem veriyor” ifadesinin analizi	67
Tablo 4. 17 “Bu şirkette prim alma imkanımız yüksektir” ifadesinin analizi	67
Tablo 4. 18 “Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satış gerçekleştirilmek yeterlidir” ifadesinin analizi	68
Tablo 4. 19 “Bu şirkette benim için hazırlanan özel bir kariyer planı var” ifadesinin analizi	68
Tablo 4. 20 “Bölge Müdürümüz işimizi iyi yapmak için gereken her şeye sahip olduğumuzu düşünüyor” ifadesinin analizi	69
Tablo 4. 21 “Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir” ifadesinin analizi	69
Tablo 4. 22 “Yaptığım işin çok stresli olduğunu düşünüyorum” ifadesinin analizi	70
Tablo 4. 23 “Gelirim rahat yaşamama yetiyor” ifadesinin analizi	70
Tablo 4. 24 “Çalışma arkadaşlarım hoşgörülü sahibidir” ifadesinin analizi	71
Tablo 4. 25 “Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretim daha yüksek” ifadesinin analizi	71
Tablo 4. 26 “Yaptığım işin bana heyecan verdiğini düşünüyorum” ifadesinin analizi	72
Tablo 4. 27 “Bu şirketteki gelirim büyük çoğunlukla benim satış kabiliyetim belirliyor” ifadesinin analizi	72
Tablo 4. 28 “Bölge Müdürümüz sorunlarımızı üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarf ediyor” ifadesinin analizi	73
Tablo 4. 29 “Çalışma arkadaşlarım bencildir” ifadesinin analizi	73
Tablo 4. 30 “İşim monoton ve sıkıcıdır” ifadesinin analizi	74
Tablo 4. 31 “Yaptığım işe göre aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum” ifadesinin analizi	74
Tablo 4. 32 “Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden biliyorum” ifadesinin analizi	75
Tablo 4. 33 “Bu şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki var” ifadesinin analizi	75

Tablo 4. 34 “Bölge Müdürümüz üst yönetim ve müşterilere karşı bana sahip çıkar” ifadesinin analizi	76
Tablo 4. 35 “Kariyer planım dahilinde bana yeterince eğitim verilmektedir” ifadesinin analizi	76
Tablo 4. 36 “Yaptığım iş bana başarılı olduğum hissini veriyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	77
Tablo 4. 37 “İşimle ilgili sorunları yöneticimle serbestçe tartışabiliyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	78
Tablo 4. 38 “Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışmanın sosyal hakları daha iyidir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	79
Tablo 4. 39 “İşimde bana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	80
Tablo 4. 40 “Şirketin satış eğitimleri iyi planlanmış bir program dahilinde yürütülüyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	81
Tablo 4. 41 “Bana verilen ücret satışı yapmak için beni yeterince isteklendiriyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	82
Tablo 4. 42 “Bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğimde bu bölgenin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	83
Tablo 4. 43 “Şirket satış aktivitelerinde fazlasıyla agresiftir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	84
Tablo 4. 44 “Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyoruz” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	85
Tablo 4. 45 “Bölge Müdürümüz fikirlerimize önem veriyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	86
Tablo 4. 46 “Bu şirkette prim alma imkanımız yüksektir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	87
Tablo 4. 47 “Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satış gerçekleştirilmek yeterlidir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	88
Tablo 4. 48 “Bu şirkette benim için hazırlanan özel bir kariyer planı var” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	89
Tablo 4. 49 “Bölge Müdürümüz işimizi iyi yapmak için gereken herşeye sahip olduğumuzu düşünüyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	90
Tablo 4. 50 “Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	91
Tablo 4. 51 “Yaptığım işin çok stresli olduğunu düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	92
Tablo 4. 52 “Gelirim rahat yaşamama yetiyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	93
Tablo 4. 53 “Çalışma arkadaşlarım hoşgörü sahibidir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	94
Tablo 4. 54 “Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretim daha yüksek” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	95
Tablo 4. 55 “Yaptığım işin bana heyecan verdiğini düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	96
Tablo 4. 56 “Bu şirketteki gelirim büyük çoğunlukla benim satış kabiliyetim belirliyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	97
Tablo 4. 57 “Bölge Müdürümüz sorunlarımızı üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarf ediyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	98

Tablo 4. 58 “Çalışma arkadaşlarım bencildir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	99
Tablo 4. 59 “İşim monoton ve sıkıcıdır” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	100
Tablo 4. 60 “Yaptığım işe göre aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	101
Tablo 4. 61 “Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden biliyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	102
Tablo 4. 62 “Bu şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki var” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	103
Tablo 4. 63 “Bölge Müdürümüz üst yönetim ve müşterilere karşı bana sahip çıkar” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	104
Tablo 4. 64 “Kariyer planım dahilinde bana yeterince eğitim verilmektedir ” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	105
Tablo 4. 65 “Cevaplayanın Yaşı” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	106
Tablo 4. 66 “Cevaplayanın Cinsiyeti” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	107
Tablo 4. 67 “Cevaplayanın Medeni Hali” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	108
Tablo 4. 68 “Cevaplayanın Eğitim Durumu” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	109
Tablo 4. 69 “Cevaplayanın İş Tecrübesi” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması	110

İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN SATIŞ ELEMANLARININ İŞ MEMNUNİYET SÜREÇLERİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Şule Pınar DUYAR

İnsan Kaynakları Ve Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi

Bu çalışmada ilaç firmalarında çalışan satış temsilcilerinin iş memnuniyetini etkileyen faktörler araştırılmıştır. İlaç firmalarında çalışan satış elemanlarının iş memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörler olan, işin niteliği, bölge yöneticisinin tarzı, yükselme olanakları, prim, ücret politikaları ve sosyal yardımlar, çalışma arkadaşları, üst yönetimin tarzı ve şirket politikasının iş memnuniyeti üzerinde etkileri araştırma konusunu oluşturmuştur.

Araştırmanın birinci bölümünde genel olarak iş memnuniyeti kavramı, önemi ve iş memnuniyetini etkileyen faktörler, satışta iş memnuniyetinin önemi, satışta iş memnuniyetini etkileyen faktörler ve bu faktörlerin ölçümü, ikinci bölümünde motivasyon teorileri ve iş memnuniyeti ile ilişkisi, üçüncü bölümünde motivasyonla ilgili yeni yaklaşımlar sunulmuştur.

Araştırmanın dördüncü bölümü ise uygulama kısmından oluşmaktadır. Uygulama, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ilaç firmalarından İstanbul’da çalışan satış elemanları üzerinde bir anket uygulanması şeklinde yapılmıştır Uygulanan anketin sonuçları, SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

AN APPLICATION ON FACTORS EFFECTING THE JOB SATISFACTION OF SALES PEOPLE WORKING AT PHARMACEUTICALS INDUSTRY

Şule Pınar DUYAR

Human Resources and Management Master Thesis

The factors that effects the job satisfaction of sales people working on pharmaceuticals industry is the subject of this work. The organizational factors as job quality, the view of field administrator, career opportunities, salary policies and social concerns, work environment and co-workers, company vision and executive level policies are taken into consideration on research of each factor's effect on job satisfaction.

The first level of the research includes the concept and importance of job satisfaction in general, a literature survey of job satisfaction specifically for sales people and quantization of those factors. In the second level, motivation theories existing in the literature and contemporary research about motivation theories are also addressed and their relation between job satisfaction is reviewed.

The last level of the research includes the practical work which consists of a survey applied to sales people working at local pharmaceutical companies located in Istanbul, Turkey. The results of the survey is analyzed using a statistics software namely SPSS and compiled.

GİRİŞ

Günümüz koşullarında satış gücü, işletmenin güçlülüğü ve karlılığı üzerine etkili faktörlerin içerisinde belki de en önemlisidir. Dolayısı ile ihtiyaçları yeterli ölçüde karşılanmış ve iş memnuniyeti arttırılan veya sürekli üst düzeyde tutulan bir programa sahip satış elemanları, firmalara yüksek kar ve güçlülük gibi çok önemli katkılar sağlayacaktır. İş memnuniyetinin sağlanması işgören açısından son derece önemlidir çünkü işgörenin başarısı örgütün işine yarayabileceği gibi, işgörenlerin kendi işlerine de yarayacaktır. Örgütte motivasyonel açıdan uygun bir ortam bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. İş memnuniyetini sağlayan etmenlerin çekici olmadığı hatta bulunmadığı bir ortamda ise, ihtiyaç ve amaçlara ulaşmak bir yana, işgörenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak kullanmayacaklarından, moral açısından zayıf, işten memnuniyetsiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.

Satış gücü firmayı temsil etmektedir. Öyleyse satış elemanlarının kendilerinden beklenen görevleri yerine getirebilmeleri için onların desteklenmesi ve tatminsiz oldukları konuların tespit edilerek iş memnuniyetinin sağlanması gerekir. Satış elemanlarının iş memnuniyetlerini çeşitli yollarla sağlamak, onları firmaya bağlı tutarak, firmanın amaçladığı satış hedefine ulaşmasını sağlar. Satış ekiplerinin iş memnuniyetini sağlamak için satış elemanlarını iyi tanımak ve onların ihtiyaçlarını, önceliklerini iyi belirlemek gerekir.

Bu çalışmada ilaç firmalarında çalışan satış temsilcilerinin iş memnuniyetini etkileyen faktörler araştırılmıştır. İlaç sektöründe iş gücü devrinin çok yoğun olarak yaşanması, bu iş gücü devri yaşanırken sadece işten çıkarmaların olmadığı ve satış elemanlarının bir süre sonra yeni iş arayışlarına girdikleri gözlemlenmiş ve bu durum satış elemanlarının iş memnuniyetini etkileyen faktörlerin araştırılmasına yol açmıştır. İlaç firmalarında çalışan satış elemanlarının iş memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörler olan, işin niteliği, bölge yöneticisinin tarzı, yükselme olanakları, prim, ücret politikaları ve sosyal yardımlar, çalışma arkadaşları, üst yönetimin tarzı ve şirket politikasının iş memnuniyeti üzerinde etkileri araştırma konusunu oluşturmuştur.

Araştırmanın birinci bölümünde genel olarak iş memnuniyeti kavramı, önemi ve iş memnuniyetini etkileyen faktörler, satışta iş memnuniyetinin önemi, satışta iş

memnuniyetini etkileyen faktörler ve bu faktörlerin ölçümü ikinci bölümünde, motivasyon teorileri ve iş memnuniyeti ile ilişkisi, üçüncü bölümünde motivasyonla ilgili yeni yaklaşımlar incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü ve son bölümü ise uygulama kısmından oluşmaktadır. Uygulama, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ilaç firmalarından İstanbul’da çalışan satış elemanları üzerinde bir anket uygulanması şeklinde yapılmıştır. Bu uygulamayla iş memnuniyetini etkileyen örgütsel faktörler olan yönetim tarzı, çalışma arkadaşları, yükselme olanakları, ödüllendirme, ücret politikaları ve sosyal yardımlar ve üst yönetim anlayışı ve şirket politikasının iş memnuniyeti ile ilişkisinin nasıl olduğu ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Uygulanan anketin sonuçları, SPSS (Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi) kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.



BÖLÜM I. İŞ MEMNUNİYETİNİN TANIMI VE SATIŞTA İŞ MEMNUNİYETİNİN ÖNEMİ

1.1. İş Memnuniyeti Kavramı

Çağdaş yönetim düşüncesi işletmenin rasyonel sonuçlar elde etmesi için işgörenlerin aradıklarını işte ve iş ortamında bulmaları gerektiğini, en basit şekliyle iş kişi uyumunun çok boyutlu olarak gerçekleşmesini etkin yönetim şartları arasında görmektedir. İş kişi uyumu için çalışanların sadece yetenek ve özellik olarak işyerine uygun olmasının yetmediği; bazı durumlarda yüksek ücretin, işgörene verilen terfi olanaklarının işgören mutluluğunu sağlamadığı saptanmıştır.¹

En basit tanımıyla iş memnuniyeti “İşgörenin işe karşı gösterdiği genel tutum” ile ölçülür. Olumlu bir tutumu varsa iş memnuniyeti yüksek yoksa iş memnuniyetsizliği söz konusu olacaktır. Bunun sonucunda da işgücü devir oranı, devamsızlık gibi değerlerin yüksek olması, iş veriminin düşmesi ve işletme karı, gücü gibi kavramların düşük olması sonuçlarıyla karşılaşılacaktır. İşgörenin memnuniyeti, çalışma sonucu elde ettiği sonuçların onun beklentilerini ne ölçüde karşıladığı ile doğrudan ilintilidir.

Bir kurumun başarılı olması için, o kurumda çalışanların iş memnuniyetlerinin sürekli olarak yüksek tutulması gereklidir. İş memnuniyeti “Bireyin çalışma ortamına karşı olan reaksiyonu” olarak tanımlanmaktadır.² Bir çalışanın işi hakkındaki düşüncelerini etkileyen değişkenler arasında ücreti, terfi imkanları, sosyal hakları, yöneticisi, iş arkadaşları, çalışma koşulları, haberleşme, güvenlik, verimlilik ve işin niteliği vardır. Bu değişkenlerin her biri iş memnuniyetini değişik şekillerde etkiler.

Pek çok akademisyen, kişilerin işleri hakkında neden farklı duygular beslediklerini açıklamaya çalışmıştır. Locke, iş memnuniyetinin, kişinin ihtiyaçlarının karşılanmasından değil, o kişinin kendisi için neleri önemli gördüğü duygusundan kaynaklandığını öne sürer. Locke’a göre kişinin bir değişkene verdiği önem, kendisinin onu ne kadar istediği ile ilgilidir. Locke memnuniyetsizliğin, bir kişinin istediğinden daha azını elde etmesi durumunda ortaya çıktığını öne sürer³

¹ İlhan Erdoğan , *Örgütsel Davranış*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları,1983, s.231

² Lilly M. Berry, *Psychology at Work*, San Francisco: McGraw Hill Companies Inc., 1997, s. 98

³ Berry, s.98

Lawler, iş memnuniyeti güdüsel çerçeve içerisinde görülmesi gerektiğini savunur. Bu görüşe göre, iş memnuniyeti, kişinin ne hakkettiği ile ne aldığı düşüncesi sonucunda ortaya çıkar. Yani, bir çalışan hakkettiğine inandığı konuları elde edemez ise, iş memnuniyetsizliği söz konusu olur.

Landy, ilk tepkinin (ani duygusal karşılık) daha sonra gelen tepki (sonraki duygusal karşılık) ile birleşmesi sonucunda iş tatminini doğuran istikrarlı dengenin ortaya çıktığını öne sürer⁴. Öte yandan, işe bağlılık ile ilgili çalışmalar daha ziyade bu konunun çalışma etkinliği üzerindeki olumsuz etkisi nedeni ile yürütülmüştür. İşe bağlı olan çalışanların işyerinden ayrılma ihtimallerinin, işe bağlı olmayan çalışanlardan daha az olduğu bulunmuştur. İşe bağlılığın çalışanlara kazandırılması gereken bir nitelik olduğuna inanılmasına rağmen, işe bağlılık ile iş yerindeki davranışlar hakkında az sayıda araştırma bulunmaktadır. Ampirik literatürde, işe bağlılık hakkında iki farklı tanım vardır:

Porter ve arkadaşlarına göre iş memnuniyeti, kişinin kurumu ile kendini özleştirme ve kendini işe verme kuvvetini gösterir.⁵

Becker ise, iş memnuniyetini çalışanın kendisini süregelen çalışmalara verme eğilimi olarak gösterir ve bunun nedeni olarak da bunu yapmamanın maliyetinin yüksek olmasını gösterir. Bu maliyetler arasında, elde edilen hakların, kıdemin, iş değiştirmenin insan ilişkilerinde neden olacağı hasar, yeni iş arama zorluğu gösterilmektedir.⁶

İş memnuniyetlerini etkileyen başlıca faktörler ücret, yükselme olanağı, yönetim tarzı işin kişiye genel uyumu, iş arkadaşlarıyla ilişkileri, iş güvenliği, işin zorluk derecesi, ödüllendirme sistemi gibi kısaca tanımlanabilir.

1.1.1. İş Memnuniyetinin Önemi

İş memnuniyeti özel bir tutumdur. İş memnuniyetinin olması yani işe karşı tutumun olumlu olması durumunda ortaya çıkan bir dizi yönetsel ve davranışsal sonuçlar vardır.⁷ Güncel yönetim düşünce ve uygulamasına göre, bir işletmenin başarısı sadece karlılığı, pazar payı

⁴Frank Landy, *Performance Measurement and Theory*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Assoc, 1983, s.58

⁵ L. Porter W., R.M Steers, R. T. Mowday & P. V. Boulian, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians", *Journal of Applied Psychology*, Vol:59, 1974, s. 603-609.

⁶ Howard S. Becker, "Notes on the concept of commitment", *American Journal of Sociology*, Vol.66, No.1, 1960, s.32-42.

⁷ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Beta Basım, 1994, s.378-379

gibi değişkenlere bağlı olarak değil, insan boyutu ile de ölçülmelidir. İş memnuniyeti her şeyden önce sosyal bir sorumluluk, ahlaki bir gerekliliktir.

Yapılan çalışmalarda çoğunlukla, işgörenlerin zihinsel ve fiziksel sağlıklarıyla iş memnuniyeti arasında yakın bir ilişki görülmüştür. Ancak bu sebep sonuç ilişkisinin yönü tam olarak belirlenememiştir. İş memnuniyeti sağlayan kuruluşların eleman bulmakta pek zorlanmadığı ve personelin süreklilik gösterdiği, olumsuz sendikal çalışmalara pek sahne olmadığı bilinen sonuçlarıdır.⁸ Esasında iş memnuniyetinin iki boyutu vardır bir yanda iş memnuniyeti bir yanda memnuniyetsizlik söz konusudur. İş memnuniyetini incelerken, iş memnuniyetinin olmayıp memnuniyetsizliğin ortaya çıktığında karşılaşılan sonuçları da değerlendirmekte yarar vardır.

***İş memnuniyetinin başarıya etkisi:** İş memnuniyeti olan işgörenlerin işlerine daha bağlı oldukları, bu nedenle daha fazla çalışacakları düşünölmüştür. Ancak, yapılan bilimsel çalışmalar, bu düşünceyi yeterince desteklememiştir. Vroom, iş memnuniyetinin başarıyı nasıl etkilediğini araştırmış ve memnuniyet ile verimlilik arasında pozitif, fakat düşük bir korelasyon bulmuştur.⁹ Bu konuyla ilgili yapılan bazı çalışmaların sonucunda ise iş memnuniyeti verimliliği, işteki başarıyı çok önemli ölçüde etkiliyor denmiştir. Şüphesiz iş memnuniyeti belirli sınırlar içinde başarıyı etkileyecektir. İş memnuniyetinin başarı üzerindeki etkisini karşılıklı ilişki olarak görmek gerekir. Yani “İş memnuniyeti başarıyı artırır” demek yerine “Memnuniyet başarıyı doğurur” demek daha doğru olacaktır. İş memnuniyeti ile başarı arasında ki ilişkiyi açıklayan birinci görüş tatminin başarıyı arttırdığı yönündedir. Herzberg’in Çift Faktör kuramı bu görüşün bilinen en önemli destekleyicisidir. İkinci görüşe göre başarı iş memnuniyetine yol açar. O halde yönetici başlangıçta iş memnuniyeti yaratmak yerine üstün başarıyı elde etmeye dönük çalışmalar yapmalı sonrada başarıyı ödüllendirmelidir. Bu yaklaşım yöneticinin dikkatini ödüllendirmenin üzerine çekmektedir.¹⁰

***İş Memnuniyeti, Devamsızlık Ve İşten Ayrılmaları Azaltır:** İşinden memnun olmayan iş görenlerin devamsızlıklarının daha fazla olduğu bilinmektedir. Yüksek iş memnuniyeti devamsızlığını azaltmasa bile, düşük iş memnuniyetinin iş devamsızlığını arttırdığı

⁸ Robert P. Vecchio, *Organizational Behavior*, Orlando: The Dryden Press, 1988, s.117

⁹ Vecchio, s.124

¹⁰ John R. Schermerhorn, James G. Hunt, Richard N. Osborn, *Managing Organizational Behavior*, New York: John Wiley and Sons Inc., 1982, s.51-52

bilinmektedir.¹¹ İş memnuniyeti ile işten ayrılma arasında olumsuz bir ilişki vardır. İş memnuniyetsizliği olan kişiler bazen işten ayrılmak yerine şikayet etmeyi tercih ederler.

***İş Memnuniyetsizliği Bazen Davranışsal Bozukluklar Yaratabilir:** İş memnuniyetsizliği sinirsel ve duygusal bozukluklara da yol açabilmektedir. İş memnuniyetsizliği bazen kişinin hayatında kısır döngüler yaratır

***İş Memnuniyetinin Etkilerinde, İş Ve Kişi Özellikleri:** İş görenin yaşı ile iş memnuniyeti arasında ilişki söz konusudur. Kişi yaşlandıkça işlerinden daha fazla tatmin olmaya başlarlar. Bunun çeşitli nedenleri vardır. Bunlar, kişinin yaşlandıkça beklentilerinin azalması, kıdem kazanan kişinin sosyal ortama ve işine alışması olabilir. İş görenin mesleki düzeyi de iş memnuniyetini etkilemektedir. Yaptıkları işte mesleki açıdan daha üst düzeyde bulunan kişiler işlerinden daha fazla memnun olmaktadır. Bu kişilerin prestiji, aldığı ücreti yüksek, çalışma koşulları daha iyidir. Bu nedenle de işlerinden memnun olmak için daha fazla nedenleri vardır. Genellikle işletmenin büyüklüğü ile iş memnuniyeti arasındaki ilişki ters yönlüdür. Sistem büyüdükçe haberleşme, koordinasyon azalacak, iş görenler karar organlarından uzaklaştıklarından kendilerini etkileyen kararların dışında kaldıklarını hissedecekler. Bu durumda işletmelerin iş memnuniyetini sağlamak için daha fazla önlem alması gerekmektedir.¹²

1.1.2. İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

İş memnuniyeti, iş görenin işe karşı genel tutumu olarak görüldüğüne göre, işe karşı olumlu tutumu oluşturan faktörleri iş memnuniyeti yaratan değişkenler olarak görmek doğru olacaktır. İşin genel boyutları iş memnuniyetini sağlayan faktörlerin başında gelecektir. İşini tanıyan, onda aradıklarını bulan kişi iş memnuniyetini sağlamış olabilir ama bu işini değiştirmeyeceği anlamına gelmez. İnsanın doğasında arama ve isteklerini yenileme vardır. Kişi işinde memnundur, ancak işin çevresel değişkenleri memnuniyetini azaltabilir. İş memnuniyetini sağlayan faktörleri kişiye ve işe bağlı nedenler olarak iki gruba altında toplamak mümkündür.¹³

¹¹ Don Hellriegel, John W.Slocum, Richard W.Woodman, *Organizational Behavior*, 4.B. St Paul .West Pub.Comp.,1986, s.124

¹² İlhan Erdoğan, *Örgütsel Davranış*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları,1983, s.256

¹³ Erdoğan , s.234

1.1.2.1. Bireysel Nedenler

İşgörenin işinden beklentileri öncelikli olarak kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikleri iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Kişi, eğitimine, toplumsal katmanlar içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre, iş arayacak ve yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu özelliklerine göre belirleyecektir.

İşgörenin sahip olduğu kişiliğe bağlı olarak, bir dizi değer yargıları, inançları vardır. Bazı işgörenler işlerinde bağımsızlık isterler, yöneticisinin kendine karışmasını istemezler, çalışma ortamını kendileri düzenlemeyi tercih eder. Bazı işgörenler zor işleri tercih eder. Amirinin kendisini takdir etmesini isteyen iş görenler vardır. Bunların tam tersini tercih edenlerde vardır.

Kişinin iş hayatı tecrübesi de iş memnuniyetini belirlemede önemli bir faktördür. Çalışma hayatına yeni başlayanların genelde gerçekçi olmayan beklentileri vardır. Örneğin hızla yükseleceğini hayal eder fakat zamanla bunun gerçekleşmesinin zor olduğunu görünce işine karşı memnuniyetsizliği artar. Bunun nedeni kişinin gerçekçi olmayan beklentileridir. Özellikle yeteri kadar iş deneyimi olmayan kişilerin gerçekçi olmayan beklentileri kişinin hayal gücünün bir ürünü olabileceği gibi, yayın organlarının yanıltması, eğitim kurumlarının öğrencilerini fazla abartması veya adayın işe kabulü sırasında mülakatı yapan kişinin yanlış yanıltıcı bilgi vermesinden de kaynaklanabilir.¹⁴ Bazı insanlar iş tecrübeleri arttıkça beklentilerini iş hayatının doğrularına göre belirlerken bazıları geçen yıllara rağmen beklentilerini değiştirmezler iş memnuniyetsizliği ile yaşamayı tercih ederler.

Araştırmalar genellikle yaş ile iş memnuniyeti arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bu ilişki 60 yaşlarına kadar olumlu bir artış gösteriyor ve bu yaştan sonra keskin bir düşüş göstermektedir. 20-30 yaş arası işgörenlerde minimum düzeyde iş memnuniyeti 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 iş okul hayatıdır. Okul hayatından büyük beklentilerle iş hayatına başlayan gençler gerçekçi olmayan beklentilerini iş hayatında bulmadıklarında büyük hayal kırıklıklarına uğramakta ve iş memnuniyet düzeylerinde büyük düşüş görülmektedir. Ayrıca

¹⁴ Vecchio, s.121

400 yönetici üzerinde Smith ve arkadaşlarının yaptığı bir araştırmada yaş arattıkça iş memnuniyetinde yükselme olduğu saptanmıştır.¹⁵

Yapılan araştırmalarda eğitim seviyesi ile iş memnuniyeti arasında negatif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun nedeni; yüksek düzeyde eğitim almış kişinin, işinin kendisine yüksek sorumluluklar ve tatmin vereceği hususunda büyük beklentiler içinde olmasıdır. Fakat bir çok iş, kişinin beklentilerini karşılamada yetersiz kalmaktadır.

İşgörenin sosyal yapısı da iş memnuniyeti üzerinde etkilidir. Aile bağı zayıf olan, bireysel standartlar altında yaşayan, durağan yapılı olan, iş alışkanlıkları oluşturmeyen kişinin iş memnuniyetinin düşük olduğuna yönelik bulgular mevcuttur.

Bireysel kişilik işin pozitif ve negatifliği üzerinde düşünceleri ve duyguları büyük oranda etkiler.¹⁶ Her ne kadar araştırmalarda tam bir sonuç alınamasa da kanıtlar işlerinde daha fazla memnun olanların aynı zamanda daha iyi uyum sağladıklarını duygusal olarak daha dengeli olduklarını göstermektedirler.

Bireyin iş memnuniyetini, bir çalışma grubu içinde, meslektaşları, yöneticisi ve gözetimcisi tarafından etkilenmektedir. İlk amirlerin, özellikle işe yeni giren kişilerin başlangıçta duyduğu iş memnuniyeti üzerine büyük etkisi vardır. Her yaptığı denetlenen, kendi başına karar verme yetkisi olmayan ve davranışlarında serbestlik tanınmayan astlar, zamanla iş memnuniyetinden uzaklaşmaktadırlar.

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

1.1.2.2. İşe Bağlı Nedenler

İşgörenin işinden memnun olmasında etkili olmasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı sosyal ve ekonomik çıkarlar ile iş ortamı şartlarının önemli bir yeri vardır. Bu

¹⁵ L.J.Mullins, *Management and Organizational Behavior*, Third E.d., London: Pitman Pub., 1983, s.71-79

¹⁶ George M. Jennifer and Jones Gareth R., *Organizational Behavior*, Second Ed., Boston : Houghten Mifflin, 1989, s.71-79

faktörlerin önemli bir özelliği yöneticinin iş memnuniyetini yükseltmek için üzerinde işlem yapabileceği, analiz edilebilir, ölçülür nitelikte olmasıdır. Bu faktörler genel olarak;

*İşin Genel Görünümü Ve Zorluk Derecesi,

*Ücret, İlerleme Olanığı Ve Uygun Ödüllendirme,

*İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler,

*İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş güvenliği olarak tanımlanabilir.

***İşin genel görünümü ve zorluk derecesi:** Toplumsal yapı tarafından yeteri kadar kabul görmeyen, kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması zorunluluğu iş memnuniyetini azaltacaktır. Genel olarak işin yapısal özelliği, işin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı vermesi, çeşitliliği, sorumluluk gerektirmesi gibi özellikler bireyin memnuniyetini etkileyen nedenlerdir. İşin zorluk derecesi de genellikle olumlu yönde etkileyen bir değişkendir. İnsanların zor olan bir işi başarma arzuları vardır. Memnuniyeti olumlu yönde etkileyen fiziksel değil zihinsel zorluktur. Öncelikle kişi işi, özellik ve yeteneklerine uygun gördüğü için sevebilir. Kişinin eğitimi, işe dönük olarak geliştirdiği özellikleri ne kadar gelişmişse ve kariyer hedefine bulunduğu pozisyon ne kadar yakınsa memnuniyeti o derece yüksek olacaktır.¹⁷

***Ücret, ilerleme olanağı ve uygun ödüllendirme sistemi:** Şüphesiz kişinin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir. İşgörenler, çalıştıktaki işletmenin uyguladığı ücret sistemi ve terfi politikalarını adil olarak algılamak ve beklentilerine uygun olmasını isterler. Ayrıca işletme, oluşturacağı gerçekçi bir başarı değerlendirme sistemi sonucu başarılı olanları ödüllendirirse, ödülü hak edenlerin iş memnuniyeti artacaktır. Başarı değerlendirme sisteminin hatalı olması yeterlinin yanında yetersizinde ödüllendirilmesi ise başarılı olan kişileri de olumsuz yönde etkileyecektir.

***İşletmede Geçerli Olan Beşeri İlişkiler:** İşyerindeki özellikle yönetici işgören arasındaki ilişki kişiyi katılımdan uzak tutuyor, alınan kararlar hakkında fikir bildirmesini engelliyor tarzda ise bu iş memnuniyetsizliğine yol açacaktır. Yöneticilerin, özellikle işe yeni girenlerin

¹⁷ Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*, New Jersey: Prentice Hall, 1991, s.172

iş memnuniyeti üzerinde başlangıçta önemli bir etkisi vardır. Kişinin içinde bulunduğu biçimsel ve biçimsel olmayan gruplarda önemli bir kriterdir. Kişinin başarılı sayılan bir grupta yer alması, hayat görüşü kendisine yakın insanlarla çalışması onun iş memnuniyetini arttıracaktır.

***İşletmenin Sosyal Görünümü, Çalışma Koşulları ve İş güvenliği:** İşletmenin dış görünüşü, elemanlara sağladığı haklar, dış dünyaya yansıyan imajına bağlı olarak çevreyi etkileme gücü farklı olacaktır. İnsanlar, çevreden kabul gören, özellikli olarak algılanan işletmede çalışmayı tercih ederler. Bu tür işletmelerde yaptıkları işlerden daha çok memnun olurlar. İş güvenliğinin olması iş memnuniyeti için ayrı bir faktördür. Kişinin işletmedeki kademesi düştükçe iş güvenliğine verdiği önem artar. Ayrıca eğitim düzeyi arttıkça iş güvenliği iş memnuniyeti açısından fazla önem taşımaz.¹⁸

1.1.2.3. İş Memnuniyetini Etkileyen Bağımsız Değişkenler

İş memnuniyeti ve İş Gücü Devri: İnsanlar işlerinden memnun olmadıkları takdirde sık sık devamsızlık yapmakta ve işten ayrılmaktadırlar. Bu sonuç birçok araştırmayla kanıtlanmıştır. Memnuniyetsizliğin sebepleri azaltıldığı takdirde tatmin artacak ve iş yerinden ayrılma azalacaktır. Yüksek iş memnuniyeti iş gücü devrini düşük tutar en azından düşük kalmasına yardımcı olur. İş gücü devrini etkileyen diğer bir faktör ise genel ekonomik durumdur. İşsizliğin az olduğu dönemlerde bazı bireyler işlerinden memnun olsa daha iyi fırsatlar elde etmek için işlerinden ayrılırlar. Aksi durumlarda ise işlerinden memnun olmasalar bile işlerini terk etmeyeceklerdir.¹⁹

İş Memnuniyeti ve Devamsızlık: İş memnuniyeti ile işe gelmeme arasında olumsuz bir ilişki olmasına rağmen ilişkinin düzeyi çok yüksek değildir. Genellikle bu ilişkinin korelasyon katsayısı 0.40'dan azdır. Yapılan çalışmalarda iş ve çevre şartlarına bağlı olarak yüksek devamsızlık oranları aşağıdaki faktörlerle açıklanmaktadır:

- Yapılan işe karşı düşük düzeyde ilgi ve ya verilen görev çeşitlerinden tatminsizlik duymak,
- Ücret ve terfi fırsatlarına duyulan tatminsizlik ,
- Danışman ve danışmanlık faaliyetlerinden duyulan tatminsizlik,

¹⁸ İlhan Erdoğan , *Örgütsel Davranış*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları, 1983, s.244

¹⁹ A.J Dubrin, *Foundations of Organizational Behavior*, N.J: Englewood Cliffs Prentice Hall inc., 1984, s.144

- Danışmanın kişisel problemleri dinlemesi ve anlamaması,
- Zayıf ekip ruhu.

İş memnuniyeti ve Verimlilik: Yönetim açısından insan kaynaklarının yüksek iş memnuniyetine sahip olması isteğinin en önemli gerekçesi daha başarılı düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Başka bir deyişle bu anlamda iş memnuniyeti başarı için bir araç niteliği taşımaktadır.²⁰ Yüksek verimle, düşük iş memnuniyetinin 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 memnuniyetsizlik yaratan şeylerden kaçınmaları ve direnmeleridir. Ancak iş memnuniyetinin başarı ile ilişkisi birçok değışkenden etkilenen karmaşık bir ilişkidir. İş memnuniyeti direk olarak tüm boyutları ile (işin kendisi, ücret, yükselme olanakları, iş arkadaşları, örgütsel yapı) işgören başarısını etkilemektedirler. İş memnuniyeti ve verimlilik, tüm boyutları ile incelendiğinde aralarında bazı ilişkiler olabilir. Örneğın, ücretin veya yükselme imkanları ya da iş koşulları açısından yüksek bir tatmine sahip olan birey yüksek verimliliğe ulaşabilir. Bu durum, iş memnuniyeti boyutlarının birinden ve ya birkaçından tatmin duyup diğerlerinden duymaması, onun ortalama iş memnuniyetinin düşük olmasına ve bunun sonucunda yüksek verimliliğe sahip olsa da iş memnuniyetinin düşük algılanmasını ortaya çıkarabilir. Ancak bu durumda iş memnuniyeti ile verimlilik arasında bu birey açısından pozitif bir ilişki bulunamaz. Bu bireylerin sayısı arttıkça da iş memnuniyeti ve verimlilik arasında ilişki umulan sonucu vermez. Mesela, bir işletmede çalışan bireylerin genel olarak ücret ve yükselme olanakları boyutlarından memnun olduklarını diğer boyutlarından memnun olmadıklarını varsayalım. Bu bireylerin iş memnuniyetleri ortalama olarak düşük olacaktır. Yine bireylerin ortalama olarak yüksek verimliliğe sahip olduklarını varsayarsak burada iş memnuniyeti ile verimlilik arasında pozitif bir korelasyon bulma olasılığımız yoktur.²¹

İş memnuniyeti ve İşgören sağlığı: İş memnuniyetsizliğı stresten doğan kalp, ülser, deri hastalıkları vb. birçok sağlık problemlerine neden olabilir. İş memnuniyeti ile yaşam tatmini arasında bir sınır çizilemez.

²⁰ H. Metzner, F.Mann, "Employee Attitudes and Absences" *Personnel Psychology*, Vol.:1, 1953, s.467-485

²¹ L.J.Mullins, *Management and Organizational Behavior*, Third E.d., London: Pitan Pub.,1983, s.71-79

1.2. Satış Ekiplerinin İş Memnuniyeti

Günümüzde, satış ekiplerinin yönetimi ile ilgili en çok dikkati çeken konulardan birisi de “satış ekiplerinin iş memnuniyeti” olmuştur. Özellikle 1990’lı yıllardan itibaren satış organizasyonlarında büyük değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Tüketici profillerindeki, dağıtım kanallarında yaşanan hızlı değişim, satış personelinin toplam olarak daha yüksek düzeyde satış profesyonelliği olarak tanımlanabilecek yeni uzmanlık seviyelerine itmektedir. Bu profesyonellik kendisini, satış temsilcisinin, müşteri ihtiyaçlarını izlemelerinde, çözüm satışlarına yönelmelerinde ve müşteri ile bütünsel ilişkiler ekibinin diğer önemli üyeleriyle olmalarında göstermektedir. Bu durum daha yüksek düzeyde profesyonellik, genellikle bölgelerini firma gibi yöneten ve kendileri işin merkezinde bölge ve saha müdürleri olarak yer alan satış temsilcileri ile sonuçlanmaktadır.

Müşterilerindeki değişikliklerin sonucu olarak satış ekipleri, hem daha fazla özgüvene sahip bireyler, hem de takım oyuncularını olarak gelişmektedirler. Müşterilerin; duyarlı hizmet, bütünsel çözümler, sıfır hatalı kalite ve sınırsız ürün taleplerinde çok katı olduğu bir çağda, satışçılar; müşterilerle, odaklı ve sıkı ilişkiler geliştirmek durumundadır.

Özetle bu değişimler, satış ekipleri üzerindeki baskıyı arttırmakta onları daha fazla değişime yöneltmektedir. Üstelik, satış ekiplerinden, bu değişimi yaşarken aynı zamanda satış performanslarından hiçbir şey kaybetmemeleri beklenmektedir. Bu durumda, satış ekiplerinin ihtiyaçlarının belirlenmesi ve netice olarak iş memnuniyetinin üst düzeyde tutulması gerekmektedir.

Satış ekiplerini daha fazla efor sarf etmeye yöneltmek her zaman kritik bir iş olmuştur. Satış ekiplerinin iş memnuniyeti ile ilgili gerçekleştirilen araştırmaların bir çoğunda, cezalandırmak yerine hedef göstermenin ve bu hedefe ulaşmak için teşvik etmenin çok daha yararlı olduğu anlaşılmıştır.

<u>Müşterideki ana değişiklikler</u>	<u>Satış Temsilcisindeki etkisi</u>
Dünya markasını bilincinde müşteri	Daha çok rakibe karşı satabilmeyi başarmak zorunda
Kalite bilincine sahip	Müşteri bağlılığını güvence altına alabilecek profesyonelliğe sahip satış temsilcisine artan ihtiyaç
Müşteri ihtiyaçlarına hızlı yanıt vermesi	Daha hızlı olmayı öğrenmek
Koşulsuz hizmet garantisi beklentisi	Müşteri sorunlarını çözümlenebilmek ve sorunları minimuma indirebilmek

Şekil 2.1. "2000'li yıllarda Satış Organizasyonlarında Makro Değişiklikler"²²

1.2.1. Satış Ekiplerinde İş Memnuniyetinin Önemi

Satış elemanlarının iş memnuniyetinin üst düzeyde tutulması firmanın belirlediği satış hedeflerini yakalamada en büyük etkidir. İş memnuniyeti sağlamanın amacı, satış elemanlarının tüm yeteneklerini ve enerjilerini, pazarlama faaliyetlerinde kullanmaktır. Rekabet koşullarının günden güne ağırlaştığını göz önünde bulundurursak satış elemanının işinin de gün geçtikçe zorlaştığını söyleyebiliriz. Böyle bir durumda satış elemanının memnuniyetinin yüksek tutulması işletmeye doğrudan büyük bir güç sağlayacaktır.

Satış araştırmalarından elde edilen bulgulara göre; satış elemanlarını motive eden dolayısıyla onlarda iş memnuniyeti sağlayan faktörler sırası ile ücret, yöneticilerin elemana sahip çıkması, terfi edebilme imkanın, amirlerin elemanlarına duydukları güven, prim-ikramiye, sorunları amirlerle serbestçe tartışabilme imkanı, üst-ast arasındaki ilişki, yetkinin sorumluluğu karşılama düzeyi, kariyer planı, çalışanların birbirine hoşgörülü davranması, yöneticilerin eleman sorunları ile ilgilenmesi, sağlık sigortası, iş arkadaşları ile anlaşılabilir durumu, terfi verilmesi ile performans arasındaki ilişki, iş yerindeki stres düzeyi, iş yerinde kullanılan araç gereçlerin yeterliliği, taşıt tahsisi edilmesi, işten çıkarılma riski, ofisin yerleşim düzeyi, ayni yardımlar, işin eve yakınlığı, firmanın kültürel etkinliklere katılmayı sağlaması, eleman değişikliğinin sık olması, olarak gerçekleşmiştir.

²² Rene Dorman, "Salesmen's Response To Financial Incentives", *Journal of Marketing Research*, Vol.11, No.4, 1997, s.418-427

Satış ekiplerine yönelik başarılı bir programı gerçekleştirebilmek için altı temel adım söz konusudur;

1. Gerçekçi hedefler saptanmalıdır,
2. Amaçların, açıkça ve düzenli olarak çalışanlara bildirilmesi gerekir,
3. Ödüller ve teşvikler, çalışanların özelliklerine uygun hazırlanmalıdır,
4. Başarılar ödüllendirilmelidir,
5. Hedefler ölçülebilir olmalıdır,
6. Teşvik programlarının pazarlama planlamaları ile bütünleştirmelidir.

Satış ekiplerinin iş memnuniyeti sağlamayı başarmakla birlikte diğer önemli husus bu düzeyi korumak için çaba sarf etmektir. Bunun için standartları ve moral durumunu sürekli izlemek gerekir. Satış ekiplerinin iş memnuniyetini yüksek tutmanın birkaç önemli noktasını şunlardır;

*İş hakkında bilgilendirme; Ne olup bittiğinden haberdar etmek, öğrenir öğrenmez çalışanlara bilgi vermek ve bilginin çalışanları nasıl etkileyeceğini açıklamak gerekir. Bilgi eksikliği genellikle moral bozukluğu yaratır. Bu nedenle bilgileri hemen, doğru olarak çalışanlara, tercihende bizzat aktarmak gerekir.

*Başarıyı sürekli kılmak; Bunun üç ana yolu vardır.²³

- 1.Düzenli gözetim,
- 2.Gerekli durumlarda tepeden tırnağa denetim,
- 3.Belli aralıklarda gözden geçirme.

Satış ekiplerinin daha başarılı olmalarını teşvik etmek için insanlara sorumluluk verilmeli, işleri kendi yöntemleriyle yapma olanağı verilmeli ve iyi yapılan şeyleri ödüllendirmek şarttır.

Başarıların sürmesini sağlamak için mutlaka bireylerle bizzat iletişim kurmak, gerektiğinde yardım etmeye, öğüt vermeye hazır olmak, sadece işle ilgili değil de birey olarak da kişilerle ilgilenilmesi ve her zaman için çalışma ortamına özen göstermek gerekmektedir.

²³ Dorman, s.418-427

Sonuç olarak işletmeyi rakiplerine karşı güçlü konuma getirebilmek için satış ekibine verilen önem arttırılmalı, onların ihtiyaçlarını anlamaya çalışılmalıdır. Her bireyi memnun edebilecek temel dürtüler vardır. Bunlar bir araya gelerek insan davranışının mekanizmasını oluştururlar.

1.2.2. Satış Elemanlarının İş Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışanların iş memnuniyetini etkileyen faktörlerden bazıları; örgütsel iklim, yönetim stili, performans standartları, performans değerlendirmeleri, otorite yapısı, işin niteliği, çalışma grubu, çalışma koşulları, rol olguları, yükselme olanakları, ücretlendirme ve ödüllendirme.

***Örgütsel iklimin etkisi:** Endüstriyel psikolojide bir çalışanın iş çevresini oluşturan organizasyonel iklim adı verilen bir yapı içinde gruplandırılır. İklim üzerinde en sık karşılaşılan düşünce örgütsel psikolojiyi oluşturan organizasyonun karakteristiği ve işini yaparken diğer insanlarla kurduğu ilişkinin yapısını belirtmesidir. Temel bir kavram göstermiştir ki iş memnuniyeti bir çalışanın firmasının iklimini kavrayabilmesi ile değişmektedir.²⁴

***Yöneticilerin Satış elemanlarının İş Memnuniyeti Üzerine Etkisi:** Satış elemanlarının iş memnuniyeti üzerindeki belirleyicilerin en önemlilerinden biri yönetim anlayışının kalitesidir. Spesifik olarak çalışmalar iş memnuniyetinin, yöneticileri yeterli yetkili, kabiliyetli olduklarına inandıkları zaman yüksek olduğunu tespit etmiştir. İş görenler kendilerine saygılı ve değer veren biçimde davranılmasını beklemektedirler. Tam tersi yetkisini kullanmayan bencil yöneticiler iş memnuniyetini düşürmektedirler.²⁵

***Otorite Yapısının İş Memnuniyetine Etkisi:** İşini yaparken satışçının aktivitelerini etkileyen firmadaki departmanların sayısı ve ya satış elemanlarının etkileme derecesi firmanın otorite yapısını belirleyen kriterlerden biridir. Bir satışçının aktivitelerini etkileyen iş ve ya departman sayılarının çokluğu, satış elemanlarını işini yapmada sahip olduğundan daha az otonomi düşüncesini verir. Firma politikalarını kısıtlı görür, ayrıca firma içindeki

²⁴ Gilbert A. Churchill, Jr. Nell M. Ford and Orville, C. Walker, " Organization Climate and Job Satisfaction In The Sales Force", *Journal of Marketing Research*, Vol.13, No.4, November 1976, s.323-329

²⁵ Gilbert A. Churchill, Jr. Nell M. Ford and Orville, C. Walker, s.323-329

çeşitli üstlerinden çelişen, istikrarlı olmayan taleplerle sıkça karşılaşır. Sonuç olarak, satış elemanı firma politikalarından, denetiminden dolayı belki de işinden memnun olmayabilir.²⁶

***Satış Elemanlarının İşlerinin Niteliği Ve Çalışma Koşullarının İş Memnuniyetine Etkisi:** Satış, rutin olmayan problemlere sık sık değişik çözümler gerektirir. Başarılı satışçılar müşteri ihtiyaçlarını karşılamada biraz yaratıcılık gösteren ve aktivitelerini geliştirenlerdir. Bu yenileme işleri süreklilik göstermeyebilir. Yönetim çalışanları olağan olmayan durumlar ile başa çıkma yeteneğini eğitimle vermelidir. Yetersiz ve deneyimsiz satışçılar üzerine bu şekilde bakıldığında yenileme ve değişkenlik için istek ve ya talep satışçının iyi olması üzerine negatif etkili olabilir. Bu durumda satışçı işi nasıl yapacağı hakkında kararsız kalabilir. Ayrıca satışçı sahada karşılaşabileceği 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. Satışta çalışma saatlerinin belirsizliği ve uzun çalışma saatleri satış elemanlarının iş memnuniyetini düşürmektedir.²⁷ 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. Kişiliği zorlaya bu gereklilikler satışçının işi nedeniyle yüksek strese ve çatışma yaşamasına ve kendini işinden memnuniyetsiz olarak hissetmesine sebep olmaktadır.

***Çalışma Grubunun İş Memnuniyetine Etkisi:** Satış elemanın, çalışma arkadaşları, kendi yöneticisi, üretim yöneticisi ve organizasyon dışındaki diğer pozisyondaki kişiler (müşteriler ve aile üyeleri gibi) iş memnuniyetini negatif ve ya pozitif yönde etkileyebilirler.

***Rol Ve Rol Davranış Olgularının İş Memnuniyetine Etkisi:** Rol bireyin yerine getirmek zorunda olduğu fonksiyon, rol davranışı ise bireyin yerine getirmek zorunda olduğu bu fonksiyonu gerçekleştirmeye yönelik davranışın anlamını taşır.²⁸ Rol çatışması, aynı anda iki yada daha fazla rol beklentisinde birine uymanın diğerine uymayı güçleştirecek biçimde ortaya çıkması şeklinde tanımlanır.²⁹ Satış elemanları rol çatışması için yüksek potansiyel

²⁶ Gilbert A. Churchill, Jr. Nell M. Ford and Orville, C. Walker, s.323-329

²⁷ Gilbert A. Churchill, Jr. Nell M. Ford and Orville, C. Walker, s.323-329

²⁸ Tanıl Kılınç, "Örgütlerde Rol Çatışması Ve Belirsizliği İle Başa Çıkma Yöntemleri", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Nisan 1985, s.13-33

²⁹ Daniel Katz ve Kahn Robert, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev: Hasan Can, Yavuz Bayraktar, Ankara: Doğan Basımevi, 1977, s.203

taşıyan bir örgütsel pozisyon görünümüne sahiptir satış elemanlarının görevinin birden fazla örgütsel departmanlarla 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 düzenlemelerinin böylesine geniş olması ona yönelik beklentileri arttırmakta ve özellikle de onu çelişen beklenti talepleriyle karşı karşıya bırakmaktadır. Örgütsel etmenlerin satışçının rol çatışma yoğunluğunu arttırdığı ve satış elemanlarının iş memnuniyetsizliğine yol açtığı bilinen bir gerçektir. Dolayısıyla rol çatışmasını artırıcı etmenlerde düzenlemelerin yapılması çatışmayı azaltacak ve bunun yol açtığı iş memnuniyetsizliğini gidermeyi sağlayacaktır.

***Yükselme Olanakları Ve Deneyimin İş Memnuniyetine Etkisi:** İş memnuniyeti ile satış elemanlarının arasındaki ilişki, satışçının işindeki kıdemiyile ve statüsüyle pozitif bir ilişki halindedir. Satışçı deneyim kazandıkça iş çevresindeki düzeni bozuk olaylarla daha etkin olarak başa çıkmayı öğrenir. Örneğin deneyimli satışçı firma politikalarını ve müşterilerini daha iyi anlar ve bu politikalar dahilinde daha etkin olarak hareket eder. Kısaca deneyimli satışçı işinde memnuniyetsizliğe yol açan belirsizlik ve endişe gibi sıkıntılarla daha az karşılaşır.³⁰ İşinde yükselen satış elemanları kendilerini ilgilendiren kararlarda daha yüksek derecede söz sahibi olur, denetleme alanı genişler ve üstleri tarafından daha az informal denetime tabi tutulurlar. İşteki yükselme daha yüksek kazanç ve statü sağlar ve iş memnuniyeti artar.

*** Ücretlendirme Ve Ödüllendirmenin İş Memnuniyetine Etkisi:** Hiç kuşkusuz ücret iş memnuniyetinde önemli bir etkidir. Ama para ne tek ne de en önemli etkidir.insanlar yalnızca para için çalışmazlar. Yinede adil ve yeterli ücret günümüz Türkiye'sinde önem sırasında öne çıkar. Bu açıdan adil ücret ve aylık politikaları personel politikalarının başarısı için yaşamsal bir öneme sahiptir. Ödüllendirme planında yetersizlikler satışçıların morallerinin bozulmasına yol açar. Sağlıksız bir ödüllendirme planı kaliteli satışçıların firmaya girmelerini önler. Satış elemanlarının personel devrini yükseltir.

1.2.3. Satış Ekiplerinde İş Memnuniyeti Ölçümü

Son zamanlarda yapılan araştırmalarda satış temsilcilerinin kendine has karakterleri ve rollerinin olduğu gösterilmiştir. Bu benzersizlik kendine has özel ölçüm elemanlarının

³⁰ Gilbert A. Churcill, Jr. Nell M. Ford and Orwille, C. Walker, s.323-329

kullanılmasını ve geliştirilmesini gerektirir. Satış temsilcileri için iş memnuniyeti ölçümü normlar, detaylı bir işe alım metodolojisi tanımlı yeni faktör yapılarını değerlendirme teknikleri, güvenilirlikle gösterilir.

Bir organizasyonda satış temsilcisini çok önemli ve bazı açılardan benzersiz yapan birçok özellik vardır. İlk olarak bu iş firma ve pazar çevreleri için sınırdan bir roldür. Satış temsilcileri bu yüzden organizasyon dışındaki insanların istekleri ve beklentileri ile baş etmek zorundadır. Örneğin müşteriler, firma yöneticileri ve diğer çalışanlar gibi. İkinci olarak satış temsilcilerinin rolü üretim hasılatının başarısında merkezi bir role sahiptir. Satış temsilcilerinin performansı bu sebepten firma ile ilgili pozisyonlarda çok geniş sayılarda değişik mevkilerde görev yapan kimselerin başarısı veya başarısızlıklarında direkt ve büyük bir etkiye sahiptir. Üçüncü olarak satış temsilcisinin performansı yaratıcı aktiviteleri ve girişimci olmayı gerektirir. Bu kişiler çoğunlukla standart prosedürlere de yer almayan yeni ve alışık olmayan isteklerle karşı karşıya kalırlar.³¹

Bu benzersiz özellikler satış temsilcisinin görevini sadece pazarlama başarısında önemli kılmakla kalmayıp aynı zamanda rutin olmayan bir anlaşmazlık satış temsilcileri arasında iş memnuniyetsizliğine yol açar. Bunun önemini anlayan araştırmacılar satış temsilcisinin davranış eğrisini çizmeye başlamışlardır. Ne yazık ki bu çabalar pazarlama alanında diğer araştırmalarında olduğu gibi uygun ölçüm araçları olmamasından dolayı tam olarak talebi karşılamamaktadır.

İş memnuniyeti ve performans arasındaki ilişki özel iş ve iş çeşitliliğinden dolayı etki altında kalıp son zamanlarda daha az nettir. İş memnuniyetinin önceki tanımları ve sonraki tanımları birçok iş alanında tartışılmış, birçok araştırmacı işsel gerekliliklerin farklılıkları üzerine tartışmış ve iş memnuniyeti üzerine genellemeler yapmaya çalışmışlardır. Mevcut literatürün taranmasından sonra John Robinson'un çıkarımı; bir kişinin iş memnuniyetini etkileyen faktörlerin değerlendirilmesi ankete cevap veren insanların çeşitliliği ile belirlenmiştir. Şu an araştırmacılar iş memnuniyetinin evrensel belirleyenlerinden uzaklaşmışlardır ve yoğun bireysel araştırmalarda birleşmişlerdir. Temsilcinin bu benzersiz karakteri kişiye özel ölçüm ve araştırma programı gerektirmektedir.

İş memnuniyetini ölçmek için bir çok yöntem vardır. Bunlar ;

³¹ Gilbert A. Churchill, Jr. Nell M. Ford and Orville, C. WalkerJ.R., "Measuring the job satisfaction of Industrial Salesman", *Journal of Marketing Research*, Vol.11, No.3, Aug 1974, s.254-259

1. Anket Formları: Bunlar; ABD kaynaklı Minnesota İş Tatmin Ölçeği (MSQ), İş betimleyici endeks (JDI) ve Porter Gereksinim Tatmin ölçeği (NSQ) ile Almanya kaynaklı ABB Neuberger= (İTÖ- Tekarslan) ölçekleridir. Minnesota İş tatmin Ölçeği birçok sorudan oluşur. Kapsamlı ve cevaplama şıkları çok olduğu için, bu form belirli bir eğitim düzeyinin üstünde çalışanlar için uygundur. İş Betimleyici Endeks işle ilgili kısa betimlemelerden oluşmaktadır. Porter Gereksinim Tatmin Ölçeği yöneticilerde kullanılmak üzere geliştirilmiştir. Bu ölçek yöneticilerin karşılaştıkları problemlere ilişkin soruları içermektedir. Bu ölçeğin diğer bir özelliği mevcut durum ile ideal durum karşılaştırmalarına olanak vermesidir.³²

Satış temsilcileri için kullanılan spesifik ölçüm geliştirilmiştir. Bir tanesi Gilbert A. Churchill, JR.; Neil M. Ford ve Orville C. Walker, JR tarafından geliştirilmiş olan “ Satış Temsilcilerinin İş Memnuniyeti ” ölçeğidir Bu ölçek beş başlıktan oluşmuştur. Bunlar; işin niteliği, çalışma arkadaşları, yönetici, üst yönetim ve şirket politikası, ücretler , prim, yükselme olanağı ve terfi başlıklarıdır.

2. Kritik Olaylar Yöntemi: Bu yöntemde çalışanların işlerini yaparken kendilerini en iyi ve en kötü hissetmelerine neden olan olayları anlatmaları istenmektedir. Bu kritik olaylar daha sonra içerik analizine tabi tutulmaktadır.³³

3. Görüşme: Çalışanlarla tek tek yüz yüze görüşme yapılarak da işlerinden hoşnut oldukları ve ya olmadıkları yönleri ile ilgili bilgi edinilebilir. Bu yöntem anlaşılmayan soru ve yanıtların açıklanmasına olanak vermesi açısından yararlıdır. Diğer yandan bazı ön yargılar ve yüz yüze görüşmenin verdiği tedirginlik nedeniyle yeterli ve doğru bilgi edinememe olasılığı yüksektir.³⁴

4. Davranış Eğilimleri: Bireylere işleri ile ilgili yapma eğiliminde oldukları davranışlar sorularak neleri yapmayı tercih edip nelerden kaçındıkları öğrenilir. Bu şekilde işten memnuniyet düzeyleri hakkında bilgi edinilebilir.³⁵

Ayrıca biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme kanalları ile çalışanların tutumları hakkında bilgi edinilebilir. Biçimsel kanallar kullanılarak örneğin, ustabaşı veya diğer

³² İlhan Erdoğan , *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını,1996, s.155-156

³³ Erdal Tekarslan, Tanıl Kılınç ve diğerleri, *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, 2000, s.230-231

³⁴ Tekarslan, Kılınç ve diğerleri, s.230-231

³⁵ Tekarslan, Kılınç ve diğerleri, s.230-231

yöneticilerin çalışan tutumları hakkında edindikleri izlenimlere dayanarak bilgi edinilebilir. Biçimsel olmayan, daha çok işletme içinde belirli bilgi, taşıyıcı kişilerin yansıttığı düşüncelere dayanarak, çalışan tutumları hakkında fikir edinmek mümkündür. Ancak bu iki iletişim kanalı saptırılmış bilgiler edinileceği için sağlıklı bilgi edinmek mümkün değildir.

Anketlerin değerlendirilmesi için geliştirilen ölçekler;

Likert ölçeği; Likert isimli bir düşünürün geliştirmiş olduğu ölçek "kesinlikle kabul ederim, kararsızım, kabul etmem, asla kabul etmem" şeklinde tepki dereceleri halinde cevap şıklarını kapsar. Elde edilen cevaplar şiddet derecelerine göre, en şiddetlisi 5 ve sırayla 4, 3, 2 ve 1 değerleri verilerek puanlandırılır.

Thurstone Ölçeği; Hemen hemen her toplumsal konudaki tutumların ölçülmesinde bu tip ölçeklerin kullanılması yaygın hale gelmiştir. Tipik bir Thurstone ölçeğinde yaklaşık olarak yirmi önerme bulunur. Her iki uçta yer alan fikirleri en iyi şekilde yansıtmak üzere önermeler kullanılır.

Guttman Ölçeği; Guttman tipi ölçekler bir alan ile ilgili olarak sorulan bazı sorulara, verilen cevapların belirli bir düzene sokulduğu zaman ölçeklenebileceğini ifade etmektedir. Bu ölçeğin en belirgin niteliği, katılımcıların bir dizi sorudan sadece birine verdikleri cevabın, diğer sorular hakkında da fikir yürütmeyi sağlatmasıdır.

Bogardus Tipi Sosyal Uzaklık Ölçeği; Bu tip ölçekler hazırlanış ve uygulanış bakımından büyük ölçüde Likert tipi tutum ölçeklerine benzemektedir. Bu ölçekte de, bir tutumun olumlu ya da olumsuz yanları dereceli olarak deneklere sunulmaktadır. Ancak sosyal uzaklık ölçeklerinde katılımcılar, bir düşünceye ya da nesneye karşı olan tutumlarını bildirmekten çok sosyal grupların birbirlerine karşı olan yakınlık ve uzaklıklarının, kişilerin birbirlerine karşı olan tutumlarının veya yönetici ile astlar arasındaki uyumun derecelerini belirlemektedir.

BÖLÜM II. MOTİVASYON TEORİLERİ VE İŞ MEMNUNİYETİ İLE İLİŞKİSİ

2.1. İş Memnuniyetinde Motivasyonun Önemi

Motivasyon ile iş memnuniyeti kavramlarının, birleştiği nokta, içerik itibari ile bunlar zihinsel olmaktan çok hissi kavramlardır.³⁶ Motivasyon ile iş memnuniyeti arasında ilişki, gerçekte, karşılıklı etkileşim biçimindedir. İşinden memnun olan bir kişinin, motive olabilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü memnuniyeti yüksek olan bir kişi, davranışını değiştirmeye ve güdülemeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde de, güdülenmiş bir birey de tüm çaba ve faaliyetleri sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle motivasyon memnuniyeti beraberinde getirir.

Motivasyon, bireyin bilincinde olduğu ihtiyaçların belirli bir amaç haline gelmesi ve bu amacın gerçekleşmesi için belirli davranışlarda bulunmasıdır. Amaca ulaşıldığında iş memnuniyet duygusu kendiliğinden oluşur.

İşgören memnuniyetinin sağlanması için işletme yönetiminin çalışan yapısını, isteklerini iyi tanınması yani memnuniyeti sağlamak için çalışanın motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu saptaması ve çalışma stratejisini bu bilgiler ışığında oluşturması gerekmektedir.

Organizasyonel amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlanmış olan organizasyonlar işgören memnuniyeti yüksek olanlardır. Çalışanların performanslarının niteliği genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanlar birbirinden farklı olduğu için çalışanların organizasyondaki davranışlarını anlamak zordur. Yani çalışan davranışı organizasyonlarda yer alan bir sürü çalışan arasındaki etkileşiminden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici şeyleri saptamak oldukça zordur.

Örgüt yönetimi hem kişisel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve işgörenleri organizasyonun amaçlarına doğru motive etmeye çalışır

³⁶ Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Beta Yayınları, 1995, s.250

Bir örgütte şartların bozulduğunu gösteren en önemli gösterge olan iş memnuniyetsizliği, devamsızlık oranının artmasına, yüksek işgücü devrine, ani grevlere, iş yavaşlatmalarına, çatışmalara, şikayetlere, disiplin sorunlarına, düşük verimliliğe ve bu türden diğer örgütsel problemlere yol açabilmektedir. Bu gibi belirtiler ortaya çıktığında, yöneticiler işgörenlerin beklenti ve ihtiyaçlarını belirleyip inceleyerek onları karşılama yoluna gitmeli, başka bir deyişle, işgörenlerin motivasyon düzeyini arttırmalıdır.

Çalışanların işletmeye bağlılığını, iş memnuniyetini sağlamak; motivasyon, motivasyon araçları ve motivasyon yöntemleriyle ilgilidir

2.2. Motivasyon Kavramının Tanımı Ve Önemi

Motivasyon kelimesi Latince “movere” kelimesinden gelmektedir. Bireyi belirli durumlarda belirli davranışlar yapmaya yönelten veya harekete geçiren etken “motivasyon” olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlarda motivasyon ise bireyin ihtiyaçlarını tatmin etmesi için ortam yaratarak, etkileyerek ve isteklendirerek onu harekete geçirme sürecidir.³⁷

Motivasyon insanı çalıştırmaya özendirir. Çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. İnsanların ihtiyaçları arasında karşılaştırmalar yapıldığında ihtiyaçların birbirleriyle benzerlikleri yanında çok değişik yönlerinin de varlığı görülür.³⁸

Motivasyon gözlenebilen bir olay ve mikroskop altında incelenebilen bir şey değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerinde, davranışlarında yorumlanması ile anlaşılabilir.

Motivasyon (güdüleme) işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir

İnsan çalışmasının iki farklı değişkenin bir fonksiyonu olduğu söylenebilir. Birincisi kişinin yetenek ve becerisi, diğeri bu yetenek ve becerisini kullanmadaki motivasyonudur.³⁹

Berelson ve Steiner motivasyonu; istekler, arzular, dürtüler olarak adlandıran tüm zorlayıcı iç koşulları harekete geçiren içsel bir durum olarak tanımlar.⁴⁰

³⁷ John Adair, *Effective Motivation*, London: Pan Books, 1996, s.9

³⁸ Dursun Bingöl., *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*, Erzurum :Atatürk Üniv.Basımevi, 1995, s.195

³⁹ Akif Emiroğlu, "Motivasyon Aracı olarak Para ve Laffer Eğrisi ", *İ.Ü.İ.F.İşl.İkt. Ens.Yönetim Dergisi*,Vol.4, Sayı.14, Mart 1982, s:56-65

Blair Klosa ise, insan davranışı alanında önemli sorun olan, insanların bazı şeyleri yapmasının nedenlerini yanıtlamasına yardımcı olacağını belirterek “İçsel bir temelde ortaya çıkan dinamik bir süreç” demektedir.⁴¹

Motivasyon isteklendirme, güdüleme, teşvik etme, tahrik etme gibi anlamlara gelmektedir. Motivasyon bilgi ve teorileri çalışanın işine hevesle, istekle, dört elle sarılarak çalışmasını sağlamak için ne gibi önlemlerin alınması gerektiğini ilgilendiren hususları kapsamaktadır.

Literatürde motivasyon yönetimi tanımı üzerine tanım olmamakla birlikte motivasyon ve yönetim kavramları kapsamında tanımlanırsa: Motivasyon yönetimi; iş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma amacıyla motivasyon araçlarının kullanımıyla oluşturulan planlama, uygulama, denetim, ve yeniden düzenleme sürecidir.

Motivasyon yönetiminin faydaları;

Motivasyon yönetimi çalışanların motivasyonunun sistemli olması, dolayısıyla performans düzeyinin yüksek olması açısından önemlidir. Bir işletmede sistemli bir motivasyon yönetiminin faydaları şunlardır:

*Çalışanların işletmeye ve işletme kültürüne bağlılığı artar.

*İşletmede verimliliğin, karlılığın artmasında etkilidir.

*Motivasyonu yüksek olan çalışanların morali yüksek olur, işletmenin personel devir oranı düşük olur.

*Çalışanların iş tatmini yüksek olur.

*Çalışanların işten kaytarma oranı azalır.

*İşlemenin maliyetlerinde azalma sağlar.

*İşletme ve çalışanlar için çalışma hayatının kalitesini yükseltir.

⁴⁰ B. Berelson, G. Steiner, *Human Behavior An Inventory of Scientific Findings*, Newyork: Harcourt, Brace and World, 1964, s:239

⁴¹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Mars Yayınları, 1989, s.288

*İşletmelerin ürün yada hizmetlerinin kalitesinin yükselmesinde etkilidir.

*Etkili motivasyon yönetimi, işletmenin amaçlarına ulaşmasında etkilidir.

Organizasyonel amaçlarına ulaşmış ve verimliliği sağlamış olan organizasyonlar çalışanların kişisel ihtiyaçlarını tatmin etmiş olanlardır. Çalışanların performanslarının niteliği genellikle o kişinin motivasyonuna bağlıdır. Fakat insanlar birbirinden farklı olduğu için çalışanların organizasyondaki davranışlarını anlamak zordur. Yani çalışan davranışı organizasyonlarda yer alan bir sürü çalışan arasındaki etkileşiminden etkileneceğinden dolayı onlar için motive edici şeyler saptamak zordur.

Örgüt yönetimi hem kişisel hem de organizasyonel hedeflere ulaşmak için işgörenlerin ihtiyaçlarını tatmin ederek onlardan en etkili biçimde yararlanmaya ve işgörenleri organizasyonun amaçlarına doğru motive etmeye çalışırlar. Örgütle motivasyonel açıdan uygun bir ortamın bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı, hatta bulunmadığı bir durum ise, ihtiyaçlar ve amaçlara ulaşmak için bir yana iş görenler yetenek ve çalışma kapasitesini tam olarak kullanamayacaklarından, moral açısından zayıf, tatmin konusunda yetersiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.⁴²

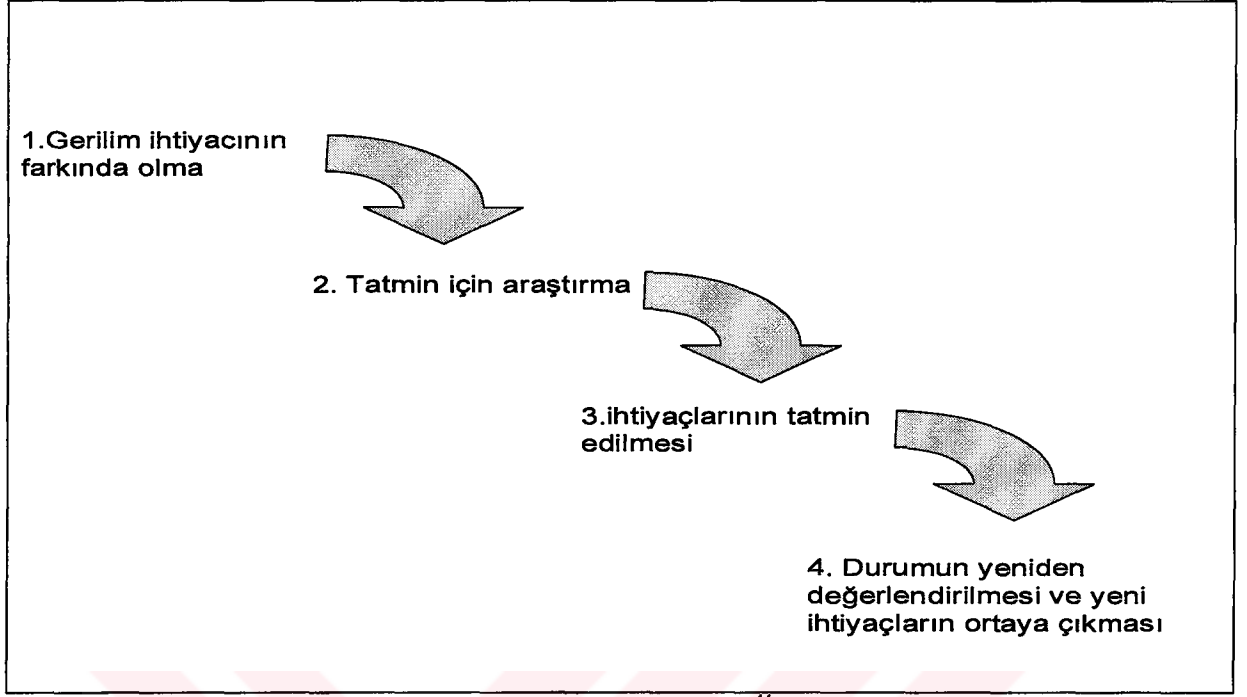
2.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için ihtiyaçların ve bu ihtiyaçların nasıl giderileceğinin bilinmesi gerekir. Mc Farland motivasyon sürecini şematize ederek şu şekilde göstermiştir.

Şekil 2'de de görüldüğü gibi, motivasyon süreci, bireyin bir ihtiyacının farkında olması ve bunun yarattığı gerilimle başlar. Gerilim evresini ihtiyacını tatmin edecek yolları araştırma evresi izler. Birey ihtiyacını tatmin ettikten sonra durumu yeniden değerlendirir ve ihtiyacını tatmin düzeyi kendi açısından yeterli ise, tatmin edilen ihtiyacın yerini bir başka ihtiyaç alır.⁴³

⁴² Dursun B., s.191

⁴³ Mc Farland D.E., *Management Principles and Practises*, New York: Macmillan, 1958, s.23



Şekil 2.1. Motivasyon Süreci⁴⁴

Morgan ve King motivasyon sürecini aşağıdaki 3 şekilde ele almaktadır.

1. İnsanı belli bir hedefe yönelten uyarıcının varlığı ve yöneltme için sahip olunan enerji,
2. Bu enerjinin düzeyi ve buna bağlı olarak gösterilen çaba ile kişinin isteklilik düzeyi,
3. İstenilen hedefe ulaşılmasıyla duyulan tatmin aşamasıdır.⁴⁵

2.4. Motivasyon Teorileri

Çağdaş motivasyon teorilerine gelinceye kadar, gerek insan konusunda ve gerekse insanı motive edecek unsurlar konusunda çok farklı görüşler ileri sürülmüştür.

⁴⁴ Mc Farland D.E., s.23

⁴⁵ Murray Edward, *Motivation And Emotion*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1964, s.84

2.4.1.Kapsam Teorileri

Kapsam teorilerinde insan ihtiyaçlarının tatmin edilmesi yoluyla motive edilmesinin mümkün olup olamayacağı esas alınmıştır

2.4.1.1. McGregor - Teori X ve Teori Y

McGregor'un yönetim üzerine geleneksel görüşü :” Her yönetsel karar ve eylemin temelinde insan yapısı ve davranışı ile ilgili sınırlar yer alır”⁴⁶şeklindedir.

Teori X'i özetlersek;

1. Ortalama insan işe karşı doğal bir isteksizlik duyar ve elinde işe iş yapmaktan kaçınır.
2. Bu niteliğinden ötürü çoğu kimseleri, organizasyonel amaçlara yönlendirmek için , ileriye dönük çabalarda zorlamak, yöneltmek , denetlemek, ceza ile tehdit etmek gerekir.
3. Ortalama insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçınır ve bireysel güvenliğini ön planda tutar.⁴⁷

Bu varsayımlar kısaca “ Teori X olarak adlandırılmıştır.

Mc Gregor ise Teori X'e alternatif olarak Teori Y'yi önermiştir

1. İş'te bedensel ve zihinsel güç sarf etme, oynamak ya da dinlenmek kadar doğaldır. Bağlı olduğu koşullara göre iş, birey için bir tatmin ya da ceza kaynağı olabilir.
2. Dış denetim ve ceza tehdidi, çabaların organizasyonel amaçlara yönltilmesini sağlayacak tek araç değildirler.
3. Başarılı olduğundan dolayı bir kimseye tekrar iş devretmek, onun için bir ödüllendirme olacaktır. Bu da, onu organizasyonel amaçlara dönük çabalarda bulunmaya yöneltir.
4. Normal insan, kendine özgü koşullar altında sadece sorumluluk kabul etmeyi değil aynı zamanda aramayı da öğrenecektir.
5. Organizasyonel sorunların çözümlenmesinde gerekli kabiliyet ve yaratıcılık bireylerde mevcuttur.
6. Ancak çağdaş bir endüstriyel yaşamın koşulları altında, ortalama bir insanın zihinsel potansiyeli kısmen yararlı kılınabilmektedir.⁴⁸ .

⁴⁶ Douglas Mc Gregor, *The Human Side of Enterprise*, New York: Mc Graw-Hill, 1960, s.33

⁴⁷ Tuğray Kaynak, *Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi*, İstanbul: Alfa Basım, 1995, s.103

⁴⁸ Kaynak, s.104

Özellikle Teori X, yönetime, etkin olmayan çalışmalar için, kolayca bir rasyonelleştirme öğütler. Ana ilkesi, yönetim ve denetimde rasyonelleştirmeyi otoriter bir uygulama ile gerçekleştirmektir. Teori Y ise, organizasyon üyeleri kendi kişisel amaçlarına en iyi şekilde, çabalarını işletmenin başarısı doğrultusunda yönlendirdikleri zaman, ulaşabilmelidirler.

Teori X, bir yorum yada görüşün ana hatları ile genelleştirilmesidir. Bir sonuç değildir. Ancak, kabul edilmelidir ki, Teori X Beşeri ilişkiler evrimi içinde belli bir görüşün ve davranışın çağlar boyu şekillenmiş halidir. Teori Y ise, otoriteyi yıkmayı ve ya onu ortadan kaldırmayı değil, onu kullanmaya olan gereksinmeyi azaltmayı amaçlar .⁴⁹

2.4.1.2. Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi” Teorisi

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi en yaygın kabul gören içerik kuramlarından biridir. Maslow’un piramidinde taban katmanının en alt katı fizyolojik gereksinimi oluşturmakta, tepe katmanı ise varoluşçu felsefeye özgü bir kavram olan “kendini gerçekleştirme” gereksinimini içermektedir. Kuramda, ana motiv olarak, bireyin ”kendini gerçekleştirme” gereksinimi odak olarak seçilmiştir.⁵⁰

Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi 5 temel basamaktan oluşmaktadır⁵¹.

1. Fizyolojik İhtiyaçlar
2. Güven Gereksinimleri
3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri
4. Saygı Görme Gereksinimleri
5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinimleri

1. Fizyolojik İhtiyaçlar: Fizyolojik gereksinimler tüm canlılar için geçerli olan gereksinimlerdir ve doğuştan vardır. Gıda, hava, barınma, seks gibi gereksinimler bu türün tipik örnekleridir.

⁴⁹ Kaynak, s.103

⁵⁰ Gerard Huizinga, *Maslow’s Need Hierarchy In The Work Situation*, Netherlend: Wolters-Noordhoff, 1970, s.15

⁵¹ John Lidstone, *Sales Forse Motivation*, Guildford Biddles LTD, 1978, s.4

2. Güven Gereksinimleri: Bireyin fiziksel ihtiyaçlarını karşılaması, artık bu dengeyi sürdürme gereksinimine yöneltir. Birey, artık geleceğini güven altında hissetmek isteyecektir. Korunma, bağımlı olma, korku ve karışıklıktan kaçınma, sosyal yapı, düzen bireyin güven gereksinimlerinin doğurduğu toplusal değer ve gereksinimleridir.

Günümüzde, sosyal güvenlik kurumları, işsizlik, kaza sağlık sigortaları bireyin güvenliğini tehlikeye düşürecek durumları önlemek için uygulanan modellerdir. Gelişmiş ülkelerde, bireyin fiziksel ihtiyaçları ve güvenlik ihtiyaçları yüksek oranda karşılandığı için, bu gereksinimlerin bireyi motive etme olasılığı oldukça dşmştir.⁵²

Gelişmekte olan ülkeler açısından ise, bu sürece ulaşıldığı söylenemez. Örneğin, en azından bir işsizlik sigortasının kurulamamış olması, çalışan bireyin kendini güven altında hissetmesini engellemektedir.

3. Ait Olma ve Sevgi Gereksinimleri: Fizyolojik ve güven gereksinimleri giderilmiş bir birey, artık sosyal yönü ağır basacak olan gereksinimlere yönelecektir. Birey, sosyal evre ve ortama ait olma arzusu duyacak, bu çevrenin diğer üyelerince sevildiğini bilme gereğini hissetmek isteyecektir.⁵³

4. Saygı Görme Gereksinimleri: Aidiyet veya sevgi gereksinimlerini gidermiş olan birey, kısaca çevresinde ya da toplumda yerini bulmuş bir bireydir. Ancak aynı birey, bu kez saygı görme gereksiniminin ihtiyaını duymaya başlar.

Maslow bu konuda; “ Toplumdaki bütün insanlar, kendi kendilerini sayma ve başkalarının kendilerini sayması için, kendilerinin, güçlü temellere dayandırmaya çalıştıkları üstün bir değerlemesini yaparlar”⁵⁴

Birey saygı görme gereksinimini gidermek için öncelikle bazı alt değerler çözümlemek zorundadır. Bu alt değerler ikiye ayrılırlar.⁵⁵

⁵² Abraham Maslow, *Motivation and Presonality*, New York, 1970, 2. baskı, s.41

⁵³ Kaynak, s:123

⁵⁴ Maslow, s.45

⁵⁵ Kaynak, s.124

Birey önce kendisi ile kendisi ile ilgili bazı değer ölçülerini oturtmak gereksinimini duyacaktır. Örneğin güçlü olmak, başarılı olmak, bağımsız olma ve güven duyulmak zorunda hissedecektir. Bu değerleri yerine oturtuktan sonra ise, toplumun bu değerlere göndermeler yapmasını bekleyecektir. Örneğin itibarlı olmak, onurlu ve mevki sahibi olmak, takdir edilmek vb. gibi.

Birinci türü oluşturan değerlere ulaşmak, bireyin kendi elindedir. İkincil türde olanlar ise, bireyin birinci türde gerçekleştirebildikleriyle orantılı olarak sosyal çevrenin onun için takdir edeceği değerlerle ilgili olanlardır.⁵⁶

Her iki değerler grubu yeterince gerçekleştiği takdirde, birey saygı görme gereksinmesini, bu gerçekleşme oranında tatmin olacaktır.

Sonuç olarak, saygı görme gereksinimi, doğrudan bireyin kendisi tarafından değil, başkaları üzerinden giderilebileceği bir olgudur.⁵⁷

5. Kendini Gerçekleştirme Gereksinmesi: Kendini gerçekleştirme, her bireyde görülebilecek bir gereksinme türü değildir. Bu gereksinme, bireyin, ancak sosyal yaşamda yerini bulmuş olması ve yeterince gelişmiş olması ile şartlandırılmıştır

Maslow; “ Bireyin, yapabileceğini yapmakla yükümlü olduğunu belirtmektedir”.⁵⁸ Birey bu aşamada, tatmine ulaşabilmek amacı ile potansiyelini ortaya koymak zorundadır. Ortaya gerçek bir şey koyduğu zaman da kendini gerçekleştirme gereksinimini gidermiş olacaktır.

2.4.1.3. Mc Clelland ve Başarı Teorisi

Mc Clelland'ın “başarı gereksinmesi- need for achievement-n Achievement” kavramı Maslow'da görülen “saygı görme gereksinmesi” ihtiyacına bir çok yönlerden benzemektedir. Ancak bir farkla ki Maslow’ başarı gösterme” durumunu ya da “başarıya ulaşma “gereksinmesini, “saygı görme gereksinmesi” sendromunun bir determinantı olarak

⁵⁶ Kaynak, s.125

⁵⁷ Kaynak, s.125

⁵⁸ Maslow, s.46

belirtirken, Mc Clelland aynı olguyu bireysel motivasyonun temel taşlarından biri olarak daha büyük bir önemle ortaya koymak istemektedir.⁵⁹

Başarı motivi üzerine araştırmaları “thematic apperception test” diye adlandıran bir test yardımıyla yürütülmüştür. Söz konusu test Henry Murray’ın kişilik testlerinden kaynaklanmıştır. Testin uygulanacağı kimselere günlük yaşantıdan spontane resimler gösterilmiş ve söz konusu resimlerle ilgili kısa bir senaryo anlatması (ya da yazması) istenmiştir. Bunda amaç bireyin iç yapısal dinamiği ile ilgili özelliklerini uyararak açığa vurdurmaktadır.⁶⁰

Mc Clelland’a göre birey, testlerde iki tür yönetimden birini ağır basıcı nitelikte dışarıya vuracaktır. Başka bir deyimle yazacağı senaryoyu belli bir yönelimine göre ağırlıklandıracaktır. Bu iki değişik tür gereksinmeye olan yönelimler aşağıdaki gibidir:

1. Yaratıcı, yapıcı ve çalışma yaşamına dönük bir yönelim ki, bu yönelimin temelinde bireyin “başarıya olan gereksinmesi- need for affiliation” yatar.

2. Aile, arkadaş ve sosyal çevreye dönük yönelim ki, bu yönelimin temelinde bireyin “çevresiyle ilişkilerde bulunmaya gereksinmesi-need for affiliation” yatar.

Daha gerçekçi bir yorumla, bir bireyin sadece başarı gereksinmesine, ya da sadece çevresiyle ilişkilerde bulunma gereksinimine yönelik bir örnek tutum geliştirdiği söylenemez. Birey gerçekte her iki gereksinmenin de etkisi altında bulunacaktır. Ne var ki, yönelimi, ağır basan gereksinmesi doğrultusunda oluşacaktır.⁶¹

Bu doğrultuda “Başarı Motivini” tanımlamak olanaklı olacaktır; “Kişisel yaratıcılığın bütün çalışmalarında yükseltmek ve ya olduğunca yüksekte tutmak için tüm çabayla girişilen yönelimdir ki, bireyin yaradılışında var olan ölçülerden bağımlıdır”. Bu yüzden (ölçülerin yeterliliğince) bu yönelimi gerçekleştirebilir, ya da başarısızlığa uğrar⁶²

⁵⁹ Kaynak, s:125

⁶⁰ Beach Dale S., *Personel: The Management of People at Work*, 2. baskı, New York: Macmillan, 1980, s.459

⁶¹ D. Mc Clelland., J.W. Atkinson, R.A. Clark, E.L. Lowell, *The Achievement Motive*, New York: Appleton-Century-Crofts, 1953, s.202

⁶² Kaynak, s.130

Söz konusu olgunun bilincinde olan başka deyimle, kendi değerini tartma durumunda olan birey, bir işe kalkışmadan önce başarı ve başarısızlık olasılıklarını dikkate alacaktır, bu durumda başarı motivi iki boyut gösterecektir. Başarı ve başarısızlık, her ikisinin bileşimi ise “ topluma başarı motivasyonu” verecektir.⁶³

Ayrıca başarısızlıktan dolayı cezalandırma, ya da başarıdan ötürü ödüllendirmenin bireyde başarı motivinin belli bir biçimde oluşumunun nedenini de oluşturacağı da açıktır. Başarısızlıktan dolayı cezalandırılan bireyin, sonradan üstleneceği işlerde gene başarısızlığa uğrayacağı korkusu, ondaki başarı gereksinimini azaltabilir.

Bu tip bireylerde başarı motivi, başarısızlığa olan korku dolayısıyla, temel karakteristik özellik biçimi almış olarak görülecektir.⁶⁴

2.4.1.4. Herzberg ve Motivasyon – Hijyen Teorisi (Çift Faktör Teorisi)

Herzberg tarafından geliştirilen “Motivasyon – hijyen- Motivation-hygiene” teorisi de, çıkış noktası doğrudan işin kendisi olduğundan, psikofizyolojik ve sosyal temellere dayalı diğer teoriler için söz konusu olan, bu teorilerin çalışma yaşamına uyumlandırılması gereğine Herzberg’de rastlanmayacaktır.⁶⁵

Teori, bir araştırma sonucu geliştirilmiştir. Bulgular, iş ve işle ilgili olgu ve koşulların hangilerini motive edici ve hangilerinin ise bu nitelikten yoksun olduğunu saptama amacıyla, bireysel tutum ve tepkinin sorulmasıyla elde edilmiştir. Söz konusu bulguların elde edildiği araştırmalar literatürde “Pittsburg Studies” adıyla geçmektedir. Araştırma A.B.D.’de Pittsburg çevresinde yerleşmiş işletmelerden 11 tanesinde ve 200 dolayında mühendis ve muhasebeci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Kendilerinden yazılı bir anket formu aracılığıyla, işlerine onları nelerin memnun edip nelerin ise etmediği öğrenilmeye çalışılmıştır.

⁶³ Kaynak, s.131

⁶⁴ Beach, s.459

⁶⁵ Kaynak, s.130

Herzberg söz konusu araştırmada elde ettiği bulguları pekiştirmek ve çok eleştiri almış olan sonuçsal verileri sağlamlaştırmak işin daha sonra araştırmaları değişik yöre ve ęalıřanları üzerine yinelemiş ve eskileri onaylayan sonuçlar elde etmiştir.

Bulguların analizi Herzberg ve ęalıřma arkadaşlarının, araştırmaya konu olan kişilerde iki temel değişik faktör grubunun varlığını saptamaya götürmüştür.⁶⁶

i) Hijyen faktörler: Bu faktörler; işletme politikası ve yönetimi, gözetim, gözetmenlerle ilişkiler, iş koşulları, ücret, akranlarla ilişkiler, kişisel yaşam, astlarla ilişkiler, statü ve güvenlik olarak belirlenmiştir.

ii) Motivasyonel Faktörler: Bu faktörler; motive edilişlerindeki güç derecesine göre sırasıyla, başarı, tanınma (kabul edilme), işin kendisi, sorumluluk, ilerleme, gelişme olarak belirlenmişti. Hijyen faktörler üzerinde Herzberg'in araştırma kanısı, bunların yeterli ve düzenli olmadıkları zaman işte tatmin geręekleřmeyeceđidir. Ancak bu faktörler var oldukları takdirde, "naturel" nitelikte olduklarından işgörenler tarafından sadece kabul görürler, ancak onları motive etmezler.⁶⁷ Başka bir deyimle, psikolojik sağlık açısından var olmaları yerinde olacaktır.

Motive edici faktörler ise, bireyi yöneltici, kamçılıyıcı ve giderildikleri ölçüde tatmin edici niteliktedirler. Söz konusu faktörlerden birinin geręekleřmemesi, bireyin motivasyonel yapısında bir boşluk yaratır, başka bir deyimle motivasyonunu engeller.⁶⁸

2.4.1.5. Alderfer-Erg Teorisi

Maslow'un kuramına dayanılarak yapılan araştırmalar sonucu ihtiyaçların üç büyük kümede toplanma eğilimi gösterdikleri saptanmıştır. Alderfer, ihtiyaç teorilerini üçe ayırmaktadır.

1. Doğuştan gelen ihtiyaçlar: Yeme, içme, giyinme, barınma, ęalıřma koşulları ve başarıyla ilgili ihtiyaçlar.

⁶⁶ F. Herzberg, B. Mausber, BB. Synderman, *The Motivation to Work*, New York: John Wiley and Sons Inc., New York, 1967, 2.baskı, s.114

⁶⁷ Kaynak, s.133

⁷¹ Kaynak, s.133

2. Sosyal ihtiyaçlar: Bu kişisel ihtiyaçlar kapsamındadır. İnsanın iş dışında ve işteki tatminini sağlar

3. Gelişme ihtiyaı: Bunlar insanın kişisel gelişimi için önemli olan yetenek ve kapasite örneğ olarak verilebilir.

Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde ve Herzberg'in ift Faktör teorisinde olduğu gibi ihtiyaçların güçlölük derecesine göre sıralanmasına karşıdır. O, ihtiyaçların bir bütün olduğunu ortaya koymuştur. Alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmeden önce üst düzey ihtiyaçların tatmin edilebileceğini ve faaliyetlerinden mahrum edilemeyeceğini savunmuştur. Bundan Maslow ve Herzberg hoşlanmazlar. Örneğin, Erg teorisi altında kişilerin geçmişleri ve ya kültürel çevresinin rolü vardır.

Alderfer, doğuştan gelen ihtiyaçların tatmin edilmesinden çok, gelişme ihtiyaının tatmin edilmesi üzerinde durmaktadır.⁶⁹

2.4.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri , insan ihtiyaçlarını nitelik ve tür olarak ortaya koyup bunların motive edilmedeki rolünü ortaya çıkarmaktan çok kişinin hangi amaçlarla motive edilebileceğini araştırmaya yönelmiştir.⁷⁰

Başka bir ifadeyle süreç kuramları davranışın ortaya çıkışından durduruluşuna kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklar. Bu kuramlar sadece kişileri motive eden etmenlerin neler olduğunu araştırmaya yönelmişlerdir. Davranışlar üzerindeki etkileri ve işleyişleri hakkında yeterli bilgi vermezler. Ayrıca süreç kuramları, kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele almışlardır. Bunlara göre farklı kişiler değişik görüş ve değer yargılarına sahiptirler ama hepsinde davranışı harekete geçiren motivasyon süreci aynıdır. Dolayısıyla bu teoriler kişinin içinde bulunan içsel faktörlerden çok dışında çevresinde bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermektedirler.

⁶⁹ J.R. Mc Cormick ve D.R.İlgen, *Industrial Psychology 6 Ed.*, New York: Mc Graw Hill Book Comp, 1982, s.82

⁷⁰ Özcan Yeniçeri, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Ankara: Ankara SBF. Yayını, 1993, s.9

2.4.2.1. Davranışı Şartlandırma Teorisi

Disiplinler arası bir çalışma alanı olan yönetimin psikolojiden aldığı özel faktörlerden birisi de şartlanma kavramıdır. Pavlov ve Skinner'in hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırmalar ve incelemeler de belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bu davranışı bir daha bu davranışı göstermeyecektir.⁷¹ Mantığı bu olan davranışsal şartlandırma yaklaşımının esası kısaca şöyledir. "Asıl olan davranışlardır". Kişinin iç dünyası ve duygu yönü büyük önem taşımaz. Önemli olan onun ne yaptığıdır. İkinci önemli görüş, davranışların dış etkiler nedeniyle oluştuğudur. Bu nedenle bir kimsenin fonksiyonlarını uyguladığı çevreyi değiştirmek yoluyla kişinin davranışları değiştirilebilir. Yapılması istenen iş için ödül koymak, istenmeyen iş için de ceza koymak veya dikkate almamak yoluyla bir kimse veya bir grup başkalarının isteklerini belirli yönde etkileyebilir.⁷²

Şartlandırma kavramının birincisi klasik şartlandırma, diğeri sonuçsal şartlandırma olarak iki çeşidi bulunmaktadır. Klasik şartlandırma Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneylerle geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu tür şartlandırmada davranışlar belirli uyarılar tarafından harekete geçirilmektedir.

Sonuçsal şartlandırma ise davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımına dayanmaktadır. Şartlandırma kavramı esas itibarıyla B.F. Skinner tarafından geliştirilmiştir. Skinner'e göre davranışın nedenlerini insanın içinde arayamayacağımıza göre bu nedenleri onun çevresinde bulacağız. Bireyin geçmiş ile şimdiki çevresi onun davranışını belirleyen en önemli etkendir.⁷³

Bu şartlandırmanın ana fikri şudur; kişi ihtiyaçlar amaçlar veya daha önceki şartlandırma türü nedenleri ile bir davranış şekli gösterir. Tabii ki burada karşılaşacağı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi ya aynı davranışı tekrar gösterecek veya davranışını tekrarlamaması büyük ölçüde karşılaşacağı sonuç (amirin ikazı, cezalandırması, hiç bir şey söylememesi, hoş görülmesi) tarafından etkilenecektir. Şayet ilgili davranış sonucunda

⁷¹ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1987, s.444

⁷² Hicks H.G., Gullet C.R., *Organizasyonlar ve Davranış*, Çev: Baykal B, İstanbul: İ.Ü. Enstitü Yayını, 1981, s.288

⁷³ Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Ankara: Ankara SBF. Yayınları, 1981, s.261

hoşlanılan bir şeyle sonuçlanırsa tekrarlanmaz. Bu şartlandırma davranışın sonucuna bağlı olarak ortaya çıkar. ⁷⁴

Motivasyon aracı olarak sonuçsal şartlandırmanın kullanılması şu şekilde mümkün olacaktır. Eğer personelin davranışı örgüt açısından arzu edilen bir davranış ise ancak davranışın ödüllendirilmesi ile mümkün olacaktır. Dolayısıyla örgüt açısından arzu edilen davranışlar ödüllendirilirse bunların tekrarlanma ihtimali yükseltilmiş olacaktır. Eğer davranışları örgüt arzu edilmeyen davranışlar ise yönetici bu davranışları istemeyecektir. Daha da ileri gidilerek bu tür davranışların cezalandırılması durumunda bunların tekrarlanma ihtimali azaltılmış olacaktır. ⁷⁵

Buna rağmen ceza yönteminin kullanımında Skinner taraftar değildir. Ona göre öğütler kaçınmayı öğrenme ya da ceza yöntemlerini kullandıkları için etkili çalışmamaktadırlar. İnsanlar etkin, üretken davranışın etkili yollarla pekiştirildiği bir çevrede mutlu olurlar. Çünkü iyi düzenlenmiş olumlu pekiştiriciler insanların gelişimine yardımcı olur, oysa olumsuz yaklaşım işgörenlerin gelişmesini engeller veya saldırganlık yapar bu da sonunda örgüt için zararlı olur. ⁷⁶

Örgüt, arzu ettiği ya da yapılmasını istemediği davranışları açık bir şekilde izah etmeli ve bütün çalışanlarına duyurmalıdır. Ayrıca mümkün olan her fırsatta ödüllendirmelere gidilmeli ve anında gereken ödül verilmelidir. Diğer yandan kişilere değer verdikleri şeyler ödül olarak verilmelidir. ⁷⁷

2.4.2.2. Bekleyiş Teorisi

Bekleyiş teorisi iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Birincisi Vroom tarafından geliştirilen diğeri de Lawler ve Porter tarafından bu teorinin geliştirilmesi ile oluşturulan teoridir.

Vroom modeli;

Vroom tarafından geliştirilen kurama göre, bir işgörenin işini yapması için çaba harcaması gerekmektedir. Bir işgörenin çaba harcaması demek, bir güç ya da bir güdü tarafından

⁷⁴ İ.Ethem Başaran., *Örgütsel Davranış*, Ankara:1991, s.158

⁷⁵ Koçel T., s.313

⁷⁶ Onaran O., s:264

⁷⁷ Özcan Yeniçeri, *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*, Ankara:SBF Yayını, 1993, s.9

eyleme geçirilmesi demektir. Çaba, aynı anda güç ve güdü anlamında kullanılmaktadır. Çaba şu üç değişkenin bir işlevidir.⁷⁸

(I) Arzulama derecesi: Valence terimiyle de ifade edilen bu kavram ile kastedilen bir amaç elde edilmek isteniyorsa yani bu amacın elde edilmemesine üstün geliyorsa valence pozitifdir. Bunun tersiyse negatif olacaktır.

Amaca karşı bir ilgisizlik varsa, o zaman valence sıfırdır. Demek ki Valence'in değeri (arzulama değeri +1'den -1'e kadar) değişecektir. Yalnız bu değerler elde edilen amacın beklenen değeridir. Geçek değeri değildir. Mesela "sıkı çalışma" istemi bir yükselmeye yol açacaksa o zaman bu amacın valence'i pozitif değerde olacaktır. Buradan da görüldüğü gibi Vroom değerle "valence" terimlerini ayırmaktadır. Bir amacın beklenen valence değeriyle elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir.⁷⁹

(II) Bekleyiş: Bekleyiş denince kişinin belirli bir davranışının belirli sonuçları olacağı hususundaki inancının gücünü ifade eder. Eğer kişi gayret sarf etmekte belirli bir ödül elde edebileceğine inanıyorsa yani bunu bekliyorsa daha fazla gayret sarf edecektir. Örneğin yaşlı biri için ücret dışında ileride elde edilecek emekli maaşı büyük bir öneme sahipken, genç ve henüz çalışma hayatına atılmış biri için emekli aylığı cezp edici olmadığı için bu konudaki istek ve arzusu önemsizdir.

(III) Araçsallık: Kişi belirli gayret ile belirli düzeyde performans gösterebileceğini bu performanstan dolayı belirli şekilde ödüllendirilebileceği düşünsün. Sözgelimi birinci kademe sonuç olarak kişinin maaşı arttırabilir. Esasında birinci kademe sonuçlar ikinci kademe sonuç olarak adlandırılabilir amaçları gerçekleştirilmede bir araçtır. Örnekle verilen maaş esasında daha yüksek bir statü elde etmek etrafta tanınmak kişinin ailesini daha iyi geçindirebilmesini sağlamak için bir araçtan ibarettir.⁸⁰

Bu model ücret artışını ön plana atmakla birlikte ücret artışının bir amaca bağlanarak yapılması gerektiğini savunmaktadır. Parayı para için değil, belirli yerlerde ve belirli

⁷⁸ İ.Ethem Başaran., *Örgütsel Davranış*, Ankara: Feryal Yayınevi ,2000, s.158

⁷⁹ Onaran O., s.73

⁸⁰ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Beta Yayınları, 1993, s.316

amaçlar için kullanılan bir araç olarak nitelendirir. Bu nedenle insan beklentilerinin iyi analiz edilmesi gerektiği istenmiştir.⁸¹

Lawler- Porter Modeli; Porter'le Lawler'in kuramı, özel kesim yöneticilerinin işle ilgili tutumlarının işle ilgili davranışları ve işteki başarılarıyla ilişkilerini inceleyen kavramsal bir taslak geliştirme ihtiyacından doğmuştur. Bu kuram da temelde bir bekleyiş kuramıdır. Burada Vroom'un kuramında yer almayan başka tutumsal değişkenlerde yer almıştır. Zaten kuramın başlıca özelliği, daha önce ayrı ayrı ele alınan çok sayıdaki değişkenleri bir araya getirip aralarındaki ilişkileri belirtmesidir.⁸²

Beklentiler Lawler'e göre; çaba başarı beklentileri, başarı-ödül beklentileri ve ödüllerin çekiciliği olmak üzere üç değişkenden oluşmaktadır.⁸³

Çaba – başarı beklentileri, bireyin belirli ölçüdeki kişisel çabasıyla istediği bir sonuca ulaşım ulaşamayacağı konusundaki sübjektif olasılık yargıdır.

Başarı-Ödül beklentileri, bireyin, elde edilecek başarısının ödüllendirilip ödüllendirilmeyeceği, ödüllendirilecekse bunun hangi olasılıkla gerçekleştirilebileceği konusundaki sübjektif yargıdır.

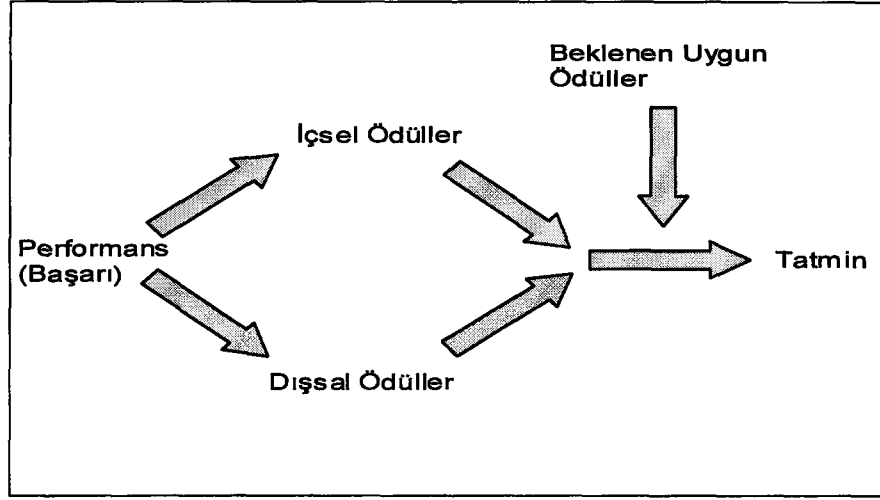
Kuramın üçüncü değişkeni olan ödül çekiciliği genişletilip, ödül çekiciliği norm şekline dönüştürülebilir. Bireyin norm baskısı altında, ödül çekiciliği olduğu zamanlarda bile yani kendileri istenilen sonuçları onaylamadıkları halde davranışlara güdülenmiş olabileceklerini göstermektedir.

Porter ve Lawler başlangıçta sadece bir tek ödüle yer vermişlerdir. Daha sonraki araştırmalar “dışsal ve içsel” olmak üzere iki grup altında toplanmaları gerektiğini göstermiştir. Şekil 3.2'de ödül ile performans ilişkisi gösterilmektedir.

⁸¹ Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*, Bursa: Uludağ Ün. Yayını, 1987, s..83

⁸² Onaran O., s.76

⁸³ Onaran O., s.76



Şekil 2.2 Porter ve Lowler Kuramsal Modeli⁸⁴

Burada içsel ödüller bir kimseye yaptığı iyi performans dolayısıyla kişinin kendisi tarafından verilir. Bu ödüller başarı duygularını ve Maslow tarafından tanımlanmış olan üst düzey ihtiyaçların karşılanmasını kapsar. Dışsal ödüller organizasyon tarafından verilir ve esas itibarı ile aşağıda kademe ihtiyaçlarını karşılarlar. Bu grupta ödüllere ücret, terfi, statü ve iş güvenliği gibi konuları içerirler. Porter ve Lawler, dışsal ödüllerin performans ile zayıf bir bağlantısı olduğu görüşündedirler. Bu görüşlerini şekilde tam dalgalı bir çizgi ile göstermektedirler.

İçsel ödüllerle iş başarıyı arasındaki ilişki daha sıkıdır. Şekilde gerek içsel, gerek dışsal ödüller, kişi tarafından uygun ödüller aracılığıyla dolaylı olarak tatmine bağlanmıştır.

Ancak organizasyonun etkisine rağmen kendisinin motivasyonu ile ilgili sorumluluğun büyük bir bölümü çalışan bireye bağlıdır. Bu nedenle çalışan bireyin motivasyonu ve ya tatmin duyması, o kimsenin performansına bağlıdır.⁸⁵

2.4.2.3. Amaçlama Teorisi

Amaçlama Teorisini E.A.Locke geliştirmiştir. Amaçlama kuramı, insanları çaba harcamadan amaca ulaşmaktan haz duyar. Bu haz, işgöreni kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye güdüler.

⁸⁴ H.G. Hicks, Gullet C.R., *Organizasyonlar ve Davranış*, Çev:Besim Baykal, İstanbul:İ.Ü: Enstitü Yayını, 1981, s.230

⁸⁵ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yayımları, 1987, s.441

İşgören, işine ilişkin amacı kendi koymalıdır. Amaçlarda şu özellikler olmalıdır.

1. Amaçlar, işgörenin algılayıp uygulayacağı biçimde açık seçik olmalıdır.
2. Amaçlar, iş görenin başarabileceği güçlükte olmalıdır.
3. Amaçların güçlük derecesi, giderek yükseltilmelidir.
4. Amaçlar işgörenin özlem düzeyine yakın yada derin olmalıdır.
5. Amaçlar, işgörence benimsenmelidir.
6. İşgören, amaçları ya kendisi saptamalı ya da saptamaya katılmalıdır.
7. Amaçların gerçekleştirilme süreci ve sonucu işgörenle birlikte kullanılmalıdır.
8. Bütün bu eylemler, işgöreni geliştirici olmalıdır.⁸⁶

Birey eğer bireysel amaçlarına örgüt aracılığıyla ulaşabileceğine inanırsa örgütü destekler; inanmazsa örgütle olan ilişkisini kaybeder.⁸⁷ Bu ise işgörenin örgütü etkileyecek girişimlerde bulunmak veya greve katılmak, örgüte karşı yabancılaşmak ve kayıtsızlaşmak suretiyle işbirliğini örgütten esirgemek gibi yöntemlerle beklentilerini ortaya koyar.⁸⁸

Amaçlar ne kadar kesin ve eksiksiz bir biçimde ifade olursa, örgütün ve faaliyetlerin etkinliği o kadar fazla olur.⁸⁹ Vroom'un modelinde de geçtiği gibi, kişi ve kişiler için oldukça farklı amaçlar topluluğu bulunabilir. Hangi ihtiyaçların bu amaçlara arzu doğurduğu konusunda bir yargıya varılamaz. Önemli olan çalışanların hangi amaçları önemli olarak gördükleridir.⁹⁰

Çalışma yaşamında amacın boyutu ve niteliği konusunda önemli rol yöneticilere düşer. Ortak amaç inancını aşıl原因 ve ona ulaşmada ortak çaba harcamasını hazırlayan yönetici hiç kuşku yok ki başarılı yöneticidir. Yalnız şu şart ile ki; amaçlara ulaşmak için yöneticinin verdiği emirlere uyum ve istenenin yapılması kültüre (manevi değerlere) bağlı olacaktır.⁹¹

⁸⁶ Başaran, s.159

⁹⁰ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ. Ü. İşletme Fak. Yayınları, 1983, s.143

⁸⁸ E.H. Schen, *Örgütsel Psikoloji*, Çev: A.Sağtur-Ş.Özalp, Eskişehir: İktisadi ve Tic.Bilimler Ak.Yayımları, 1976, s.54

⁸⁹ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi*, Ankara:Savaş Yayınevi, 1984, s.55-56

⁹⁰ Hicks H.G.,Gullet C.R., s.227

⁹¹ İlhan Erdoğan, s.140

Birey motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici amaçlara göre yönetim biçimini kullanacaktır. Amaçlara göre yönetim, bir organizasyonda üst ve astların amaçlarını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaçlar ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir.⁹²

2.4.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Adams'ın eşitlik teorisine göre, ödül adaletinin çalışanları sürekli motive ve teşvik etmek bakımından çok önemli bir değeri vardır.⁹³ Bireyin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik (yada eşitsizliklere) bağlıdır⁹⁴

Çalışanlar kendi girdilerini (çaba, eğitim, tecrübe...vb) ve sonuçlarını (ücret statü, ilerleme ...vb), benzer durumda olan diğer bireylerle mukayese ederler. Burada önemli olan girdi ve sonuçların mutlak niceliği değil, bunların birbirine oranının diğer bireylerin girdi ve sonuçları arasındaki arana eşit yada yakın olmasıdır.⁹⁵

Birey, kendi sonuçlarının girdilerine oranlarının, karşılaştırma yaptığı kişinin sonuçlarının girdilerine oranı ile eşit olmadığını algıladığında eşitsizlik ortaya çıkar.

Eşitsizlik durumu, şu şekilde formüle edilebilir.⁹⁶

Bireyin Elde Ettiği Sonuçlar < Diğerlerinin Elde Ettiği Sonuçlar

..... >

Bireyin Girdileri

Diğerlerinin Girdileri

Dengenin aleyhine bozulduğunu hisseden kişi, bu tatminsizliğin baskısından kurtulmak için kendi sonuçlarını artırma yollarını araştırarak, bunda başarıya ulaşmadığı takdirde ise işletmeye sunduğu girdilerin miktarını azaltacaktır. Aslında birey, kendi oranının

⁹² Nurullah Genç , “Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon”, *Erzurum: Atatürk Üniv. İkt. Ve İdr. Bil. Fak. Araştırma Mer. İşletme Dergisi*, Cilt.7, 1987, s.269

⁹³ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yayınları, 1987, s.441

⁹⁴ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*, İstanbul: Beta Yayınları, 1993, s.312

⁹⁵ Toker Dereli., *Organizasyonel Davranış*, İstanbul: Ar Yayın Evi,1981, s.204

⁹⁶ Koçel T, s. 321

diğerlerinin oranından fazla olduğunu algıladığında da huzursuzluk duyacak fakat bunu daha geç algılayacaktır. Ancak kendisi ve diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığında huzura kavuşmuş olacaktır.⁹⁷

Eşitsizlik duygusu, bireyde gerginlik yaratacak, birey, bu gerginliği azaltmak yönünde çaba gösterecektir.

Eşitsizliği algılayan birey, girdilerini arttırarak sonuçlarını da arttırmaya ve bu yolla eşitsizliği gidermeye çalışabileceği gibi, girdilerine karşılık elde ettiği sonuçları diğer bireylerinkine oranla az olarak algılayarak eşitsizliği gidermek için girdilerini azaltabilir. Bu da örgütün o bireyin bazı yetenek yada özelliklerinden yararlanamaması anlamında örgüt açısından zararlı sonuçlar verebilir. Hatta birey devamsızlık ve örgütü terk etme yollarına da başvurabilir.⁹⁸

Bu teoriyi personelini motive etmek için kullanmak isteyen bir yönetici şu hususları dikkate almak zorundadır:

- Bu teorinin ağırlık noktası eşit gayretin eşit şekilde ödüllendirilmesi gerektiği üzerindedir.
- Eşitsizlik veya eşitlik personelin işletme içinde ve işletme dışında yaptıkları karşılaştırmaların bir sonucu olarak algılanır.
- Eşitsizliğe karşı gösterilecek tepki değişik şekillerde olabilir.

Eşitsizlik teorisi Lawler-Porter Modeli ile çok yakından ilgilidir. Lawler-Porter Modeli, bir ölçüde, Eşitlik Teorisini de içermektedir. Çünkü performans ile algılanan eşit ödül, içsel ödül, dışsal ödül ve tatmin olma arasındaki ilişkiler, eşitlik teorisinin vermek istediği ile hemen hemen aynıdır. Eşitlik teorisi bu ilişkileri motivasyonun temeli kabul ederek motivasyonu bunlar üzerine oturtmuştur.⁹⁹

⁹⁷ Eren E. s. 442

⁹⁸ Onaran O. , s:486

⁹⁹ Koçel T., ss.322

Teori ile ilgili olarak yapılan araştırmalar, daha çok bireylerin ücret konusunda algıladıkları eşitsizlik üzerinde durmuşlardır. Yapılan araştırmalar genellikle teoriyi desteklemektedirler.¹⁰⁰

Adreus tarafından yapılan bir araştırmada ücret konusunda eşitsizlik algılayan ve diğerlerine göre daha az ücret aldığı düşünölen bireylerin, daha fazla sayıda üretimde buldukları yani girdilerini arttırdıkları ortaya çıkmıştır.¹⁰¹

Dittrich ve Carrell tarafından yapılan bir araştırmada da personelin eşitsizlik algıları ile devamsızlık ve örgütü terk etme arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkarılmıştır.¹⁰²

Patchen de yaptığı bir incelemede, ücretlerin daha yüksek olması gerektiği görüşünde olanları arasında işe gelmeme oranının daha fazla olduğu görölmüştür.

Girdi ve sonuçların arasında bir denge aramanın esas olduğuna ilişkin görüşler, örgütlerdeki düşmanlık, kin, aşırı hırs ve ihtirasların ortaya koyduğu olumsuz etkilerin azaltılması yönünden önemlidir. Ayrıca, bireylerin algı ve değerlendirme yönünden çok değişik oldukları ve nesnel olmayan (sübjektif) biçimde davrandıkları hatırlanacak olursa nesnel (objektif) bir denge kurmanın hayal olduğu sonucuna varılacaktır. Bu nedenlerden dolayı da örgütlerde söz konusu olumsuz duygular ve bunların ortaya çıkardığı tartışmalar önlenememiştir.¹⁰³

¹⁰⁰ R.D. Prithard., "Equity Theory, A Review and Critique", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol.59, No.2, 1969, s.211

¹⁰¹ I.R. Andrews, "Wage Inequity and Job Performance An Experimental Study", *Journal of Applied Psychology*, Vol.51, No.1, 1967, s.39-45

¹⁰² Dittrich J.E. Carell M.R., "Organizational Equity Perceptions Employee Job Satisfaction and Departmental Absence and Turnover Rates", *Organization Behavior and Human Performance*, Vol.24, No.1, 1979, s.29-41

¹⁰³ Eren E., s.44

BÖLÜM III. MOTİVASYON TEORİLERİNDE YENİ YAKLAŞIMLAR

Motivasyon teorilerini geçmişten günümüze incelersek 1960 ve 1970'li yıllarda bir çok fikir ortaya atılmış ardı ardına genişletilmiş 80'ler var olan teorilerin rafine edilmesi ve genişletilmesine sahne olmuştur. Örneğin araştırmacılar sosyal öğrenme teorisini, hedef koyma teorisini, iş dizaynı, ödül koyma sistemleri, cezalandırma, adalet, yaratıcılık ve kültürler arası eğilimlerin motivasyona etkisi konularında ampirik gelişmeler kaydetmiştir.

Ancak 1990'lı yıllarda bilimsel yayınlar araştırıldığında motivasyon teorisine yönelik çalışmaların azaldığı gözlenmektedir. Bunun yanı sıra işletme ve örgütsel davranış konulu kitaplarda motivasyonla ilgili bölümler çoğunlukla 1960- 1970 arasında ortaya çıkan teorileri referans alırken günümüzde yapılan çalışmalara çok az yer verildiğini görüyoruz

İşletme Akademisininin 2001 'deki yıllık toplantısında motivasyon konusuna ilgiyi arttırmak ve tartışmalar yaratabilmek için özel bir seminer düzenlenmiştir. Makale çağrılarında araştırmacılar, motivasyonun teorik gelişimine katkıda bulunacak yeni ve yararlı fikirler içeren 6 makale ile karşılık vermişlerdir.

Bu makalelerin ortak yanı var olan iş motivasyonu teorilerini adapte edip genişleterek değişen güncel işyeri gerçeklerine uygun hale getirmeye çalışmalarıdır. Bugünün işyerleri giderek azalan kısa dönemli odaklanma, zamani kritik bir performans etmeni olarak alma, çalışanlar arasında artan bir karşılıklı dayanışma (genellikle ekip çalışması olarak kendini gösterir), işyeri deneyimine etkili cevaplar gelişimi, çalışanlar tarafından artan bir değer ve motivasyon çatışması ve kariyerlerin geçici olduğunun açıkça anlaşılmasıyla karakterize edilir.

Özel sayıdaki 6 makalede motivasyon teorilerini ve işyerindeki motivasyon anlayışını geliştirecek temalar vardır. Bütün bu bahsi geçen teorilerin sınırları vardır. Hiçbiri eleştirmeden alınamaz bazıları da son yıllardaki araştırmalarla birlikte geçerliliğini yitirmiştir, fakat çoğu çalışanların motivasyonlarını anlamak için faydalı bilgiler sunmuşlardır. Bu yüzden iş motivasyonu alanı sadece gelişmemiş aynı zamanda farklı yönlere kaymıştır. Motivasyon konsepti faaliyet yaratan içsel unsurlara ve bu faaliyetleri

teşvik edici dış unsurlara işaret eder, motivasyonun etkileyebileceği 3 alan yönelim (seçim), yoğunluk (çaba) ve devamlılıktır. Motivasyon sadece insanların kabiliyet kazanmalarını değil bu kabiliyetlerini nasıl kullandıklarını da etkiler. İlk önce, iş motivasyonu teorisi görev performansı belirlemesinden öte alanları da ele alınmalıdır. İkinci olarak motivasyon teorileri, örgütsel davranış ve endüstriyel organizasyon psikolojisinden yararlanabilir. Örneğin, motivasyon ekip etkinliği bazında çalışabilir. Ekipleri bireylerden farklı olarak etkileyen süreçler vardır; ekip arkadaşlarının birbirlerini nasıl motive ve demotive ettiği gibi.

Motivasyon aynı zamanda karar alma alanında el alabilir. Knight, Durham ve Locke hedeflerin insanların karar alırken yükledikleri riskleri etkilediğini bulmuşlardır. Motivasyon teorisi makro teorilere daha iyi dahil edilebilir, özellikle örgüt teorisine örneğin merkezileşme ve merkezden uzaklaşma derecesinin motivasyonel sonuçları olduğu şüphe götürmez. Değişik ülkelerde şubeleri olan şirketlerde bu tip değer farklılıklarıyla mutlaka karşılaşılır. Dolayısıyla değer farklılıklarının nasıl işlediğini anlamak gerekir.

Motivasyonel konular stratejik işletme için de önemlidir. Mesela, stratejik işletme çoğunlukla değişim ve değişime karşı çıkma olgusunu içerir. Elbette stratejik işletmenin karar seçimi ve rekabet gibi motivasyonla alakalı başka tarafları da daha ayrıntılı incelemektedir. Çalışma alanındaki motivasyon teorisi başka sahalardaki bulgulardan da faydalanmaktadır. Örgütsel davranış bilimi ve pratiği hali hazırda sosyal ve eğitimsel psikolojiden yararlanır. Motivasyon çalışmalarında, endüstriyel organizasyon dışındaki klinik psikoloji bulguları göz ardı edilmemelidir.

3.1. Locke E.A., Latham G.; 21. Yüzyılda İş Motivasyon Teorilerinin Gelişimi

Edwin A. Locke ve Gary P. Latham tarafından yazılan ilk makale iş motivasyonu üzerine teorilere odaklanır. Bu yazarlar daha doğru, daha bütünsel, daha geniş kapsamlı ve var olan teorilerden uygulaması daha kolay teoriler geliştirmek için 6 öneride bulunmuşlardır. Bu makaledeki amaç yeni bir iş motivasyonu teorisi önermek değildir. Onun yerine, daha doğru, daha kapsamlı ve daha pratik teoriler inşa edilebilecek süreç ve süreçlere bakan bir

model oluşturmaktır. Bu makalede 21. yüzyılda iş motivasyonunu daha iyi anlamak için 6 öneri sunmuştur.¹⁰⁴ Bunlar;

Öneri 1. Varolan teorilerin geçerli yanlarını entegre etmek için meta analizlerin sonuçlarını kullanmak.

Öneri 2. Sınırsız bir iş motivasyonu bilimi yaratmak.

Öneri 3. Kişilik gibi genel değişkenlerin görev ve duruma özel değişkenlerle nasıl etkileştiği ve nasıl uygulandığını tespit etmek. Bu değişkenlerin duruma göre nasıl şekillendiğini ve yapılanmayı ve durumsal seçimleri nasıl etkilediğini görmek

Öneri 4. Bilinçli motivasyon kadar bilinçaltı motivasyonu ve birbirleriyle ilişkilerini anlamak

Öneri 5. İç gözlemi, motivasyonu anlamak ve çalışmak için açıkça bir yöntem olarak kullanmak. İç gözlemi bir yöntem olarak kullanmak en az 6 tane yarar sağlar.Bunlar;

1. Motivleri ve özellikleri anlamak,
2. Doğruluğu arttırmak,
3. Davranışların etkilerini anlamak,
4. Yöneticilerin ilkeleri nasıl formüle edip uyguladıklarını öğrenmek,
5. Kendi kendine motivasyon yollarını anlamak,
6. Motivasyon ve bilgi arasındaki ilişkiyi anlamak.

Öneri 6. Teorileri formüle ederken insan faaliyetleri üzerinde iradenin etkilerini tanımak.

3.2. Fried Y., Slowik L.H.; Hedef Koyma Teorisi ve Zaman Kavramı

Yitzhak Fried ve Linda Haynes Slowik çalışma örgütlenmelerindeki iş performansı ve hedef belirleme süreçlerinde zamanın etkilerini incelemişlerdir.

Hem iş hayatında hem de günlük hayatta zaman insanlar için önemli bir faktördür. İnsanların bilişsel aktivitelerinin çok önemli bir bölümü zaman ile ilişkilidir; geçmiş ve şimdiki deneyimleri, gelecekle ilgili planları vs. Buna rağmen motivasyon teorilerinde zaman faktörünün insanların motivasyonuna etki eden önemli bir değişken olduğunun göz ardı edilmiş olması hayli ilginçtir. Bu çalışmada öne sürülen fikir zaman faktörünün motivasyon teorilerine dahil edilmesi bu teorilerin geçerliliğini, kullanılabilirliğini ve

¹⁰⁴ Edwin A. Locke, and Gary P. Latham, "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For The Twenty-First Century", *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 2004, s.388-403

genelleştirilebilirliğini arttıracaktır. Bu çalışmada zaman kavramının hedef koyma teorisine katkılarını inceleyerek zaman kavramının motivasyon teorilerinde alacağı yeri örneklenmesi amaçlanmıştır. Hedef koyma teorisinin incelenmesinin iki ana sebebi vardır: Birincisi hedef koyma teorisinin örgütsel davranış hakkında var olan en baskın motivasyon teorilerinden biri haline gelmiş olması, ikincisi de hedef koyma teorisinin diğer tüm motivasyon teorilerine nazaran doğası gereği zaman kavramıyla yakından ilgili olmasıdır.¹⁰⁵

Hedef koyma teorisi özetle hedeflerin güçlüğü ve üstesinden gelinebilirliği arttıkça yapılan işten beklentilerin arttığını öne sürer. Teori, çalışanın sarf ettiği eforun ve performansının kendisine koyulan veya kendi seçtiği hedefler doğrultusunda artacağını öngörür. Kısacası, çalışanın eforunu ve ardından gelen performansı arttırmak için koyulan hedefler zorlayıcı fakat gerçekleştirilebilir olmalıdır.

Varolan hedef koyma teorisi, koyulan hedeflere zaman sınırı koyma, çalışanların geçmiş performanslarının gelecekteki performanslarına etki etmesi, koyulan hedeflerin çalışma sürelerini nasıl etkilediği gibi bazı zaman kavramlarından bahsediyor olmakla beraber zaman kavramının teoriye katkısını sistematik olarak içermekten yoksun kalmıştır. Bu çalışma hedef koyma teorisinin en temel üç ögesinde (hedefin zorlayıcılığı, hedefin erişilebilirliği ve hedefin özgüllüğü) zaman kavramının önemini araştırarak zaman kavramını teoriye sistematik olarak eklemeyi hedeflemektedir. Çalışma sonuçta aşağıdaki hipotezleri ortaya atmaktadır:¹⁰⁶

1. Bireyler, zorlayıcı olmayan şimdiki görevler gelecekteki daha zorlayıcı görevlere giden bir basamak oluşturuyor ise bu görevleri gerçekleştirmeye meylederler. Bu durum ancak bireyin geleceğe dair planlarının, kendi kariyer gelişimi arzularının yüksek olması, gelecek iş beklentilerinin ve örgütsel desteğin pozitif olması durumlarında geçerlidir.

2. Eğer nispeten basit bir görev gelecekteki daha önemli ve daha zorlayıcı bir görevi izleyecek ise çalışan bu basit görevi üstlenmeye motive olur.

3. Çalışanlar bazı dönemlerde basit ve daha az zorlayıcı görevleri, bu dönemde daha önemli kişisel hedeflerini takip etmekten bir süreliğine kurtarıyor ise üstlenmeye meylederler.

¹⁰⁵ Yitzhak Fried and Linda Haynes Slowik, "Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach", *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 2004, s.404-422

¹⁰⁶ Fried Y. ve Linda Haynes Slowik, s.404-422

4. Çalışanların zorlayıcı bir görevi farklı zaman aralıklarında yapmaları beklenirken bu iki zaman aralığında yeterli bir süre boşluk yok ise sonuç beklenenden daha kötü olacaktır. Buna karşın çalışma periyotları arasına yeterli bir süre koymak performansı artırır.
5. Kariyerlerinin başlarında olan bireyler, kariyerinde ilerlemiş olan bireylere nazaran zorlayıcı görevleri daha kısa sürelerde üstlenmekte ve gerçekleştirmekte daha etkin olurlar.
6. Sürekli tekrar eden görevler karmaşıklıkları yüksek ise, tekrar etme süreleri fazla ise, her gerçekleştiğinde farklı yönleri ortaya çıkıyor ise zorlayıcılıklarını muhafaza ederler.
7. Eğer organizasyon yenilikçiliği ve onun doğal bir parçası olan hata toleransını öne çıkarıyor ise çalışanlarının daha zorlayıcı ve riskli hedefler belirlemeleri beklenir.
8. Gelecek beklentileri güçlü olan bireyler işlerinin gerektirdiği görevleri yerine getirirken diğer bireylere nazaran daha zorlayıcı ve riskli hedeflerin peşinden gitmeleri beklenir.
9. Kariyerlerinin zirvesindeki bireylerin kariyerlerinin başlarında olan bireylere nazaran daha zorlayıcı ve riskli hedeflerin peşinden gitmeleri beklenir.
10. Spesifik fakat zorlayıcı hedefler düzenleme safhasında iken yüksek, öğrenme safhasında iken alçak olacaktır. Öğrenme safhasında iken 'yapabileceğinin en iyisini yap' yöntemi uygulanmalıdır.

3.3. Seo M., Barrett L.F., Bartunek J.M.; Etkili Deneyimin Motivasyondaki Rolü

Merkez etkili deneyim psikolojik ve nörobiyolojik teorilere dayanarak, işteki etkili duyguların yönetim, yoğunluk ve devamlılık şeklinde davranışsal sonuçlarını etkileyen bir grup doğrudan ve dolaylı yol saptarız. İlk olarak, etkili deneyim iş motivasyonunun üç ana yargı unsuru olan beklenti yargısı, fayda yargısı ve gelişme yargısı gibi amaç düzeyini etkileyerek bu davranışsal sonuçları dolaylı olarak etkileyebilir. İkinci olarak, etkili deneyim bu davranışsal sonuçları doğrudan da etkileyebilir. Bu yaklaşımda bu kalıbın anlamları tartışılmaktadır¹⁰⁷

¹⁰⁷ Myeong-Gu Seo, Lisa Feldman Barrett and Jean M. Bartunek, "The Role of Affective Experience In Work Motivation", *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 2004, s.423-439

Psikoloji ve nörobiyolojideki son teorik ve deneysel ilerlemeler, insan duygusunu göz önünde tutmayı ihmal eden iş motivasyonu anlayışlarının yetersiz olduğunu kanıtlamıştır. Russell ve Feldman Barrett “merkez etkisi” kavramını duyguyla ilgili geniş fenomenin yararlı çözümlene birliği olarak sunmuştur. Bu yazarlar merkez etkisini, zevk ya da öfke ile hareket ya da hareketsizliğin geçici, basit duyguları olarak tanımlamışlardır. Merkez etkisi iş motivasyonunun süreç ve sonuçlarını etkileyen temel yapı olarak ele alınmıştır. Zevk/öfke ve hareket/hareketsizlik iş motivasyonunu dolaylı olarak, merkez etkili duygular iş motivasyonunu amaç saptama gibi bilinçli davranışsal seçimleri içeren yargı unsurları üzerindeki etkisi yoluyla etkiler. Merkez etkili duygular inançlar yada yargıları içeren farklı seçim süreçleri tarafından aracılık edilmeyen yollarla da doğrudan iş motivasyonunu etkiler. Bu doğrudan ve dolaylı yollar iş motivasyonundaki üç davranışsal sonucu etkiler. Bunlar; yönetim, yoğunluk (kişinin ne kadar çok çalıştığı/harcadığı çabanın miktarı) ve devamlılık.¹⁰⁸

Merkez etkisinin iş motivasyonundaki dolaylı etkileri; çalışmaların büyük çoğunluğunda araştırmacılar görev davranışları ve karşılaştırılmış hedefler arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Pek çok işyerinde bireyler geniş bir görev, hedef ve talep çeşitliliği içinde yer alırlar. Hedef belirleme ve bunu gerçekleştirmeye çalışma içinde yer alan beş temel bilişsel unsuru etkileyerek davranışsal sonuçlar yoluyla merkez etkili durumların beş yol belirleriz. Bu unsurlar; beklenti yargısı, fayda yargısı, hedef seviyesi, hedef taahhüdü ve gelişme yargısı.

Merkez etkinin iş motivasyonundaki doğrudan etkileri, bazen insanlar önce bir işi yapar daha sonra onun üstüne düşünürler. Bu durum, muhtemel seçenek alternatifleri üzerine önceden bir bilgileri olmadığında ve böyle acil eylemleri bilinçli bir şekilde düşünüp taşınmanın mümkün yada etkili olmadığı durumlar gerektirdiğinde ortaya çıkar. Etkili aktivasyon, belirli bir sonuca ulaşmak ya da ondan sakınmak için bireyleri aktif çaba sarf etmeye zorlayan enerji deneyimi ile ilgili motivasyon el durum yaratır. bununla ilgili bazı hipotezler öne sürülmüştür. Bunlar; merkez etkisi ne kadar hoş olursa, eylem yönlendirmesi o kadar üretici olur. İkinci hipotez; merkez etkisi ne kadar hoş olursa hareketin devamlılığı o kadar çok olur.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Seo Myeong-Gu, Lisa Feldman Barrett and Jean M. Bartunek, s.423-439

¹⁰⁹ Seo Myeong-Gu, Lisa Feldman Barrett and Jean M. Bartunek, s.423-439

Sonuç olarak bu yaklaşımda yazarlar etkili deneyimin önemli motivasyonel anlamlarına işaret etmektedirler. İlk olarak, zevk ve öfkenin merkez etkili duygular davranışsal sonuçların yönünü etkileyebilir. Daha sonra, merkez etkili deneyimlerin aktif edilmesi motivasyonun yoğunluk yönünü etkiler. Son olarak, merkez etkili duygular davranışsal sonucun devamlılık yönünü etkiler.

3.4. Kanfer R, Ackerman P. ; Yaşlanma, Yetişkinlerin Gelişimi ve İş Motivasyonu

Ruth Kanfer ve Phillip L. Ackerman hayat süresi ve erginleşme teorilerini yaşlanmanın iş motivasyonuna etkilerini anlamak için kullanmışlardır. Her ne kadar yaşlılığın genelde bilişsel ve idraki yeteneklerinin azalmasına yol açtığı görüşü olsa da bu yazarlar bu görüşün basit olduğunu iddia ederler. Onun yerine yaşlanmayı bilişsel yetenekler azalırken başka idraki yeteneklerin arttığı, motivlerin ve hedeflerin yeniden düzenlendiği ve kişilik özelliklerinin değiştiği daha kompleks bir süreç olarak görürler. Bu yüzden yaşlanmanın motivasyonu nasıl etkilediğini tamamiyle anlamak için değişik ve çoğunlukla birbirini telafi eden değişkenlere bakmak gerektiğini savunurlar.¹¹⁰

Bu çalışma, iş motivasyonu teorilerini, yaşlanma ve yaşlılık gelişimini de dikkate alarak genişletmeyi amaçlamaktadır. Motivasyonda yaşlanmanın getirdiği değişimleri incelerken modern süreç teorilerinin (beklenti teorisi, hedef koyma teorisi gibi) yetersiz kaldığı görüşü öne sürülmüştür. Süreç teorileri beklentiler, kişisel yetkinlik gibi psikolojik değişkenlerin yapısını ve işleyişini başarıyla modellerken, yaşlanmanın motivasyona nasıl etki ettiğini açıklamakta yetersiz kalmıştır.

Bu çalışmada yaşlanmanın motivasyonu farklılaştırması üzerinde önemli fakat henüz keşfedilmemiş etkileri olduğu öne sürülmüş ve bu konularda teoriler ve sistematik araştırmalar geliştirilmesine başlangıç teşkil etmesi amacıyla yaşam süresince bireysel değişimin motivasyona etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Yetişkinlikteki kişilik özellikleri seviyesindeki değişim dışadönüklük, nevroitiklik ve açıklık yaşla beraber düşüklük gösterir. Daha yaşlı yetişkinler ortalama olarak daha az hareketli,

¹¹⁰ Ruth Kanfer and Phillip L. Ackerman, "Aging, Adult Development and Work Motivation", *Academy of Management Review*, Vol:29, No.3, 2004, s.440-458

daha az endişeli ve yeni tecrübelerle daha az açık olmaları beklenir. Bu çalışmada negatif etkinin yaşla birlikte üstüğü, ancak pozitif etkinin ileriki yaşlar boyunca dengeli kaldığını savunmaktadır yani hem genç hem yaşlı yetişkinler altmış yaşına kadar pozitif duygular yaşarlar, ancak daha yaşlı yetişkinler, genç yetişkinlerden daha az negatif duygu yaşarlar. Bireyler orta taştan ileriki yaşlara geçerken, yararlı değerlerin (finansal güvenlik gibi) azaldığını gösterme eğilimindedirler. Öte yandan terminal değerlerin (dünyada barışı arzulanma gibi) artması söz konusudur.

Yüksel bilgi gerektiren görevlerde yaşla beraber performans seviyesi artar. Dikkat gerektiren görevlerde yaşla beraber performans düşer. Yeni bir işletme sisteminin öğrenilmesi gibi görevlerde yaşlı çalışanlar genç çalışanlara göre düşük performans sergilerler. Çalışanlar yaşlandıkça, başarı güdülerinin gücü ve deneyime açık olma düşüş gösterir ve pozitif etki geliştirmek ve kendi kavramını korumakla ilgili güdüler artar. Mesleki aşamaların zirvesinde olan daha yaşlı ilerlemiş çalışanlar için yüksek performans seviyesi ücret artışını gerektiren bir durum değildir. Yaşlı yetişkinler hedef gerçekleştirme, iş davranışlarında yer alma gibi konularda daha az istekli olabilirler. Genç çalışanlarda hedef oluşturmak, yeni öğrenme fırsatları yaratmak performansı artırıcı bir unsurdur. Yaşlı çalışanlarda iş rolü değişim fırsatları motivasyonu artırıcı bir unsur olabilir.¹¹¹

Motivasyonda yaşla ilgili kaçınılmaz ve evrensel bir düşüş olduğunu gösterecek ne teorik gerekçe ne de deneysel kanıtlar vardır. Yetişkinlerin yaşları ilerledikçe motivasyon unsurlarında da farklılıklara neden olacaktır. Yaşla ilgili değişiklikler, motivasyonu, çalışma koşullarına bağlı olarak düşürebilir, arttırabilir yada küçük etkilerde bulunabilir.

3.5. Ellemers N., Gilder D., Haslam S.A.; Bireyleri ve Grupları Motive Etmede Sosyal Kimlik Perspektifi

Naomi Ellemers, Dickde Gilder ve S.Alexander Haslam kişisel ve ekip süreçlerinin iş motivasyonunu nasıl etkilediğini incelemek için kişisel kategorizasyon teorisi ve sosyal kimlik süreçlerini kullanmışlardır. İş örgütlenmeleri giderek daha çok ekipler etrafında

¹¹¹ Kanfer R. ve Phillip L.Ackerman, s.440-458

şekillendiği için grupların iş motivasyonunu nasıl etkilediği incelemek gerektiği üzerine durmuşlardır.¹¹²

Bu makale öz sınıflandırma ve sosyal kimlik edinme süreçlerinin araştırılması ve bu süreçlerin bireyleri ve grupları iş yaşantısında nasıl etki edeceğinin incelenmesiyle iş motivasyonuna yeni bir anlayış katılabileceğini öne sürer. Öz sınıflandırma ve sosyal kimlik edinme yaklaşımının çalışanların hangi durumlarda kendilerini birer birey, hangi durumlarda bir ekibin parçası olarak gördüklerini anlamakta bir araç olarak kullanılabilmesi öne sürülmüştür. Bu yaklaşımın modern iş yapısında davranışsal motivasyonu anlamamıza nasıl yardımcı olabileceğinin kanıtları ve bu teorik yaklaşımın liderlik ve grup performansına etkilerine dair bazı öngörülere yer verilmiştir.

3.6. Kehr H.; Açık Güdüler ve Algılanan yetenekleri birleştirmek: İş Motivasyonu Ve iradenin Telafi Edici Modeli

Modelin yapısal unsurları saklı güdüler, açık güdüler ve algılama yetenekleridir: işlevsel yöntemler iradesel (yetersiz motivasyonu telafi eden) ve problem çözme (yetersiz algılanan yetenekleri telafi eden) düzenlemedir. Var olan kavramları sürdüren bunlara meydan okuyan ve birleştiren öneriler türetilmiştir.¹¹³

Saklı güdüler; durumsal belirtilerle temel etkili reaksiyonları ve saklı davranış eğilimlerin birleştiren ilişkili şebekeler olarak kavramlaştırmıştır. Saklı güdüler bilinçsiz ihtiyaçlar ve temel ihtiyaçlarla ilişkilidir. Saklı güdülere bilinçli şekilde ulaşamaz, bilinçaltında uyandırılır ve etkili tercihlere saklı davranışlara yol açar. Erken yaşta gelişir ve ileriki yaşlarda sosyal taleplerden bağımsızdırlar.

Açık güdüler; bilinçli şekilde ve kişilik araştırması formu gibi anketlerle ulaşılabilir. Saklı güdüler gibi güdü temalarına göre kategorize edilebilirler. Saklı güdülerden farklı olarak açık güdüler, sosyal talepler ve normatif baskılardan etkilenir. Açık güdüler, görev seçimi gibi bilişsel seçimleri belirlerken etkilidirler. Hedeflerin gelişimiyle yakından ilişkilidirler.

¹¹² Naomi Ellemers, Dick De Gilder and S.Alexander Haslam, "Motivating Individuals and Groups At Work: A Social Identity Perspective On Leadership And Group Performance", *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3,2004, s.459-478

¹¹³ Hugo M. Kehr, "Integrating Implicit Motives, Explicit Motives, and Perceived Abilities: The Compensatory Model Of Work Motivation and Volition", *Academy of Management Review*, Vol.29, No:3,2004, s.479-499

Algılanan yetenekler; sosyal destek, biçimlendirme ve atıf, algılanan yetenekleri etkiler, ancak en büyük belirleyici, geçmiş performanstır. Başarılı performans genellikle benzer davranışların başarılı bir biçimde uygulanabildiği inancına neden olur. Kavramsal ve deneysel araştırmalarda, araştırmacılar algılanan yeteneklerin iş motivasyonunun önemli bir belirleyicisi olduğu sonucuna varmışlardır.¹¹⁴

İrade; açık hareket eğilimlerini rekabet halindeki davranış etkilerine karşı desteklemek için kişisel düzenleme stratejilerinin sıralanışı şeklinde tanımlanabilir. İradenin bu anlamı oto kontrolle ilişkilidir. İradesel kontrol, asıl saklı davranış eğilimlerine yetersiz motive edilen bilişsel tercihleri desteklemeyi gerektirir. Açık ve saklı güdüler arasındaki ayrımlar çatışan davranış eğilimlerine yol açar. İradesel kontrolün iki kat işlevi vardır; açık hareket eğilimlerini artırmak ve istenmeyen saklı davranış etkilerini yok etmek. Yeni bir araştırmada, yöneticiler arasında iradesel tüketim incelenmiş ve saklı/açık güdü ayrımlarının, azalmış irade gücü ve refahı önceden belirlediği bulunmuştur.

Problem çözme; Az algılanan yetenekler, yetersiz, az gelişmiş ya da var olmayan davranış usulleriyle ilişkilendirilir. Davranış usulleri var olmadığında, problem çözmeye ihtiyaç duyulur. Bu nedenle yetersiz algılanan yetenekler, problem çözme gerekleriyle ilişki içindedir.

Geniş bir araştırma göstermektedir ki, açık, saklı güdü sistemleri, kişisel çatışma, esas motivasyon ve başarılı performansla ilişkilidir. Telafi edici model, esas motivasyon için önceden gerekli olan şeyin, uyandırılmış saklı güdülerden kaynaklanan gerçek etkili tercihlerle benzer olan davranıştır. Saklı güdülerin açığa çıkarılması her zaman esas motivasyona yol açmaz. Çünkü eklenen gereklilik rekabet eden bilişsel tercihlerin yokluğudur.

Sonuç olarak; iş motivasyonu ve iradenin telafi edici modeli, insan motivasyonunun üç ayrı yaklaşımını birleştirir: ikili sistem teorileri, irade teorileri ve algılanan yetenek teorileri. Telafi edici modelin temel fikri, irade kontrolünün, saklı /açık güdü ayrımları nedeniyle yetersiz motivasyonu telafi etmesidir iş motivasyonu ile ilgili ilk teoriler telafi edici modeli tamamlar. Bununla birlikte, telafi edici model bu eski yaklaşımları (1) açık ve saklı güdüler

¹¹⁴ Kehr, s.479-499

ve algılanan yetenekleri eş zamanlı inceleyerek (2) bireysel farklılıkları göz önünde bulundurarak, (3) kişisel çatışma ve irade çatışma sonucunu aydınlatarak sürdürür.¹¹⁵

Hugo M. Kehr. kompanse modeli kullanarak algılanır yetenekleri inceleyerek motivasyon araştırmalarını sentezlerler. Kehr'in modeli kişisel amaç edinme kişisel hedef koymanın bazen neden motive edici olmadığına dair cevaplanmamış soruları cevaplamaya yardımcı olur.

¹¹⁵ Kehr, s.479-499

BÖLÜM IV. İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN SATIŞ ELEMANLARININ SORGULANMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

4.1. İlaç Sektörünün Özellikleri

Ülkemizde faaliyet gösteren Türk İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası verilerine göre üye olan yerli ve yabancı toplam 37 tane ilaç firması vardır. Bu firmaların bazıları tek ilaç üretirken bazıları 150'den fazla ilacı piyasaya vermektedirler. Ayrıca bazıları sadece ithal ilaç satışı ile faaliyetini sürdürmektedir. İlaç sektöründe firmalar birbirleriyle birleşerek Pazar paylarını ve güçlerini artırma yoluna gitmektedirler. Satış elemanlarının sayısı bazı firmalarda 1000'den fazladır. Küçük bir ilaç firmasında bile satış elemanının sayısı ortalama 100 civarındadır. Bu verilerden de anlaşılacağı gibi ilaç firmaları arasında çok yoğun bir rekabet ortamı vardır. Bir ilacın satılıp satılmaması tamamen doktor ve eczacının kendi tercihi ile olmaktadır.

Satış temsilcisinin müşterileri doktorlar ve eczacılardır. Doktor, ilacı reçetelerken ilacın içindeki molekülün güvenilirliğini, ilacın marka olmasını, ilacın hasta tarafından kullanım kolaylığı yani yüksek hasta uyumu gibi kriterleri göz önünde bulundurması yanında ilaca reçetesinde yer vermesindeki en önemli etkenlerden biri de o ilacı tanıtan satış elemanının iyi prezantasyonu, olumlu yaklaşımı ve iyi diyalog kurmasıdır. Ayrıca bir çok ilacın aynı etkiye sahip muadillerinin olması yani doktorun tercih yelpazesinin fazla olması da hangi ilacın tercih edileceğinde satış elemanının önemini arttırmaktadır. Eczacılar da satış temsilcilerinin diyalog halinde olduğu ikinci müşterileridir. Eczacıların olmayan ilacın yerine muadilini verebilme yetkisinin olması ve Türk halkının eczacıları doktor gibi görerek eczacılardan doktora gitmeden hastalıklarına çözüm olacak ilacı talep etmeleri onların önemini de arttırmakta ve satış elemanının eczacıyla da iyi diyalog kurmasını gerektirmektedir. Yukarıda da anlatılanlardan anlaşıldığı üzere ilaç firmasında çalışan satış elemanının işinde başarılı olabilmesi, ilacın satış ve sürekliliğini sağlayabilmesi için olumlu diyaloglar kurabilmesi gerekmektedir. Bunun içinde yüksek motivasyona ihtiyacı vardır. İlaç şirketleri satış elemanlarının önemini bilmekte, onlar için büyük yatırımlar yapmakta ve en büyük kadrolarını satış ekiplerinden oluşturmaktadırlar.

4.2. İlaç Sektörünün Profili

Uygulama konusunu teşkil eden ilaç mümessillerinin çalıştığı sektör olan ilaç endüstrisi, diğer sektörlerden oldukça farklı özellikler taşımaktadır. Tanım olarak ilaç sanayi; beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan kimyevi ve biyolojik maddelerin farmasötik teknolojiye uygun olarak, bilimsel şekillere getirilen ve seri halde üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalıdır.¹¹⁶

İşletme yönetimi bakımından bir başka farklılık , pazarlama ve satışadır. İlaç endüstrisinde satış görevini yürüten ilaç mümessilleri, mümessil, delege, reprezentant ve ya propagandist gibi unvanlar taşır. İlaç mümessillerini müşterilerini; doktorlar, ecza depoları ve eczaneler oluşturmaktadır. Doktorları belirli zamanlarda ziyaret ederek ilaç tanıtımı yaparlar görevleri sadece satış yapmak değildir. Satış görevi eczane ve eza deposu gibi yerlerde söz konusudur

Tıbbi mümessilin satış yapmak dışında bir amacı, çalıştığı firmanın ilaçlarının doktor tarafından reçetelenmesini sağlamaktır. İşte bu satış yapmadan dolaylı olarak satışı gerçekleştirmeye kişisel olmayan satış denilmektedir.

Türkiye genelinde faaliyet gösteren Türk İlaç Endüstrisi İşverenler sendikasına üye olanlar 37 tanedir.

Araştırmada 2004 yılı Türk İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikası bilgileri kullanılmıştır. Buna göre Türkiye İlaç pazarında bu sendikaya üye olan 37 firma vardır.

Türk İlaç Endüstrisi İşverenler Sendikasına üye olan ilaç firmaları;

Abbott Labartuarları İth., İhr. Ve Tic. A.Ş.

Abdi İbrahim İlaç San. ve Tic. A.Ş.

Adeka İlaç ve Kimyasal Ürünler San. ve Tic. Ltd.Şti.

Ali Raif İlaç San.A.Ş.

Bayer Türk Kimya İlaç San. Tic.A.Ş.

Bio Farma İlaç San. ve Ticaret A.Ş

¹¹⁶ “Diğerlerine Benzemeyen Bir Endüstri, OECD Tarafından görüldüğü şekliyle İlaç Endüstrisi”, İstanbul: Sandoz İlaç Sanayi Yayını, 1983, s.59

Bilim ilaç Sanayi ve Tic.A.Ş.
Biomeks İthal İlaç Ltd. Şti
Bristol –Myers Squibb İlaç San. Ve Tic. A.Ş.
Dr.F.Frik İlaç San.ve Tic. Ltd.Şti.
Drogsan Doğa Kaynaklı İlaç Hammaddeleri San.ve Tic.A.Ş.
Eczacıbaşı İlaç Sanayi ve Ticaret A.Ş.
Erkim İlaç San. Ve Tic. A.Ş.
Fako İlaçları A.Ş
GlaxoWellcome TürkiyeSmithkline Beecham Türkiye
İlsan-İltaş İlaç San.A.Ş.
İ.E Ulagay İlaç Sanayii Türk A.Ş.
Kurtsan İlaçları A.Ş.
Koçak İlaç Sanayi Tc. A.Ş.
Lilly İlaç Tic.AŞ.
Merck Sharp&Dohme İlaç San.ve Tic A.Ş.
Mustafa Nevzat İlaç San.ve Tic A.Ş.
Nobel İlaç Sanayii ve Ticaret A.Ş.
Novartis Ürünleri A.Ş
Novo Norddisk Türkiye
Onko-Koçsel
Organon Türkiye
Pfizer İlaçlarıA.Ş.
Pasteur Mérieux Connaught Türkiye
Roche Türkiye San .A.Ş.
Sanofi Doğu İlaç Fabrikası
Sanovel İlaç San ve Tic.A.Ş.
Schering Alman İlaç ve Ecza Tic.Ltd. Şti
Servier İlaç ve Araştırma A.Ş.
Toprak İlaç ve Kimyevi Maddeler Sanayii Ticaret A
Wyeth İlaçları A.Ş.

4.3. Araştırma

İlaç sektöründe çalışan satış elemanlarının iş memnuniyet süreçlerine etki eden faktörler üzerine bir araştırma yapılmıştır.

4.3.1. Araştırmanın Problemi

Günümüz koşullarında satış gücü, işletmenin güçlülüğü ve karlılığı üzerine etkili faktörlerin belki de en önemlisidir. Ve müşteri gözünde satışçılar firma temsilcileridir. Satış ordusu, firmaların satışlarını bir fiil gerçekleştiren en verimli, buna karşın en masraflı varlıklarındandır. Ayrıca satışçılık malların satışını arttırmada en önemli kaynaktır. Öyle ise, satışçıdan beklenen görevi yerine getirebilmesi için, onun desteklenmesi ve memnun olmadığı konular tespit edilerek iş memnuniyetinin sağlanması gerekmektedir. Bu da onların motivasyonunu etkileyen faktörlerin neler olduğunu tespit etmek, önem sırasını belirtmekle gerçekleştirilebilir.

İlaç firmalarında çalışan satış elemanlarında genel olarak iş memnuniyetsizliğinin ve işten şikayetlerin fazla olduğu dikkati çekmiş ve bu konu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır. Araştırmada satış ekiplerinin iş memnuniyetini etkileyen motivasyon unsurlarının neler olduğu saha araştırması ile belirlenmeye çalışılacaktır..

İlaç firmaları arasında da diğer bir çok sektörde de olduğu gibi rekabet hızla artmaktadır. Artan rekabete bağlı olarak ticari hayatta birçok düzenlemeler yapılmakta, ürünler için yoğun pazarlama aktivasyonları hazırlanmaktadır. Örneğin ilacın satış şartlarında alıcıya büyük kolaylık sağlanmakta, ilacın konumlandırması yapılırken rakipler göz önüne alınarak farklı taktikler uygulanmakta, pazara yeni ürün sokarken farklı stratejiler belirlenmektedir. Fakat rekabeti belki de en yoğun yaşayan, hatta rekabet koşullarını belirleyen satış ekipleri ve onların motivasyonu ile ilgili çalışmalar yeterli oranda yapılmamaktadır. Motivasyon iş gören açısından son derece önemlidir çünkü iş görenin başarısı örgütün işine yarayabileceği gibi, kendi işlerinde yarayacaktır. Örgütte motivasyonel açıdan uygun bir ortam bulunması, işgörenler için ihtiyaçları gidermede ve amaçlara ulaşmada son derece yararlı olacaktır. Motivasyon etmenlerinin çekici olmadığı hatta bulunmadığı bir ortamda ise, ihtiyaç ve amaçlara ulaşmak bir yana, iş görenler yetenek ve çalışma kapasitelerini tam olarak

kullanmayacaklarından, moral açısından zayıf, işten memnuniyetsiz ve örgüte katkıda bulunma eğiliminde oldukça kısır bir durum alacaklardır.

Araştırma yapılırken ilaç firmaları arasındaki yoğun rekabet göz önünde bulundurularak bu rekabetten çok fazla etkilenen satış temsilcileri üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışanların ihtiyaçlarının giderilmesi iş memnuniyetine yöneliktir. Yapılan iş, bireyin arzu ve ihtiyaçlarını giderdiği ölçüde çalışan memnun olur. İşinden memnun olmayan bir bireyde ruh gerilimi ve denge bozuklukları görülür. Bunun sonucu olarak da birey örgüt bütünlüğünü tehdit eden çatışma ve savunma davranışları içine girebilir. İş başarımlarının belirlenmesinde satış elemanlarının katılımı söz konusu olduğunda, işletme amaçları ile satış elemanlarının amaçlarının yakınlaştırılması sağlanmalıdır. Bu durum, iletişim kurulmasıyla beraber belirli bir iş başarımlarını hedefine yönelen satış elemanlarının gösterebileceği çabanın en yüksek seviyede olumlu yönde katkıda bulunacaktır.

4.3.2. Araştırmanın Amacı

Artan rekabet koşullarında, satış ekiplerinin önemi hızla artmaktadır. Dolayısıyla satış ekiplerinin iş memnuniyetini etkileyen unsurların neler olduğu firmalar için önem taşımaktadır.

Araştırmadaki temel amaç,

Türkiye’de faaliyet gösteren, yerli ilaç firmalarında çalışan satış elemanlarının iş memnuniyetini etkileyen faktörlerinin neler olduğunun belirlenmesidir.

4.3.3. Araştırmanın Örnekleme

Araştırmanın örnekleme Türkiye’de faaliyet gösteren ve Türk İlaç Endüstrisi ve İşverenler Sendikasına üye olan 37 yerli ve yabancı ilaç üretici ve pazarlamacı firmalardan yabancı ortaklı ilaç firmaları çıkarılmıştır. Geriye kalan 20 yerli ilaç firmasından 6 tane ilaç firması araştırmanın örneklemini oluşturmuştur. Bu 6 ilaç firmasının İstanbul’da çalışan ilaç mümessillerinden 112 ilaç mümessiline anket uygulanmıştır. Anket ilaç mümessillerine doktorlarla görüşme için bekleme anında, seyahat esnasında, öğle aralarında uygulanmıştır. Anketlerin bir değer ifade edebilmesi ve amaca ulaşabilmesi için tüm soruları etki altında kalmadan tarafsız bir gözle yanıtlanması istenmiştir.

4.3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren mevcut 20 yerli firmasından 6 tanesine yapılmıştır. Firmalar iş memnuniyeti ile ilgili bir anketi elemanlarına resmi yollardan uygulamak istememişler bundan dolayı kişisel ilişkiler kullanarak ilaç firmasında çalışan 112 kişiye anket uygulanabilmiştir.

4.3.5. Araştırmanın Metodolojisi

Amacı gerçekleştirmek için, satış temsilcileri için kullanılan spesifik ölçüm olan Gilbert A. Churchill, JR., Neil M. Ford and Orville C. Walker, JR tarafından geliştirilmiş olan “ Satış Temsilcilerinin İş Memnuniyeti” ölçeği kullanılmıştır. Anket soruları; anket sorularının 1. 2. 3. 4. 5. 6. soruları ilaç mümessillerinin demografik özelliklerini ölçmeye yöneliktir, 7. 23. 27. 32. sorular işin niteliği ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi, 16. 22. 25. 30. sorular çalışma arkadaşları ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi, 8. 17. 21. 29. 36. sorular yönetici ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi, 11. 12. 14. 15. 28. sorular üst yönetim ve şirket politikası ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi, 9. 13. 18. 24. 26. 33. 34. sorular ücret, prim ve sosyal imkanlar ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi, 19. 20. 35. 37. sorular yükselme olanakları ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır. Tutum ölçeği olarak Likert tipi beş dereceli tutum ölçeği kullanılmıştır. Ankette, iş memnuniyetinin boyutunu yansıtan beş değişik düzeyi içeren, Kesinlikle Katılıyorum, Katılıyorum, Kararsızım, Katılmıyorum, Kesinlikle Katılmıyorum seçenekleri bulunmaktadır. Anketin tam metni Ek.2.’de verilmiştir.

Araştırma analizinde SPSS for Windows 1200 paket istatistik programı kullanılmıştır.

4.3.6. Araştırmanın Bulgularının Analizi

Araştırma bulgularının analizi yapılırken, öncelikle anketin güvenilirlik analizi yapıldı, uygulanan anket sonucunda elde edilen bulgular değerlendirildi ve her bir sorunun iş memnuniyeti ile ilişkisi için Ki Kare Homojenlik Sınaması yapıldı.

Güvenilirlik analizi;

Katılımcılara uygulanan anketin demografik özellikler dışında kalan 30 soruluk kısmı, 1'den 5'e kadar derecelendirilmiş ve Likert tipi ölçeğe göre cevaplandırılmıştır (1=kesinlikle katılmıyorum, 5=kesinlikle katılıyorum). Bu kısım üzerinde yapılan güvenilirlik analizinde güvenilirlik katsayısı %82 olarak bulunmuştur.

4.3.6.1. Anket Bulgularının Değerlendirilmesi

Anket sorularının herbiri tablolar oluşturularak değerlendirildi.

Tablo 4. 1 İlaç Mümessillerinin Cinsiyete göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	%
Bay	86	76.8
Bayan	26	23.2
Toplam	112	100.00

Yapılan anket çalışmasında ilaç mümessillerinin %23.2 'si bayan' % 76.8'inin bay olduğu görülmüştür.

Tablo 4. 2 İlaç Mümessillerinin Yaş Gruplarına göre Dağılımı

Yaş	Sayı	%
20-24	6	5.4
25-28	56	50
29-32	34	30.4
33-35	12	10.7
36 ve üzeri	4	3.6
Toplam	112	100.00

Anket sonucunda 20-24 yaşları arası %5.4, 25-28 yaşları arasında % 50, 29-32 yaşları arasında % 30, 33-35 yaşları arasında %10.7, 36 ve üzeri %3.6 oranında ilaç mümessili tespit edilmiştir.

Tablo 4. 3 İlaç Mümessillerinin Eğitim Durumlarına göre Dağılımı

Eğitim	Sayı	%
Lise	8	7.1
Yüksek Okul	6	5.4
Üniversite	92	82.1
Master	6	5.4
Doktora	0	0
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %7.1'i lise, % 5.4'ü yüksek okul (önlisans), %82.1'i üniversite, %5.4'ü master seviyesinde eğitim görmüşlerdir.

Tablo 4. 4 İlaç Mümessillerinin İş Tecrübelerine göre Dağılımı

Tecrübe	Sayı	%
1 yıldan az	16	14.3
1-3 yıl	50	44.6
3-5 yıl	28	16.1
5-10 yıl	22	19.6
10 yıldan fazla	6	5.4
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %58.9'u 3 yıldan az, %16.1'i 3-5 yıl arası, %25'i 5 yıldan fazla çalıştıkları görülmektedir.

Tablo 4. 5 İlaç Mümessillerinin Medeni Hallerine göre Dağılımı

Medeni Hal	Sayı	%
Evli	52	46.4
Bekar	60	53.6
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin medeni hallerinde, evli ve bekarların oranında pek bir farklılık olmadığı görülmektedir. %46.4'ü evli, %53.6'sı bekadır.

Tablo 4. 6 “Yaptığım iş bana başarılı olduğum hissini veriyor” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	26	23.2
Katılıyorum	44	39.3
Kararsızım	22	19.6
Katılmıyorum	10	8.9
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8.9
Toplam	112	100.00

Araştırmada cevap verenlerin % 52.5'i yaptıkları işin onlara başarılı olduğu hissini verirken, %19.6 'sı kararsız, %17.8'i bu ifadeye katılmadıklarını söylemiştir.

Tablo 4. 7 “İşimle ilgili sorunları yöneticimle serbestçe tartışabiliyorum” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	30	26.8
Katılıyorum	42	37.5
Kararsızım	16	14.3
Katılmıyorum	16	14.3
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7.1
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin büyük bir çoğunluk olarak kabul edilebilecek % 64.3'ü işle ilgili sorunları yöneticimle serbestçe tartışabiliyorum sorusuna kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum demiştir. %14.3'ü kararsız kalmış % 21.4'ü katılmadığını ifade etmiştir..

Tablo 4. 8 “Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışanın sosyal hakları daha iyidir” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	4	3.6
Katılıyorum	18	16.1
Kararsızım	30	26.8
Katılmıyorum	46	41.1
Kesinlikle Katılmıyorum	14	12.5
Toplam	112	100.00

Ankette sosyal hak olarak ifade edilen; firmanın sağlık sigortaları, eğitim yardımları, kira vb.. gibi ödemelerdir. Ankete cevap verenlerin %19.7'si kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ifadelerin kullanırken, %26.8'i kararsız, %53.5 gibi büyük bir oran katılmıyorum ifadelerin kullanmışlardır. .

Tablo 4. 9 “İşimden memnunum” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	16	14.3
Katılıyorum	44	39.3
Kararsızım	8	7.1
Katılmıyorum	40	35.7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3.6
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %53.6 ‘sı işimden memnunum sorusuna kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum demiş, %7.1’i kararsızım, %39.2 ‘si katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ifadeleri kullanmıştır.

Tablo 4. 10 “İşimde bana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	10	8.9
Katılıyorum	50	44.6
Kararsızım	22	19.6
Katılmıyorum	26	23.2
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3.6
Toplam	112	100.00

İlaç mümessillerinin %52.5’i “İşimde bana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ifadelerini kullanırken, %19.6’lık kısım kararsız kalmış, %26.8 ‘lik kısım katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum demiştir.

Tablo 4. 11 “Şirketin satış eğitimleri iyi planlanmış bir program dahilinde yürütülüyor” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	18	16.1
Katılıyorum	38	33.9
Kararsızım	24	21.4
Katılmıyorum	24	21.4
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7.1
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 50’si satış eğitimlerin iyi düzenlenmiş bir program dahilinde verildiğini, % 21.4 ‘ü kararsız olduğunu, % 28.5’i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 12 “Bana verilen ücret satışı yapmak için beni yeterince isteklendiriyor” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	10	8.9
Katılıyorum	18	16.1
Kararsızım	28	25
Katılmıyorum	36	32.1
Kesinlikle Katılmıyorum	20	17.9
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 25’i “Bana verilen ücret satışı yapmak için beni yeterince isteklendiriyor” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, % 25’ i kararsız olduğunu, % 50’si bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 13 “Bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğimde bu bölgenin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünüyorum” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	16	26.8
Katılıyorum	34	37.5
Kararsızım	16	14.3
Katılmıyorum	38	14.3
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7.1
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 64.3’ü “Bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğimde bu bölgenin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünüyorum” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %14.3’ü i kararsız olduğunu, % 21.4’ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 14 “Şirket satış aktivitelerinde fazlasıyla agresiftir” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	26	23.2
Katılıyorum	32	28.6
Kararsızım	18	16.1
Katılmıyorum	24	21.4
Kesinlikle Katılmıyorum	12	10.7
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 51.8’i “Şirket satış aktivitelerinde fazlasıyla agresiftir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %16.1’ i kararsız olduğunu, % 32.1’i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir..

Tablo 4. 15 “Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyoruz” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	40	35.7
Katılıyorum	44	39.3
Kararsızım	6	5.4
Katılmıyorum	14	12.5
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7.1
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 65’i Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyoruz ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %5.4’ ü kararsız olduğunu, % 19.6’sı bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 16 “Bölge Müdürümüz fikirlerimize önem veriyor” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	36	32.1
Katılıyorum	38	33.9
Kararsızım	26	23.2
Katılmıyorum	8	7.1
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3.6
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %66’sı “Bölge Müdürümüz fikirlerimize önem veriyor” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %23.2’si kararsız olduğunu, % 10.7’si bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 17 “Bu şirkette prim alma imkanımız yüksektir” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	12	10.7
Katılıyorum	34	30.4
Kararsızım	16	14.3
Katılmıyorum	28	25
Kesinlikle Katılmıyorum	22	19.6
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %41.1’i “Bu şirkette prim alma imkanımız yüksektir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %14.3’ü kararsız olduğunu, % 44.6’sı bu ifadeye katılmadığını söylemiştir

Tablo 4. 18 “Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satışı gerçekleştirmek yeterlidir” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	26	23.2
Katılıyorum	52	46.4
Kararsızım	6	5.4
Katılmıyorum	20	17.9
Kesinlikle Katılmıyorum	8	7.1
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %69.6’sı “Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satışı gerçekleştirmek yeterlidir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %5.4’ü kararsız olduğunu, % 15’i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 19 “Bu şirkette benim için hazırlanan özel bir kariyer planı var” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	2	1.8
Katılıyorum	20	17.9
Kararsızım	32	28.6
Katılmıyorum	34	30.4
Kesinlikle Katılmıyorum	24	21.4
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %18.7 gibi küçük bir oran “Bu şirkette benim için hazırlanan özel bir kariyer planı var” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %28.6’sı kararsız olduğunu, % 51.8 gibi yüksek bir oran bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 20 “Bölge Müdürümüz işimizi iyi yapmak için gereken her şeye sahip olduğumuzu düşünüyor” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	18	16.1
Katılıyorum	54	48.2
Kararsızım	24	21.4
Katılmıyorum	12	10.7
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3.6
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %64.3 gibi büyük bir oran “Bölge Müdürümüz işimizi iyi yapmak için gereken herşeye sahip olduğumuzu düşünüyor” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %21.4’ü kararsız olduğunu, % 14.3 gibi düşük bir oran bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 21 “Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	14	12.5
Katılıyorum	46	41.1
Kararsızım	30	26.8
Katılmıyorum	20	17.9
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1.8
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %53.6 ‘sı “Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %26’8’i kararsız olduğunu, % 19.7’si bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 22 “Yaptığım işin çok stresli olduğunu düşünüyorum” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	64	57.1
Katılıyorum	34	30.4
Kararsızım	4	3.6
Katılmıyorum	4	3.6
Kesinlikle Katılmıyorum	6	5.4
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %87.5 gibi çok büyük bir oran “Yaptığım işin çok stresli olduğunu düşünüyorum” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %3.6’sı kararsız olduğunu, sadece % 9’u bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 23 “Gelirim rahat yaşamama yetiyor” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	6	5.4
Katılıyorum	14	12.5
Kararsızım	36	32.1
Katılmıyorum	32	28.6
Kesinlikle Katılmıyorum	24	21.4
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %17.9 gibi küçük bir oran “Gelirim rahat yaşamama yetiyor” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %32.1’i kararsız olduğunu, % 60’ı bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 24“Çalışma arkadaşlarım hoşgörü sahibidir” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	14	12.5
Katılıyorum	56	50
Kararsızım	28	25
Katılmıyorum	10	8.9
Kesinlikle Katılmıyorum	4	3.6
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin %62.5 gibi yüksek bir oran “Çalışma arkadaşlarım hoşgörü sahibidir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %25’i kararsız olduğunu, % 12.5’i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Çalışma arkadaşlarıyla olan anketteki diğer sorularda da olduğu gibi burada da görüldüğü gibi firma içi iletişim genel anlamda iyidir.

Tablo 4. 25 “Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretim daha yüksek” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	0	0
Katılıyorum	4	3.6
Kararsızım	28	25
Katılmıyorum	44	39.3
Kesinlikle Katılmıyorum	36	32.1
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin sadece % 3.6’sı “Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretim daha yüksek” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %25’i kararsız olduğunu, % 71.4’ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 26 “Yaptığım işin bana heyecan verdiğini düşünüyorum” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	20	17.9
Katılıyorum	50	44.6
Kararsızım	20	17.9
Katılmıyorum	8	7.1
Kesinlikle Katılmıyorum	14	12.5
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 62.5’i “Yaptığım işin bana heyecan verdiğini düşünüyorum” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %17.9’u kararsız olduğunu, % 19.6’sı bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 27 “Bu şirketteki gelirim büyük çoğunlukla benim satış kabiliyetim belirliyor” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	18	16.1
Katılıyorum	48	42.9
Kararsızım	16	14.3
Katılmıyorum	18	16.1
Kesinlikle Katılmıyorum	12	10.7
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 59 ‘u “Bu şirketteki gelirim büyük çoğunlukla benim satış kabiliyetim belirliyor” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %14.3’ü kararsız olduğunu, % 26.8’i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 28 “Bölge Müdürümüz sorunlarımızı üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarf ediyor” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	22	19.6
Katılıyorum	36	32.1
Kararsızım	22	19.6
Katılmıyorum	18	16.1
Kesinlikle Katılmıyorum	14	12.5
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 51.7’si “Bölge Müdürümüz sorunlarımızı üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarf ediyor” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %19.6’sı kararsız olduğunu, % 28.6’sı bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 29 “Çalışma arkadaşlarım bencildir” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	8	7.1
Katılıyorum	18	16.1
Kararsızım	22	19.6
Katılmıyorum	40	35.7
Kesinlikle Katılmıyorum	24	21.4
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 23.2’si “Çalışma arkadaşlarım bencildir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %19.6’sı kararsız olduğunu, % 58.1’i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 30 “İşim monoton ve sıkıcıdır” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	0	0
Katılıyorum	8	7.1
Kararsızım	14	12.5
Katılmıyorum	50	44.6
Kesinlikle Katılmıyorum	40	35.7
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin sadece % 7.1’i ” İşim monoton ve sıkıcıdır” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %12.5’i’ kararsız olduğunu, % 79.3’ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir..

Tablo 4. 31 “Yaptığım ise göre aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	32	28.6
Katılıyorum	42	37.5
Kararsızım	14	12.5
Katılmıyorum	14	12.5
Kesinlikle Katılmıyorum	10	8.9
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 66.1 gibi büyük oran “Yaptığım ise göre aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %12.5’i’ kararsız olduğunu, % 21.4’ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 32 “Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden biliyorum” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	28	25
Katılıyorum	66	58.9
Kararsızım	6	5.4
Katılmıyorum	10	8.9
Kesinlikle Katılmıyorum	2	1.8
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 83.9 gibi büyük oranı “Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden biliyorum” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %5.4’ü kararsız olduğunu, % 10.7’si bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. İlaç mümessillerinin prim almak için ne kadar satış yapmaları gerektiği yılın başında belirlenmektedir. Böylece bunun yaratacağı belirsizlik stresinden uzaklaşmaları sağlanmış olur.

Tablo 4. 33 “Bu şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki var” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	16	14.3
Katılıyorum	20	17.9
Kararsızım	39	34.8
Katılmıyorum	25	22.3
Kesinlikle Katılmıyorum	12	10.7
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 31.2’si “Bu şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki var” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %34.8’i kararsız olduğunu, % 33’ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 34“Bölge Müdürümüz üst yönetim ve müşterilere karşı bana sahip çıkar” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	24	21.4
Katılıyorum	48	42.9
Kararsızım	25	22.3
Katılmıyorum	8	7.1
Kesinlikle Katılmıyorum	7	6.3
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 64.3’ü “Bölge Müdürümüz üst yönetim ve müşterilere karşı bana sahip çıkar” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %22.3’ü kararsız olduğunu, sadece % 13.4’ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

Tablo 4. 35 “Kariyer planım dahilinde bana yeterince eğitim verilmektedir” ifadesinin analizi

	Sayı	%
Kesinlikle Katılıyorum	12	10.7
Katılıyorum	20	17.9
Kararsızım	18	16.1
Katılmıyorum	37	33
Kesinlikle Katılmıyorum	25	22.3
Toplam	112	100.00

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 28.6’sı “Kariyer planım dahilinde bana yeterince eğitim verilmektedir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %16.1’i kararsız olduğunu, sadece % 55.3’ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir.

4.3.6.2. İş Memnuniyetine Yönelik Bulguların Analizi

Bu bölümde sorularla, iş memnuniyeti arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Ki-Kare testi uygulanmıştır.

Tablo 4. 36 “Yaptığım iş bana başarılı olduğum hissini veriyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Yaptığım iş bana başarılı olduğum hissini veriyor	Katıl.	50	6	14	70
	Karar.	10	2	10	22
	Katılm.			20	20
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	42.504 ^a	Pearson Değeri			.554 ^b

a: 2 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir.

Ho- İşin, çalışana başarılı olduğu hissini vermesiyle işten memnuniyet arasında bir ilişki yoktur.

H₁- İşin, çalışana başarılı olduğu hissini vermesiyle işten memnuniyet arasında bir ilişki vardır

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (42.504) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho rededilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 37 “İşimle ilgili sorunları yöneticimle serbestçe tartışabiliyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
İşimle ilgili sorunları yöneticimle serbestçe tartışabiliyorum	Katıl.	54	6	12	72
	Karar.		2	14	16
	Katılm.	6		18	24
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	47.536 ^a	Pearson Değeri			.565 ^b

a: 2 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir.

Ho- İşle ilgili sorunları yöneticiyle tartışabilme ile işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- İşle ilgili sorunları yöneticiyle tartışabilme ile işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum, ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri yeniden hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (47.536) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho rededilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 38 “Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışanın sosyal hakları daha iyidir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışanın sosyal hakları daha iyidir	Katıl.	20		2	22
	Karar.	18	2	10	30
	Katılm.	22	6	32	60
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	19.814 ^a	Pearson Değeri			.407 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir.

Ho- Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışanın sosyal hakları daha iyi olmasıyla iş memnununiyeti arasında ilişki yoktur.

H₁- Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışanın sosyal hakları daha iyi olmasıyla iş memnununiyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (42.504) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 39 “İşimde bana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
İşimde bana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum	Katıl.	44	8	8	60
	Karar.	12		10	22
	Katılm.	4		26	30
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	48.021 ^a	Pearson Değeri			.546 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir.

Ho- İşte, çalışana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- İşte, çalışana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda . 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (48.021) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho rededilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 40 “Şirketin satış eğitimleri iyi planlanmış bir program dahilinde yürütülüyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Şirketin satış eğitimleri iyi planlanmış bir program dahilinde yürütülüyor	Katıl.	38	6	12	56
	Karar.	14		10	24
	Katılm.	8	2	22	32
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	21.513 ^a	Pearson Değeri			.371 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir.

Ho- Şirkette satış eğitimlerinin iyi planlanmış bir program dahilinde yürütülmesiyle satış temsilcisinin işten memnununiyeti arasında ilişki yoktur.

H₁- Şirkette satış eğitimlerinin iyi planlanmış bir program dahilinde yürütülmesiyle satış temsilcisinin işten memnununiyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum sıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (21.513) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho rededilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 41 “Bana verilen ücret satışı yapmak için beni yeterince isteklendiriyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bana verilen ücret satışı yapmak için beni yeterince isteklendiriyor	Katıl.	22		6	28
	Karar.	16	4	8	28
	Katılm.	22	4	30	56
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	15.467 ^a	Pearson Değeri			.314 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir.

Ho- Verilen ücretin satışı yapmak için çalışanı yeterince isteklendirmesiyle işinden memnununiyeti arasında ilişki yoktur.

H₁- Verilen ücretin satışı yapmak için satış temsilcisini yeterince isteklendirmesiyle işinden memnununiyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (15.467) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho rededilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 42 “Bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğimde bu bölgenin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğimde bu bölgenin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünüyorum	Katıl.	26	4	20	50
	Karar.	6		10	16
	Katılm.	28	4	14	46
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	5.72 ^a	Pearson Değeri			.065 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon geçersizdir

Ho- Satış Temsilcisinin, bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğinde bölgelerinin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünmesi ile işinden memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H₁- Satış Temsilcisinin, bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğinde bölgelerinin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünmesi ile işinden memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (5.72) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho kabul edilecek ve H₁ reddedilecektir.

Tablo 4. 43 “Şirket satış aktivitelerinde fazlasıyla agresiftir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Şirket satış aktivitelerinde fazlasıyla agresiftir	Katıl.	32	6	20	58
	Karar.	12		6	18
	Katılm.	16	2	18	36
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	4.964 ^a	Pearson Değeri			.089 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon geçersizdir

Ho- Şirketin satış aktivitelerinde fazlasıyla agresif olmasıyla işten memnuniyet arasında, ilişki yoktur

H₁- Şirketin satış aktivitelerinde fazlasıyla agresif olmasıyla işten memnuniyet arasında, ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (4.964) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho kabul edilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 44 “Çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşıyoruz” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşıyoruz	Katıl.	56	4	24	84
	Karar.		2	4	6
	Katılm.	4	2	16	22
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	27.454 ^a	Pearson Değeri			.43 ^b

a: 4 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Satış Temsilcisinin çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşmasıyla işinden memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H₁- Satış Temsilcisinin çalışma arkadaşlarıyla iyi anlaşmasıyla işinden memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (27.454) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 45 “Bölge Müdürümüz fikirlerimize önem veriyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

		İşimden memnunum			
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bölge Müdürümüz fikirlerimize önem veriyor	Katıl.	50	6	18	74
	Karar.	6	2	18	26
	Katılm.	4		8	12
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	21.542 ^a	Pearson Değeri			.394 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Bölge Müdürünün satış temsilcilerinin fikirlerine önem vermesiyle işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Bölge Müdürünün satış temsilcilerinin fikirlerine önem vermesiyle işten memnuniyet arasında ilişki vardır

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (21.542) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 46 “Bu şirkette prim alma imkanımız yüksektir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bu şirkette prim alma imkanımız yüksektir	Katıl.	34	4	8	46
	Karar.	6		10	16
	Katılm.	20	4	26	50
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	17.258 ^a	Pearson Değeri			.344 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Şirkette prim alma imkanının yüksek olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Şirkette prim alma imkanının yüksek olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (17.258) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 47 “Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satışı gerçekleştirmek yeterlidir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satışı gerçekleştirmek yeterlidir	Katıl.	42	6	30	78
	Karar.	6			6
	Katılm.	12	2	14	28
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	6.666 ^a	Pearson Değeri			.053 ^b

a: 4 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon geçersizdir

Ho- Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satışı gerçekleştirmenin yeterli olmasıyla, işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satışı gerçekleştirmenin yeterli olmasıyla, işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (6.666) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho kabul edilecek ve H₁ reddedilecektir

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
BCKÜMANTASYON MERKEZİ**

Tablo 4. 48 “Bu şirkette benim için hazırlanan özel bir kariyer planı var” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bu şirkette benim için hazırlanan özel bir kariyer planı var	Katıl.	20		2	22
	Karar.	20	6	6	32
	Katılm.	20	2	36	58
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	35.066 ^a	Pearson Değeri			.445 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Şirkette satış temsilcisi için hazırlanan özel bir kariyer planı olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Şirkette satış temsilcisi için hazırlanan özel bir kariyer planı olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (35.066) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 49 “Bölge Müdürümüz işimizi iyi yapmak için gereken herşeye sahip olduğumuzu düşünüyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bölge Müdürümüz işimizi iyi yapmak için gereken herşeye sahip olduğumuzu düşünüyor	Katıl.	44	6	22	72
	Karar.	8	2	14	24
	Katılm.	8		8	16
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	8.051 ^a	Pearson Değeri			.194 ^b

a: 2 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .05 düzeyinde geçerlidir

Ho- Bölge Müdürünün, işi iyi yapmak için satış temsilcisinin gereken herşeye sahip olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Bölge Müdürünün, işi iyi yapmak için satış temsilcisinin gereken herşeye sahip olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (8.051) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho kabul edilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 50 “Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir	Katıl.	44	2	14	60
	Karar.	8	4	18	30
	Katılm.	8	2	12	22
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	21.056 ^a	Pearson Değeri			.383 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Satış Temsilcisinin, çalışma arkadaşlarının sorumluluk sahibi olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H₁. Satış Temsilcisinin, çalışma arkadaşlarının sorumluluk sahibi olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (21.056) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 51 “Yaptığım işin çok stresli olduğunu düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Yaptığım işin çok stresli olduğunu düşünüyorum	Katıl.	52	8	38	98
	Karar.	4			4
	Katılm.	4		6	10
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	5.771 ^a	Pearson Değeri			.026 ^b

a: 5 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon geçersizdir

Ho- Satış Temsilcisinin, yaptığı işin çok stresli olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H₁. Satış Temsilcisinin, yaptığı işin çok stresli olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (5.771) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho kabul edilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 52 “Gelirim rahat yaşamama yetiyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Gelirim rahat yaşamama yetiyor	Katıl.	16		4	20
	Karar.	20	2	14	36
	Katılm.	24	6	26	56
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	9.012 ^a	Pearson Değeri			.254 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Satış Temsilcisinin gelirinin rahat yaşamasına yetmesiyle işinden memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H₁. Satış Temsilcisinin gelirinin rahat yaşamasına yetmesiyle işinden memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (9.012) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho kabul edilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 53 “Çalışma arkadaşlarım hoşgörü sahibidir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Çalışma arkadaşlarım hoşgörü sahibidir	Katıl.	44	2	24	70
	Karar.	14	2	12	28
	Katılm.	2	4	8	14
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	17.699 ^a	Pearson Değeri			.247 ^b

a: 2 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Satış Temsilcisinin çalışma arkadaşlarının hoşgörü sahibi olduğunu düşünmesiyle işinden memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H₁. Satış Temsilcisinin çalışma arkadaşlarının hoşgörü sahibi olduğunu düşünmesiyle işinden memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri(17.699) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Tablo 4. 54 “Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretim daha yüksek” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretim daha yüksek	Katıl.	4			4
	Karar.	24		4	28
	Katılm.	32	8	40	80
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	21.324 ^a	Pearson Değeri			.38 ^b

a: 4 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretin daha yüksek olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁. Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretin daha yüksek olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (21.324) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 55 “Yaptığım işin bana heyecan verdiğini düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Yaptığım işin bana heyecan verdiğini düşünüyorum	Katıl.	50	6	14	70
	Karar.	8	2	10	20
	Katılm.	2		20	22
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	37.115 ^a	Pearson Değeri			.531 ^b

a: 2 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Satış Temsilcisinin, yaptığı işin heyecan verici olduğunu düşünmesiyle işten memnununiyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Satış Temsilcisinin, yaptığı işin heyecan verici olduğunu düşünmesiyle işten memnununiyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (37.115) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 56 “Bu şirketteki gelirim büyük çoğunlukla benim satış kabiliyetim belirliyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bu şirketteki gelirim büyük çoğunlukla benim satış kabiliyetim belirliyor	Katıl.	34	6	26	56
	Karar.	10	2	4	16
	Katılm.	16		14	30
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	4.674 ^a	Pearson Değeri			.015 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon geçersizdir

Ho- Şirkette gelirin büyük çoğunlukla çalışanın satış kabiliyetiyle belirlenmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁. Şirkette gelirin büyük çoğunlukla çalışanın satış kabiliyetiyle belirlenmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (4.674) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho kabul edilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 57 “Bölge Müdürümüz sorunlarımızı üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarf ediyor” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

		İşimden memnunum			
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bölge Müdürümüz sorunlarımızı üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarf ediyor	Katıl.	44	4	10	58
	Karar.	6	4	12	22
	Katılm.	10		22	32
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	32.79 ^a	Pearson Değeri			.467 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Bölge Müdürünün sorunları üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarf etmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁. Bölge Müdürünün sorunları üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarf etmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (32.79) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho edilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 58 “Çalışma arkadaşlarım bencildir” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Çalışma arkadaşlarım bencildir	Katıl.	4	2	20	26
	Karar.	12	4	6	22
	Katılm.	44	2	18	64
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	27.257 ^a	Pearson Değeri			.436 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Satış Temsilcisinin, çalışma arkadaşlarının bencil olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyeti arasında ilişki yoktur.

H₁. Satış Temsilcisinin, çalışma arkadaşlarının bencil olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyeti arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (27.257) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 59 “İşim monoton ve sıkıcıdır” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
İşim monoton ve sıkıcıdır	Katıl.			8	8
	Karar.	4		10	14
	Katılm.	56	8	26	90
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	22.796 ^a	Pearson Değeri			.397 ^b

a: 4 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Satış Temsilcisinin, işinin monoton ve sıkıcı olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Satış Temsilcisinin, işinin monoton ve sıkıcı olduğunu düşünmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (22.796) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 60 “Yaptığım işe göre aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Yaptığım işe göre aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum	Katıl.	36	4	34	74
	Karar.	12		2	14
	Katılm.	12	4	8	24
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	10.732 ^a	Pearson Değeri			.117 ^b

a: 2 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .05 düzeyinde geçerlidir

Ho-Yaptığı işe göre aldığı ücretin yeterli olmadığını düşünmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁. Yaptığı işe göre aldığı ücretin yeterli olmadığını düşünmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (10.732) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 61 “Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden biliyorum” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden biliyorum	Katıl.	54	8	32	94
	Karar.	2		4	6
	Katılm.	4		8	12
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	7.264 ^a	Pearson Değeri			.202 ^b

a: 5 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .05 düzeyinde geçerlidir

Ho- Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden bilmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁. Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden bilmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (7.264) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho kabul edilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 62 “Bu şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki var” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bu şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki var	Katıl.	24	4	8	36
	Karar.	22	2	15	39
	Katılm.	14	2	21	37
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	9.642 ^a	Pearson Değeri			.248 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki olmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (9.642) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 63 “Bölge Müdürümüz üst yönetim ve müşterilere karşı bana sahip çıkar” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Bölge Müdürümüz üst yönetim ve müşterilere karşı bana sahip çıkar	Katıl.	50	4	18	72
	Karar.	8	4	13	25
	Katılm.	2		13	15
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	27.503 ^a	Pearson Değeri			.451 ^b

a: 2 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Bölge Müdürünün üst yönetim ve müşterilere karşı çalışana sahip çıkmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁. Bölge Müdürünün üst yönetim ve müşterilere karşı çalışana sahip çıkmasıyla işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (27.503) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 64 “Kariyer planım dahilinde bana yeterince eğitim verilmektedir ” ifadesi ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

		İşimden memnunum			
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
“Kariyer planım dahilinde bana yeterince eğitim verilmektedir.”	Katıl.	26	2	4	32
	Karar.	12	2	4	18
	Katılm.	22	4	36	62
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	22.156 ^a	Pearson Değeri			.412 ^b

a: 3 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Kariyer planı dahilinde satış temsilcisine yeterince eğitim verilmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Kariyer planı dahilinde satış temsilcisine yeterince eğitim verilmesiyle işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözlemlerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılmıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum sınıfları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (22.156) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 65 “Cevaplayanın Yaşı” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Cevaplayanın Yaşı	20-24	4		2	6
	25-28	26	4	26	56
	29-32	16	4	14	34
	33-35	10		2	12
	36 ve üzeri	4			4
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	11.123 ^a	Pearson Değeri			.2 ^b

a: 10 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .05 düzeyinde geçerlidir

Ho- Cevaplayanın yaşı işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Cevaplayanın yaşı işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (11.123) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

Tablo 4. 66 “Cevaplayanın Cinsiyeti” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Cevaplayanın Cinsiyeti	Bay	44	8	34	86
	Bayan	16		10	26
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	2.826 ^a	Pearson Değeri			.064 ^b

a: 1 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon geçersizdir

Ho- Cevaplayanın cinsiyeti ile işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Cevaplayanın cinsiyeti ile işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (2.826) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 67 “Cevaplayanın Medeni Hali” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Cevaplayanın Medeni Hali	Evli	28	4	20	52
	Bekar	32	4	24	60
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	.59 ^a	Pearson Değeri			.009 ^b

a: 2 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon geçersizdir

Ho- Cevaplayanın medeni hali ile işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Cevaplayanın medeni hali ile işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (0.59) tablo değerinden daha küçük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ reddedilecektir

Tablo 4. 68 “Cevaplayanın Eğitim Durumu” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

	İşimden memnunum				
		Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Cevaplayanın Eğitim Durumu	Lise	4	2	2	8
	Yüksekokul	4		2	6
	Üniversite	50	6	36	92
	Master	2		4	6
Toplam		60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare	36.459 ^a	Pearson Değeri			.248 ^b

a: 9 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon .01 düzeyinde geçerlidir

Ho- Cevaplayanın eğitim durumu ile işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Cevaplayanın eğitim durumu ile işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (36.459) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho reddedilecek ve H₁ kabul edilecektir

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

Tablo 4. 69 “Cevaplayanın İş Tecrübesi” ile “İşimden memnunum” ifadesi arasındaki homojenlik sınaması

		İşimden memnunum				
			Katıl.	Karar.	Katılm.	Toplam
Cevaplayanın Tecrübesi	İş	1 yıldan az	12	2	2	16
	1 ila 3 yıl arası	16	2	32	50	
	3 ila 5 yıl arası	8	4	6	18	
	5 ila 10 yıl arası	18		4	22	
	10 yıl ve üzeri	6			6	
Toplam			60	8	44	112
Hesaplanan Ki-Kare		3 ^a	Pearson Değeri			^b

a: 10 hücrenin değeri sıfırdır.

b: Korrelasyon geçersizdir

Ho- Cevaplayanın iş tecrübesi ile işten memnuniyet arasında ilişki yoktur.

H₁- Cevaplayanın iş tecrübesi ile işten memnuniyet arasında ilişki vardır.

Yukarıda verilen Ki- Kare Kontenjans tablosu gözelerinde sıfır değeri çok sayıda bulunduğu için kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, kesinlikle katılmıyorum ve katılmıyorum şıkları birleştirilmiş ve Ki-Kare değeri hesaplanmıştır. Yukarıda verilen Ki-Kare kontenjans tablosunda 0,05 anlamlılık düzeyinde, 4 serbestlik derecesindeki Ki-Kare tablo değeri 9,48773'tür. Hesaplanan Ki-Kare değeri (3) tablo değerinden daha büyük olduğundan 0.05 anlamlılık düzeyinde Ho ön savı kabul edilecek ve H₁ ön savı reddedilecektir

4.3.7. Değerlendirme

Araştırma sonuçlarında, cinsiyet dağılımına bakıldığında; ankete cevap veren ilaç mümessillerinin %23.2'si bayan % 76.8'inin bay olduğu görülmüştür. İlaç firmalarının sayısının gitgide artması ve pazara yeni ilaç firmalarının girmesiyle birlikte ilaç mümessillerine olan ihtiyaç artmıştır. Firmaların mümessillere sağladığı imkanların artması ile bayanların mesleğe olan ilgisi artmıştır. (Bkz. Tablo 4.1.)

Araştırma sonuçlarında, 36 ve üzeri yaşlarda olan ilaç mümessili oranının düşük olmasının nedeni, ilaç mümessilliğinin çalışanlar tarafından geçici bir iş olarak düşünülmesi ve meslekte ilerleme olanağı pek bulamamış çalışanların başka iş arayışlarına girmeleridir. Firmaların ilaç mümessillerini seçerken, iş deneyimi istememeler 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 mümessillerin işten çıkarmaktadırlar.(Bkz. Tablo 4.2)

Araştırma sonuçlarına, ilaç mümessillerinin %7.1'i lise, % 5.4'ü yükseköğretim (önlisans), %82.1'i üniversite, %5.4'ü master seviyesinde eğitim görmüşlerdir. Son yıllarda işsizliğin artması ve üniversite mezunlarının iş bulmakta zorlanması ilaç mümessilliğine olan ilginin artmasına yol açmıştır. İlaç firmalarında çalışan satış elemanları geçmiş yıllarda lise mezunlarının yaptığı bir meslek kolu iken günümüzde firmalar özellikle üniversite mezunlarını işe tercih etmektedirler.(Bkz. Tablo 4.3)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin %75'inin 5 yıldan az süredir çalıştıkları görülmektedir. Bunun nedeni ilaç mümessillerinin mesleği geçici olarak görmeleri, kendi branşlarda iş bulmaları halinde işi değiştirmeleridir. Yükselme olanağı bulamayan mümessiller zamanla işten ayrılmaktadır. Ayrıca firmalarda belirli bir yaşın üstündeki satış elemanlarını verimsiz görmekte ve işten çıkarmaktadırlar. (Bkz. Tablo 4.4)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin medeni hallerinde, evli ve bekarların oranında pek bir farklılık olmadığı görülmektedir. Yaklaşık her iki oran birbirine eşittir. (Bkz. Tablo 4.5)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin “Yaptığım iş bana başarılı olduğum hissini veriyor” ifadesine, cevap verenlerin % 52.5’i yaptıkları işin onlara başarılı olduğu hissini verirken, %19.6 ‘sı kararsız, %17.8’i bu ifadeye katılmadıklarını söylemiştir. Mc Clelland’ın Başarı Teorisinde söylendiği gibi işgörenler çalışırken başarı gereksinmesi içerisindeyler. Başarı onları motive eden önemli bir unsurdur. Anket sonucunda büyük çoğunluğun işlerini yaparken başarı gereksinmesinin karşılandığı görülmektedir. (Bkz. Tablo 4.6)

Araştırma sonuçlarında ilaç mümessilleri “İşimle ilgili sorunları yöneticimle serbestçe tartışabiliyorum” ifadesine büyük bir çoğunluk olarak kabul edilebilecek % 64.3’ü kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum demiştir. %14.3’ü kararsız kalmış % 21.4’ü katılmadığını ifade etmiştir. Anket sonucunda çoğunluğun yöneticisi ile düşüncelerin serbestçe tartışabildiği otoriter bir yönetim anlayışından uzak bir yapı olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 4.7)

Araştırma sonuçlarında “Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışanın sosyal hakları daha iyidir” ifadesine ankete cevap verenlerin %19.7’si kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ifadelerinin kullanırken, %26.8’i kararsız, %53.5 gibi büyük bir oran katılmıyorum ifadelerinin kullanmışlardır. Ankette sosyal hak olarak ifade edilen; firmanın sağlık sigortaları, eğitim yardımları, kira vb.. gibi ödemelerdir. Piyasada faaliyet gösteren yabancı ilaç firması çalışan ilaç mümessillerinin sosyal hakları yerli ilaç firmalarına göre yüksektir. Yerli firmalarda ülkemizde ki diğer birçok iş dalında olduğu gibi sosyal yardım niteliğinde ödemeler pek yaygınlaşmamıştır. (Bkz. Tablo 4.8)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin %53.6 ‘sı işimden memnunum ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum demiş, %7.1’i kararsızım, %39.2 ‘si katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum ifadelerini kullanmıştır. Anket sonucunda ilaç mümessillerinin büyük çoğunluğu işinden memnun iken % 39.2 gibi yine büyük sayılabilecek bir oranının işinden memnuniyetsiz olduğu görülmektedir. (Bkz. Tablo 4.9)

Araştırma sonuçlarında “İşimde bana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum” ifadesine ilaç mümessillerinin %52.5’i kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum ifadelerini kullanırken, %19.6’lık kısım kararsız kalmış, %26.8 ‘lik kısım katılmıyorum ve kesinlikle katılmıyorum demiştir. İlaç mümessilleri genellikle sorumlu oldukları bölgede ihtiyaç duyacakları birçok yetkiye de sahip olarak çalışmaktadırlar. Rutin

çalışmalarını kendilerine verilen yetki ile sağlayabilmektedirler. %19.6'lık kısmın kararsız olması şirketin görev tanımlarının ve şirket organizasyonunun sahadaki elemanlarına yeterince tanıtılmamasından kaynaklanmış olabilir. (Bkz. Tablo 4.10)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 50'si "Satış eğitimlerin iyi düzenlenmiş bir program dahilinde verildiği" ifadesine katılıyorum , % 21.4 'ü kararsız olduğunu, % 28.5'i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. İfadeye katılma oranının yüksek olması göz önünde bulundurarak şirketlerin satış eğitimlerine önem verdiğini söyleyebiliriz. İlaç mümessili işini yaparken satış tekniklerini ne kadar çok kullanarak işini yaparsa müşteri karşısında kendini o kadar güçlü hissedecek ve işinde başarısı artacaktır. (Bkz. Tablo 4.11)

Araştırmada ilaç mümessillerinin % 25'i "Bana verilen ücret satışı yapmak için beni yeterince isteklendiriyor" ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, % 25' i kararsız olduğunu, % 50'si bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Anket sonucuna göre çalışanların büyük çoğunluğu aldığı ücretin işini yapmak konusunda onu çok isteklendirmedeğini söylemektedir. Ücretin çalışan memnuniyetinde önemli bir yeri olduğunu fakat ilk ve en önemli sırada yer almamaktadır. Günümüzde yaşam koşullarının gittikçe zorlaşması ücrete verilen önemi arttırmaktadır. (Bkz. Tablo 4.12)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 64.3'ü "Bazen üst yönetimin kararlarını öğrendiğimde bu bölgenin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünüyorum" ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %14.3'ü i kararsız olduğunu, % 21.4'ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Burada üst yönetim derken şirket merkezinde görev yapan stratejik kararları ve pazarlama faaliyetlerine karar veren Bölge Müdürünün üstündeki çalışanlar kastedilmiştir. Bu sonuçtan da görüldüğü gibi saha çalışanı üst yönetimin saha hakkında çok bilgisi olmadığını düşünmektedir. Üst yönetim bölgelerle ilgili kararlar alırken ilaç mümessili ile yeterince işbirliği halinde değildir. (Bkz. Tablo 4.13)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 51.8'i "Şirket satış aktivitelerinde fazlasıyla agresiftir" ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %16.1' i kararsız olduğunu, % 32.1'i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. İlaç mümessillerin büyük çoğunluğu satış aktivitelerinde agresif olduklarını söylemiştir. Özellikle yerli ilaç firmaları satış aktivitelerini belirli dönemlerde yaptıkları kampanyalarla daha da agresif hale getirmektedirler. (Bkz. Tablo 4.14)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 65'i “ Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyoruz” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %5.4' ü kararsız olduğunu, % 19.6'sı bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Yerli İlaç Firmalarında kişiler arası iletişimin iyi olduğu görülmektedir.(Bkz. Tablo 4.15)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin %66'sı “Bölge Müdürümüz fikirlerimize önem veriyor ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %23.2'si kararsız olduğunu, % 10.7'si bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Anket sonucuna göre bölge yöneticileri katılımlı yönetimi benimsedikleri görülmektedir. İlaç mümessillerinin satışından sorumlu oldukları bir bölgeleri vardır. Bu bölgede müşteri ile temasta olan kişi ilaç mümessilleridir. Bölgedeki çalışmalarda ilaç mümessillerinin fikirlerinin alınıp değerlendirilmemesi, ilaç mümessillerinin firma amaçlarından uzaklaşmasına, firmanın müşteri taleplerinden haberdar olmamasına, müşteri ile satış elemanı arasında çatışma çıkmasına ve zamanla etkinliğini kaybetmesine neden olur. (Bkz. Tablo 4.16)

Araştırma sonuçlarında ilaç mümessillerinin %41.1'i “Bu şirkette prim alma imkanımız yüksektir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %14.3'ü kararsız olduğunu, % 44.6'sı bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. % 58.9 'unun ifadeye katılmıyorum ve kararsızım demeleri prim alma imkanlarının düşük olduğunu gösteryor diyebiliriz. Bunun nedeni İlaç mümessillerinin prim almak için tutturması gereken kotaların yüksekliği ve ulaşılması zor hedefler olmasından kaynaklanmaktadır. Burada ilaç firmalarının hedefleri verirken fazla zorlayıcı olduklarını göstermektedir. (Bkz. Tablo 4.17)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin %69.6'sı “Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satışı gerçekleştirmek yeterlidir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %5.4'ü kararsız olduğunu, % 15'i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Buradan anlaşılacağı gibi prim almak için büyük oranda kotayı tutmak yeterlidir. Performans yüksek oranda yapılan satışla ifade edilmekte. Satış oranı dışındaki performans kriterlerinin primini etkileme oranı düşüktür. (Bkz. Tablo 4.18)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin %18.7 gibi küçük bir oran “Bu şirkette benim için hazırlanan özel bir kariyer planı var” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %28.6'sı kararsız olduğunu, % 51.8 gibi yüksek bir oran bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Araştırmanın başındaki demografik özelliklerde görüldüğü gibi çalışan yaş

oranı gençtir. Bunun nedeni çalışanların firmalarının kendisine bir kariyer planı oluşturmadığını düşünen çoğunluğu üniversite eğitimi olan ilaç mümessillerinin kendilerine yeni iş arayışları içerisinde olup kısa sürede işten ayrılmalarıdır. Genç ilaç mümessilleri için önemli olan firmanın vereceği ücret kadar şirketin sağlayacağı eğitim ve kariyer olanaklarıdır. (Bkz. Tablo 4.19)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin %87.5 gibi çok büyük bir oran “Yaptığım işin çok stresli olduğunu düşünüyorum” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %3.6’sı kararsız olduğunu, sadece % 9’u bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Satış insanı üzerinde stres yaratan bir iş grubunu oluşturmaktadır. Buradan anlaşılacağı üzere ilaç mümessilleri işlerinin çok stresli olduğunu düşünmekte. Firmalar bunu göz önünde bulundurarak çalışanların stresin azaltacak aktivitelere ve onları motive edecek faaliyetlere daha fazla önem verebilirler. (Bkz. Tablo 4.22)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin %17.9 gibi küçük bir oran “Gelirim rahat yaşamama yetiyor” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %32.1’i kararsız olduğunu, % 60’ı bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Ülkemizde yaşam koşullarının zorluğu ücrette olan önem arttırmakla birlikte bu sonuçtan anlaşılacağı üzere çalışanların büyük çoğunluğu gelirlerinin onları tatmin edecek ve rahat yaşatacak düzeyde olmadığını düşünmektedirler. (Bkz. Tablo 4.23)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin sadece % 3.6’sı “Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretim daha yüksek” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %25’i kararsız olduğunu, % 71.4’ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Araştırmanın sadece yerli ilaç firmalarında yapıldığını göz önünde bulundurursak yerli ilaç firmalarında çalışan ilaç mümessilleri firmalarının yabancı firmalara göre düşük ücret verdiğini düşünmektedirler. Aynı işi yaptıkları diğer firmalardan düşük ücret almaları ilaç mümessillerinin her zaman diğer firmalara geçmeyi istemelerine neden olmaktadır. İşe başladıktan kısa bir süre sonra bu tarz arayışlar içine girmelerine neden olacaktır. (Bkz. Tablo 4.25)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 59 ‘u “Bu şirketteki gelirim büyük çoğunlukla benim satış kabiliyetim belirliyor” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %14.3’ü kararsız olduğunu, % 26.8’i bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. İlaç

firmalarında genellikle çalışanın gelirinin büyük oranını kotasını tutturması sonucu aldığı prim belirlemektedir. (Bkz. Tablo 4.27)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin sadece % 7.1'i "İşim monoton ve sıkıcıdır" ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %12.5'i' kararsız olduğunu, % 79.3'ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Satış büyük oranda rutin ve durağanlıktan uzak bir iş koludur. (Bkz. Tablo 4.30)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 66.1 gibi büyük oran "Yaptığım ise göre aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum" ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %12.5'i' kararsız olduğunu, % 21.4'ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Çalışanların işlerinin agresif bir satış politikasına sahip olduğunu ve çok stresli olduğunu düşünmelerini göz önünde bulundurarak çalışanlar işlerinin daha fazla ücreti gerektirdiğini düşünmektedirler. (Bkz. Tablo 4.31)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % .83.9 gibi büyük oranı "Prim almak için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden biliyorum" ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %5.4'ü kararsız olduğunu, % 10.7'si bu ifadeye katılmadığını söylemiştir İlaç mümessillerinin prim almak için ne kadar satış yapmaları gerektiği yılın başında belirlenmektedir. Böylece bunun yaratacağı belirsizlik stresinden uzaklaşmaları sağlanmış olur. (Bkz. Tablo 4.32)

Araştırmad sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 31.2'si "Bu şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki var" ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %34.8'i kararsız olduğunu, % 33'ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Çalışanlar, sonuca göre şirkette terfinin performanslarına göre olduğu inançları zayıftır. Kararsızları oranının %34.8 gibi yüksek bir oran olması şirkette terfi politikasının çalışanla çok iyi paylaşılmadığını göstermektedir. (Bkz. Tablo 4.33)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 64.3'ü "Bölge Müdürümüz üst yönetim ve müşterilere karşı bana sahip çıkar" ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %22.3'ü kararsız olduğunu, sadece % 13.4'ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. İlaç firmalarında çalışan bölge yöneticileri daha çok katılımcı yönetim tarzı ile hareket etmektedirler. Sahip çıkan destekleyen bir yönetim anlayışları vardır. (Bkz. Tablo 4.34)

Araştırma sonuçlarında, ilaç mümessillerinin % 28.6'sı “Kariyer planım dahilinde bana yeterince eğitim verilmektedir” ifadesine kesinlikle katılıyorum ve katılıyorum, %16.1'i kararsız olduğunu, sadece % 55.3'ü bu ifadeye katılmadığını söylemiştir. Araştırma sonucunda ilaç firmalarının çalışan ilaç mümessilinin kariyer planını ile ilgili yetersiz kaldığını göstermiştir. (Bkz. Tablo 4.35)



SONUÇ VE ÖNERİLER

Çağdaş yönetim anlayışıyla birlikte günümüzde rekabetçi lider firmalar, teknolojinin yanı sıra ellerindeki insan kaynaklarını da etkin olarak kullanma yollarını aramaktadır. İşletmelerde işgücü devrini azaltmak ve örgütsel verimliliği arttırmak için yapılan süreç değişiklikleri ile birlikte, yönetim biçimlerinde de insanlara yaklaşım konusunda değişim yaratılması zorunlu hale gelmiştir. Bu gelişmeler sonucunda başarının en önemli kaynağı olan personel için “önce insan” felsefesi önem kazanmıştır. İşletme bölümlerinden olan satış departmanları değişimlerden ve çağdaş yönetim anlayışlarından etkilenmişlerdir.

Satış elemanlarının iş memnuniyetinin üst düzeyde tutulması firmanın belirlediği satış hedeflerini yakalamada en büyük etkidir. İş memnuniyeti sağlamanın amacı, satış elemanlarının tüm yeteneklerini ve enerjilerini, pazarlama faaliyetlerinde kullanmaktır. Rekabet koşullarının günden güne ağırlaştığını göz önünde bulundurursak satış elemanının işinin de gün geçtikçe zorlaştığını söyleyebiliriz. Böyle bir durumda satış elemanının memnuniyetinin yüksek tutulması işletmeye doğrudan büyük bir güç sağlayacaktır.

Bu araştırmada ilaç sektöründe çalışan satış elemanlarının (Tıbbi satış mümessili) iş memnuniyetine etki eden örgütsel faktörlerin neler olduğu ve bunların iş memnuniyeti ile ilişkisinin saptanması çalışılmıştır. İş memnuniyetini etkileyen faktörler örgütsel faktörler, bireysel faktörler, sosyal faktörler ve kültürel faktörler olmakla birlikte araştırmada sadece örgütsel faktörlerin etkisi incelenmiştir. Örgütsel faktörlerde işin kendisi, çalışma arkadaşları, yöneticinin yönetim anlayışı, üst yönetim ve şirket politikası, ücretler ve sosyal haklar, prim,terfi, yükselme olanakları olarak ana başlıklar altında toplanmıştır. Bu faktörlerin ilaç mümessilinin iş memnuniyeti ile ilişkisi incelenmiştir. İlaç firmalarında iş memnuniyeti ile ilgili böyle bir araştırmaya gidilmesinin nedeni; ilaç firmalarında iş devir oranının yüksek olduğunun dikkati çekmesi ve ilaç mümessillerinin bir süre sonra yeni iş arayışına girmeleridir.

Bu araştırmanın sonucuna göre satış elemanlarının iş memnuniyetlerinin ve işgücü verimliliğinin artması için aşağıdaki sonuçları ve önerileri çıkarabiliriz.

İşin niteliği satış elemanlarının iş memnuniyetini etkileyen bir faktördür. İnsanlara yaptıkları işlerin onlara başarılı olduğu hissini vermesi iş memnuniyetlerinin artmasında etkili olacaktır. Mc Clelland'ın Başarı teorisinde söylendiği gibi; insanların başarıya olan gereksinmesi vardır. Bunun sonunda birey mutluluk ve zevk elde etmiş olacaktır. Vroom iş memnuniyetini başarının nasıl etkilediğini incelemiş ve aralarına pozitif bir ilişki olduğunu bulmuştur. Anket sonucuna göre işinden memnun olanların büyük çoğunluğu işinde başarılı olduğu hissini duyanlardan oluşmaktadır. Satış elemanlarının işi durağanlıktan uzak, yaratıcılık gerektiren ve çalışanı sürekli yeni şeyler bulmaya zorlayan monotonluktan uzak bir iştir. İşin bu özellikleri çalışanı işten uzaklaştırmak yerine zoru başardıkları hissini vermekte ve iş memnuniyetini arttırmaktadır. Ayrıca çalışanlar işlerinin çok stresli olduğunu düşünmektedirler. Firmaların, işin niteliğinden dolayı çalışmada oluşan stresi azaltacak projeler geliştirmesi çalışanın iş memnuniyetini arttıracak etki yaratabilir.

Satış elemanlarının iş memnuniyeti üzerindeki belirleyicilerinden biride bölge yöneticisinin yönetim tarzıdır. Özellikle işe yeni başlayanların iş hakkında pek bilgi sahibi olmamaları ve yönlendirilmeye daha fazla ihtiyaç duymaları bölge yöneticisinin onların üzerinde iş memnuniyetleri açısından daha fazla etkili olmasına sebep olmaktadır. Yönetici; çalışan yapısını, isteklerini iyi tanımalı çalışma stratejisini bu bilgiler ışığında oluşturmalıdır. Bölge yöneticileri; satış elemanlarına rahatça tartışma ortamı yaratıp, onların fikirlerini alıp, onların sorunlarını rahatça dile getirmelerini sağlarlarsa bölgeyle ilgili hem daha doğru kararlar alınacak hem de elemanın iş memnuniyetinin artmasını sağlayacaklardır. Ayrıca bölge yöneticilerinin bir görevi de satış elemanlarının sorunlarını üst yönetime aktarmaktır. Yani satış elemanı ile üst yönetim arasında bir köprü görevi kurmaktadır. Bölge yöneticileri satış elemanlarının sorunları ve isteklerini üst yönetime doğru bir şekilde aktarabilmek için çaba sarf ediyorlarsa bu durum satış elemanının iş memnuniyetini artırıcı etki sağlar. Bölge yöneticilerinin elemanlarına sahip çıkması elemanın iş memnuniyetini arttıran bir etkendir. Bu bilgiler ışığında bölge yöneticisi yönetim tarzını belirlerken Locke'un Amaçlama Teorisinde yer alan "Amaçlara göre yönetim" tarzını belirlerse iş memnuniyetinin artmasını sağlayacaktır. Yani, yönetici ve elemanların tartışarak, elemanın fikirleri alınarak ulaşılabilecek amaçların belirlendiği bir yönetim tarzı iş memnuniyetini olumlu yönde etkileyecektir. Araştırma sonuçlarına göre ilaç firmasında çalışan satış temsilcileri yöneticilerin yönetim tarzından çoğunlukla memnundurlar. İlaç firmaları, yöneticilerinin tarzının koruyacak ve geliştirecek eğitimlere daha fazla yer vermelidirler.

Satış elemanlarının iş memnuniyetini etkileyen ve dolayısıyla personel devrinin oranını etkileyen en önemli unsur satış elemanlarının ücretidir. Ama tabii ki ne tek ne de en önemli etkendir. Yine de adil ve yeterli ücret önem sırasında öne çıkar. Satış elemanlarının ücret sistemi içinde prim ve ikramiyeler içermesi, satış elemanlarının ücretinin hesaplanmasında zorluklar oluşturmaktadır. İlaç firmaları genel olarak bakıldığında ücret ve sosyal yardımların yüksek oranda yapıldığı bir sektör olarak göze çarpmaktadır. Araştırma sadece yerli ilaç firmalarında yapılmış ve yerli ilaç firmalarında çalışan satış elemanlarının genel kanısı diğer firmalarla karşılaştırıldığında ücretlerinin düşük olduğu ve sosyal yardımların az olduğu yönündedir. Yerli ilaç firmaları, işgörene verdikleri ücret ve sosyal hakları yabancı firmalara yakın hale getirmeye çalışmalıdırlar. Satış elemanları için iş memnuniyetlerini etkileyen diğer bir faktör prim imkanlarıdır. Rekabetin ve pazarın bu sektörde gün geçtikçe artması prim almak için gerekli olan kotaların tutturulmasını zorlaştırmaktadır. Elemanların prim almak için ne kadar satış yapmış olmaları gerektiğini önceden bilmekte bu bilgiyle belirsizliğin ortadan kalkmış olması çalışanın iş memnuniyetini artırıcı yönde olmakta fakat kotaların yüksekliğinden dolayı hedefi gerçekleştirmekte zorlanmaktadır ve genel kanı prim almanın zor olduğu yönündedir. Prim alabilme şanslarının az olduğunu düşünme, elemanın iş memnuniyetini olumsuz yönde etkileyecektir.

Genç satış elemanları için iş memnuniyetlerinde ücret kadar yükselme olanakları, firmada kariyer imkanları da önemli bir yer tutmaktadır. Son zamanlarda iş memnuniyeti ile ilgili çalışmalarda çalışanlara kariyerinde hedef koyma, kariyer planı oluşturma gibi faktörler daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır. Fried Y., Slowik L.H. tarafından geliştirilen “Hedef Koyma” Teorisindeki hipotezlerden biri; bireylerin şimdiki görevleri gelecekte daha zorlayıcı fakat daha önemli olduğunu düşündükleri bir görev için bir basamak oluşturuyorsa çalışan şimdiki görevini üstlenmeye motive olacaktır. Gelecekte firmadan kariyerleri için beklentileri güçlü olan bireyler, şimdiki işlerini yaparken daha riskli ve zorlayıcı işlerin peşinden koşacaklardır. Dolayısıyla şu an yaptığı işten memnuniyeti daha yüksek olacaktır. Yapılan çalışmada çalışanların çoğunun üniversite mezunu olmalarından dolayı kariyerleri için firmadan beklentilerinin daha yüksek olduğu varsayılmıştır. Buradan yola çıkılarak firmalarında kendileri için özel bir kariyer planı yapıp yapılmadığı, bununla ilgili herhangi bir eğitim verilip verilmediği sorulmuştur. Çalışanların büyük çoğunluğu firmada kariyer planlarının yapılmadığını söylemiştir. Araştırma sonuçlarında iş memnuniyeti ile firmada bir kariyer planı oluşturmanın arasında güçlü bir ilişki olduğunu görmekteyiz. Bu bilgiler ışığında yerli ilaç firmalarının bu konuya daha fazla eğilmelerinin, çalışanın memnuniyetini,

dolayısıyla iş verimliliğini arttıracığını söyleyebiliriz. Ayrıca araştırma sonucunda elemanlara terfi ile performans arasındaki ilişkinin pozitif olduğu düşüncesine kararsız ve katılmayanların oranının yüksek olduğu görülmüştür. Bu terfi için gerekli olan performans kriterlerinin bilinmemesinden kaynaklanabileceği gibi bu konuda firmaya inançlarının düşük olduğu sonucunu da çıkarabilir. Bekleyiş Teorilerinden, Porter ve Lowler'ın kuramsal modelinde değinildiği gibi çalışanları motive eden ve iş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biri de dışsal faktörlerden biri olan yükselme olanağı, kariyer imkanıdır. Çalışan çabalarının sonucunda bir ödül (yükselme olanağı) elde edebileceğini düşünüyorsa daha fazla gayret gösterecektir. Araştırma sonuçlarında iş memnuniyeti ile firmada bir kariyer planı oluşturmanın arasında güçlü bir ilişkisi olduğunu görmekteyiz. Bu bilgiler ışığında yerli ilaç firmalarının bu konuya daha fazla eğilmeleri gerektiği, çalışan için bir kariyer planı oluşturmasının, çalışanın memnuniyetini, dolayısıyla iş verimliliğini arttıracığını söyleyebiliriz.

Satış elemanlarının iş memnuniyetini etkileyen bir diğer faktör de çalışma arkadaşlarıdır. Araştırmada firma içi iletişimin iyi olduğu sonucuna varabiliriz. Çünkü ankette yer alan “Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir”, “Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşıyoruz”, “Çalışma arkadaşlarım hoşgörü sahibidir” gibi düşüncelere cevap verenlerin çoğunluğu olumlu cevaplar vermiştir.

Satış elemanlarının iş memnuniyetini etkileyen diğer bir faktör; üst yönetimin tarzı ve şirket politikasıdır. Firmanın bu alanda başarılı olması satış elemanlarının etkinliklerinin ve başarısının artmasını sağlamaktadır. Uygun yöntemlerle ve doğru kararlarla yönetilmeleri sektörde tanınmalarını ve saygınlık görmelerini ve iş memnuniyetine ulaşmalarını sağlamaktadır. Araştırmada; satış elemanları, üst yönetimin planladığı satış eğitimlerinin iyi bir plan dahilinde yapıldığına dair düşünceye çoğunlukla katıldığını ifade etmiştir. Bu da firmaların satış eğitimlerine önem verdiğini göstermektedir. Elemanlar satış tekniklerini ne kadar iyi bilirlerse kendilerini müşterilerine karşı daha rahat hissedecekler ve başarıya ulaşmaları kolaylaşacaktır, sonuçta başarı iş memnuniyetini beraberinde getirmektedir. Çalışanlara sorulan diğer bir soru da üst yönetimin belirlediği, elemanın “yetki ve sorumluluklarımın birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum” ifadesine büyük oranda olumlu cevap vermiştir. Elemanın sorumluluklarını yerine getirebilmek için gerekli yetkiyi elinde bulundurması onu işinde güçlü hissettirecek ve işine karşı memnuniyetini arttıracaktır. Araştırma sonuçlarına göre, üst yönetim bölgelerle ilgili kararlar alırken ilaç

müessili ile yeterince işbirliği halinde değildir. Firmaların kararları alırken ilaç müessilleri ile daha fazla iletişim halinde olmaları çalışan memnuniyetini arttıracak yönde etki gösterebilir.



KAYNAKLAR

- Adair, John. *Effective Motivation*. London: Pan Books, 1996.
- Andrews, I.R. "Wage Inequity and Job Performance An Experimental Study," *Journal of Applied Psychology*, Vol.51, No.1, 1967. s.39-45.
- Başaran, İbrahim Ethem. *Örgütsel Davranış*. Ankara: Feryal Yayınevi, 2000
- Beach, Dale S. *Personel: The Management of People at Work*. 2. baskı. New York: Macmillan, 1980
- Becker, Howard S. "Notes on the concept of commitment," *American Journal of Sociology*, Vol..66, No.1, 1960, s.32-40.
- Berelson, B., ve G. Steiner. *Human Behavior An Inventory of Scientific Findings*. New York: Harcourt, Brace and World, 1964.
- Berry, Lilly M. *Psychology at Work*. San Francisco. McGraw Hill Companies Inc., 1997.
- Bingöl, Dursun. *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. Erzurum: Atatürk Üniv. Basımevi, 1995
- Churchill, Gilbert A, Jr. Nell M. Ford ve Orville, C. Walker. " Organization Climate and Job Satisfaction In The Sales Force", *Journal of Marketing Research*, Vol. 13, No. 4, November 1976, s.323-329.
- Churchill, Gilbert A., Jr. Nell M. Ford ve Orville, C. Walker J.R.. "Measuring the job Satisfaction of Industrial Salesman," *Journal of Marketing Research*, Vol .11, No 3, Aug 1974, s.254-259.
- Daniel, Katz ve Kahn Robert, *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*, Çev: Hasan Can, Yavuz Bayraktar, Ankara: Doğan Basımevi, 1977
- Dereli, Toker. *Organizasyonel Davranış*. İstanbul: Ar Yayınevi, 1981.
- Dittrich J.E., Carell M.R. "Organizational Equity Perceptions Employee Job Satisfaction and Departmental Absence and Turnover Rates," *Organization Behavior and Human Performance*, Vol. 24, No 1, 1979, s.29-41.
- Dorman, Rene. "Salesmen's Response To Financial Incentives ," *Journal of Marketing Research*, Vol. 11, No 4, 1977, s.418-427
- Dubrin, A.J. *Foundations of Organizational Behavior*. N.J: Englewood Cliffs, Prentice Hall inc., 1984.
- Edward, Murray. *Motivation And Emotion*. New Jersey: Prentice Hall Inc., 1964.

- Ellemers Naomi, Dick De Gilder and S.Alexander Halsam. "Motivating Individuals and Groups At Work: A Social Indentity Perspective On Leadership And Group Performance," *Academy Of Management Review*, Vol.29, No.3, 2004, s.459-478.
- Emiroğlu, Akif. "Motivasyon Aracı olarak Para ve Laffer Eğrisi," İ.Ü.İ.F.İşl. İkt.. Ens. Yönetim Dergisi, Vol:4, Sayı:14, Mart 1982, s:56-65.
- Erdoğan, İlhan. *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Basım, 1994.
- Erdoğan, İlhan. *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, 1996.
- Erdoğan, İlhan. *Örgütsel Davranış*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak. Yayınları, 1983.
- Eren, Erol. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fak.Yayınları, 1987.
- Eroğlu, Feyzullah. *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Yayınları, 1995.
- Fried, Yitzhak ve Linda Haynes Slowik. "Enriching Goal-Setting Theory with Time: An Integrated Approach," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 2004, s.404-422.
- Genç, Nurullah. "Amaçlara Göre Yönetim Ve Motivasyon," Erzurum: Atatürk Üniv. İkt. Ve İdr. Bil. Fak. Araştırma Mer. İşletme Dergisi, Cilt.7, 1987, s.269-278.
- Hellriegel, Don, John W.Slocum ve Richard W.Woodman. *Organizational Behavior*. 4.B. St Paul West Pub.Comp., 1986.
- Herzberg, F., B. Mausber, BB. Synderman. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley and Sons Inc., 1967.
- Hicks, H.G., Gullet C.R. *Organizasyonlar ve Davranış*. Çev: Besim Baykal. İstanbul: İ.Ü: Enstitü Yayını, 1981.
- Huizinga, Gerard. *Maslow's Need Hierarchy in The Work Situation*. Netherlands: Wolters-Noordhoff, 1970.
- Jennifer, George M. ve Jones Gareth R. *Organizational Behavior*. Second Ed. Boston: Houghten Mifflin, 1989.
- Kanfer, Ruth ve Phillip L.Ackerman. "Aging, Adult Development and Work Motivation". *Academy of Management Review*, Vol:29, No.3, 2004, s.440-458.
- Katz, Daniel, ve Kahn, Robert. *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çev: Hasan Can, Yavuz Bayraktar. Ankara: Doğan Basımevi, 1977.
- Kaynak, Tuğray. *Organizasyonel Davranış Ve Yönlendirilmesi*. İstanbul: Alfa Basım, 1995.

- Kehr, Hugo M. "Integrating Implicit Motives, Explicit Motives and Perceived Abilities: The Compensatory Model of Work Motivation and Volition," *Academy of Management Review*, Vol.29, No:3, 2004, s.479-499.
- Kılınç, Tanıl. "Örgütlerde Rol Çatışması ve Belirsizliği ile Başa Çıkma Yöntemleri," *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Nisan 1985, s.13-33.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği, Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları, 1993.
- Landy, Frank. *Performance Measurement and Theory*. Hillsdale NJ: Lawrence Erlbaum Assoc, 1983.
- Lidstone, John. *Sales Force Motivation*. Guildford Biddles LTD, 1978.
- Locke, Edwin A. ve Gary P. Latham. "What Should We Do About Motivation Theory? Six Recommendations For the Twenty-First Century," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 2004, s.388-403.
- Maslow, Abraham. *Motivation and Personality*. 2. baskı New York, 1970.
- Mc Farland, D.E. *Management Principles and Practices*. New York: Macmillan, 1958
- Mc Gregor, Douglas. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill, 1960
- Mc Cormick, J.R. ve D.R. Ilgen. *Industrial Psychology*. 6 Ed. New York: Mc Graw Hill Book Comp, 1982.
- McClelland, D., J.W. Atkinson, R.A. Clark, ve E.L. Lowell. *The Achievement Motive*. New York: Appleton-Century-Crofts, 1953.
- Metzner, H., F. Mann. "Employee Attitudes and Absences," *Personnel Psychology*, Vol.:1, 1953, s.467-485.
- Mullins, L.J. *Management and Organizational Behavior*. Third Ed. London: Pitman Pub., 1983.
- Onaran Oğuz. *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*. Ankara: Ankara SBF. Yayınları, 1981.
- Porter L.W., R.M Steers. R. T. Mowday ve P. V. Boulian. "Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, 1974, s.603-609.
- Pritchard R.D. "Equity Theory: A Review and Critique," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 4, No 2, 1969. s.176-212
- Robbins, Stephen, P. *Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Applications*. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. *Çalışma Psikolojisi*. Bursa: Uludağ Üniv. Yayını, 1987.

Schen, E.H.. *Örgütsel Psikoloji*. Çev: A.Sağtur-Ş.Özalp, Eskişehir: İktisadi ve Tic. Bilimler Fak.Yayını, 1976.

Schermerhorn, John R., Hunt, James G. ve Osborn, Richard N. *Managing Organizational Behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc., 1982.

Seo Myeong-Gu, Lisa Feldman Barrett ve Jean M. Bartunek. "The Role of Affective Experience in Work Motivation," *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 2004, s.423-439.

Tekarslan, Erdal, Tanıl Kılınç ve diğerleri. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları, 2000.

Tosun, Kemal. *İşletme Yönetimi*. Ankara: Savaş Yayınevi, 1984.

Vecchio, Robert P. *Organizational Behavior*. Orlando: The Dryden Press, 1988.

Webster, Johnson. *Sales Management*. Yayın Evi: Charles E. Merrill Publishing Co, 1996.

Yeniçeri, Özcan. *İşletmelerde Yönetim, Organizasyon ve Davranış*. Ankara: Ankara SBF Yayınları, 1993.

EKLER

Ek-1. Araştırmada Kullanılan Anket Formu

ANKET FORMU	
<p>Aşağıdaki anket formu ,“Yıldız Teknik Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı”nda yapılan “İlaç Sektöründe Çalışan Satış Elemanlarının İş Memnuniyetine Etki Eden Süreçler” konulu yüksek lisans bitirme tezinde kullanılacaktır.</p> <p>Bu ankette vermiş olduğunuz kişisel bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır.Anketi yanıtlamak için ayırmış olduğunuz vakit ve bu bilimsel çalışmaya katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.</p>	
<p>Lütfen 1. Sorudan 6.Soruya kadar olan soruları cevaplarken sizin için geçerli olan seçeneği işaretleyiniz.</p>	
1. Yaşınız	
a) 20-24	
b) 25-28	
c) 29-32	
d) 33-35	
e) 36 ve üzeri	
2. Cinsiyetiniz	
a) Bay	
b) Bayan	
3. Medeni Durumunuz	
a) Evli	
b) Bekar	
4. Şirketteki Pozisyonunuz
5. Eğitim Durumunuz:	
a) Lise	
b) Yüksek okul	
c) Üniversite	
d) Master	
e) Doktora	
6. Tecrübe Düzeyiniz	

**T.C. YATIRIM MENKUL DEĞERLER KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

- a) 1 yıldan az
b) 1-3 yıl
c) 3-5 yıl
d) 5-10 yıl
e) 10 yıl üzeri

Lütfen aşağıdaki soruları dikkatlice okuyup sizin için en uygun cevap seçeneğini işaretleyiniz.

Kesinlikle Katılmıyorum:5

Katılmıyorum:4

Kararsızım:3

Katılıyorum:2

Kesinlikle Katılıyorum:1

7. Yaptığım iş bana başarılı olduğum hissini veriyor.	1	2	3	4	5
8. İşimle ilgili sorunları yöneticimle serbestçe tartışabiliyorum.	1	2	3	4	5
9. Diğer firmalarla karşılaştırıldığında burada çalışanın sosyal hakları daha iyidir.	1	2	3	4	5
10. İşimden memnunum.	1	2	3	4	5
11. İşimde bana verilen yetki ve sorumlulukların birbiriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
12. Şirketin satış eğitimleri iyi planlanmış bir program dahilinde yürütülüyor.	1	2	3	4	5
13. Bana verilen ücret satışı yapmak için beni yeterince isteklendiriyor	1	2	3	4	5
14. Bazen üst yönetimin planlarını öğrendiğimde bu bölgenin durumu hakkında hiç fikirleri olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. Şirket satış aktivitelerinde fazlasıyla agresiftir.	1	2	3	4	5
16. Çalışma arkadaşlarımla iyi anlaşırız.	1	2	3	4	5
17. Bölge Müdürümüz fikirlerimize önem veriyor.	1	2	3	4	5
18. Bu şirkette prim alma imkanımız yüksektir.	1	2	3	4	5
19. Bu şirkette prim almak için sadece hedeflenen satışı gerçekleştirmek yeterlidir.	1	2	3	4	5
20. Bu şirkette benim için hazırlanan özel bir kariyer planı var.	1	2	3	4	5
21. Bölge Müdürümüz işimizi iyi yapmak için gereken herşeye sahip olduğumuzu düşünüyor.	1	2	3	4	5
22. Çalışma arkadaşlarım sorumluluk sahibidir.	1	2	3	4	5

23. Yaptığım işin çok stresli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
24. Gelirim rahat yaşamama yetiyor.	1	2	3	4	5
25. Çalışma arkadaşlarım hoşgörü sahibidir.	1	2	3	4	5
26. Aynı işi yapan diğer firmalara göre ücretim daha yüksek.	1	2	3	4	5
27. Yaptığım işin bana heyecan verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
28. Bu şirketteki gelirim büyük çoğunlukla benim satış kabiliyetim belirliyor.	1	2	3	4	5
29. Bölge Müdürümüz sorunlarımızı üst yönetime aktarmak için yeterince çaba sarfediyor.	1	2	3	4	5
30. Çalışma arkadaşlarım bencildir.	1	2	3	4	5
32. İşim monoton ve sıkıcıdır.	1	2	3	4	5
33. Yaptığım işe göre aldığım ücretin yeterli olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
34. Prim alabilmek için ne kadar satış yapmam gerektiğini önceden biliyorum.	1	2	3	4	5
35. Bu şirkette terfi ile performans arasında pozitif bir ilişki var.	1	2	3	4	5
36. Bölge Müdürümüz üst yönetim ve müşterilere karşı bana sahip çıkar.	1	2	3	4	5
37. Kariyer planım dahilinde bana yeterince eğitim verilmektedir.	1	2	3	4	5

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**