

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ**

**SATIŞ YÖNETİCİSİNİN SATIŞ GÜCÜ BAŞARISI**  
**ÜZERİNDEKİ ROLÜ: PERFORMANS VE**  
**MOTİVASYON ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**Gülçin KUAS**

**Danışman**

**Prof.Dr.Asım Günal ÖNCE**

**İZMİR-2017**

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**İŞLETME PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ**

**SATIŞ YÖNETİCİSİNİN SATIŞ GÜCÜ BAŞARISI**  
**ÜZERİNDEKİ ROLÜ: PERFORMANS VE**  
**MOTİVASYON ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**Gülçin KUAS**

**Danışman**

**Prof.Dr.Asım Günal ÖNCE**

**İZMİR-2017**

**DOKTORA**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

2012800685

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : GÜLÇİN KUAS  
**Tez Başlığı** : Satış Yöneticisinin Satış Gücü Başarısı Üzerindeki Rolü:Performans ve Motivasyon Üzerine Bir İnceleme  
**Savunma Tarihi** : 24.02.2017  
**Danışmanı** : Prof.Dr.Asım Günal ÖNCE

**JÜRİ ÜYELERİ**

| <b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b> | <b><u>Üniversitesi</u></b> | <b><u>İmza</u></b>  |
|-----------------------------------|----------------------------|---|
| Prof.Dr.Asım Günal ÖNCE           | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |   |
| Doç.Dr.Mehmet Ali Nejat BİLGİNER  | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |  |
| Prof.Dr.Levent ŞENYAY             | DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ   |  |
| Prof.Dr.Canan AY                  | CELAL BAYAR ÜNİVERSİTESİ   |  |
| Prof.Dr.İge PIRNAR                | YAŞAR ÜNİVERSİTESİ         |  |

Oybirliği (✓)

Oy Çokluğu ( )

GÜLÇİN KUAS tarafından hazırlanmış ve sunulmuş "Satış Yöneticisinin Satış Gücü Başarısı Üzerindeki Rolü:Performans ve Motivasyon Üzerine Bir İnceleme"başlıklı tezi kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. M. Banu DURUKAN SALI**  
**Müdür**

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Satış Yöneticisinin Satış Gücü Başarısı Üzerindeki Rolü: Performans ve Motivasyon Üzerine Bir İnceleme” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih ..../..../.....

Gülçin KUAS



## ÖZET

### Doktora Tezi

**Satış Yöneticisinin Satış Gücü Başarısı Üzerindeki Rolü: Performans ve Motivasyon Üzerine Bir İnceleme**  
**Gülçin KUAS**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**İşletme Anabilim Dalı**  
**İşletme Programı**

Günümüzde hızla değişen dinamik çevre koşulları, rekabetin artması, küreselleşme ile birlikte firmaların sürdürülebilirliklerini garanti altına alabilmelerinde satış gücünün başarısı önem arz etmektedir. Satış gücü başarısının tanımlanmasında performans ve motivasyon kilit unsurlardır.

Bu çalışma satış yöneticisinin satış gücü başarısı üzerindeki rolünü, performans ve motivasyon çerçevesinde incelemek üzere yapılmıştır. Çalışmada ilk olarak literatür taramasına yer verilmiş olup, sonrasında satış gücünün başarısında satış yöneticisinin rolünü incelemek üzere çok değişkenli bir model kurulmuştur. Bu model kapsamında, satış yöneticisinin liderlik davranışları (güçlendirici liderlik davranışları ve transformasyonel liderlik davranışları), mentörlük işlevleri, iletişim uygulamaları, geribildirimleri ve satış yöneticisine duyulan güven değişkenleri gözönüne alınarak satış gücünün içsel motivasyonuna ve satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansına etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırmada SPSS 17 ve SmartPLS 3.2.6. programları kullanılmış olup, tanımlayıcı istatistikler, güvenilirlik, geçerlilik analizleri, hipotez testleri gerçekleştirilmiş, sonuçlara ve önerilere yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler: Satış, Satış Yönetimi, Satış Gücü Başarısı, Motivasyon, Performans**

## **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**Doctor of Philosophy(PhD)**

**Sales Manager's Role on Sales Force Success: A Review on Performance and  
Motivation**

**Gülçin KUAS**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School Of Social Sciences**

**Department Of Business Administration**

**Business Administration Program**

Nowadays, due to rapidly changing dynamic environmental conditions, increased competition and globalization, the success of the sales force in ensuring the sustainability of companies has gained importance. Performance and motivation are the key factors in defining sales force success.

This study was conducted to examine the sales manager's role on sales force success in the context of performance and motivation. In the study, first off the literature was presented, and then a multi-variant model was set up to examine the role of the sales manager in the success of the sales force. This model intends to explain the internal motivation of the sales force and its effects on sales and non-sales behavioral performance, taking into account the sales manager's leadership behaviors (empowering leadership behaviors and transformational leadership behaviors), mentoring functions, communication practices, feedback and trust in sales manager. In the study SPSS 17 and SmartPLS 3.2.6. have been used to perform descriptive statistics, reliability and validity analyzes, hypothesis tests and lastly study results and recommendations were presented.

**Keywords: Sales, Sales Management, Sales Force Success, Motivation, Performance**

**SATIŞ YÖNETİCİSİNİN SATIŞ GÜCÜ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ROLÜ:  
PERFORMANS VE MOTİVASYON ÜZERİNE BİR İNCELEME**

**İÇİNDEKİLER**

|                  |      |
|------------------|------|
| TEZ ONAY SAYFASI | ii   |
| YEMİN METNİ      | iii  |
| ÖZET             | iv   |
| ABSTRACT         | v    |
| İÇİNDEKİLER      | vi   |
| TABLolar LİSTESİ | xi   |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiii |
| EKLER LİSTESİ    | xiv  |
| GİRİŞ            | 1    |

**BİRİNCİ BÖLÜM  
SATIŞ YÖNETİMİ VE SATIŞ GÜCÜ**

|  |    |
|--|----|
| 1.1. YÖNETİM VE SATIŞ YÖNETİMİ   | 3  |
| 1.2. YÖNETİCİ- SATIŞ YÖNETİCİSİ KAVRAMI                                  | 4  |
| 1.3. SATIŞ YÖNETİMİNDE HİYERARŞİK YAPI                                   | 7  |
| 1.3.1. Üst Düzey Satış Yöneticileri                                      | 7  |
| 1.3.2. Orta Düzey Satış Yöneticileri                                     | 8  |
| 1.3.3. İlk Düzey Satış Yöneticileri                                      | 8  |
| 1.4. YÖNETİCİ FONKSİYONLARI  | 9  |
| 1.5. SATIŞ YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ VE SORUMLULUKLARI                     | 11 |
| 1.6. SATIŞ YÖNETİMİNDE ROL KAVRAMI                                       | 12 |
| 1.7. YÖNETİCİ ROLLERİ VE SATIŞ YÖNETİCİSİ AÇISINDAN<br>DEĞERLENDİRİLMESİ | 14 |
| 1.8. SATIŞ YÖNETİCİSİ DAVRANIŞ TIPLERİ                                   | 20 |
| 1.9. LİDERLİK KAVRAMI VE SATIŞ YÖNETİMİNDE LİDERLİK                      | 22 |

|   |    |
|---|----|
| 1.9.1. Otokratik Liderlik                           | 24 |
| 1.9.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik             | 24 |
| 1.9.3. Otantik Liderlik                             | 25 |
| 1.9.4. Tam Serbesiyetçi Liderlik                    | 25 |
| 1.9.5. Karizmatik Liderlik                          | 26 |
| 1.9.6. Transaksiyonel Liderlik                      | 26 |
| 1.9.7. Transformasyonel Liderlik                    | 27 |
| 1.9.8. Güçlendirici Liderlik                        | 28 |
| 1.10. SATIŞ YÖNETİMİNDE KOÇLUK                      | 31 |
| 1.11. SATIŞ YÖNETİMİNDE MENTÖRLÜK                   | 34 |
| 1.12. SATIŞ YÖNETİMİNDE İLETİŞİMİN ROLÜ             | 38 |
| 1.13. SATIŞ YÖNETİMİNDE GERİBİLDİRİM VE ÖNEMİ       | 43 |
| 1.14. SATIŞ YÖNETİMİNDE GÜVEN                       | 44 |
| 1.15. SATIŞ GÜCÜ KAVRAMI VE ÖNEMİ                   | 45 |
| 1.16. SATIŞ GÜCÜNÜN GÖREVLERİ                       | 46 |
| 1.17. SATIŞ GÜCÜ YAPISI                             | 48 |
| 1.18. SATIŞ GÜCÜ İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE SEÇİMİ | 50 |
| 1.19. SATIŞ GÜCÜNÜN ÜCRETLENDİRİLMESİ               | 51 |
| 1.20. SATIŞ GÜCÜNÜN EĞİTİMİ                         | 53 |
| 1.21. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ                          | 56 |

## İKİNCİ BÖLÜM

### SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

|   |    |
|---|----|
| 2.1. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖNEMİ                                      | 59 |
| 2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE SATIŞ GÜCÜ<br>PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ | 62 |
| 2.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı   | 62 |
| 2.2.2. Performans Değerlendirme Amacı Önemi Ve Yararları                          | 64 |
| 2.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri  | 67 |
| 2.2.4. Performans Değerlendirme Hataları  | 72 |
| 2.3. SATIŞ YÖNETİMİNDE PERFORMANS KONTROL SİSTEMLERİ                              | 75 |



|  |    |
|--|----|
| 2.4. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI VE SATIŞ GÜCÜ MOTİVASYONU İLİŞKİSİ | 76 |
|--|----|

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SATIŞ GÜCÜ MOTİVASYONU

|  |     |
|--|-----|
| 3.1. MOTİVASYON KAVRAMI                | 78  |
| 3.2. MOTİVASYONUN AMAÇ VE ÖNEMİ        | 79  |
| 3.3. MOTİVASYONUN TEMEL BİLEŞENLERİ    | 81  |
| 3.4. MOTİVASYON SÜRECİ                 | 83  |
| 3.5. MOTİVASYON ARAÇLARI               | 84  |
| 3.5.1. Gelir                           | 89  |
| 3.5.2. Güven ve Güvenlik               | 90  |
| 3.5.3. Terfi                           | 91  |
| 3.5.4. İşin Çekiciliği                 | 91  |
| 3.5.5. İşin Değeri                     | 92  |
| 3.5.6. Statü                           | 92  |
| 3.5.7. Kişisel Yetke Ve Güç Kazandırma | 93  |
| 3.5.8. Özel Yaşama Saygı               | 93  |
| 3.5.9. Kararlara Katılım               | 93  |
| 3.5.10. Adalet Ve Disiplin             | 94  |
| 3.5.11. Çevreye Uyum                   | 94  |
| 3.5.12. Sosyal Etkinlikler             | 94  |
| 3.5.13. Eğitim Ve Yükselme             | 95  |
| 3.5.14. İletişim                       | 95  |
| 3.5.15. Ergonomik Koşullar             | 96  |
| 3.5.16. İş Tasarımı                    | 96  |
| 3.5.17. Moral                          | 98  |
| 3.6. MOTİVASYONUN KURAMSAL TEMELLERİ   | 98  |
| 3.6.1. Geleneksel Yaklaşım             | 98  |
| 3.6.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı      | 99  |
| 3.6.3. İnsan Kaynakları Yaklaşımı      | 100 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.7. MOTİVASYON TÜRLERİ                             | 100 |
| 3.7.1. İçsel Motivasyon                             | 100 |
| 3.7.2. Dışsal Motivasyon                            | 102 |
| 3.8. MOTİVASYON TEORİLERİ                           | 103 |
| 3.8.1. Kapsam Teorileri                             | 103 |
| 3.8.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı | 104 |
| 3.8.1.2. Mc Gregor'un X Ve Y Yaklaşımı              | 106 |
| 3.8.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Yaklaşımı           | 108 |
| 3.8.1.4. Mc Cealland Başarma İhtiyacı Yaklaşımı     | 110 |
| 3.8.1.5. Alderfer'in Erg Yaklaşımı                  | 111 |
| 3.8.1.6. Arygrıs'ın Olgunluk Teorisi                | 111 |
| 3.8.2. Süreç Teorileri                              | 112 |
| 3.8.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı            | 112 |
| 3.8.2.2. Beklenti Teorisi                           | 113 |
| 3.8.2.3. Eşitlik Teorisi                            | 117 |
| 3.8.2.4. Amaç Teorisi                               | 118 |
| 3.8.2.5. Atfetme Teorisi                            | 119 |
| 3.8.2.6. Dört Günü Teorisi                          | 122 |
| 3.9. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON                       | 124 |

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SATIŞ YÖNETİCİSİNİN SATIŞ GÜCÜ BAŞARISINDAKİ ROLÜ : PERFORMANS VE MOTİVASYON ÜZERİNE BİR İNCELEME**

|   |     |
|---|-----|
| 4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ                                | 126 |
| 4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ                         | 127 |
| 4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ                           | 135 |
| 4.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER                | 135 |
| 4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR                              | 139 |
| 4.5.1. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular  | 139 |
| 4.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular                | 140 |
| 4.5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Hipotez Testi Bulguları | 157 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.5.3.1. PLS Yapısal Eşitlik Modeli                   | 157 |
| 4.5.3.2. Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizi Bulguları | 166 |
| 4.5.3.3. Hipotez Testi Bulguları                      | 180 |
| 4.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI                           | 185 |
| <br>  |     |
| SONUÇ   | 186 |
| KAYNAKÇA  | 195 |
| EKLER   |     |



## TABLolar LİSTESİ

|  |       |
|--|-------|
| <b>Tablo 1:</b> Olgun ve Olgun Olmayan Birey Özellikleri   | s.112 |
| <b>Tablo 2:</b> Eşitlik ve Eşitsizlik Durumu   | s.118 |
| <b>Tablo 3:</b> Dört GÜdü Teorisi  | s.124 |
| <b>Tablo 4:</b> Frekans Analizi Tablosu  | s.140 |
| <b>Tablo 5:</b> Güçlendirici Liderlik Davranışları Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları                      | s.142 |
| <b>Tablo 6:</b> Transformasyonel Liderlik Davranışları Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları                  | s.144 |
| <b>Tablo 7:</b> Psikososyal Mentörlük İşlevi Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları                            | s.146 |
| <b>Tablo 8:</b> Kariyer Geliştirme Mentörlük İşlevi Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları                     | s.148 |
| <b>Tablo 9:</b> İletişim Uygulamaları Boyutları ve Standart Sapmaları  | s.149 |
| <b>Tablo 10:</b> Yöneticiye Duyulan Güven Ortalama ve Standart Sapmaları   | s.150 |
| <b>Tablo 11:</b> Geribildirim Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları   | s.152 |
| <b>Tablo 12:</b> İçsel Motivasyon Boyutu Ortalama ve Standart Sapmaları  | s.154 |
| <b>Tablo 13:</b> Satış Gücünün Satış İle İlgili Davranışsal Performansı Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları | s.155 |
| <b>Tablo 14:</b> Satış Gücünün Satış Dışı Davranışsal Performansı Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları       | s.156 |
| <b>Tablo 15:</b> Kompozit Güvenilirlik ve AVE Değerleri  | s.169 |
| <b>Tablo 16:</b> Güçlendirici Liderlik Davranışları Faktör Yükleri   | s.170 |
| <b>Tablo 17:</b> Transformasyonel Liderlik Davranışları Faktör Yükleri   | s.171 |
| <b>Tablo 18:</b> Yöneticiye Duyulan Güven Faktör Yükleri   | s.171 |
| <b>Tablo 19:</b> Mentörlük İşlevleri Faktör Yükleri  | s.172 |
| <b>Tablo 20:</b> İletişim Uygulamaları Faktör Yükleri  | s.173 |
| <b>Tablo 21:</b> İçsel Motivasyon Faktör Yükleri   | s.173 |
| <b>Tablo 22:</b> Geribildirim Faktör Yükleri   | s.174 |
| <b>Tablo 23:</b> Satış İle İlgili Davranışsal Performans Faktör Yükleri  | s.175 |
| <b>Tablo 24:</b> Satış Dışı Davranışsal Performans Faktör Yükleri  | s.175 |

|   |       |
|---|-------|
| <b>Tablo 25:</b> Bağımsız Değişkenler Katsayı Tablosu-VIF Değerleri-1 | s.176 |
| <b>Tablo 26:</b> Bağımsız Değişkenler Katsayı Tablosu-VIF Değerleri-2 | s.177 |
| <b>Tablo 27:</b> Bağımsız Değişkenler Katsayı Tablosu-VIF Değerleri-3 | s.177 |
| <b>Tablo 28:</b> Hipotez Testleri-T Testi                             | s.182 |
| <b>Tablo 29:</b> Hipotez Kabul/Red Durumu                             | s.183 |
| <b>Tablo 30:</b> R <sup>2</sup> Değerleri                             | s.184 |
| <b>Tablo 31:</b> f <sup>2</sup> Değerleri                             | s.185 |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

|   |       |
|---|-------|
| <b>Şekil 1:</b> Motivasyon Süreci   | s.83  |
| <b>Şekil 2:</b> İş Motivasyonunda İş Karakteristikleri Modeli                                       | s.97  |
| <b>Şekil 3:</b> Lawler'in Temel Beklenti Teorisi Modeli   | s.117 |
| <b>Şekil 4:</b> Atfetme Teorisi   | s.121 |
| <b>Şekil 5:</b> Araştırmanın Teorik Modeli  | s.134 |
| <b>Şekil 6:</b> Yapısal Eşitlik Modelinde İç Model ve Dış Model                                     | s.159 |
| <b>Şekil 7:</b> Yapısal Eşitlik Modelinde Yol Modeli(Path Model)                                    | s.160 |
| <b>Şekil 8:</b> Çok katmanlı yapılar  | s.161 |
| <b>Şekil 9:</b> Araştırma Modeli Yapısı   | s.163 |
| <b>Şekil 10:</b> Tekrarlı Göstergeler Yaklaşımı(Repeated Indicators Approach) İle Modelin Kurulması | s.165 |
| <b>Şekil 11:</b> Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonrası Araştırma Modeli                        | s.179 |
| <b>Şekil 12:</b> Araştırma Hipotez Test Modeli  | s.180 |

## **EKLER LİSTESİ**

**EK 1:** Anket Formu

ek s.1

**EK 2:**Çapraz Faktör Yükleri

ek s.8

**EK 3:** Fornell Larcker Kriteri

ek s.20



## GİRİŞ

Özellikle ürün ve hizmet sunulan pazarların gelişip, rekabetin artmasıyla, firmalarda faaliyet gösteren mevcut satış gücünün motivasyon ve performansını arttırmanın önemi gitgide artmaktadır.

Satış gücünün, satış yöneticilerinin davranışlarına ilişkin algıları tutumlarını ve satış ortamına olan ilgilerini de etkilemektedir. Satış gücünün yeni ürünleri tanıtmaya çabaları ve müşterileriyle kalıcı ve sürekli ilişkiler kurmaları, satış yöneticilerini nasıl algıladıklarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Sager ve diğerleri, 1998: 17).

Satış yöneticisinin sahip olduğu en önemli görevlerden birisi de satış gücünü belirlenen hedeflere ulaşması konusunda, başka bir deyişle satış performansını arttırma konusunda onları desteklemektir. Bu desteği sağlamak için, satış yöneticisinin satış gücünün tüm potansiyelini ortaya çıkararak, onları etkin bir şekilde yönetmesi gerektiği söylenebilir.

Firmalarından ve yöneticilerinden memnun olmayan satış gücünün motivasyonları düşebilmekte ve satış performansına da olumsuz şekilde yansiyabilmektedir. Bununla birlikte, literatürde bir çok çalışmada satış gücü motivasyonun satış gücü performansı ile doğrusal ilişkide olduğuna dair örnekler bulunmaktadır. Motivasyon düşüklüğü sebebiyle satışçıların işten ayrılması da olası hale gelebilmektedir. Hem firma hem de yöneticiler açısından, motivasyon düşüklüğü nedeniyle işten ayrılan satış gücünün ek maliyete yol açacağı söylenebilir. Bunun yanısıra İslamoğlu ve Altunışık (2014: 32), gücünü organizasyonun en pahalı sermayeleri olarak nitelendirmektedir.

Lee ve diğerleri (2003), motivasyonun olmamasının yada motivasyon eksikliğinin bireyin davranışlarında birtakım sonuçlara yol açacağını vurgulamaktadır. Motivasyon eksikliği yüksek olduğunda bireyler dış koşulları, olayları ve bireyin duygusal durumu gibi iç koşulları kontrol etme konusunda kendilerini daha az yetenekli hissetmektedirler. Motivasyon eksikliği, bireyin başarısız olduğuna dair ipucu veren düşük benlik saygısı, kendini eleştirme ve hassasiyete sebep olmaktadır. Bununla birlikte motivasyon eksikliği sonucu bireyler



sonuçları kontrol edemeyeceğine ilişkin, çaresizlik duygusu ve depresif ruh hali hissedebilmektedir (Lee ve diğerleri, 2003: 257-258).

Çalışmanın ilk bölümünde satış yönetimi ve satış gücü konuları hakkında literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümünde satış gücü performansı ve performans değerlendirmeye ilişkin literatür taramasına yer verilmekte olup, performans ile motivasyonun ilişkisi ele alınmaktadır. nc bölümünde, motivasyon kavramı ve satış gücü motivasyonuna ilişkin literatür taraması yer almaktadır. Dördüncü bölümde, satış yöneticisinin satış gücü başarısı üzerindeki rolünü performans ve motivasyon açısından incelemek üzere araştırma yapısı, araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### SATIŞ YÖNETİMİ VE SATIŞ GÜCÜ

Bu bölümde satış yönetimi, satış yöneticisi ve satış gücü konuları hakkında literatür taramasına yer verilmiştir.

#### 1.1. YÖNETİM VE SATIŞ YÖNETİMİ

Gökçe ve Şahin (2004: 136) yönetimi, *“belirli bir işbirliği içinde bir kurumun sahip olduğu, insan, madde, bilgi ve finansal kaynakları etkin ve yeterli bir şekilde planlama, örgütleme, liderlik etme, kontrol etme süreciyle amaçlara ulaştırma yada amaçları gerçekleştirme bilim ve sanatı”* olarak ifade etmişlerdir.

İslamoğlu ve Altunışık (2014: 157), satış yönetimini *“satış gücü faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonu, eleman temini, elemanların eğitimi, faaliyetlerin ve satış ekiplerinin koordinasyonu, yöneltmesi ve kontrolü (değerlendirilmesi) süreci”* olarak tanımlamışlardır.

Satış yönetimi, satış gücü faaliyetlerinin analizini, planlamasını, uygulama ve kontrolünü içeren bir süreçtir. Bununla birlikte, bu süreç satış gücünün yapısının oluşturulması, stratejilerin belirlenmesi, işe seçimi ve alımı, eğitilmesini, ücretlendirilmesini ve değerlendirilmesini kapsamaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010: 485).

Doğan (2010: 374), satış yönetimi aşamalarını şu şekilde ifade etmiştir:

1. **Kişisel Satış Çabalarının Tasarımı:** Öncelikle amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun olarak stratejilerin oluşturulması aşamasıdır.
2. **Satış Gücünün Örgütlenmesi:** Satış gücünün, coğrafi bölge, ürün türü, müşteri tipi yada karma örgütlenme stratejisi ile çalışma alanının belirlenmesi aşamasıdır.
3. **Satış Gücünün Geliştirilmesi:** Optimum satış gücü büyüklüğünün belirlenmesi, aday satışçıların aranması, seçimi, eğitilmesi, motive edilmesi, ücretlendirilmesi ve performans değerlendirmesinin yapılması aşamasıdır.

Özetle, satış yönetiminin, satış stratejilerinin belirlenmesi, bununla beraber satış hedeflerinin oluşturulması, satış bölgelerinin belirlenmesi, satış işinde faaliyet

gösterebilecek satışçıların seçimi, eğitimi, satış gücünün belirlenen satış bölgelerinde görevlendirilmelerinin yanısıra satış gücünün performans değerlendirmeleri ve performans sonuçlarına göre satış performansını geliştirecek ve iyileştirecek gerekli önlemlerin alındığı, satış gücünü başarıya ulaştırmak için sürekli motivasyonun sağlandığı bir süreci içerdiği söylenebilir.

## 1.2. YÖNETİCİ- SATIŞ YÖNETİCİSİ KAVRAMI

Yöneticiler, grup üyelerinin performansından sorumlu olan kişilerdir. Yöneticiler organizasyonel kaynakları işleme konusunda resmi yetkiye sahiptir (Dubrin, 2012: 2). Herhangi bir organizasyonda yöneticinin işi yoğun ve zordur (Charearupunsirikul ve Wood, 2002: 551). Özman (2007: 56)'e göre yöneticiler, çalışanların organizasyon kararlarına katılmalarını desteklemeli, vizyon, misyon ve stratejilerin çalışanlar tarafından benimsenebilmesi için katılımcılığa önem vermeleri gerekmektedir.

Etkin bir yönetici olabilmek için yöneticilerin düzeyi ne olursa olsun birtakım becerilere sahip olması gerekmektedir. İlk olarak bu beceriler tanımlanmalı, daha sonra bu becerilerin nasıl geliştirileceği üzerinde durulmalıdır. Bu noktada beş temel beceri tanımlanmakta olup bu beceriler şu şekildedir (Dubrin, 2012: 17-19; Robbins ve Judge, 2012: 7-8):

**1. Teknik Beceriler:** Teknik beceriler, yöntemleri, süreçleri, prosedürleri veya teknikleri içermekte olup, belirli bir yeterliliği gerektirmektedir. Robbins ve Judge (2012) teknik becerileri, “*yöneticinin uzman olduğu alandaki bilgileri uygulamada kullanabilmesi*” olarak tanımlamışlardır. Teknik beceriler, bütçe hazırlama, üretim taslağı hazırlama, tablolama ve analiz gibi konuları içermektedir. İyi gelişmiş teknik beceriler, yönetimde yükselmeyi kolaylaştırmaktadır.

**2. Kişilerarası Beceriler:** İnsan ilişkileri becerisi olarak da anılan bu beceriler, yöneticinin birtakım üyesi olarak etkin bir şekilde çalışma yeteneğini ve birim içerisinde işbirliği sağlaması yeteneğini içermektedir. Robbins ve Judge(2012), kişilerarası becerileri “*grup içinde veya grup dışında, kişilerarası ilişkilerde, bireylerle iletişim kurabilme, onları anlayabilme, destekleyebilme ve motive edebilme yeteneği*” olarak tanımlamışlardır. Kişilerarası becerilerin en önemli

faktörü iletişimdir. Teknik beceriler güçlü beceriler olarak anılırken, kişilerarası beceriler zayıf beceriler olarak anılması , kişilerarası becerilerin daha kolay olduğu yada daha kolay öğrenilebileceği anlamına gelmemektedir. Söz konusu liderlik olduğunda, kişilerarası beceriler teknik becerilere göre daha fazla önem arz etmektedir. Kişilerarası beceriler, işin beklentisini karşılamadığında hangi düzeyde olursa olsun yöneticileri başarısızlığa götürmektedir. Kişilerarası becerilerin en önemli alt becerilerinden biri de, farklı kültürlerden gelen çalışanlarla birlikte çalışılması gerektiğinde, yöneticilerin çoklu kültürel yeteneğe(multicultural) sahip olmasıdır. Söz konusu farklı dilleri konuşan çalışanlarla çalışmakta olan bir yöneticinin, bu dilleri iyi bir şekilde bilmesi önem teşkil etmektedir.

**3. Kavramsal Beceriler:** Kavramsal beceriler, organizasyonun tamamını bütünüyle görme yeteneğidir. Robbins ve Judge (2012) kavramsal becerileri, “*yöneticilerin sorunları analiz edebilme ve çözebilme yeteneği*” olarak ifade etmişlerdir. Organizasyonun çeşitli birimleri birbiri ile bağlı olarak çalışmakta ve bir bölümdeki değişiklik, diğer bölümleri de etkileyebilmektedir. Özellikle üst düzey yöneticiler açısından, kavramsal beceriler daha fazla önem taşımaktadır.

**4. Tanısal Beceriler:** Tanısal beceriler diğer becerileri de gerektirmektedir. Bunun nedeni, yöneticilerin tanımladıkları problemi çözmek için, teknik, kişilerarası kavramsal ve politik becerileri de kullanmaya ihtiyaç duymalarıdır. Yöneticiler işleri gereği çoğunlukla, sorunların kökünü bulmakta ve çözüm önerileri getirmektedir.

**5. Politik Beceriler:** Yöneticiler, politik becerilerini amaçlarına ulaşmada güç sağlamak için kullanmaktadırlar. Aynı zamanda politik beceriler, doğru iletişim kurma ve doğru bir biçimde insanları etkilemeyi de içermektedir.

Bu becerilerin yanısıra, bir yöneticinin aynı zamanda karar verme becerisine de sahip olması gerekmektedir. Yöneticiler karar verilecek bir durumu belirleme, problemi analiz etme, alternatifleri belirleme, alternatifin seçimi ve sonuçların uygulanıp değerlendirmesinden oluşan karar verme sürecini yürütmesi gerekmektedir (Bovève ve diğerleri, 2007: 246).

Satış yöneticilerinin idaresi altında olan satışçıların hangi sahada faaliyet göstereceklerinin belirlenmesinden, satış performanslarından, satış bütçelerinden, satış gelirlerinden ve belirlenen satış hedeflerine ulaşmaları için satış gücünün motive edilmesinden sorumlu oldukları söylenebilir.

Genel olarak, satış yöneticileri, öncelikle pazar payını yükseltme, satış geliri sağlama, karı arttırma gibi stratejik pazarlamanın ekonomik hedeflerine ulaşmaya, bunun yanısıra satış gücünü yönetme ve onlara liderlik etmeye odaklanmışlardır (Mehta, 1999: 410). Bununla birlikte, satış yöneticileri, satış gücüne liderlik etmeden yada onları yönetmeden önce satışçıların davranışlarının nedenini anlamalıdır (Johnson ve diğerleri, 1994: 361). Satış yöneticileri, gerektiğinde satışçıları kutlayabilmeli ve onlara daha iyisini yapabilecekleri konusunda cesaretlendirebilmelidir (Magrath, 1990: 133).

Satış yöneticileri, üst yönetim ve satış gücü arasında bir köprü görevinde olup organizasyonun performansını etkilerler. İş çevresinin dinamik ve satış gücü rolünün bu çevrede çok belirgin olmadığı durumlarda satış yöneticisinin organizasyona etkisini anlamak daha da önemli hale gelmektedir (Schmelz ve diğerleri, 2002: 625).

Mattson (2014), en iyi satış yöneticilerinin sahip olduğu yönetim becerilerini şu şekilde özetlemiştir (www.sandler.com):

1. Bir satış yöneticisi çalışanlarına örnek olur.
2. Daha az mikro yönetir, daha fazla liderlik eder.
3. Ne zaman koçluk yapacaklarını bilirler.
4. Çok karmaşık süreçleri yoktur, satış gücünün anlayabileceği şekilde satış sürecini ve performans hedeflerini açıklayarak onlara destek olurlar.
5. İletişim kurarken beklentileri açıktır. Satışçılar kendilerinden beklenenleri net bir şekilde bildiklerinde daha iyi çalışabilirler.
6. Satış takımının moraline önem verirler. Negatif durumları önceden tanırlar. Satış gücünün performansında oluşabilecek küçük değişikliklere dikkat ederek, geç olmadan mentörlük veya koçluk ile sorunu çözmeye yönelirler.
7. Satış takımlarında çalışacak satışçıları dikkatli şekilde seçerler.
8. Zamanı iyi yönetirler.
9. Her zaman büyük resmi görürler. Satış yöneticileri satış takımının tüm ihtiyaçlarından sorumludur. Bu sebeple satış takımını etkileyecek kararlar vermeden önce genel çerçevede büyük resmi analiz ederler.
10. Satış işini eğlenceli hale getirme konusunda çözüm yolları ararlar.

### **1.3. SATIŞ YÖNETİMİNDE HİYERARŞİK YAPI**

Satış yöneticileri, üst düzey satış yöneticileri, orta düzey satış yöneticileri ve ilk düzey yöneticiler olmak üzere üç hiyerarşik kademedeki görevlendirilmekte olup aşağıda açıklanmıştır.

#### **1.3.1. Üst Düzey Satış Yöneticileri**

Yönetim alanında faaliyet gösteren çoğu yönetici, yöneticilik aşamasının her neresinde olursa olsun üst düzey yönetici olmayı istemektedir. Üst düzey yöneticiler, firmanın şimdiki durumu veya geleceğini etkileyen önemli kararları verme yetkisine sahiptir. Başka bir şirketi satın alma, yeni bir ürün hattını faaliyete geçirme yada yüzlerce çalışanı işe alma kararı üst düzey yöneticilere aittir. Üst düzey yöneticiler organizasyona yön verirler ve neticede organizasyonun gideceği yöne de karar verirler (Dubrin, 2012: 2). Organizasyonun yönetim hiyerarşisinin en tepesinde yer alırlar. Stratejik hedefleri oluşturan üst düzey yöneticilerin yetki ve sorumlulukları çok fazladır (Bovée ve diğerleri, 2007: 236). CEO (İcra Kurulu Başkanı), CFO (Mali İşler Başkanı), CIO (Bilişim Daire Başkanı), Başkan, Başkan Yardımcısı üst düzey yönetici düzeyleridir (Dubrin, 2012: 3).

Üst düzey satış yöneticileri, satış organizasyonunun tüm yapısı, satış gücünün toplam büyüklüğü ve satış bölgelerinin tasarımı ile ilgilenmektedir (Babakus ve diğerleri, 1996: 347). Ulusal ve genel satış yöneticileri, üst düzey yöneticiler olup, kurumsal bir yapı çerçevesinde, temel görevleri bulunduğu coğrafyada satış planlarını uygulamak olan orta ve alt düzey satış yöneticileri ile iletişim kurarlar. Bununla birlikte ulusal satış yöneticileri, stratejik ve taktik planlamaya da katılırlar ve genel yada bölgesel yöneticilere pazarlama ve satış hedefleri ile ilgili üst düzey kararları bildirerek satış gücüne genel bir yön çizerler (Dubinsky ve diğerleri, 2001: 34; Mehta ve diğerleri, 1999: 408-409). Üst düzey satış yöneticileri, satışçıları yöneten diğer satış yöneticilerini yöneterek ve koordine ederek, satış örgütünün etkinliğini ve satış gücünün performansını etkileyebilirler. Bununla birlikte üst yönetim satış sahalarının tasarlanmasına da katılmaktadır. Satış sahalarının belirlenmesinin ardından , birim yöneticisi sınırlı ölçüde diğer birimleri

de etkileyecek şekilde saha tasarımı yapabilmektedir (Babakus ve diğeri, 1996: 350).

### **1.3.2. Orta Düzey Satış Yöneticileri**

Orta düzey yöneticiler, birinci düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticiler arasında hizmet vermekte olup firma içinde koordinasyon faaliyetlerini sağlarlar. Bununla birlikte alt düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticilere bilgi yayarlar. Orta düzey yöneticilerin iş yapısı sorumluluk ve gelir açısından değişkenlik göstermektedir. Büyük bir firmada şube müdürü görevindeki bir yönetici yüzden fazla kişiden sorumlu olabileceği gibi, küçük bir üretim firmasının yöneticisi daha az kişiden sorumlu olabilir. Orta düzey yöneticiler aynı zamanda şirketin kârlı girişimlerine yardım ederler ve hedeflere ulaşmak için yaratıcı yollar bulmaya çalışırlar. Orta düzey yönetici, görevinin büyük bir kısmında takımı ile başarılı olabilmek için çalışmaktadır (Dubrin, 2012: 4). Orta düzey yöneticiler, yönetim hiyerarşisinin tam ortasında yer alırlar. Üst düzey yöneticilerin belirlediği planları uygularlar ve ilk düzey yöneticilerin çalışmalarını koordine ederler (Bovée ve diğeri, 2007: 237).

Bölge satış yöneticileri, bölgedeki satış bölümlerinin tasarımı, saha satış gücünün büyüklüğünü ve bölgedeki saha satış gücü ile ilgilenmektedir (Babakus ve diğeri, 1996: 347). Şube yöneticisi, bölüm başkanı, operatör şefi, takım lideri orta düzey yönetici pozisyonlarıdır (Dubrin, 2012:3). Bölge satış yöneticileri, orta düzey satış yöneticileri olup, nispeten daha küçük coğrafi alanlarda satış faaliyetlerinin yönetiminden sorumludur (Dubinsky ve diğeri, 2001: 34; Mehta ve diğeri, 1999: 409).

### **1.3.3. İlk Düzey Satış Yöneticileri**

Organizasyona daha yeni başlayan çalışanlar muhtemelen ilk düzey yöneticilere raporlama yapmaktadır. İlk düzey yöneticiler yeni çalışmaya başlayan kişilerin organizasyona karşı tutumlarının gelişmesine yardımcı olurlar. İlk düzey yöneticisine saygı duyan çalışanlar, organizasyonda daha uzun çalışma eğilimindedirler. Yöneticisini sevmeyen veya ona saygı duymayan işe yeni başlayan

çalışanlar ise organizasyondan daha kısa sürede ayrılmaktadırlar (Dubrin, 2012: 5). İlk düzey yöneticiler, yönetim hiyerarşisinde en alt seviyede yer alırlar ve üst düzey yönetim seviyelerinde belirlenen planları uygulayarak çalışanlara yöneticilik yaparlar (Bovée ve diğerleri, 2007: 237).

Saha/Şube satış yöneticileri genellikle satış gücü için satış alanlarının tasarımı, hesaplanan ve öngörülen satış çabaları ile ilgilenmektedir (Babakus ve diğerleri, 1996: 347). Şube saha/satış yöneticileri, alt düzey yöneticiler olup, genellikle bölge satış yöneticilerine raporlama yapmaktadır. Satış personelinin günlük faaliyetlerinden ilk düzey yöneticiler sorumludur ve nispeten daha küçük satış gücü takımlarını yönetirler (Dubinsky ve diğerleri, 2001: 34; Mehta ve diğerleri, 1999: 409). İlk düzey yöneticiler yüz yüze liderlik koçluk gibi çalışmalarla çalışanlarını desteklemelidir. İlk düzey yöneticilerin sorumluluğu altındaki işe yeni başlayan çalışanlar, deneyimli çalışanlara göre daha çok yöneticinin yardımına ihtiyaç duymaktadır (Dubrin, 2012: 10).

Üst düzey yöneticiler stratejik planlama yaparken orta düzey ve ilk düzey yöneticiler kısa dönemli planlar yapmaktadırlar (Dubrin, 2012: 10). Hiyerarşik yönetim basamağındaki, herbir yöneticinin farklı görev ve sorumlulukları olduğundan farklı eğitim programlarına gereksinim duymaktadırlar (Dubinsky ve diğerleri, 2001: 34).

#### **1.4. YÖNETİCİ FONKSİYONLARI**

Literatürde yöneticinin planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol olmak üzere dört yönetsel fonksiyonu ele alınmaktadır. Bu fonksiyonlar ve yönetimin açısından önemi aşağıda açıklanmıştır (Dubrin, 2012: 9-10):

**1. Planlama:** Planlama hedefleri belirleme ve bu hedeflere ulaşma yollarını bulmayı kapsamaktadır. Planlama yönetim fonksiyonu olarak, yönetimin merkezi kabul edilmekle birlikte, yöneticinin geleceğe yönelik bakış açısını da içermektedir. Karar verme ise genel olarak planlamanın bir bileşenidir. Planlama diğer yönetim işlevlerini gerçekleştirmede çok fazla katkı sağlaması açısından önemli bir faktördür. Planlama aynı zamanda pazarlamanın da bir bileşenidir.



**2.Örgütlenme:** Örgütlenme gerekli beşeri ve fiziki kaynakları bir plan dahilinde yürütmek ve organizasyonel hedeflere ulaşmak için emin olma süreci olarak tanımlanabilmektedir. Örgütlenme, çalışanları işe atama faaliyetleri, belirli iş ve görevlerin bölümlenmesi, belirli görevlerin yerine getirilmesi hususunda yetkinin kimde olduğunun belirlenmesi faaliyetlerini kapsamaktadır. Bununla birlikte, örgütlenme organizasyonel hedeflere ulaşmada gerekli insan kaynaklarının kullanılabilmesini ifade etmektedir. Belirli bir iş için personel işe alımı örgütlenme faaliyetlerinden biridir.

**3.Yöneltme:** Yöneltme (liderlik) , organizasyonel amaçlara ulaşmak için, başkalarını etkilemektir. Yöneltme, yönetmeyi, aktive etmeyi, ikna etmeyi içeren bir fonksiyondur.Yönetme fonksiyonun, liderlik açısından bakıldığında, motivasyon, iletişim, koçluk gibi birçok kişilerarası süreci içerdiği de görülmektedir. Yönetim kavramına bireyler aracılığı ile hedeflenen sonuçlara ulaşmak olarak bakıldığında liderlik yönetimin kritik bir bileşenidir. Yönetimin liderlik yönü, çalışanlara ilham vermeye ve değişimi getirmeye odaklanmalıdır.

**4.Kontrol:** Kontrol fonksiyonu genellikle önceden belirlenen standartlar ile gerçekleşen performansın karşılaştırılmasını kapsamaktadır. Hedeflenen ve gerçekleşen performans arasındaki önemli fark, yöneticinin bu doğrultuda aksiyon almasına neden olmaktadır. Kontrol fonksiyonu, yöneticinin, planlama fonksiyonunu tekrar gözden geçirerek, mevcut planda birtakım düzenlemeler yapmasını gerektirebilir. Bununla birlikte, planlar güncellenirken o günün yada o zamanın koşulları da ele alınmalıdır.

Gökçe ve Şahin (2004: 137) çalışmalarında, geleneksel olarak ifade edilen yönetici fonksiyonlarına (planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve denetim), “vizyon kazandırma, destek sağlama, eğitime, motivasyon, liderlik, delegasyon, yaratıcılık, sorun çözme” faaliyetlerinin de dahil olduğunu vurgulamışlardır.

Satış yöneticileri de sorumlu oldukları satış hedeflerine satış gücü ile birlikte ulaşabilmek için mutlaka planlama yapmakta ve bunları satış ekipleri ile paylaşmaktadır. Kısa, orta ve uzun vadeli olarak belirlenen planlar sürekli olarak satış ekibi ile paylaşılmalı ve gerekli koşullarda planlarda birtakım değişiklikler yapılabilmelidir. Bununla birlikte örgütlenme fonksiyonu ile satış yöneticisi, satış gücünün, yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve isteklerini de gözönüne alarak en iyi satış

sahasında görevlendirmeleri gerekmektedir. Satış yönetiminde örgütlenme de planlama kadar önemli bir fonksiyondur. Örneğin bir satışçı evinden çok uzak yada daha önce hiç tanımadığı, müşteri bilgisini tam olarak bilmediği bir sahada görev alırsa, bu durumda bahsedilen satışçının, satış performansının düşmesi söz konusu olabilmektedir.

Yönelme yada liderlik etme satış yönetiminde de önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır. Satış yöneticisi gruba uygun liderlik stratejileri ile satış hedeflerine ulaşma konusunda sürekli olarak satış ekibini motive edebilmeli, satış sürecinde ortaya çıkabilecek sorunlarda özellikle bir satışçı tek başına bu sorunu çözmekte zorlanıyorsa ona destek olabilmeli ve çözüm önerileri açısından bakış açısı sağlayabilmelidir.

Kontrol fonksiyonu ile satış yöneticileri gerçekleşen satış performansı ve hedeflenen satış performansı arasındaki farkları düzenli olarak denetim halinde tutmaktadırlar. Hedeflenen satış performansına ulaşılmışsa, satış gücü ödüllendirilmeli, başarıları takdir edilmelidir. Eğer hedeflenen ve gerçekleşen satış performansları arasında farklar varsa bu farka sebep olan kriterlerin mutlaka belirlenmesi ve buna yönelik olarak faaliyete geçilmesi gerekmektedir. Bu farklar birçok sebepten oluşabilmekte olup, önemli olan bu farkın nedenlerini tespit edip gerekli önlemleri alabilmek, gerekiyorsa satış planlarını tekrar gözden geçirebilmektir.

## **1.5. SATIŞ YÖNETİCİSİNİN GÖREVLERİ VE SORUMLULUKLARI**

Magrath (1990: 104), satış yöneticisinin önemli görevlerini şu şekilde sıralamıştır:

1. Satış gücü adayını bulma, seçme ve işe yerleştirme
2. Satış gücünün eğitimi
3. Satışçıların ilgili pozisyona yerleştirilmesi, terfisi, görev tanımını belirlenmesi ve görevlendirmesinin yapılması
4. Satış gücünün denetimi ve yönlendirilmesi
5. Satış gücünün performans değerlendirmesinin yapılması
6. Performans değerlendirme neticesinde satış gücüne geribildirim verilmesi

## 7. Satış gücünün ödüllendirilmesi ve teşviki

Bununla birlikte, satış yöneticisinin satış hedeflerine ulaşılabilmesi için stratejiler belirlemesi, satış gücünün planlaması ve koordinasyonu, satış görevlerinin içeriğini belirlemesi, satış faaliyetlerini planlaması, satış gücünün yönetilmesi, ödüllendirilmesi, eğitimi, satış gücüne liderlik edilmesi ve satış gücünün gösterdiği faaliyetlerin analizi, değerlendirmesi de satış yöneticisinin önemli görevleri arasındadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 159-160).

Dinamik bir ortamda, satış gücünün müşteriler ile uzun süreli ilişkiler sağlaması satış yöneticisi için de önem teşkil etmektedir. Bu amaçla, satış yöneticileri, satış ekiplerinde, kararlı, motive ve amaçlara ulaştığında ödüllendirilebilen satışçılara sahip olması gerekmektedir (Mallin ve Pullins, 2006: 16). Bu durum, satış gücünün mevcut işlerinden memnun olmadıklarında yada satış için motive olmadıklarında ve hedeflenen performansı sağladıklarında söz verildiği gibi ödüllendirilmediklerinde, hem firmaya hem de yöneticilerine karşı güvenlerinin azalabileceği ve bu koşullar altında çalışan satışçıların müşteri memnuniyeti sağlamak ve müşterilerle uzun vadeli ilişkiler yaratmak, başka bir deyişle müşteri sadakatini sağlamak için çok çaba sarfetmeyebileceği şeklinde yorumlanabilir.

## 1.6. SATIŞ YÖNETİMİNDE ROL KAVRAMI

Genel anlamda rol kavramı, bir pozisyonu işgal eden herhangi bir kişi tarafından, belirli bir sosyal konunun faaliyetleri veya gerçekleştirilmesi istenilen davranışları olarak tanımlanmıştır (Walker ve diğerleri, 1975: 33). Organizasyonun başarısının sürdürülebilirliği için, organizasyondaki rollerin, görev tanımlarının, organizasyondaki pozisyonun açıkça belirlenmesi ve hem çalışanlar hem yöneticiler tarafından etkin bir şekilde yerine getirilmesi gerekmektedir (Gökçe ve Şahin, 2004: 134).

Rich (1997: 320) çalışmasında, rol modelliği, satış gücü tarafından örnek alınan satış yöneticisinin birtakım davranışları olarak tanımlanmıştır. Bu davranışlar, hem satış yöneticisinin benimsediği davranışlar hem de örgütün amaçları ile tutarlı davranışlardır.

Rol algıları, satış gücünün yapması gereken faaliyetleri ve bu faaliyetlerin yapılış şeklini etkileyen bir kavramdır. Motivasyon ise faaliyetler yerine getirilirken harcanan çabayı etkileyen bir olgudur (Weitz ve diğerleri, 1986: 174). Rol algıları, satış gücünü motive eden unsurlardan biri olarak görülmektedir. (Weitz ve diğerleri, 1986: 182).

Johnson ve diğerleri (1994: 367), satış gücü organizasyondaki rolleri anlarsa, bu durumun organizasyon hedeflerini kendi hedefleri olarak benimsemelerine ve aynı zamanda firmayı da benimseyerek sahiplenmelerine yardımcı olacağını vurgulamışlardır.

Satışçı rolünü oluşturan küme, şirket içinde veya şirket dışında satışçının performansı ile ilişkili kişilerden oluşmaktadır. Rol davranışlarının ne olması gerektiğine yönelik beklentiler, talepler, zorunluluklar rol kümesinin üyeleri tarafından rol sahibine yani satışçıya iletilmektedir. Rolün iletilmesinin yanı sıra rolün nasıl alındığı da önemlidir. Rol çatışması yada belirsizliği bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Satışçı, küme üyelerinden iki veya daha fazlasının beklentileri ve talepleri arasında uyumsuzluk algıladığında, algılanan rol çatışması ortaya çıkmaktadır. Algılanan rol belirsizliği ise, satışçının rolünü gerçekleştirmek için yeterince gerekli bilgi almadığını hissettiği yada rol kümesi içindeki kişilerin onun hakkındaki beklentilerinin belirsiz olması durumunda oluşmaktadır. Rol tanımı sürecindeki son adım, rol davranışında satışçının rol algılarına dönüşmesidir. Satışçının rol algısı ile iletilen rol arasında farklar olabilmektedir. Bu ilişkiyi, durumsal faktörler ve satışçının kişisel ve psikolojik özellikleri de etkilemektedir (Walker ve diğerleri, 1975: 33). Dinamik bir çevrede görev alan satış gücü için rol açıklığı da çok önemli bir kavramdır (Kohli, 1985: 431).

Rol çatışması, organizasyonel stres konusunda önemli bir faktördür. İki veya daha fazla rol ortağı olan satış personelinin rol talepleri uyumsuz olduğunda rol çatışması meydana gelmektedir. Satış personeli, aynı anda tüm talepleri yerine getiremeyebilir. Örneğin, bir satışçının satış yöneticisi, eğitim yöneticisi, servis yöneticisi ve marka yöneticisi gibi birçok yöneticisi olabilir ve herbiri satışçıdan farklı görevler talep edebilir. Taleplerde uyumsuzluk olduğu takdirde rol çatışması meydana gelmektedir (Tyagi, 1985: 293-294). Bununla birlikte, Miao ve Evans(2007: 98)'e göre, satış faaliyetleri tam olarak tanımlandığında, satış

yöneticisinin beklentileri (örneğin satış odaklılık) ve satışçının odaklanmayı tercih ettiği faaliyetler (örneğin müşteri odaklılık) ile birbirine uymuyorsa, satışçı yüksek düzeyde rol çatışması algılıyor olabilmekte ve satış faaliyetleri tam olarak tanımlanmadığında rol belirsizliği ortaya çıkmaktadır.

Aşırı rol yükleme ise satış gücünün hem içsel hem de dışsal motivasyonuna çok önemli derecede etki etmektedir. İş baskısı hissetmeleri durumunda, satışçılar kendi çabalarını bonus, komisyon gibi ödülleri almak için yetersiz görebilmektedir (Tyagi, 1985: 295). Aşırı rol yükleme, bir satışçıya gereğinden daha fazla rol atama şeklinde olabilmektedir.

Satışta rol model olma önemli bir kavramdır. Satışçılar sahada yalnız çalıştığından ve birbirinden farklı, isteklerinin hemen yerine getirilmesini isteyen müşterilerle ilgilenmek zorunda olduklarından satış işi zor bir iştir. Bir rol model olarak satış yöneticisi, satış görüşmesinde belirsizlik durumunda satış gücüne yardım edebilir. Satış yöneticisinin rol model olması, belirli bir satış davranışı yada satış tekniği ile ilgili olabilmektedir. Bununla birlikte satış yöneticisi, çok çalışmasıyla, şirkete sadık olmasıyla, rehber olabilecek değer ve inançları ile satış gücüne rol model olabilmektedir (Rich,1997: 319).

Miao ve Evans (2007: 98-99)'in rol algısı ve iş performansına satış gücünün motivasyonunun etkilerinin tartışıldığı araştırma sonucunda, satış gücünün sonuç performansı üzerinde rol çatışmasının çok büyük bir etkisinin olmadığı bulgusuna ulaşımlarının yanısıra satış motivasyonunun, rol algısı ve iş performansları üzerinde önemli etkileri olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. MacKenzie ve diğerleri (1998: 94-95) ise, rol algıları ve örgütsel bağlılık arasında doğrudan ve dolaylı ilişkiler olduğu sonucuna ulaşımlardır.

## **1.7. YÖNETİCİ ROLLERİ VE SATIŞ YÖNETİCİSİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Yönetimin dört fonksiyonun uygulanması sürecinde, yöneticilerin rolleri kişilerarası roller, bilgi içerikli roller ve kararsal roller olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır (Bovèe ve diğerleri, 2007: 229). Mintzberg yönetici rollerini üç

bölümde incelemiştir. Bu bölümler içerisinde toplam 10 role yer vermiştir. Bu roller şu şekilde tanımlanmaktadır:

- 1. Temsilci Rolü:** Organizasyon biriminde en üst yetkili olarak, her yönetici birtakım kutlamalara ve törenlere organizasyonu temsilen gitmektedir. Örneğin yöneticiler çalışanlarının düğününe yada kutlamasına katılmaktadır. Bir satış yöneticisi önemli müşterilerini yemeğe götürmektedir. Mintzberg'in çalışmasına göre üst yöneticilerin-CEO'ların büyük bir bölümü çalışma zamanlarının %12 sini törensel görevlere ayırırken, %17'sini ise kendi statülerinden dolayı gelen davet maillerine ayırmaktadır. Kişilerarası rollerin içerdiği görevler, bazen rutin, önemli kararları içermeyen ve az iletişime ihtiyaç duyulan görevler olabilmektedir. Buna rağmen, bu görevler organizasyonda önemli bir yere sahiptir (Mintzberg, 1990: 5-6).
- 2. Liderlik Rolü:** Yöneticilerin bazı faaliyetleri doğrudan liderliği içermektedir. Örneğin yöneticiler kendi personelini seçme ve eğitiminden sorumludur. Lider rolünün dolaylı faaliyetleri ise çalışanı motive etmek ve cesaretlendirmektir. Bununla birlikte yöneticiler, bireysel ihtiyaçları organizasyon hedefleri ile uyumlaştırmalıdır (Mintzberg, 1990: 6).
- 3. Birleştirici Rolü:** Yöneticiler, bir yandan organizasyondaki çalışanlar ile iletişim halindeyken, bir yandan da dışarıdaki kişilerle de pozisyonları gereği iletişim halindedirler. Dışarıda görüşülen kişiler aynı zamanda yöneticiye bilgi de sağlamaktadır. Şeker(2014), organizasyonun bir satın alma işleminde yöneticinin bir yandan organizasyonun satış, pazarlama departmanları ile iletişim halindeyken, bir yandan da organizasyona bu satışı yapacak firma ve firma çalışanları ile iletişime halinde olmasını yöneticinin birleştirici rolüne örnek göstermiştir (Şeker, 2014: 20).
- 4. Gözlemci Rolü:** Mintzberg'in çalışmasında CEO'lar zamanın %40'ını bilgi edinmeye ayırmaktadır. Gözlemci rolünü taşıyan yönetici, sürekli çevreyi bilgi edinmek için araştırır. Yöneticinin topladığı bilgilerin bir kısmı, dedikodu, yada spekülasyon olabilmektedir (Mintzberg, 1990: 7). Yöneticiler çalışanlarını yönetebilmeleri ve doğru karar verebilmeleri için sürekli olarak bilgilerini güncel tutmaları ve çevrelerinden sürekli bilgi sağlamaları gerekmektedir (Gökçe ve Şahin, 2004: 151).

5. **Yayıcılık Rolü:** Yönetici, astlarının erişemediği, onlara gerekli olan bilgileri astlara iletir. Eğer astlar arasında iyi bir iletişim varsa, yönetici bilginin astlar arasında birinden diğerine yayılmasını da sağlamaktadır (Mintzberg, 1990: 7). Yöneticiler, çalışanlarının ihtiyaç duyduğu ve onlara fayda sağlayabilecek bilgileri çalışanları ile paylaşmalıdır. Bunun yanısıra, yöneticilerin, yönetsel kararlarında rol oynayabilecek ve çalışanları ile paylaşamayacağı bilgiler de olabilecektir. Gözlemci rolü ve yayıcılık yada bilgilendirme rolü birbirine destek sağlayan kavramlardır (Gökçe ve Şahin, 2004: 151).
6. **Sözcü Rolü:** Yönetici, organizasyonla ilgili diğer birimleri ve kişileri bilgilendirmelidir (Mintzberg, 1990: 7).
7. **Girişimci Rolü:** Girişimci rolü ile yönetici birimini geliştirmeye çalışır (Mintzberg, 1990: 7).
8. **Problem Çözücü Rolü:** Bu rol ile yöneticiler, büyük bir müşterinin iflası, tedarikçinin sözleşmeyi reddetmesi gibi büyük problemlere yanıt aramaktadır (Mintzberg, 1990: 9).
9. **Kaynak Dağıtıcı Rolü:** Yöneticiler kaynak dağıtıcı rolü ile kaynakların doğru dağıtımında etkin rol oynamaktadır. Süreçlerin etkin bir şekilde yönetilmesinde, gerekli kaynakların dağıtımını ile ilgilenirler (Şeker, 2014: 21).
10. **Müzakereci Rolü:** Yöneticilerin organizasyon içerisindeki çatışmaları önlemek ve organizasyon çıkarlarını korumak için faaliyete geçmesidir (Şeker, 2014: 21).

Mintzberg tüm yönetsel rollerde bu 10 rolün mevcut olduğunu savunmuştur (Charearupunsirikul ve Wood, 2002: 551). Nitekim, Rüzgar ve Kurt (2013: 44) Bursa'daki yöneticilerin rolleri hakkında yaptıkları çalışmada, bu bölgedeki yöneticilerin özellikle lider ve gözlemci rollerine önem verdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Mintzberg'in tanımladığı 10 role ek olarak araştırmacıların öne sürdüğü rollerle birlikte tanımlanan 17 rol şu şekildedir (Graham ve Mihal, 1987; Shippman ve diğerleri, 1991'den aktaran. Dubrin, 2012: 11-14):

#### **Planlama:**

1. **Stratejik Planlayıcı Rolü:** Üst düzey yöneticiler genel olarak stratejik planlama yapmaktadır. Bu rol kapsamında organizasyona yön verme, dış

çevreye uyum sağlayarak organizasyona katkıda bulunma, kurumsal politikaları geliştirmeye katkıda bulunma gibi faaliyetleri gerçekleştirilmektedir.

- 2. Operasyonel Planlayıcı Rolü:** Bu rol kapsamında yöneticiler işletme bütçesini oluşturma, bir birim için iş programları geliştirme faaliyetlerini gerçekleştirilmektedir.

#### **Örgütlenme ve Personel:**

- 3. Düzenleyici Rolü:** Bu rol kapsamında yöneticiler, grup üyelerinin iş tasarımlarının oluşturulması, atamalarının yapılması ve görevlerinin belirlenmesi, politikalar, kurallar ve prosedürlerin belirlenerek birim içerisinde grup üyeleri ile paylaşılması, iş ve bilgi akışının koordine edilmesi faaliyetlerini gerçekleştirilmektedir.
- 4. İrtibat Sağlayıcı Rolü:** Bu rolün amacı, işle ilgili iletişim ağı geliştirmek ve bu ağı korumaktır. Bu amaca ulaşmak için yöneticilerin faaliyetleri; alıcı ve/veya müşterilerle ilişkiler geliştirmek, organizasyon için tedarikçiler, müşteriler, diğer kişi yada birimler ve önemli gruplarla ilişkileri sürdürme, işle ilgili örgütlere, kuruluşlar ve kulüplere katılma, şirket sponsorluğundaki aktivitelere ve ziyaretlere katılarak kişisel ağı koruma örnek verilebilir.
- 5. Personel Koordinatörü Rolü:** Bu rol kapsamında yöneticiler, personeli işe alma ve görevlendirme, çalışan performans değerlendirilmesi ve performans sonuçlarını paylaşılması, çalışanların eğitimi ve teşvik edilmesi faaliyetlerini gerçekleştirilmektedir.
- 6. Kaynak Dağıtıcı Rolü:** Kaynak dağıtıcı rolüne sahip yöneticilerin uygulayacağı faaliyetler, teçhizat, tesis, mobilya gibi fiziksel kaynakların kullanımını ve mali kaynakların kullanımını denetleme, gereksiz, uygun veya etkili olmayan ekipman/hizmetlerin kullanımını durdurma olarak tanımlanabilir.
- 7. Görev Verici Rolü:** Düzenleyici rolün de bir parçası olan bu rol kapsamında yöneticiler görev verici rolü ile grup üyelerine görev ve proje faaliyetlerini atama, performans standartlarını ve öncelikleri belirleme ve grup üyelerini grup performansını geliştirmeye teşvik etme faaliyetlerini gerçekleştirilmektedir.



### **Yürütme:**

- 8. Temsilci Rolü:** Özellikle de üst yöneticiler, zamanlarının bir bölümünü kutlama faaliyetlerinde geçirirler. Bu amaçla yöneticiler organizasyonun resmi temsilcisi olarak, müşteri ve alıcılar ile yemeğe çıkabilmekte, yabancılar karşısında organizasyonun temsilcisi olarak rol oynayabilmekte ve organizasyon dışında katıldıkları toplantılarda organizasyonu temsil etmektedirler.
- 9. Sözcü Rolü:** Bu role sahip yöneticiler, bireylere ve organizasyon birimi dışındaki gruplara resmi rapor vermektedirler. Bu raporlar üst düzey yöneticilere verilebileceği gibi alıcılar, müşteriler ve çeşitli kurumlara da verilebilmektedir. Organizasyon dışındaki grupları bilgilendirme konusunda genellikle üst düzey yöneticiler sorumluluk almaktadır.
- 10. Müzakereci Rolü:** Yöneticiler bu rol kapsamında, ekipman, teçhizat, tesisleri kullanmak için organizasyondaki diğer birimlerle ve hizmetler, programlar ve teslimat süreleri hakkında tedarikçiler, satıcılar ile pazarlık yapabilmektedir.
- 11. Motivatör ve Koç Rolü:** Etkili bir yönetici, grup üyelerini motive etmeye ve onlara koçluk yapmaya mutlaka zaman ayırır. Bu nedenle, çalışanların başarılarının farkına varırlar, onları teşvik eder ve güvenirlir, çalışanlarına performansları hakkında geribildirim sağlarlar ve çalışanların performanslarını nasıl iyileştireceği konusunda onlara destek verirler..
- 12. Takım Kurucu Rolü:** Yöneticilerin en önemli rollerinden biri de etkili bir takım oluşturmaktır. Bu rolle grup üyelerinin başarılarını takdir ederler, onların motivasyonunu sağlamak ve arttırmak için destek verirler ve takım toplantıları düzenleyerek çalışanların başarılarının yanısıra sorun ve beklentilerini de bu toplantılarda paylaşırlar.
- 13. Takım Oyuncusu Rolü:** Yöneticiler takım oyuncusu olarak, takıma uygun davranışlar sergilerler ve organizasyonun diğer birimleri ile işbirliği içerisinde çalışırlar. Organizasyonun plan ve kararlarını desteklerler.
- 14. Teknik Problem Çözücü Rolü:** Bu rol kapsamında yöneticiler, teknik uzman yada danışman olarak organizasyona hizmet verebilir ve periyodik

olarak makine satış görüşmeleri yapabilirler. Son zamanlarda yöneticilerin hem liderlik yeteneklerine hem de teknik iş özelliklerine sahip olması beklenmektedir.

**15. Girişimci Rolü:** Özellikle büyük kurumlarda çalışan yöneticilerin yenilikçi fikirler öne sürmek, organizasyonun iş süreçlerini sürdürmek gibi bazı sorumlulukları vardır. Bu rol kapsamında gerçekleştirilen faaliyetlere örnek olarak, yöneticilerin sürekli bilgilerini güncel tutmak amacıyla ticari yayınlar ve profesyonel dergiler okuma, internetten araştırmalar yapma ve organizasyonda müşteriler veya diğer kişiler ile konuşurken değişen ihtiyaçları ve gereksinimleri takip etme örnek verilebilir.

**Kontrol:**

**16. İzleyici Rolü:** Bu rol kapsamında yöneticilerin, grubun genel performansını izlemek veya ölçmek amacıyla sistemler gerçekleştirmeleri, verimlilik ve maliyeti ölçmeye yönelik yönetim bilgi sistemlerini kullanmaları, verilen görevlerde performans gelişimi konusunda grup üyeleri ile görüşmeleri örnek verilebilir.

**17. Problem Çözücü Rolü:** Yöneticinin problem çözücü rolüne ilişkin olarak faaliyetlerine birim içinde şikayetlerin çözümüne katılım, müşteriler, diğer birimler ve üstlerin şikayetlerini çözme, grup üyeleri arasındaki çatışmayı çözme gibi konular örnek verilebilir.

Magrath(1990), saha satış yöneticilerininin 4 kilit rolü olduğunu vurgulamıştır. Bu roller, eğitici ve öğretmen rolü, akıl veren ve destekleyici rolü, öncü ve bayrak taşıyıcı rolü, sorun çözücü ve satış personelini koruma rolü olarak belirtilmiştir. Bu rolleri şu şekilde tanımlamıştır (Magrath, 1990: 131-137):

**1.Eğitici ve öğretici rolü** ile satış yöneticisininin satış görüşmesi öncesi ve sonrasında şu konularda destek olması beklenmektedir:

- Müşteri ihtiyaçlarının uygun bir şekilde saptanması ve kontrolü
- Uygun müşteri sınıflandırmasının yapılması ve öğretilmesi
- Rakiplerin analizi ve sınıflandırılması
- Satış hacmine göre satış bölgelerinin belirlenip, satış görüşmeleri için rota planlaması, rotaların belirlenmesinde satış temsilcisine rehberlik

edilmesi ve görüşme zamanlarının ayarlanması konusunda destek verilmesi

- Satış yöneticilerinin bazı satış görüşmelerine satışçılarla birlikte katılarak itirazlara nasıl cevap vereceği ve satış kapama tekniklerini öğretmesi ve eksiklerini gidermesi.

**2.Akıl verici ve destekleyici rolü** ile satış yöneticileri, satış gücünün müşteri sorunlarına çözüm bulması konusunda destek olabilirler. Satış gücünün verimini arttıracak satış araçlarını onlara sağlayabilir. Satış esnasında karşılaşılan problemlere satış yöneticisi çözüm önerileri sunabilir. Satış yöneticisi, satışçıların herbir kariyer basamağında ona destek olmalıdır. Satış gücüne kariyerleri boyunca , satış yöneticisi danışmanlık yapabilir. Bazı durumlarda, satış gücünün iyileşmesi ve gelişmesi için satış yöneticisi onlara farklı ek görevler de vererek teşvik sağlayabilir. Teşvik edici davranışlar, satışçıların özsaygısına da katkı sağlamaktadır.

**3.Öncü ve bayrak taşıyıcı rolü** ile satış yöneticileri, satış gücünün performans hedeflerini açık ve net bir şekilde belirlerler. Satış yöneticileri, satış gücünün performans değerlendirmelerinde, performans gelişimlerini şeffaf ve net bir şekilde değerlendirmelidir. Satış gücünün karşılaştıkları sorunlara karşın birlikte çözüm yolu bulup, karar alabilmelidir. Satış yöneticileri, satış gücünü desteklemeleri sonucu daha motive ve daha sadık çalışanlar yaratabilirler.

**4.Sorun çözücü ve personeli koruma rolü** ile satış yöneticileri, satışçıların karşılaştıkları herhangi bir problemi, geçmiş deneyimleri ve sahip oldukları kişisel bağlantıları sayesinde kolay ve hızlı bir şekilde çözümleyerek satış gücüne destek sağlayabilirler. Satış gücünü korumak için satış yöneticisi diğer bölümlerden gelen ve satışla ilgisi olmayan yada satışa yarar sağlamayan görevlere de engel olabilmektedir.

## **1.8. SATIŞ YÖNETİCİSİ DAVRANIŞ TİPLERİ**

Gökçe ve Şahin (2004: 136), bir organizasyonda benzer yönetim pozisyonunda çalışan, aynı düzey eğitime sahip yöneticilerin, çalışanlarına karşı yönetim stillerinin değişkenlik gösterebildiğini ifade etmişlerdir.

Kohli (1985: 425) çalışmasında dört yönetici davranışının, satış gücünün rol netliğine, iş tatminine, spesifik öz saygı ve iş motivasyonuna etkilerini araştırmış olup, bu davranışlar, (1)Keyfi ve Cezalandırıcı Davranış, (2)Şartlı Onaylanan Davranış, (3)Artan Etkileyici Davranış, (4)Başarı Odaklı Davranış'tır.

Yöneticiler, davranışsal boyutta farklılık gösterebildiğinden, literatürde bir çok araştırma davranış boyutlarının rollerinin, satış gücünün motivasyon ve performansına etkisini inceleme gereksinimini duymuştur (Chowdhury, 2006: 238).

Kohli(1985)'e göre, keyfi ve cezalandırıcı davranış gösteren yöneticiler, satış gücünü iğneleyerek sürekli eleştirirler. Tekrarlanan eleştiriler, yöneticilerden gelen negatif geribildirimler, satış gücünün kendi yetenek ve becerileri konusunda şüphelendirebilmekte ve bu durum özsaygılarının zayıflamasına neden olabilmektedir. Bu tür davranışlar çoğu zaman yöneticilerin satış gücünden beklentileri ve bu beklentilere nasıl ulaşılacağı konusunda açık davrandıklarında rol netliğine neden olabilmektedir. Bununla birlikte yöneticiden gelen keyfi davranışlar ise satış gücünün performansının iyi olması sonucunda, ödüllendirilip ödüllendirilmeyecekleri konusunda onlarda şüpheye yol açabilmektedir (Kohli, 1985: 425). Keyfi ve cezalandırıcı davranışı benimseyen yöneticiler, belirledikleri iş yöntemlerinin uygulanmasında otokratik kontrolü tercih ederler (Chowdhury, 2007: 239). Kohli (1985), beklenenin aksine keyfi ve cezalandırıcı davranış ile satış gücünün tatmini arasında pozitif, rol açıklığı, özsaygı ve araçsallık arasında ise ilişki olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Nitekim bu sonucu cezalandırıcı davranışı benimseyen yöneticinin satış gücü ile olan yakınlığına ve cezalandırma nedenini ne kadar anladıklarına bağlamıştır. Bunun yanısıra, çalışma sonucunda şartlı onaylanan davranış, rol açıklığı , iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulmuştur. Araştırılan davranış tipleri arasında, satış gücüne daha güçlü etki eden davranışın şartlı onaylanan davranış olduğu tespit edilmiştir. Yöneticiler bu sebeple satış gücünün performansı ve çabaları övgüye değer olduğunda, onları takdir etmeli ve başarılarını tanımalıdır. Bu durum satış gücünü motive etme ve iş tatmini sağlamada hem basit hem de masrafsız bir yöntem olarak tanımlanmıştır (Kohli, 1985: 430-431)

Kohli(1985), artan etkileyici davranışı benimseyen yöneticinin, en üst yönetimden satış gücü için kaynak ve ödüller sağladığını ifade etmiştir. Bu sebeple, satış gücü en iyi performansa ulaştığında, yöneticilerinin üst yönetimin onları

ödüllendirmesi hususunda etkileyeceklerini bilirler. Tepe yönetimin onların mutluluk ve sağlık içinde yaşamasını desteklemesinden ve bu durumu sağlamasından dolayı, satış gücü daha fazla tatmin olur. Satış gücünü iyi idare eden ve onlarla iyi geçinen, artan etkileyici davranışı benimseyen yöneticinin satış takımından ne istediği ve ne beklediği de açık ve tutarlıdır (Kohli, 1985: 425).

Pozitif başarı motivasyonu odaklı yöneticiler, uygun davranışın teşviki ve pozitif desteğiyle olumlu bir çalışma ortamı hazırlarlar (Chowdhury, 2007: 239). Başarı odaklı yöneticiler, amaçları vurgularlar ve performansın sürekli gelişimine teşvik ederler. Bunun yanı sıra, satış gücünden ne beklediklerini açık ve net bir şekilde onlara ifade ederek, rol açıklığını da sağlarlar. Bu tipte yöneticilik anlayışını benimsemiş bir yöneticinin idaresi altında çalışan satış gücü, performanslarının iyi olması durumunda, bunun fark edileceği ve ödüllendirileceğini bilir. Bununla birlikte bu yöneticiler, iş sürecinde satışçıların tüm yeteneklerini kullanacaklarından satış gücü daha fazla iş tatmini yaşayabilecektir (Kohli, 1985: 426).

Chowdhury (2007: 241-242) çalışmasında, satış yöneticisinin pozitif motivasyon davranışlarının, satış gücünden beklenen yüksek performansın, çalışanın içsel motivasyonunu arttırdığı sonucuna varmış olup, yönetici davranışlarının, güçlü bir şekilde satış gücü motivasyon ve çalışma performanslarını etkilediğini vurgulamıştır.

Sonuç olarak, satış gücü, yöneticilerinin tutarlı ve destekleyici davranışlarını algıladıkları zaman, işlerinden daha memnun olmakta ve organizasyona karşı daha sadık olabilmektedirler. Satış yöneticileri, farklı kariyer basamaklarında bulunan satışçıların, değişen ihtiyaçlarından mutlaka haberdar olmalıdır (Flaherty ve Pappas, 2000: 277).

## **1.9. LİDERLİK KAVRAMI VE SATIŞ YÖNETİMİNDE LİDERLİK**

Yönetici ve liderlik ifadeleri çoğunlukla aynı anlamda kullanılsa da her yönetici liderlik vasfına sahip olamayabilmektedir (Doğan, 2010: 212). Robbins ve Judge (2012: 376), “*yöneticilerin hepsi lider, liderlerin hepsi yönetici değildir*” cümlesini vurgulamakta ve liderliği, “*amaçların veya vizyonun başarılmasına yönelik grubu etkileyebilme yeteneği*” olarak tanımlamaktadırlar.

Bov e ve diğ erleri (2007: 237) ise liderliği, organizasyon hedeflerine ulaşmak için, çalışanların motive edilmesi ve onlara kılavuzluk etme süreci olarak ifade etmişlerdir.

Yılmaz(2011), liderliği “* rg t kaynaklarının kapsamlı bir vizyon doğrultusunda koordine edilmesi süreci*” olarak ifade etmiştir. Bir başka deyişle liderlik, “ * rg t çalışanlarının stratejik bir vizyon ve faaliyetlere odaklanma ve iletişim kurma bağlamında bir araya getirerek gerekli performans düzeyi için motive edilmeleri süreci*” olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, 2011: 184).

Etkili bir liderden, birlikte çalıştığı kişilerin ihtiyaçlarına değinmesi, değişime aracı olması, personel arasında izleyiciliği aşılması ve organizasyon içerisinde y n gösterici olması beklenmektedir. Bu beklentileri gerçekleştirmek üzere, organizasyonu, dış ortamdaki belirsizlikleri ve karmaşıklığı, organizasyon dinamiklerini ve bireyleri yönetmesi beklenmektedir (Sieff ve Carstens, 2006: 52). Bununla birlikte, Rich (1997: 320), etkili liderlerin, örgütün amaç ve hedefleri ile tutarlı bir model olabilen liderler olduğu vurgulamaktadır.

Her lider stratejik odak alanına öncelik vermeye, çeşitli örgüt i  ve örgüt dışı konulara zaman ayırmaya, çalışanları desteklemeye çalışmaktadır. Bir organizasyonun etkinliği liderlerin kendini geliştirmeye önem vermesi, liderin ekibine uygun bir şekilde sorumluluğu delege edebilmesi ile arttırılabilmektedir. Stratejik liderlik nitelikleri, liderin düşünce ve eylem açısından gelişimine bağlı olarak değişmektedir (Sieff ve Carstens, 2006: 52). Liderlik gücünün kaynakları ise biçimsel g  , ödüllendirme gücü, korkutma gücü, uzmanlık gücü, bilgilendirme gücü ve beğeniye dayanan gücü olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2010 :212-213).

Satış yöneticisi açısından değerlendirildiğinde, Mallin ve Pullins (2006: 6), farklı ortamlardaki satış gücünü yönetmek için satış yöneticisinin sahip olması gerektiğini düşündüğü altı liderlik tarzını şu şekilde tanımlamışlardır:

1. **Koşullu Liderlik:** Güven düzeyi düşüktür, sonuç tabanlı kontrol yöntemi kullanılır. Koşullu liderlikte belirli bir performansı sağlamak için sonuç tabanlı satış teşviklerini kullanarak yönetim sağlanır.
2. **Kolaylaştırıcı Liderlik:** Yöneticiye destek rolünü oynaması için izin verilmesinin yanısıra karar veme ve problem  zme sorumluluğu satış

personeline aittir. Güven düzeyi orta seviyede olup, sonuç tabanlı kontrol sistemi kullanılır.

3. **Delege Liderlik:** Satış personeli ve yönetici bir problem için karar verir, fakat hedefi gerçekleştirmeye yönelik karar verme delegasyonu satış personeline verilmiştir. Güven düzeyi yüksektir ve sonuç tabanlı kontrol sistemi kullanılır.
4. **Yönetme:** Satış yöneticisi daha çok talimat verir, satış personeline neyi, nasıl ne zaman yapması gerektiğini anlatır. Güven düzeyi düşüktür ve davranış tabanlı kontrol yöntemi kullanılır.
5. **Koçluk:** İki yönlü iletişim kullanılmaktadır. Güven düzeyi orta seviyededir ve davranış tabanlı kontrol yöntemi kullanılır.
6. **Sponsorluk:** Satışçı bir raporda stratejik kısmı sağlar, sponsor satış lideri de bu rapor planını destekler. Güven düzeyi yüksektir ve davranış tabanlı kontrol yöntemi kullanılır.

### **1.9.1. Otokratik Liderlik**

Doğan(2010: 214), otokratik lideri, *“kararları kendi veren, emredici, çalışma yöntemlerini belirleyen, çalışanları fazla aydınlatmayan, tepki yada geribildirimleri fazla önemsemeyen liderler”* olarak tanımlamaktadır.

Otokratik liderler, yönetimi ve yetkiyi kendi ellerinde bulundururlar. Çalışanların sadece yöneticinin emirlerine uymasını isterler (Eren, 2008: 457). Otokratik liderler, bir politika belirlerler ve bu politika çerçevesinde organizasyonu şekillendirerek, izleyicilerin kendilerini takip etmesini isterler yada astlarını yönetirler; astlar da bu duruma uyarlar (Tengilimoğlu, 2005: 7). Otokratik liderler kararlarını tek başına verirler ve bu sürece çalışanlarını dahil etmezler (Bovée ve diğerleri, 2007: 239).

### **1.9.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik**

Demokratik-katılımcı liderler, yönetim yetkisini çalışanları ile paylaşarak hedeflerin ve planların belirlenmesinde, iş sürecinde çalışanlarının da fikirlerini

alırlar (Eren, 2008: 457). Astlarını etkilemek amacıyla uzmanlıklarını ve ilgi güçlerini kullanan demokratik liderler, amaç, fikir ve politikaları belirlerken astlarından destek alırlar (Tengilimoğlu, 2005: 8). Demokratik liderler, otoritelerini yönettikleri kişilere delege ederler ve yönetsel kararlarında çalışanların da görüşünü alırlar (Bovèe ve diğerleri, 2007: 240). Başka bir deyişle, demokratik liderler, grubu kararlarına ortak etmelerinin yanısıra, liderlik ettiği grubun kendi çalışma yöntemlerini belirlemelerine de izin verirler. Bununla birlikte, demokratik liderler, hem kendilerine ait hem de organizasyona ait amaçları açıkça ifade ederler; geribildirimleri almaya açıktırlar ve bunları değerlendirebilirler (Doğan, 2010: 214).

### **1.9.3. Otantik Liderlik**

Otantik liderler, bilgiyi paylaşan, iletişime açık ve ideallere bağlı, çalışanların güven duyduğu liderlerdir (Robbins ve Judge, 2012: 394). Otantik liderler, itibar sağlamak, liderlik ettiği grubun saygısını ve güvenini kazanabilmek için kişisel değer ve inançları ile liderlik eden bireyler olarak tanımlanmıştır (Kıcırcı ve Paşaoğlu, 2014: 2). Çiçek (2011), otantik liderlerin değişim amacıyla çalışan, bu sebeple toplum için önemli olan değgerlere hakim olan ve bu değerleri ortak amaçlara erişmek için nasıl bir araya getireceğini planlayabilen liderler olduğunu ifade etmektedir. Bunun yanısıra otantik liderlerin, liderlik süreci içerisinde kendilerini de geliştirmeye çalıştıklarını ve çalışanlarına güven vererek onları daha iyi motive ettiklerini vurgulamaktadır (Çiçek, 2011: 61).

### **1.9.4. Tam Serbesiyetçi Liderlik**

Liberal liderler olarak da isimlendirilirler. Bu tipteki liderler, liderlik ettiği gruplara tam özgürlük sağlamaktadırlar. Gruba sadece kaynak sağlarlar. Hem karar vermeyi, hem de amaç belirlemeyi liderlik ettikleri gruba bırakırlar. Bu tarz bir liderlik yapısında geribildirim verilmemekte olup, liderler sadece kendilerini ilgilendiren konulara müdahale etmektedirler (Doğan, 2010: 214).



Tam serbesiyeti tanıyan liderler, yönettiği kişilerin kendilerine verilen kaynaklarla plan ve program yapmalarına izin veren davranışları sergilemektedirler (Eren,2008: 457).

### **1.9.5. Karizmatik Liderlik**

Karizmatik liderler, çalışanlardan beklentileri yüksek olan liderlerdir. Kendilerini izleyenlerin yada çalışanların başarısı ve motivasyonları konusunda onları ikna ederler, kendi beklenti ve amaçları ile çalışanların beklentileri ve amaçları arasında uyum sağlarlar. Çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttırarak, motivasyonlarına olumlu katkıda bulunurlar (Kırel, 2001: 47).

Bunun yanısıra karizmatik liderler, özgüvenleri, ikna kabiliyetleri ve sahip oldukları belli değerler ile liderlik ettiği kişilerin ihtiyaçlarını, taleplerini, değerlerini etkileyip değiştirebilirler liderlerdir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

### **1.9.6. Transaksiyonel Liderlik**

Transaksiyonel liderler, çalışanların daha fazla çaba göstermesi için onları ödüllendirmede maddi kaynakları ve statüyü kullanırlar (Eren, 2008: 460; Eraslan, 2006: 7). Çalışanların faaliyetlerinin etkin ve verimli olması, bunun yanısıra iyileştirilmesi için iş yapma ve iş yaptırma yolunu seçerler (Eren, 2008: 461). Pazar payı ve kar artışı ile ilgilenerek organizasyonun mevcut işleyişini göz önünde bulundururlar (Eraslan, 2006: 8). Büyümenin durgun olduğu organizasyonlarda daha çok transaksiyonel liderliğin etkili olduğu görülmektedir (Eren,2008: 462).

Pearce ve diğerleri (2003), transaksiyonel liderlik davranışlarını hem materyal hem de kişisel ödüllerin koşullu olarak dağıtımını olarak tanımlamışlardır (Pearce, 2003: 299).

Transaksiyonel liderler, genellikle astları ile uyum içinde hedefleri belirler ve tanımlarlar. Astlarının başarıya ulaşması için çalışırlar. Astlarının görevlerini nasıl yöneteceklerini belirtirler ve geribildirim sağlarlar. Transaksiyonel liderler astlarının acil ihtiyaçlarını tanırlar ve çalışanlarının etkin bir performans göstermeleri

neticesinde hangi ödüllere ulaşacaklarını astlarıyla paylaşırlar. Astlarını hedefe ulaştırma konusunda motive ederler (Dubinsky ve diğerleri, 1995: 19).

### **1.9.7. Transformasyonel Liderlik**

Transformasyonel liderler, çalışanları bir vizyona yönlendirmeye çalışırlar. Çalışanların yetenek ve becerilerini daha fazla kullanmasını desteklerler. Bu konuda onlara inanç aşılıyarak, kendilerine olan güvenlerini arttırarak, performanslarını arttırmayı hedef alıp onları motive ederler (Çabuk, 2016: 197; Eren, 2008: 460-462). Transformasyonel liderler, organizasyonda değişimi sağlarlar. Yeniliğe önem veren organizasyonlarda bu liderlik biçiminin etkili olduğu görülmektedir (Eren, 2008: 460-462). Bu liderler, çalışanların ihtiyaçlarını, kendi kişisel ihtiyaçlarından üstün tutmaları dolayısıyla takdir edilen, güvenilen ve tanınan liderlerdir (Dimaculangan ve Aguilin, 2012: 199).

Transformasyonel liderler, organizasyonda bir değişim için bulunurlar. Mevcut durumda yapılan değişimlerde dirençle karşılaşılabilmesi her zaman olası bir durumdur. Bu dirençler için transformasyonel liderler önceden olası dirençleri tahmin edip gerekli önlemleri alırlar. Gerekli durumlarda risk alabilecek cesarete sahiptirler (Eraslan, 2006: 22).

Transformasyonel liderlerde karizmatik özellikler de ön plandadır (Çabuk, 2016: 197; Eraslan, 2006: 17). Bu sebeple, transformasyonel liderlerin, karizmatik lider özelliğine de sahip olduğu söylenebilir (Şahin, 2009: 104).

Transformasyonel liderler vizyon kazandırırken, bu vizyona ulaşılabilmesi için çeşitli misyonları da oluştururlar. Çalışanların kendilerine olan güvenlerini ortaya çıkarırlar (Eraslan, 2006: 7).

Transformasyonel liderler, iyimserlik ve coşku ile vizyona ulaşmak için çalışanları güçlendirerek, onların katılımını sağlarlar. Bunun yanısıra, kendi kişisel potansiyellerini gerçekleştirebilmeleri için onlara kaynak sağlamaktadırlar. Bu liderler çalışanlarını motive eder ve onlara ilham verirler. Transformasyonel liderler astlarından yüksek performans göstermelerini beklerler ve bu performansa ulaşma konusunda onları sorumlu tutarlar (Dimaculangan ve Aguilin, 2012: 198).

Transformasyonel liderler iletişime önem veriler, çalışanların problemlerine çözüm bulabilmesi konusunda onlara yardımcı olurlar, çalışanlarını mutlu etmeyi hedeflerler ve bu süreçte çalışanlarını mutlu edebilecek durumların da farkındadırlar. Çalışanları daima takdir ederler ve onlara değer verirler (Eraslan, 2006: 19).

Transformasyonel liderler, çalışanların mevcut yada eski problemlerini çözmeleri hususunda yeni yaklaşımlar kullanmalarını teşvik ederek entelektüel uyarım sağlarlar. Organizasyonun misyon ve hedeflerine ulaşabilmek için astlarını yeni yollar keşfetmeleri ve sezgilerini kullanmaları konusunda teşvik ederler. Böyle bir liderlik yapısı içerisinde yönetilen çalışanlar, düşünme tarzlarını değiştirip geliştirebilirler ve fikirlerini rahatlıkla sunabilirler. Transformasyonel liderler, çalışanların bireysel gelişimine önem verirler ve onların ilerleme ihtiyaçlarını göz önünde bulundururlar. Bunun yanı sıra, astlarının kendilerine özgü endişeleri ne özen gösterirler (Dubinsky, 1995: 20).

Entelektüel teşvik açısından değerlendirildiğinde, transformasyonel liderler, satış gücünün problemlerin çözümü esnasında daha geniş bir perspektiften bakmasına yardımcı olurlar (Çabuk, 2016: 198). Bununla birlikte, entelektüel uyarıcı satış yöneticileri, satış gücünün farklı ihtiyaç , problem ve satın alma güdülerini belirleme ve cevap verebilmeleri konusunda uzmanlaşmalarına yardımcı olmaktadır (Dubinsky, 1995: 20).

Bu tipteki liderler her satışçıya aynı şekilde davranmazlar. Resmi oldukları ve yakın oldukları satışçıları “güvenilirlik, motivasyon, uyum, yetenek” gibi konular çerçevesinde ayırabilirler. Güvenilir, yüksek motivasyon sahibi, uyumlu, yetenekli, eğitilebilecek yada geliştirilebilecek kişiler, “anahtar kadro” olarak tanımlanırken, diğer grupta bıraktıkları çalışanları ise “kiralık işgücü” olarak isimlendirirler ve onlarla daha resmi ilişki içerisinde dirler (Çabuk, 2016: 198).

### **1.9.8. Güçlendirici Liderlik**

Çalışanları güçlendirmede ilk aşama yöneticinin karar alması ve bunu takımına bildirmesi ile başlamaktadır. İkinci aşamada yöneticiler çalışanları ile daha yakından ilgilenmekte ve karşılıklı iletişim kurmaktadır. Üçüncü aşamada çalışanların güçlü yönlerine odaklanmalıdır. Dördüncü aşamada çalışanların eğitim

ve gelişimlerine önem vermelidir. Beşinci aşamada çalışanların performans ve stratejik amaçlarına ilişkin bulgular paylaşılmakta ve son olarak çalışanlara kendi yetkilerini kullanarak kendi kendilerini denetim ve kontrol hakkı verilmektedir (Mankan, 2011: 178-179). Personel güçlendirme ile birlikte çalışanlar yönetime katılabilmektedir (Tolay, 2013: 189).

Personeli güçlendirme konusunda yöneticinin etkisini Koçel (2005: 419-420) şu şekilde tanımlamıştır:

- Yöneticiye duyulan güven ve bağlılık personelin güçlendirmesinde olumlu bir faktör olup, yönetici problem çözümüne ilişkin yapılan tartışmalara açık olması gerekmektedir.
- Yöneticilerin katılımcı ve bilgi paylaşımcı özelliğe sahip olmaları güçlendirmeyi hızlandıran bir unsurdur.
- Organizasyonda oluşan başarı ve başarısızlık durumlarından ders alıp, bu durumdan bir öğrenme fırsatı sağlayan yönetici güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Çalışanların hata yapma korkusunun olmadığı bir ortamda çalışabildiği, karar verebildiği ve uygulamaya teşvik edildiği bir süreçte motivasyon yaratan yönetici güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Personelin performansı açısından şeffaf, yararlı ve zamanında geri bildirim veren yöneticiler güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Misyon ve vizyonu açıkça ifade eden ve çalışanları ile paylaşan yönetici güçlendirmeyi etkilemektedir.
- Yöneticiliğiyle çalışanlara yol gösteren, onlara koçluk yapan, önünü açan ve onları geliştiren yöneticiler güçlendirmeyi arttırmaktadır.

Personel güçlendirme çalışanlardaki potansiyelin ortaya çıkmasında önemli rol oynamaktadır (Tolay, 2013: 187).

Güçlendirilmiş bir örgütte; (1)çalışanların bilgi edinme ve karar verme yetenekleri; (2)problemlerin hızlı çözümü; (3)iyileştirme ve yeni fikirlerin yaratılmasında artış; (4)öz disiplin ile hazırlanan ve korunan standartlar; (5)aktif dinleyici ve anlamak için çaba gösteren çalışanlar; (6)çalışanlar tarafından memnuniyet ve olumlu karşılama; (7)müşteriye hizmet etme hususunda birbirine

destek olan çalışanlar arasındaki takım çalışması ve gönüllülük gözlemlenmektedir (Tolay, 2013: 211-212).

Güçlendirici liderlik, çalışanların iş çevrelerine daha fazla uyum sağlamaları ve kavramaları açısından, onları geliştirmek ve teşvik etmek amacıyla otorite, özerklik ve sorumluluğun çalışanlarla paylaşıldığı bir liderliktir. Güçlendirici liderler, çalışanların görüş ve önerilerinin değerini vurgulayan, katılımcı karar almayı sağlayan liderlerdir. Güçlendirici liderler, koçlukla iki yönlü iletişim ve yüzyüze iletişimi sağlarlar (Gao ve diğerleri, 2011: 788).

Güçlendirici liderler, çalışanlarının eğitim ihtiyacını hemen karşılayabilen liderlerdir. Bununla birlikte çalışanların özgüvenlerini arttırmaları. Güçlendirici liderliğin en temel özelliklerinden biri çalışanların kendi kendilerine liderlik edebilmesinin desteklenmesidir. Güçlendirici liderlik sürecinde ortaya çıkabilecek tüm problemler tanımlanarak çözüme ulaştırılması mümkün olmaktadır. Bununla birlikte, güçlendirici liderlerin çalışanları ile iletişimi çok güçlüdür (Yılmaz, 2011: 181)

Güçlendirici liderler çalışanlarına örnek olan kişilerdir. Kendi işlerinde kararlı olmaları ile birlikte takımın bir üyesi olarak gösterdiği davranışları da örnek olmasını ifade eder. Koçluk niteliği ile güçlendirici liderler, ekip üyelerini eğiten ve kendilerine güven sağlamaya teşvik eden davranışları sergilerler. Performans gelişimi için önerilerde bulunur ve takımın kendine güvenini sağlamak için desteklerler. Takımı problemleri birlikte çözmeye teşvik ederler. Takım üyelerinin kararlara katılmasını sağlarlar ve fikir ve görüşlerini ifade etmelerine teşvik ederler. Organizasyonda alınan kararları takıma açıklarlar ve organizasyon politikasında oluşan gelişmelerden takımı haberdar ederler. Takım üyelerine saygı duyarlar, onların endişendiği konuları konuşmaya zaman ayırırlar. Takım ile karşılıklı etkileşim içerisinde çalışırlar. Takım üyeleri ile iyi geçinirler (Arnold ve diğerleri, 2000: 254-255).

Güçlendirici liderlerin başarıya ulaşmasını sağlayan faktörler; (1) Çalışanların yeteneklerini bilmek, (2) çalışanların rol ve sorumluluklarını açık bir şekilde bilmesini sağlamak, (3) çalışanların yeteneklerine yönelik işlere yoğunlaşmalarına destek vermek, (4) çalışanlara adaletli davranmak, (5) çalışanları cesaretlendirmek ve organizasyon çapında yaratıcılığı desteklemek, (6) liderlik edilen konularda işle ilgili

yetkilerini çalışanlara devretmek, (7)çalışanların performans taleplerini karşılayacak kaynakları zamanında sağlamak, olarak tanımlanmıştır (Yılmaz, 2011: 185-186).

Pearce ve diğerleri (2003), güçlendirici liderlik davranışlarını, fırsatçıl düşünmeye teşvik etme, kendi kendini ödüllendirmeye teşvik etme, kendi kendine liderlik etmeye teşvik etme, katılımcı hedef belirlemeye teşvik etme ve takım çalışmasına teşvik etme olarak vurgulamışlardır (Pearce ve diğerleri, 2003: 300). Bununla birlikte, güçlendirici liderliğin en önemli yararlarından birisi de çalışanlarda “yaratıcı ve yenilikçi düşünceleri” desteklemektir. Bunun amacı rakipler karşısında üstünlük sağlayabilmektir (Yılmaz, 2011: 181).

Güçlendirici liderlik, transformasyonel liderlikten farklı bir kavram olup, transformasyonel liderlik büyük ölçüde liderin vizyonu üzerine odaklanmaktadır. Buna karşılık güçlendirici liderlik ise çalışanların kendi kendilerine liderlik etme yeteneklerini geliştirmeye yöneliktir (Tekleab ve diğerleri, 2008: 187).

Yılmaz (2011:185-186), küresel ve çevresel gelişmelere hızlı adapte olabilme açısından değerlendirildiğinde, güçlendirici liderliğin önemli bir rol oynadığını ve pazarın dinamik olduğu bir yapı içerisinde, yapan ve karar verenin aynı kişi olduğu bir organizasyon sürecinde başarılı olmanın mümkün olacağını vurgulamaktadır. Bu sebeple güçlendirici liderlik pazarın dinamik olduğu satış ortamında önemli bir liderlik tarzı olduğu söylenebilir.

## **1.10. SATIŞ YÖNETİMİNDE KOÇLUK**

Budak (2008: 314), koçluk kavramını “*istenen performansla ulaşmak için koç(coach) ve danışan (coachee) arasında kurulan planlı bir gelişim ilişkisi*” olarak ifade etmiştir.

Baltaş (2012), koçluk görevine sahip bir yöneticinin görevlerini “*çalışanın gelişim ihtiyacını yada sorunlu davranışını tespit etmesi, amaca yönelik davranış geliştirmesi*” olarak tanımlamışlardır. Bununla birlikte koçlukta geribildirim verilmesinin çok önemli olduğunu vurgulamaktadır (Baltaş, 2012: 182).

Koçluk, bir bireyin algılarını ve davranış kalıplarını, bireyin etkinliğini ve kişisel doyumunu arttıracak şekilde değiştirmek için tasarlanmış ortak çalışmaya dayalı bir süreçtir. Koçun görevi, danışanı koçluk sürecinde ele alınan konuda daha

derin düşünmeye yardımcı olmanın yanısıra danışanın kendini keşfetmesine ve problemlerine kendi çözüm yollarını bulmasına yardımcı olmaktadır (Hicks ve McCracken, 2010: 68). Bununla birlikte koçlar, tanınmayı sağlayarak iyi olan performansları ödüllendirirler. Bazı durumlarda gelişmesi gereken yönleri çalışanlara açıklarlar, çalışanlara bu yönlerinin nasıl gelişebileceği konusunda yön gösterirler (Mathis ve Jackson, 1991: 300).

Bir koçun üç önemli beceriye sahip olması gerekmektedir. Bu becerilerden ilki temel becerilerdir. Temel beceriler mentörlük için de gerekli olan dinleme, gözlemlene, açıklama ve yanıt verebilmeyi kapsamaktadır. İkincisi teknik beceriler olup, koçluk hizmeti verilen her danışan için, bu danışanların performans hedeflerine uygun farklı koçluk tarzlarının kullanılması ile ilgilidir. Üçüncüsü ise kişisel becerilerdir. Kişisel beceriler, koçun belirli davranışlarını kapsayan, iyi iletişim kurabilmesi, destek verici olabilmesi, koçluk yaptığı bireylerin fikir ve düşüncelerine empatik davranabilmesini içermektedir (Parsloe, 1999: 113).

Koçluk, çalışanlarla bir araya gelip, onlara potansiyellerinin en üstüne ulaşmaları konusunda yardım edilmesi, etkin bir şekilde çalışma yeteneğini engelleyen sorunların tartışılması, çalışanlara öneri ve cesaret verilmesi sürecidir (Bov e ve diğ erleri, 2007: 240).

Koçluğun amacı; danışanın kendi belirlediği hedefe koçun desteği ile ulaşmasının sağlanması ve danışanın kendi problemlerini tek başına çözmeyi öğrenmesini sağlamanın yanısıra bireyin özel ve mesleki yaşamında gelişimini hedeflemektedir. Koçluk süreci boyunca danışan kendini daha iyi tanır ve potansiyelini keşfeder. Hatalarından ders alması sonucunda yetkinliklerini de geliştirir. Koçluk süreci güven ve gizlilik çerçevesinde gerçekleştirilir (Budak, 2008: 315). Başka bir deyişle, koçluk süreci, yönetimin performansı arttırmak için yaptığı uygulamalardan daha farklı olarak çalışanların var olan potansiyellerini gerçekleştirmeleri amacıyla onları destekleyici bir yaklaşımdır (Holiday, 2001: 79). Koçluk danışanın istekli olmasının yanısıra, potansiyelini ortaya çıkarması ve farklı birşeyler yapmaya başlayabilmesi için motivasyonu da gerektiren bir süreçtir (Chiadiac, 2006: 13).

Schmelz ve diğ erleri (2002) araştırmalarında koçluk becerileri, satışçıyı geliştirme, etkili geribildirim ve rol modellik arasında ilinti bulunduğunu bulmuşlardır.

Çalışma sonuçları, açıkça ifade edilen beklenti ve rollerin satış gücünün iş performansını arttırabileceğini ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, çalışmada katılımcılar satış yöneticisinin motive etme yeteneği ve koçluk arasında ayırım yapmışlardır. Satış yöneticisinin motivasyonel yeteneklerini, satış yöneticisinin cesaretlendirmesi, ödüllendirmesi, tanınmayı sağlaması gibi tanımlasalar da, koçluk becerilerini, satış gücüne mentörlük veya onlarla birebir etkileşim yoluyla, satışçıların yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olmak olarak tanımlamışlardır (Schmelz ve diğerleri, 2002: 623).

Eren ve Akyüz (2014: 177) yapmış oldukları çalışmada koçluk faaliyetlerinin, işgörenlerin içsel motivasyonu ile pozitif anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Koçluğun satış yönetimi açısından önemini vurgulamak üzere yapılan çalışmada, Schmelz ve diğerleri (2002) tarafından görüşülen bir satış yöneticisi, satış yöneticilerinin, satış gücünü geliştirmek üzere, onları iyileştirmek ve öneriler sunmak için satış görüşmelerine birlikte gitmesi gerektiği cevabını vermiştir. Koçlukla ilgili olarak ifade edilen bu durum, iş başında etkileşim yoluyla satış yöneticisinin satış gücüne yardımından söz etmektedir. Yetenekleri geliştirilmiş bir satışçı, müşterileri ile de daha kalıcı ilişkiler geliştirecektir. Bir satışçı, kendini müşteri yerine koyduğunda, müşteriye değer sağlayan, böylece müşteri ilişkilerinin gelişimine katkıda bulunan satış personelinin önemini görmektedir (Schmelz ve diğerleri, 2002:624).

Bir koç olarak satış yöneticisi, satış gücü ile planlı ve düzenli koçluk görüşmeleri yaparak, satış sürecinde daha başarılı olmalarını sağlayabilmektedir. Bunun yanısıra, satış gücünün kendi potansiyelini ve yeteneklerini ortaya çıkarmak için güçlü sorular yönelterek onları desteklemeli ve yerinde geribildirimler vermelidir. Güçlü sorular koçluk sürecinde, koçluk görüşmesi çerçevesinde danışana yöneltebilecek, onların potansiyelini ortaya çıkarmaya yönelik sorulardır. Nitekim satış gücüne etkili sorular sorulabilmesi için , satışçıların iyi dinlenmesi ve onlarla empati kurabilmesi gerekmektedir. Satış koçluğu yaparken, satışçıların hangi konuda koçluk desteğine ihtiyaç duyduğunun iyi belirlenmeside önemli rol oynamaktadır.

Koçluk toplantılarının haftada bir kez, iki haftada bir yada en azından üç haftada bir yapılması önerilmektedir. Koçluk görüşmelerinin sıklığı, koçluğa konu



edilen hedeflerin aciliyet durumuna ve kişilerin katılım düzeyine göre değişkenlik gösterebilmektedir (Parsloe, 1999:115).

### 1.11. SATIŞ YÖNETİMİNDE MENTÖRLÜK

Kram (1985), mentörlüğü üst düzey ve deneyimli örgütsel üyenin (mentor), daha genç ve daha az deneyimli bir örgütsel üyeye (mentee) bireysel öğrenme kapsamında, iş dünyasına adapte olabilmesi için rehberlik ve destek sağlaması olarak tanımlamıştır (aktaran Eby ve Lockwood, 2005: 442; aktaran Okurame, 2008: 520).

Budak (2008) ise , mentörlük ilişkisinde mentör ve mentörlük alan kişi (mentee) arasında karşılıklı fayda sağlanan bir ilişki olduğunu vurgulamaktadır. Mentörler firma hakkındaki bilgilerini uzun süreli bir eğitim ilişkisi içinde mentee'lere aktarmaktadır (Budak, 2008: 325).

Mentörlük süreci bir bireyin (menteenin) anlayış ve etkinliğini geliştirilebilmesi için mentörün bilgi ve profesyonel deneyimlerini mentee ile paylaşması olarak ifade edilmiştir (Hicks ve McCracken, 2010: 68).

Kram (1983), çalışmasında 18 yaşlı ve genç yönetici ile uzun bireysel görüşmeler neticesinde mentörlük süreci işlevlerini tanımlamıştır (Kram, 1983: 610). Kram (1983), mentörlük faaliyetinin iki işlevi kapsadığını vurgulamıştır. Bu işlevler, mentee'lern organizasyonda ilerlemesine katkı sağlayan “kariyer geliştirme işlevi” ve mentee'lerin kişisel ve mesleki yada profesyonel gelişimine katkı sağlayan “psikososyal işlevler” dir (Kram, 1983: 613-614; Noe, 1988: 459).

Kram (1983), kariyer geliştirme işlevleri çerçevesinde, projeler için menteenin belirlenmesi (sponsorluk), örgütsel karar alıcılar karşısında görünürlüğün artırılması gelecekteki fırsatlar için mentee'lere görevler verilerek menteenin sergilenmesi (sergileme ve görünürlük), fikir paylaşımı, geribildirim sağlama ve çalışma hedeflerini gerçekleştirmek için stratejiler önerme (koçluk), menteenin itibarını tehdit edebilecek gereksiz risklerin azaltılması (koruma), mentee'ye mücadele edebileceği zorlayıcı görevler verme (zorlayıcı görevler) olarak tanımlamıştır. Psikososyal işlevler ise menteenin uygun tutum, değer ve davranışlarına bir rol model olarak hizmet etme(rol modellik), mentee'ye koşulsuz olumlu bakış aksettirme(kabul ve onaylama), menteenin korku ve kaygılarını açıkça

konuşmaya olanak sağlanması danışmanlık), menteelele informel bir ilişkinin kurulması(arkadaşlık) olarak belirlenmiştir (Noe, 1988: 459).

Bununla birlikte Noe(1988) kariyer geliştirme mentörlük işlevlerini ve psikososyal mentörlük işlevlerini belirleme konusunda yaptığı çalışmada, koçluk, kabul ve onaylama, rol modellik, danışmanlık ile ilgili ifadeler psikososyal mentörlük işlevleri kapsamında; koruma, sergileme ve görünürlük, zorlayıcı görevler verme, sponsorluk ile ilgili ifadeler ise kariyer geliştirme mentörlük işlevleri kapsamında yer almıştır. Bu çerçevede Noe, menteelele, mentörlüklerin koçluk davranışını, kariyer geliştirmeden ziyade, iş etkinlikleri ve özkimlikleri için araçsal olarak düşünebileceğini ifade etmiştir (Noe, 1988:469-473). Nitekim literatürde yer alan bir çok çalışmada (örneğin İbrahimoglu, 2013; İşcan ve Çakır, 2016; Paglis ve diğerleri, 2006), Noe (1988)'nin geliştirdiği mentörlük işlevleri ölçeği uygulandığı görülmüştür.

Kram (1983), kariyer geliştirme mentörlük işlevlerinin menteelelele örgütsel yaşamın püf noktalarını öğrenmelerine ve terfi, ilerleme olanakları için hazırlanmalarına yardımcı olduğunu vurgulamıştır. Psikososyal mentörlük işlevleri ise yetkinlik duygusu, güven ve çalışmada yer alan genç yöneticilerin , yöneticilik rollerinde etkinliğine ve gelişimine destek verdiğini ifade etmiştir (Kram, 1983: 614). Başka bir deyişle, kariyer geliştirme mentörlük işlevleri, menteelelele kurumsal bir duruş kazandırma, profesyonel yaşamı öğrenme konusunda destek sağlarken; psikososyal mentörlük işlevleri, menteelelele yetkinliğini, etkinliğini ve özdeğer duygusunu arttırmaya yöneliktir (Fowler ve O’Gorman, 2005: 51).

Menteelelelele iletişim becerilerinin yüksek, gelişime açık ve akıl alma konusunda motive edilmiş olması gerekmektedir (Budak, 2008: 315). Mentörlük ise insan odaklı, hogörü sahibi, firmasına ve yaptığı göreve değer gösteren, özgüven sahibi, saygın, güvenilir, esnek, yaratıcı, iyi bir iletişimci ve dinleyici olması gerekmektedir (Budak, 2008: 325).

Bununla birlikte Wagner ve Staff (2007: 202), mentörlük literatüründe ele alınan başarılı bir mentörlük süreci için mentör ve menteelelelele sahip olması gereken özellikleri şu şekilde yorumlamışlardır:

- Başarılı bir mentörlük sürecinde **mentör**, (1)başkalarını destekleyebilme konusunda sorumluluk alabilmeli, (2)belli bir saygınlığa sahip olmalı,

(3)başkalarının yeteneklerine saygı duymanın yanısıra onlara sevgi ve şefkat göstermeli ve dürüst olmalı, (4) kişisel ve mesleki açıdan etik bilincine sahip olmalı, (5)vizyoner ve enerjik olmalı, yaratıcı olmalı, mesleki deneyime sahip olmalı, (6) yeterli olmalı, realist olabilmeli, (7) insanları en iyisini yapabilme konusunda teşvik edebilmeli, öğretme ve danışmanlık becerilerine sahip olmalı, (8)liderlik vasfının yanısıra eleştirel düşünebilmeli, (9)ulaşılabilir olmalı ve karşılıklı çalışmaya açık olmalı, (10) kişilerarası ilişkileri, iletişim, anlatma ve dinleme becerilerine sahip olmalıdır.

- Bu süreç içerisinde **mentee** ise (1) dürüst, diğerlerine saygılı olmalı, (2)insanları aynı zamanda kendini de sevmeli, (3)belirli bir saygınlığı olmalı, (4) bireysel ve mesleki açıdan etik bilincine sahip olmalı, (5)enerjik ve yaratıcı olmalı, (6) insiyatif alabilme konusunda motive olmalı, kariyer hedeflerine sahip olmalı, (7) insiyatif alabilmeli, realist olmalı, (8) vizyon oluşturma yeteneğine sahip olmalı, (9)öğrenmeye istekli olmalı, (10) güçlü özkimliğe sahip olmalı, (11) esnek ve yardım almaya açık olmalı, (12)ulaşılabilir olmalı, (13)eleştirel düşünmeye istekli olmalı, (14)karşılıklı çalışmaya açık olmalı, (15)iletişim, anlatma ve dinleme becerilerine sahip olmalıdır.

Mentörlük sürecinde mentör ve mentee başarıları, başarısızlıkları, hataları gibi tüm konuları paylaşırlar (Baltaş, 2012: 187). Mentörün, menteeye destek sağlaması, kariyer yönetimi çerçevesinde menteenin stres ile başa çıkabilmesi ve iş çevresi ile ilgili olumlu tutum geliştirebilmesi açısından fayda sağlamaktadır (Scandura, 1997: 67). Mentörlük süreci aynı zamanda resmi eğitim maliyetlerini ve zaman kaybını azaltan bir olgudur (Brashear ve diğerleri, 2006: 15).

Mentörlük genellikle tasarlanmış bir program olup, personeli geliştirmeye yönelik yapılmakta ve yönetim tarafından da teşvik edilmektedir (Okurame, 2008: 520). Mentörlük resmi bir program olup, iş davranışı açısından rol model olarak hizmet verilerek diğer çalışanlara kurumsal bir yapıya müzakerede bulunulmasına yardım eden bir süreçtir (Bovève, 2007: 24).

Kuzu ve diğerleri (2012: 176), yapılandırılmış mentörlüğün, belirli bir organizasyon tarafından bir program dahilinde belli bir amaç ve süre içinde düzenlendiğini, yapılandırılmış mentörlüğün yapılandırılmamış mentörlükten elde

edilen faydaları yaygınlaştırma ve iyileştirme üzerine yapılacağını, bununla birlikte mentörlük programlarına katılımın gönüllülük esasına dayandığını vurgulamışlardır.

Başka bir deyişle, formel (resmi) mentörlük ilişkileri, bir program koordinatörü tarafından izlenmektedir. Informel(gayri resmi) mentörlük ilişkileri ise zamanla gelişmektedir ve bireylerin kariyer ihtiyaçlarına uyum sağlamaktadır. Informel mentörlük ilişkisinde kariyer gelişimi ve psikososyal fonksiyonları oluşturmak çok zaman almaktadır. Mentörlük sürecinin yararlarını görmek çok daha fazla zaman alabilmektedir (Ragins ve Cotton, 1999: 531). Bununla birlikte organizasyonlarda oluşan informel mentörlük ilişkileri, formel mentörlük ilişkileri açısından bir başlangıç olabilmektedir(Ragins ve Cotton, 1999: 546).

Mentörler satış gücünün iş sonuçlarını da etkileyebilirler. Özellikle yeni işe alınan satışçılara gerekli bilgileri verebilirler. Bu sayede performansın ve bağlılığın artırılmasına yardımcı olmaktadır (Brashear ve diğerleri, 2006: 15). Satışçılar işe ilk alındıklarında ne kadar eğitim almış olsalar da, kendilerinden daha deneyimli birinin, özellikle de yöneticilerinin onlara mesleki yaşamlarında, firma hakkında, müşteriler hakkında yol göstermelerine ihtiyaç duyabilmektedirler.

Koçluk ve mentörlük birbiri ile ilişkili fakat birbirinden ayrı kavramlardır. Koçluk, bir üst veya akran çalışan tarafından yapılabilir. Belirli bir olayla ve/veya yeni bir görevle koçluk süreci ortaya çıkabilmektedir. Çoğu zaman belirli hedefler çerçevesinde gerçekleştirilir ve genellikle kısa dönemli olarak yapılmaktadır. Koçluk sürecinin amacı genellikle davranış ve yapılan faaliyetlerin altında yatan nedenleri tespit etmek yada anlamak üzere oluşturulmaktadır (Gracey, 2001: 177). Koçluk yöneticinin bir rolüdür ve performans gelişimi ile ilgilenmektedir. Koçluk sürecinde, koçlar çalışanlarla performans gelişimi konusunda konuşurlar (Baltaş, 2012: 188).

Mentörlük süreci ise geleneksel olarak aynı organizasyon yapısı içinde deneyimli bir çalışan yada yönetici tarafından yapılmaktadır. Mentörlük süreci kendiliğinden gelişebilir ve bir plan program dahilinde oluşmayabilir. Mentörlüğün amacı mentörlük alan kişinin mesleki ve kariyer gelişimine katkıda bulunmak, bununla birlikte kişisel gelişimini desteklemektir. Mentörlük süreci 3 ila 10 yıl kadar sürebilecek uzun bir süreyi kapsayabilmektedir (Gracey, 2001: 177). Mentörlük davranış şekillerini ele alan bir süreçtir ve gönüllük esasına dayanmaktadır. Mentörlük sürecinde mentörler, mentee'lere iş deneyimlerini aktarmaktadırlar (Baltaş,

2012: 188). Nitekim uygulamada koçluk ve mentörlük arasındaki ayırım her zaman açık ve net olmayabilmektedir (Abiddin, 2006: 111).

Bununla birlikte hem koçluk hem de mentörlük, danışanın yada menteenin kendini geliştirmesi, mesleki gelişimi ve kariyer gelişimi ile ilişkili kavramlardır. İki süreçte de mentörün veya koçun görevi, danışanlarının hedeflerine ulaşmaları konusunda onlara bir rehber yada kılavuz rolü ile yardımcı olmaktır. Özellikle yöneticilerin önemli görevlerinden biri de çalışanlarına rol model olmalarıdır. Mentörlerin ve koçların süreçlerinde etkin olabilmeleri için belirli plan ve hedeflere sahip olmaları, iyi bir iletişimci olmaları, danışanların çalışma alanları hakkında bilgi ve becerilere sahip olmaları, iyi ve profesyonel ilişki kurabilme becerisine sahip olmaları gerekmektedir (Parsloe, 1999: 114).

Mentörlük, koçluk, danışmanlık satış yöneticilerinin, satışçıları bireysel olarak dikkate aldığı ve önem verdiği araçlar olarak tanımlanmaktadır (Dubinsky, 1995: 20).

Mentor ve menteeler, her iki haftada bir yada dört haftada bir iletişim kurmalıdırlar. Görüşmeler yüzyüze yapılabileceği gibi, bazı bireyler telefon görüşmelerine yada elektronik yazışmalara daha fazla güvenebilmekte ve bu şekilde iletişim kurmayı tercih edebilmektedir. Pratik olması bakımından, gerek koçluk sürecinde gerekse mentörlük sürecinde yüzyüze görüşmeler tercih edilmektedir (Parsloe, 1999: 115).

## 1.12. SATIŞ YÖNETİMİNDE İLETİŞİMİN ROLÜ

Akyar (2011: 292), iletişimi “*nitelikleri ne olursa olsun en az iki kişi arasındaki duygu, düşünce, tasarım, izlenim, bilgi, beceri ve haber paylaşımı*” olarak tanımlamıştır.

Doğan (2010: 219), iletişimi “*örgütsel faaliyetler yürütebilmek ve belli amaç doğrultusunda bu faaliyetlerin bir bütün halinde koordinasyonunu sağlayabilmek için insanlar arasında bir mesaj(haber) alışveriş süreci*” olarak tanımlamıştır.

Berlo (1960)’nun tanımladığı iletişim modelinin temel unsurları; gönderici (bilgi kaynağı), kodlama, mesaj, kanal, bilgi alıcı, çözümlenme ve gürültüdür (aktaran

Kelly, 2000: 93). Bunun yanısıra geribildirim de iletişim sürecinin temel elemanlarından biridir (Doğan, 2010: 219-220; Perreault ve diğerleri, 2013: 329).

Bilgi kaynağı bir iletişim amacı olan kişi veya grubu temsil eden gönderici olarak nitelendirmektedir. Kodlama yada şifreleme ile mesaj göndericinin fikrinin veya niyetinin kelime hareket gibi bir koda dönüştürülmesini ifade etmektedir. Mesaj bir kanal vasıtası ile taşınmakta olup, bu kanal sözlü, sözsüz, yazılı veya elektronik olabilir. Alıcı duyularını, algısal filtrelerini ve göndericinin organizasyondaki durumu gibi bağlamsal faktörleri kullanarak mesajı çözen kişidir. Gürültü alıcıya gönderilen mesajı tamamen bozabilir veya iletişim uygulamasına etki ederek zarar verebilir (Berlo 1960'dan aktaran Kelly, 2000: 93).

İletişim sürekli olup, karmaşık bir yapıya sahiptir (Akyar, 2011: 293). İletişimde kodlama ve çözümleme önemli kavramlardır. Kodlama, mesajı gönderen kişinin vermek istediği mesajı, kelimeler, rakamlar, şekiller ve semboller aracılığı ile tanımlamasını ifade etmektedir. Çözümleme ise alıcının gönderilen bu mesajı anlamlandırmasıdır (Doğan, 2010: 219-220; Perreault ve diğerleri, 2013: 330). Geribildirimler neticesinde gönderici, alıcının mesajını tam olarak anlayıp anlamadığı konusunda bilgi edinir (Koçel, 2005: 539).

İletişimde en önemli unsurlardan biri de iletişimin hangi kanal ile gerçekleştirildiğidir (Akyar, 2011: 302). Mesajın gönderildiği kanal her iletişimde farklı olabilir (Perreault ve diğerleri, 2013: 330). Mesajlar yazılı, sözel veya görsel kanallarla iletilebilir (Doğan, 2010: 220). İletişimin başarısında hedef alıcının ihtiyaçlarına hitap etmenin yanısıra, onun tutum ve değerlerini bilmek ve buna göre hitap etmek de önem taşımaktadır (Akyar, 2011: 301). İletişimde kullanılan sembollerin ve kelimelerin, alıcı ve vericinin tutum, değer ve deneyimlerine göre farklılaşması muhtemeldir. Bu nedenle farklı alıcılar aynı mesajı farklı şekilde algılayabilirler (Perreault ve diğerleri, 2013: 330).

Yüzyüze iletişim, zengin bir iletişim kanalıdır. Alıcı ve gönderici birbirleri hakkında göz teması, beden dili gibi ipuçlarına sahip olabilirler. Telefon görüşmeleri ve elektronik medya ile de hızlı geribildirim sağlanabilmektedir. Fakat alıcı ve vericinin göz teması kuramaması gibi bedensel ipuçlarını görememesi sebebiyle elektronik medya araçları yüzyüze iletişim kadar zengin iletişim kanalları değildir. Notlar, raporlar gibi yazılı medya araçları da sınırlı ipuçları iletirler ve geribildirim

diğer kanallara oranla daha yavaştır. Tanıtımlar, bültenler gibi kişisel olmayan yazılı medya araçları, sınırlı bilgi ipuçlarına sahiptir ve geribildirim sağlamazlar (Lengel ve Daft, 1989: 226). Bazı durumlarda satış yöneticileri ile birebir görüşmeler, toplu ve resmi eğitim ve gelişim programlarından daha fazla katkı sağlayabilmektedir (Kohli, 1985: 431).

İletişimde alıcı ve verici arasındaki bilgi akışı tek yönlü ise “bilgilendirme, çift yönlü ise “iletişim” olarak nitelendirilmektedir (Akyar, 2011: 292-293). Bir başka deyişle iletişimde geribildirim olmadığında tek yönlü iletişim, geri bildirim olduğunda çift yönlü iletişim söz konusu olmaktadır (Doğan, 2010: 220). Çift yönlü iletişim sürecini uygulayan satış yöneticileri satışçıların işe katkılarını aktif bir şekilde teşvik ederler ve bu katkıyı değerlendirmeye alabilirler (Johlke ve diğerleri, 2000: 267).

İletişim sözlü ve sözsüz iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır. Sözsüz iletişim genellikle sözlü iletişimi desteklemek ve pekiştirmek amacıyla kullanılmaktadır. Sözlü iletişim konuşma ile sözsüz iletişim ise beden dili ile verilen mesajlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir (Akyar, 2011: 295).

Grup içi iletişim, resmi olmayan(informel) iletişim ve resmi(formel) iletişim olarak ikiye ayrılmaktadır (Akyar, 2011: 304-305; Johlke ve diğerleri, 2000: 266). Formel(resmi) iletişim genellikle kişiselleştirmeden yoksundur ve yazılı olarak ifade edilir. Genellikle grup toplantılarında kullanılmaktadır. Informel(resmi olmayan) iletişim ise kişiselleştirilmiş ve genellikle doğaçlama yapılan iletişim şeklidir. Nadiren planlanmıştır ve genellikle yüzyüze yapılmaktadır (Johlke ve diğerleri, 2000: 266). Informel iletişimden bir örgüt yapısı içinde kaçınmak imkansızdır. Informel iletişimin, sorunları ve çatışmaları çözme, bilgi paylaşımı gibi olumlu yönleri olsa da, maalesef dedikodu ve karalama gibi olumsuz yönleri ve sonuçları da bulunmaktadır (Koçel, 2005: 542). İformel iletişim birçok satışçının bulunduğu dinamik bir ortamda daha uygun olabilmektedir. Bununla birlikte satış gücü genellikle firma ve satış yöneticisinden uzakta çalışmalarını dolayısıyla daha az informel iletişim kurabilmektedirler. Satış yöneticileri satış gücüne doğrudan iletişimle direkt talimatlar verebileceği gibi, dolaylı iletişimle yönetici bilgilendirme ve karar verme sorumluluğu ile satış gücünün davranışlarını yönlendirebilmektedir (Johlke ve diğerleri, 2000:266; Mohr ve diğerleri, 1996: 105).

Dikey iletişim, hiyerarşik seviye içinde mesajların aşağıdan yukarıya doğru ve yukarıdan aşağıya doğru ifade edildiği iletişim şeklidir. Yatay iletişim ise aynı hiyerarşik seviyedeki bireyler ve/veya bölümler arası mesaj alışverişini ifade eder. Bunun yanısıra, çapraz iletişimde hiyerarşik seviye gözetilmeden çapraz seviyedeki bireyler ve/veya bölümler arası mesaj alışverişini ifade etmektedir (Doğan, 2010: 223-224; Koçel, 2005: 549-550).

Rutin olarak gerçekleştirilmeyen bir iletişim yanlış anlaşılma konusunda büyük bir potansiyele sahiptir. Rutin olmayan mesajlar belirsizliği ve farklı referans çerçevelerini aşmak için zengin bir bilgi alışverişini gerektirmektedir. Rutin iletişim ise mantıklı, akılcı ve basittir. Yönetici konuya ilişkin olarak öncesinde bir referans çerçevesi oluşturmuştur. Bu sayede, bu tür bir iletişim süreci gönderici ve alıcı arasında karşılıklı anlayışı sağlamak için zengin bir bilgi alışverişini gerektirmez (Lengel ve Daft, 1989: 226).

Etkin bir iletişim sağlamak için göndericinin vermek istediği mesaj ve bu mesaja yüklediği anlam ile alıcının bu mesaja yüklediği anlamın aynı olması gerekmektedir (Doğan, 2010: 219-220).

Etkin bir iletişimde bazı engellerle karşılaşılabilir. Organizasyon içerisinde karşılaşılacak fiziksel engeller gürültü, kesintiler, ekipman arızaları olabilmektedir. Bu engelleri tamamen ortadan kaldırmak çok mümkün olmasa da en aza indirgenmesi arzu edilen bir durumdur (Kelly, 2000:97)

Fiziksel engellerin yanısıra kullanılan kelimelerdeki anlam farklılıkları, semantik faktörler, teknik bir dil yada metafor kullanma ve bunun sonucunda dilde yaşanan problemlerle de karşı karşıya gelinir. Bununla birlikte, mesajın doğru zamanda iletilmemesi, mesajı iletirken oluşabilecek zaman baskısı ve kısa yada belli bir zamanda çok fazla bilgi yüklemesi yapılması da iletişimin kalitesini engelleyebilecek unsurlardır. Özellikle zaman baskısı açısından bakıldığında yöneticilerin mesajı gönderecekleri zamanı iyi planlaması tavsiye edilmektedir (Doğan, 2010: 221-223; Kelly, 2000: 96-98; Koçel, 2005: 543-545).

Davranışsal ve bireysel faktörler (algıda seçicilik, savunma, dinlememe, güvensizlik, kıskançlık, mesajın iyi ifade edilememesi gibi) iletişimin kalitesini etkilemektedir (Doğan, 2010: 221-223; Koçel, 2005: 543-545). Bununla birlikte, kişisel duygular ve inançlar mesajın yorumlanmasını etkileyebilmektedir (Lengel ve



Daft, 1989: 226). Bazı durumlarda alıcı mesajı yanlış çözümleyebilir ve göndericinin niyetini yanlış anlayabilir; dolayısıyla buna uygun bir tepki verebilir yada hiç yanıt vermeyebilir (Kelly, 2000: 93). İletişim açısından yetersizlik kuşak çatışmalarında oluşabilmektedir. Etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için güven ortamı önem taşımaktadır (Akyar, 2011: 303).

Koçel (2005: 555) organizasyonunu ve kendini geliştirmek isteyen bir yöneticinin iletişim sürecini çok iyi kullanması gerektiğini vurgulamıştır. İletişim kanalları, yöneticilerin iş durumlarını yorumlamak ve iş arkadaşlarını yönlendirmek amacıyla kullandığı araçlardır (Lengel ve Daft, 1989: 226). Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim hem içerik hem de ilişki odaklıdır (Penley ve Hawkins, 1985: 324).

Yöneticiler, astlar arasındaki ve astların üstleriyle olan iletişimlerini desteklemelidir. Organizasyonda açık iletişimin olması sağlanmalı ve yöneticiler geri bildirimde bulunmalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 89). Özellikle bilginin astlardan üstlere, üstlerden astlara yada astlar arasında sağlıklı bir şekilde iletilmesi hususunda organizasyonda iletişim büyük önem taşımaktadır.

Mevcut ve yeni organizasyon yapısında yönetici ve çalışanlar arasındaki etkili iletişim, özellikle çalışanları hedefler ve organizasyonun beklentileri açısından bilgilendirme hususunda kilit rol oynamaktadır (Kim, 2002: 236-237).

Johlke ve diğerleri (2000: 266) satış yöneticisi ve satışçılar arasındaki yüzyüze iletişim şeklinin hem bilgi değişimine anında izin vermesi hem de iletişimin kişiselleştirilebilmesi açısından satışçıların iş tatmini olumlu yönde etkileyebileceğini önermektedir.

Satış yöneticileri satış gücünün hedefler konusunda beklentilerini sağlaması yada aşması hususunda, satışçıların ne istediğini anlamaları önem arz etmektedir. Bu durum etkili bir satış yöneticisinin iletişim becerisi ile yakından ilintilidir (Schmelz ve diğerleri, 2002: 623). Etkili iletişimci rolüne sahip satış yöneticileri, önemli sorumlulukları daha iyi yerine getirebilmektedir (Johlke ve Duhan, 2001: 265).

Satış gücünün iletişim ortamından tatmin olması iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkla pozitif ilişki içindedir. Satış gücü içinde kurulan yüksek kaliteli iletişim sağlama iş sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir. Satış yöneticileri açısından bu önemli iş sonuçlarını etkileyecek kontrol araçlarından biri uygun iletişim

uygulamalarını kullanmaktır. Çift yönlü ve sık iletişim ile satış yöneticileri olumlu sonuçlara yol açan bir iletişim ortamı kurabilirler (Johlke ve Duhan, 2001: 275).

Özetle satış yöneticilerinin satış gücü ile iletişimlerini nasıl sağladıkları, hangi sıklıkla sağladıkları, iletişimin yönü, şekli ve kalitesi organizasyonun satış hedeflerine ulaşmasında önemli rol oynadığı söylenebilir.

### 1.13. SATIŞ YÖNETİMİNDE GERİBİLDİRİM VE ÖNEMİ

Jaworski ve Kohli (1991), satış yöneticilerinin satış gücüne verdiği dört geribildirim çeşidi belirlemiştir. Bunlar, **(1) Pozitif Çıktı Geribildirimi**, **(2) Negatif Çıktı Geribildirimi**, **(3) Pozitif Davranışsal Geribildirim** ve **(4) Negatif Davranışsal Geribildirim** olmak üzere dörde ayrılmaktadır. Bu dört kavram birbirinden farklı da olsa, hepsi farklı derecelerde, fakat aynı anda mevcut olabilmektedir (Jaworski ve Kohli, 1991: 191).

Pozitif çıktı geribildirimleri, satış gücüne, satışlar, pazar payı ve kârlılık gibi konularda sonuçlarının(çıktılarının) izlendiğini ve şirketin beklentilerini karşılama durumunu hatırlatmaktadır. Pozitif davranışsal geribildirimler ise satış gücüne satış davranışlarının izlendiğini ve satış faaliyetleri ile ilgili firmanın beklentilerini karşıladığı hatırlatılmaktadır. Bu sebeple satış gücü performanslarını yükseltebilecek bu satış davranışları ile ilgilenmeleri olasılığı da artabilecektir. Negatif geribildirimler (çıktı ve davranışsal) ile satış gücüne beklentilerin altında olduğu hatırlatılmaktadır. Negatif geribildirimler, pozitif geribildirimler kadar bilgilendirici ve motive edici amaçlara hizmet etmeyebilmektedir (Chakrabarty ve diğerleri, 2008: 448).

Jaworski ve Kohli'nin bulgularına göre, yöneticiler oldukça yetersiz performansları vurgulamaktan çok, satış gücüne pozitif geribildirimler sağlaması gerektiğini göstermektedir. Satış gücünün performans sonuçları ve davranışları hakkında pozitif geribildirim bilgilendirici bir işlev olarak görülmektedir. Bu sonuçlar ve davranışlar, satış gücünden bekleneni açıklamaktadır. Pozitif geribildirim, satış gücünün sürekli değerlendirip, onları hem daha çok hem de daha akıllı çalışmaya yönlendirerek aynı zamanda bir motivasyon işlevi görmektedir. Bununla birlikte Jaworski ve Kohli çalışmalarında, pozitif geribildirim, çalışanların

performansını arttırmada en etkili yol olduğu sonucuna varmışlardır. Negatif geribildirim rol açıklığı sağlasa da, aynı seviyede satış gücünü motive etmemektedir. Jaworski ve Kohli'nin çalışmalarında, negatif geribildirim satış gücünün satış yöneticileri ile olan memnuniyetini düşürmediği hatta beklenin dışında arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır (Jaworski ve Kohli, 1991: 199).

Schmelz ve diğerleri (2002: 624) yaptığı çalışmada, çalışmaya katılan bazı katılımcılar, satış gücünün, satış yeteneğini geliştirmek ve iyileştirmek için, satış yöneticisinin satış gücüne etkili geribildirimler sağlaması gerektiğini vurgulamışlardır.

Yönetici ve satış gücü arasında yapılan toplantılar da performans geribildirimine katkı sağlamaktadır (Jobber and Lancaster, 2003: 373).

#### **1.14. SATIŞ YÖNETİMİNDE GÜVEN**

Bilgiyi paylaşma hususunda bireylerin birbirine güveniyor olması yanı bireylerarası güvenin varlığı önemli bir faktör olarak görülmektedir (Renzi, 2008: 207). Ekonomistler ve sosyologlar tarafından yapılan çalışmalarda bireylerarası güven ve bilgi akışı arasında pozitif bir ilişki olduğu vurgulanmaktadır (Fisman ve Khanna, 1999: 90).

Bir organizasyon içindeki bireyler ve gruplar arasındaki güven, örgütün uzun vadeli istikrarı ve çalışanların refahı için önemli bir unsurdur (Cook ve Wall, 1980: 39).

Güven, takım üyeleri ve lider arasında, takım üyelerinin kendi aralarında, çalışan ve organizasyon yada çalışan ve yönetici arasında bulunabilir. Güven, deneyimler, etkileşimler ve koşullar açısından değerlendirildiğinde güçlenmiş yada zayıflamış bir güven ortamı ile karşılaşılabilmektedir. Bununla birlikte takım üyeleri, takım liderleri ve organizasyonun bütünü arasında farklı bir güven ortamı geliştirilmiş olabilmektedir. Çalışanlar kendi yorumlamalarıyla organizasyonun yanısıra çalışma arkadaşları, liderleri, organizasyon içerisinde etkileşim içinde oldukları politika ve prosedürlere güven veya güvensizlik duygusu hissedebilirler (Burke ve diğerleri, 2007: 610).

Yönetimde güven kavramı, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür (Renzl, 2008: 208). Yöneticilerin çalışanın güvenini kazanabilmesi için öncelikle çalışanlarına güvenmeleri gerekmektedir (Baltaş, 2012: 151).

Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin olması sonucunda çalışanlar yöneticilerine inandıklarında daha kolay risk alabileceklerdir, bilgi alışverişi kolaylaşacaktır ve grup içinde çalışanlar birbirine daha yardımsever olacaklardır. Bu durum verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 397). Güvensizlik duygusuna sahip bir birey, belli bir takımın içinde çalışıyorsa bu duygusunu tüm grup üyelerine yansıtacaktır (Baltaş, 2012: 152). Yöneticisine güvenen satış gücünün, işinde de daha başarılı olmak için çaba göstereceği söylenebilir.

Kurum içinde işe alma, terfi, başka bir pozisyonda ve başka bir görevde çalışma, işten çıkarma gibi önemli kararlar organizasyon içindeki güven ortamını etkileyen durumlar olup, bu durumda alınacak kararların açık ve net bir şekilde ifade edilmesi gerekmektedir (Baltaş, 2012: 163). Bunun yanısıra örgütsel ortamda çalışanların ödüllendirilmesi yönetimin kontrolündedir. Çalışanların bu konuda da örgüte ve yöneticiye güvenmesi önemli bir husustur (Renzl, 2008: 208).

Satış yöneticisi, satış personeli ile ilgilenmez, sorunlarını dinlemezse bu durum satış yöneticisine olan güveni olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Magrath,1990: 133). Rich (1997: 321), yöneticisine güvenen bir satışçının yöneticisine karşı daha sadık olacağını vurgulamaktadır. Bununla birlikte, Flaherty ve Pappas (2000: 276), yöneticilerine güvenen satış personelinin işlerinden daha memnun olduğunu ve çalıştıkları organizasyona daha çok kendilerini adadıklarını ifade etmiştir.

### **1.15. SATIŞ GÜCÜ KAVRAMI VE ÖNEMİ**

Satış işletmeler için önemli bir fonksiyondur. Satış faaliyetleri işletmenin bütçesinin önemli bir kısmını oluşturmaktadır. Satışta bireylerarası ilişkiler ve iletişim büyük önem taşımaktadır. Aynı zamanda satış işi eleştiriye de açık bir meslektir. Satış gücü ise organizasyon ve müşteriler arasında bir köprü görevi görmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 32-33). Satış faaliyetleri firmadan

firmaya değişkenlik göstermektedir. Bazı firmalar sadece online satış faaliyetleri gösterirken, bazıları katalogla satış yapabilirler. Bazı firmalar ise direkt üreticiye satış yaparlar (Kotler ve Armstrong, 2010: 483).

Satış gücü organizasyonun işleyişinde önemli ve kritik bir gruptur (Anderson ve Oliver, 1987: 76; Kotler ve Armstrong, 2010: 483). Bununla birlikte satış gücü çalıştığı organizasyonu temsil eden kişilerdir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 31). Diğer bir deyişle, satış gücü firmanın müşterileri ile iletişimde direkt aracı rolü oynamaktadır (Çabuk, 2016: 170).

Satış personeli, araştırma, iletişim, satış, hizmet etme ve ilişki kurma faaliyetlerinden bir veya daha fazlasını gerçekleştiren kişilerdir (Kotler ve Armstrong, 2010:483). Satış personeli genellikle firma dışında yalnız çalışır, çalışma saatleri çok düzenli değildir ve genellikle seyahat etmek durumunda olduklarından evlerinden uzakta çalışmaktadır. (Kotler,1991: 666).

Satış gücü, gelir ve kar hedeflerine ilişkin belirli sonuçlar elde etmelidir (Slater ve Olson, 2000: 817). Satış gücünün davranışı, satış gücünün satış işinde ne yaptıklarını göstermektedir (Babakus ve diğerleri, 1996: 347).

Satış gücü, yöneticisinden yada organizasyondan anlaşılmayı, değer görülmeyi, ait olmayı, katkı sağlamayı, bilgi sahibi olmayı ve gerektiğinde korunabilmeyi ister (Johnson ve diğerleri,1994: 369-371).

Magrath(1990), Xerox'un satış personeli seçerken başarılı olacağını düşündüğü satış personeli kriterlerini kendini başarıya adayın, esnek çalışabilen, dayanıklı, kararlı, ayrıntılı düşünebilen ve ayrıntılara önem veren(analitik), çözüm odaklı, iş yaşamı ve özel yaşamı arasında denge kurabilen, olarak belirlemiştir (Magrath, 1990: 109-110).

## **1.16. SATIŞ GÜCÜNÜN GÖREVLERİ**

Satış gücü, görev yerine, görev yetkilerine, satış yapılan müşteri kitlesine göre sınıflandırılabilir. Bazı satışçılar organizasyon dışında aktif satışta yer alırken, bazı satışçılar organizasyon içinde satış yaparlar. Bununla birlikte kimi satışçılar sadece direkt müşteri ile temas halindedir ve direkt müşterilere satış yaparlar ve/veya sipariş alırlar, kimi ise sadece ürün siparişi temin ederler. Bir organizasyonda faaliyet

gösteren satış gücünün bir kısmı toptancılara, bir kısmı ise son tüketicilere satış yapmakla görevli olabilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 35-36).

Satış gücü şu şekilde sınıflandırılabilir (Bovèe ve diğerleri, 2007: 491-492):

1. **Sipariş Alıcılar:**Yeni satış sağlayan ve mevcut müşterilere satışın arttırılmasından sorumlu satış personeleridir.
2. **Sipariş Kabul Edenler:**Yaratıcı satış işleminde bulunmadan gelen siparişleri işleyen satış personeleridir.
3. **Misyoner Satışçılar:** Genellikle toptancılar ve perakendeciler olmak üzere mevcut müşterilerine destek olan satış personeleridir.
4. **Teknik Satışçılar:**Teknik uzmanlığa katkı sağlayan, diğer satışlara yardım eden uzmanlardır.
5. **Ticari Satış Personeli:**Mağazalarda gösterimler yapıp, örnekler sunarak satış yapan ve pazarlama araçlarına destek sağlayan satış personeleridir.

Bununla birlikte üretici temsilcileri satış mühendisleri olarak da adlandırılmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 37).

Yetkin bir satışçı, yöneticisinin ayrıntılı yada detaylı yönlendirmelerine ihtiyaç duymaz. Sadık bir satışçının davranışları, yöneticisi açısından daha öngörülebilir ve güvenilirdir (DelVecchio, 1998: 34). Kotler ve Armstrong (2010: 491), 2008 yılında Galloup Management Consulting Group'un satış personeli ile yürütülen bir araştırmasına göre en iyi satış takımlarının içsel motivasyon, disiplinli çalışma, satış kapama yeteneği, müşteri ile işiki kurabilme yeteneğine sahip olduklarını vurgulamışlardır.

Satışçılar, işlerinde başarılı olmak için öncelikle çok iyi planlama yapmak durumundadır. Müşterilerle yapılacak olan satış görüşmeleri önceden çok iyi bir şekilde planlanmalı ve programlanmalıdır. Satışçı hem sunduğu ürünün hem de markanın aynı zamanda temsilcisi durumundadır. Satışçının çok iyi bir gözlem yeteneğine sahip olmalıdır. Bu kapsamda satış yaptığı pazarı, hedef müşteri kitlesini, müşteri tutum ve davranışlarını, rakipleri, pazar fırsatlarını en etkin şekilde gözlemleyebilmeli ve gözlemlediği bu faktörleri çok iyi bir şekilde analiz edebilmelidir. Başarılı bir satışçı müşterilerini etkileyebilmeli ve satın alma hususunda ikna edebilmelidir. Müşteri istek ve taleplerine hemen yanıt verebilmeli, müşteri itirazlarını mümkün olan en iyi şekilde karşılayabilmelidir. Satış süreci

sırasında veya satış sonrasında ortaya çıkabilecek problemleri en uygun şekilde ve uygun zamanda çözebilmelidir. Etkin bir satış gücü, satış sürecinde ve satış sonrasında yaptığı işleri raporlamalı ve satış tahminlerine katkıda bulunabilmelidir. Aynı zamanda iyi bir satışçı, müşterilerine gerekli danışmanlık hizmetlerini sunabilmeli ve satış bütçesinin oluşmasına katkı sağlayabilmelidir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 38-39).

### **1.17. SATIŞ GÜCÜ YAPISI**

Satış gücü yapısı oluşturulurken , satış gücünün önce amaç ve hedefleri saptanmalıdır. Sonrasında belirlenen amaç ve hedeflere göre, yapılacak olan satış faaliyetleri belirlenmeli ve gruplandırılmalıdır. Bu aşamadan sonra faaliyetlere göre, bu işleri yapacak satışçıların belirlenmesi ve görevlendirilmesi gerekmektedir. En son aşamada satış faaliyetleri için gerekli olan kaynaklar temin edilmeli ve uygun bir şekilde dağıtılmalıdır (Önce, 2015: 61-62).

Satış gücü yapısı coğrafi bölgelere göre, ürüne göre, müşteriye göre oluşturulacağı gibi, karma bir yapı da uygulanabilmektedir (Yamamoto, 2007: 53-56; Önce, 2015: 67-71; Kotler ve Armstrong, 2010: 485). Pazarlama stratejileri sayesinde her firma kendi satış yapısını oluşturmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010: 486).

Coğrafi bölgelere göre oluşturulan satış gücü yapısında, belirlenen coğrafi bölgelere o bölge için seçilen ve görevlendirilen satış gücünün ataması yapılmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010: 485-486). Coğrafi bölgelere göre oluşturulan satış gücü yapısı firmalar tarafından daha basit olması dolayısıyla daha sık kullanılmaktadır (Doğan, 2010: 375). Özellikle bölgesel satış gücü yapılandırmasını tercih eden firmalar (1) her satışçının sorumluluklarının açıkça belirlenebilmesi; (2) satış gücünün görevlendirildiği bölgede etkinliğinin artması; (3) satış gücü belirli bir bölgede faaliyet göstereceği için seyahat giderlerinin azalması avantajlarını sağlayacağı söylenebilir (Kotler, 1991: 653). Belirli müşteri kitlesine ve ürün türüne sahip firmaların coğrafi bölgelere göre satış gücü yapısı oluşturması daha faydalı olmaktadır. Zamanla firma faaliyet alanı ve firmanın hitap ettiği pazar sayısı ve/veya

ürün sayısı arttıkça, faaliyetlerin daha uygun bir satış gücü yapısına geçiş yapması önem taşımaktadır (Önce, 2015: 68)

Ürüne göre satış yapısı oluşturulmasındaki ana sebep bir firmanın birden fazla ürün üretmesi ve/veya ürünlerinin karmaşık yapıda olmasıdır. Bu satış gücü yapısını kullanan firmalarda çalışan satışçılar, sadece belirli ürünlerin satışı ile ilgilenmektedir (Kotler ve Armstrong, 2010: 485-486). Bu tür bir yapılanmanın sakıncası, müşterilerin farklı ürünler için farklı satışçılar ile görüşmek durumunda olmasıdır (Doğan, 2010: 376).

Müşteriye göre oluşturulan satış gücü yapısını daha çok, büyük ve çeşitli müşteri portföyüne sahip, farklı sektörlerde faaliyet gösteren ve mevcut müşterilerine daha çok hizmet sağlayan firmalar tercih etmektedir. Bu tür bir yapılanma ile satış gücünün önemli müşterilerle daha yakın ilişki kurması desteklenmektedir (Kotler ve Armstrong, 2010: 485-486). Müşterilere göre oluşturulan bir satış yapısı içerisinde, satışçılar kendi portföylerindeki müşterileri daha yakından tanıyabilmekte, onların şahsi ihtiyaçlarını daha iyi tespit edebilmekte, bu sayede satış etkinliğini ve müşteri ile iletişimlerinin kalitesini arttırabilmektedir (Önce, 2015:70).

Karma satış gücü yapısını tercih eden firmaların ise çok farklı tipte müşteri profilleri vardır. Geniş bir ürün yelpazeleri bulunmakta ve birden fazla coğrafi bölgede satış yapmaktadırlar. Karma satış gücü yapısı içerisinde faaliyet gösteren satışçılar, müşteri ve bölgeye göre, ürün ve bölgeye göre, ürün ve müşteriye göre yada ürüne, müşteriye ve bölgeye göre uzmanlaşabilirler (Kotler ve Armstrong, 2010: 485-486). Böyle bir yapılanmanın sakıncası, satışçıların birden fazla yöneticiye raporlama sorumluluğu olmasıdır (Önce, 2015: 71). Bu tür bir satış gücü yapısı birçok firma tarafından tercih edilmektedir (Doğan, 2010: 376).

Satış gücü yapılandırılmasında kullanılan bir diğer strateji ise iç satış temsilcileri ve dış satış temsilcileri olarak ayırım yapılmasıdır. Dış satış gücü, bölge satış gücü olarak da isimlendirilmektedir. İç satış gücü ofiste telefon ve internet aracılığı ile müşterilere ulaşırken, dış satış gücü saha satışı yapmaktadır. Bazı iç satış temsilcileri, dış satış temsilcilerini ofisten desteklemektedir (Kotler ve Armstrong, 2010: 488).



## 1.18. SATIŞ GÜCÜ İHTİYACININ BELİRLENMESİ VE SEÇİMİ

Satış işi belirli satış bölgeleri kapsamında yerine getiren faaliyetlerdir. Bu satış bölgelerinde de hangi satışçının görev alacağı önceden belirlenmekte ve bu kapsamda satış bölgelerinde çalışacak satış gücü büyüklüğü belirlenmektedir (Perreault ve diğerleri, 2013: 359). Öncelikle ihtiyaç duyulan satışçıların özellikleri, ödenmesi düşünülen maaş, hangi görevleri alacağı belirlenmesi gerekmektedir (Doğan, 2010: 376). Satış gücünün büyüklüğü her firmada değişkenlik göstermektedir. Bu sayı firmanın satışlarını ve faaliyetlerini etkileyen bir unsurdur. Çoğu firma satış gücü büyüklüğüne karar verirken işgücü yaklaşımını kullanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010: 488).

Organizasyonlar, optimum satış gücü büyüklüğünü, tahminlenen toplam yıllık müşteri ziyareti sayısını, bir satışçının ortalama ziyaret sayısına oranlayarak elde ederler (Doğan,2010: 376). Firmanın ihtiyacı olan satışçı sayısının belirlenmesinde çeşitli yöntemler kullanılmaktadır. İhtiyaç duyulan satışçı sayısına ulaşmak için genel olarak şu formül kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 195; Çabuk, 2016: 121):

Mevcut/muhtemel müşteri sayısı x Satış Görüşmesi Sıklığı

-----  
Ortalama Günlük Görüşme Sayısı x Yıllık Çalışma Günü Sayısı

Satış gücü büyüklüğü bölünme yöntemine göre de hesaplanabilmektedir. Bu yöntemle yapılan hesaplamada gerekli satışçı sayısı, işletmenin toplam satış hacmi tahminin, bir satışçının gerçekleştirmesi beklenen verimliliğe bölünmesi ile elde edilmektedir (Önce, 2015: 79).

İşe alınacak satışçılar, işletme içi kaynaklardan, diğer firmalardan transfer yoluyla, iş ilanlarına yapılan başvurulardan, firmaya doğrudan bırakılan özgeçmişlerin incelenmesi ile, iş ve işçi bulma kurumlarından, eğitim ve öğretim kurumlarından, görsel ve yazılı basından, insan kaynakları danışmanlık firmalarından, dernek ve kulüplerden bulunabilmektedir (Çabuk, 2016: 129; Önce, 2015: 80-82).

Satışçıların seçiminde, öncelikle satış görevleri analiz edilir. Daha sonra satış faaliyetinde görevlendirilmek istenen satışçıların hangi özelliklere sahip olması gerektiği belirlenir. İş başvurularının değerlendirilmesi ve satış faaliyetlerine uygun satışçıların seçiminin ardından satışçılara çeşitli eğitimler verilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 193). Miao ve Evans(2007: 98)'e göre , satış yöneticileri, iş ile ilgili stresi daha iyi şekilde yönetme kapasitesine sahip, satışçıları seçmeye çalışmalıdır.

Satış alanında faaliyet göstermesi için satış takımına alınacak adayların belirli özelliklere ve becerilere sahip olması beklenmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 32). Satışçıların seçiminde öncelikle başvurular değerlendirilir, adaylarla görüşme yapılır, işe alınacak adayların referansları ile temasa geçilir, sağlık süreçleri ile ilgili değerlendirmeler istenir ve yapılan birtakım testler neticesinde adayın işe alımı yapılır yada iş başvurusu reddedilir (Önce, 2015: 82)

### **1.19. SATIŞ GÜCÜNÜN ÜCRETLENDİRİLMESİ**

Ücretlendirme, özellikle satış gücünün motivasyonunda önemli bir kriter olarak görülmektedir (Önce, 2015: 120). Bu sebeple satış gücünün teşvik edici bir biçimde ücretlendirilmesi çok önem taşımaktadır (Doğan, 2010: 377).

Firmalar, satış gücünün ücretlendirilmesinde sabit maaş ödeme ve/veya değişken miktarda ek menfaatler sağlama yoluyla yapabilirler. Sabit maaş, satış personelinin gelir istikrarını sağlamaktadır. Değişken miktarlarda sağlanan ek menfaatler(komisyon, bonus, kar paylaşımı vb) , satış gücünün gösterdiği fazla çabanın ödüllendirilmesidir. Gider ödenekleri satış gücüne konaklama, yolculuk ve yemek masraflarını ödemek üzere verilmektedir. Bunun yanı sıra tatil ödülleri, hastalık veya kaza sigorta poliçeleri, emeklilik ve hayat sigortaları, satış gücüne verilen yan gelirler olup, güvenliğini ve iş memnuniyetini sağlamak üzere verilmektedir (Kotler,1991: 659)

Endüstriyel malların satışını yapan yada nihai tüketim malları satan çoğu şirket, satış gücüne komisyon yada bonus vermektedir. Maaş sisteminde daha sık kullanılan ücret ile birlikte komisyon verilmesidir. Bazı durumlarda satış gücü sağladıkları başarıya göre komisyon almaktadır (Jobber and Lancaster, 2003: 371).

Satış komisyonu, satış gücünün yaptığı satışlar neticesinde aldığı yüzde ile sağlanabilmektedir (Jobber and Lancaster, 2003: 372; Önce, 2015: 122). Toplam bir ürünün satış gelirinin belirli bir kısmı yada satış kotasında bulunan tüm ürünlerin satış gelirinin belirli bir kısmı komisyon olarak ödenebilmektedir. Bazı organizasyonlar çeşitli ürünlerin komisyonlarının farklı olduğu bir komisyon sistemi oluşturabilmektedir. Komisyon satış gücünü motive etmede önemli bir araç olup, çalışanın ekstra çabasına karşılık doğrudan ödüllerin kazanılmasını yada başarının tanınmasını sağlayabilir. Fazla çaba karşılığında ödül kazanımı Vroom'un motivasyon teorisi ile; başarının tanınması ise Herzberg'in motivasyon teorisi ile ilintili yaklaşımlardır (Jobber and Lancaster, 2003: 372).

Teşvik odaklı ücretlendirme sistemlerini kullanan bir organizasyonda, daha çok girişimci satış gücüne ihtiyaç duyulur. Bununla birlikte bu tür satış gücünün organizasyona karşı sadakatleri daha düşük olduğu belirtilmektedir (Slater ve Olson, 2000: 818). Satış gücüne verilmesi düşünülen teşviklerin satış gücünün ihtiyaçlarına uygun bir biçimde geliştirilmesi gerekir. Her satışçı birbirinden farklıdır. Uygun teşvikleri belirleyebilmek için, satış yöneticileri satış gücünü anlamalıdır. Bununla birlikte her satışçı farklı olduğundan ve herşeyden önce her satışçı farklı ihtiyaçlara sahip olduğundan, bu durum çok da kolay olmamaktadır (Johnson ve diğerleri, 1994: 361).

Satış yöneticilerinin ücretlendirilmesi açısından değerlendirildiğinde, organizasyonlar, satış yöneticilerinin ücret paketlerine de dikkat etmelidirler. Organizasyonun satış yöneticilerini elinde tutması ve rakip firmalara transferini engellemesi için, pazar ortalamasına göre, maaş ödemesi seviyesinin çekici hale getirilmesi gerekmektedir (Garrido ve diğerleri, 2007: 1949).

Özmutaf (2007: 53)'a göre organizasyonda eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar, terfi ve daha yüksek ücret alma konusunda çatışmaya yol açabilmektedir.

Satış gücüne verilebilecek maddi ödüller şu şekilde özetlenebilir (Bovée ve diğerleri, 2007: 377):

1. **Bonus:** Düzenli maaşa ek olarak verilen nakit ödeme olup, başarının karşılığında ödül niteliğinde verilmektedir.
2. **Komisyon:** Satışların yüzdesini temel olarak alarak yapılan ücret ödeme sistemidir.

3. **Kar paylaşımı:** Şirketin karının belli bir bölümünün çalışanlara dağıtılmasıdır.
4. **Kazanç paylaşımı:** Yüksek verimlilik sonucu maliyet tasarrufu sağlama gibi hedeflere ulaşılması karşısında çalışanlara yapılan ödüllendirilmedir.
5. **Performansa bağlı ödeme:** Çalışanların bireysel ve spesifik hedeflere ulaşması konusunda teşvik edici ödüllendirmelerdir.
6. **Bilgi/yeteneğe bağlı ödeme:** Çalışanların bilgisi ve yeteneğine bağlı yapılan maddi ödüllendirilmedir.

Buna ek olarak, satış gücüne satışlarını arttırmada teşvik edici olarak prim verilebilmektedir. Satış gücüne ödeme yalnızca taban ücretlendirme ile maaş şeklinde yapılabileceği gibi, maaş, komisyon, prim sisteminin bir arada uygulandığı karma ücret sistemi de işletmeler tarafından kullanılabilir (Önce, 2015: 121-122). Nitekim ücretlendirme sistemlerinden en teşvik edici ve çekici olanı karma ücret sistemidir (Doğan, 2010: 377).

## 1.20. SATIŞ GÜCÜNÜN EĞİTİMİ

Satış gücü genellikle sahada faaliyet gösterdikleri için, kontrolleri ve denetimleri daha güç olmaktadır. Bu sebeple satış gücü eğitime önem vermek gerekmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014:161).

Dubinsky ve diğerleri (2001), satış yönetimi eğitimlerinin iş başında yapılması gerektiğini vurgulamaktadır. Eğitimde bir danışmanlık firmasından yada üniversiteden de destek alınması gerektiği, özellikle ulusal satış gücü ve üst düzey satış yöneticilerinin eğitimi yapması önerilmektedir (Dubinsky ve diğerleri, 2001: 48).

Magrath(1990), satış yöneticilerinin satış gücünün gelişiminde kilit rol oynadığını ve satış yöneticilerinin birçok firmada satış eğitimleri de verdiğini vurgulamıştır. Kurumsal firmalarda ise satış gücünün eğitilmesinde, satış yöneticileri eğitim birimlerine satışçılara uygun eğitimlerin hazırlanması ve düzenlemesi konusunda katkı sağlamaktadır. Satış yöneticileri de aynı zamanda hem müşteriler, hem de rakipler için sürekli değişkenlik gösteren bir ortamda düzenli eğitimler almaktadır (Magrath, 1990: 115).

Satış gücüne eğitim, satış bilgilerini geliştirmek amacıyla, satış becerilerini geliştirmek amacıyla, kişisel gelişim ve etkinlik amacıyla verilebilir. Satış bilgisi için verilen eğitimler, ürün bilgisi, müşteri bilgisi ve firma bilgisini kapsarken; satış becerilerini geliştirmek amacıyla yapılan eğitimlerde müşterilerden nasıl randevu alınacağı, müşteri ile temas ve genel satış süreci ile ilgili bilgiler verilir. Kişisel etkinlik ve kişisel gelişim eğitimleri, dış görünüş, sağlık gibi konuları kapsayabilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 161-163).

Satış gücünün eğitiminde öncelikle müşteriyi tanıma, müşteri ile ilişki kurabilme konularına değinilmektedir. Bununla birlikte firmanın ürünleri, rakipleri hakkında da satış gücüne bilgi verilmektedir. Etkili satış teknikleri ve satış süreci de satış gücüne verilen eğitim kapsamında yer almaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010: 491). Satış gücüne verilecek etkili bir eğitim programının kapsamında firmanın hedefleri, ürün ve hitap ettiği pazarlar, firma stratejileri ve firmanın büyük rakiplerini bulunması önerilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2010: 491). Bunun yanısıra, satış gücünün satış sunumlarında dikkat edeceği hususlar ve sorumluluk alanları da eğitimlerde anlatılmaktadır (Kotler, 1991: 662). Çabuk (2016:151), satış gücüne verilen eğitimlerde en önemli konuların ürün ve firma bilgisi ile satış teknikleri olduğunu vurgulamıştır.

Bir işletmede satış gücünün eğitiminde temel amaçlardan biri de verimlilik, iş tatmini ve performansı arttırmaktır (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 203). Satış gücüne eğitim verilmesinin diğer nedenleri ise işe yeni alınan satışçıların oryantasyonunu sağlamak, satışçıların işten ayrılmalarını azaltmak, mevcut satışçıların işle ilgili bilgilerini arttırmak, satışçıların motivasyonunu arttırmak ve satışçıların müşteri arasındaki ilişkilerin kalitesini arttırmaktır (Önce, 2015: 85-87). Bununla birlikte, Sujana ve diğerleri (1994: 44) pozitif bir ortamın satış gücünün öğrenmesinde ve gelişmesinde rol oynadığını vurgulamışlardır.

Satış yöneticileri, satış gücünün hem müşterilerini hem de sektörü ve rakiplerini tanıması konusunda yapılan eğitimlerde önemli rol oynamaktadır. Satış yöneticileri, satış gücünün yetenek ve becerileri hususunda güçlü ve zayıf yönlerini belirlemesine yardımcı olabilir. Güçlü ve zayıf yönlerini bilen bir satışçı, kendini bu alanda geliştirebilir. Satış gücü sürekli eğitim aldığı anda, kendini firma için değerli de

hissedebileceğinden, eğitimler satış gücüne teşvik sağlama konusunda da yardımcı olabilir (Magrath, 1990: 118).

Satış gücü kariyerleri boyunca seminerleri, satış toplantıları, internet üzerinden yapılan elektronik öğrenme sistemleri (e-learning) vasıtasıyla eğitimlerini almaya devam etmektedir (Kotler ve Armstrong, 2010: 491).

Satış toplantıları genellikle grup satış toplantıları ve monopol yada birebir satış toplantıları olmak üzere iki şekilde düzenlenmektedir.

Likert birbirine alternatif olabilecek, grup satış toplantıları ve monopol satış toplantısı olmak üzere iki metodu karşılaştırmıştır. Grup metodunu kullanan satış yöneticileri, satış toplantılarında, satış takımını sahada karşılaştıkları satış problemlerini birlikte tartışmaya ve birlikte birbirlerinden öğrenmeye teşvik ederler. Monopol satış toplantısını tercih eden satış yöneticileri ise, satış gücü arasında etkileşim sağlama ve onlara öğretmek, ders vermek yerine, satış gücünü tartışmaya teşvik ederler. Satış miktarı fazla olan satış takımlarında daha çok grup metodunu kullanmaya yönelik güçlü bir eğilim vardır. Bunun sebebi, daha önceden zor bir satış deneyimi ile karşılaşmış, fakat başarılı olarak bu durumu sonuçlandırmış bir satışçının, böyle bir problemle karşılaşan ve üstesinden gelemeyen satışçılar ile deneyimlerini paylaşması açısından önemlidir. Grup methodu problem çözmeyi teşvik eder ve iletişimi sağlar. Aynı zamanda satış toplantısının daha açık bir şekilde yapılması, satış yöneticisinin, satış gücünün problem ve ihtiyaçlarına daha etkin ve daha fazla anlayışla bakabilmesini sağlamaktadır. Bununla birlikte grup methodu, grup sadakati hissini de teşvik etmektedir (Jobber and Lancaster, 2003: 368-369).

Holmes ve Srivastava (2002: 427), satış yöneticilerinin yaptıkları satış toplantılarında satış gücünün yaratıcılığını kullanmalarını desteklemelerini vurgulamıştır. Johlke ve diğerleri (2000: 272), çalışmalarında, satış yöneticilerin satış gücü ile yaptıkları toplantılarla birlikte, yalnızca bu resmi görüşmelerle yetinmeyip, mümkün olduğunca yüzyüze görüşmeleri gerektiğini ve bu durumun satış gücünün organizasyona olan bağlılığını arttıracaklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte, satış yöneticileri, eğitim kaynağı sağladıklarında bu durum performansı olumlu yönde etkileyebilmektedir (Jantan ve diğerleri, 2004: 668).

## 1.21. KİŞİSEL SATIŞ SÜRECİ

Kişisel satış süreci, satış gücünün satış yaparken izlediği adımlar olup, araştırma, ön hazırlık, görüşme ve ihtiyaç tespiti, satış sunumu, müşteri itirazlarını ve şikayetlerini karşılama, satış kapama ve satış sonrası takibi kapsayan bir süreçtir (Çabuk, 2016: 26; İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 102; Kotler ve Armstrong, 2010: 496; Önce, 2015: 34-39).

Kişisel satış sürecinin **araştırma** aşamasında, satış gücü satış yapacakları potansiyel müşterileri, işletme içi kaynaklardan, tedarikçilerden, internetten, gazete ve iş dergilerinden arayabilir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 103). Potansiyel müşterilerin saptanmasının yanısıra, bu aşamada potansiyel müşteri özellikleri de belirlenmektedir (Çabuk, 2016: 26).

**Ön hazırlık** aşamasında, satış gücü görüşmeyi belirledikleri müşteri/müşteriler hakkında, satış araması yapmadan önce olabildiğince bilgi edinmeye çalışır. Bu müşterilere uygun sunum planlarını yaparlar, randevu alır ve müşteri ile görüşecekleri yer ve zamanı belirler (Kotler ve Armstrong, 2010: 497; İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 107).

**Görüşme ve ihtiyaçların tespiti** aşamasında, satış gücünün müşterilerinin gözündeki ilk izlenimleri büyük önem taşımaktadır. Müşterilerin ihtiyaç ve istekleri, satış gücü tarafından uygun sorular sorularak ortaya çıkarılmalıdır (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 111-112).

**Satış sunumu** yapılırken, müşterilerin ihtiyaç ve taleplerini karşılayacak nitelikte yapılmasına özen gösterilmelidir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 112). Satış sunumunda, sunumun açık ve net bir şekilde yapılması, eksik bilgi verilmemesi, müşterinin anlayacağı bir dillin kullanılması ve gelebilecek soruların doğru karşılanabilmesi önem arz etmektedir. Broşür, katalog ve ürün örnekleri gibi araçların kullanılması satış sunumun etkinliğini arttırabilmektedir (Önce, 2015: 36).

**Müşteri itirazlarının ve şikayetlerin karşılanması** sürecinde, satış gücü müşterilerden gelebilecek sorular ve itirazlara karşı hazırlık olmalıdır. Müşteri itirazları müşterinin sunulan ürün ve hizmete ilgisine bağlı olabilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 113). Müşterilerin önceki satın alma deneyimleri neticesinde

şüpheleri veya negatif önyargıları, satış sürecinde sözlü veya davranışsal olarak itiraz şeklinde görülebilmektedir (Çabuk, 2016: 37).

Satış sürecinde ortaya çıkan itirazlar, müşterinin ürünün yada hizmetin performansına ilişkin itirazlarını kapsayan **gerçek itirazlar**; müşterinin ürünü satın alma konusundaki tereddütlerini net bir şekilde ortaya koyamadığı **gizlenmiş itirazlar**; müşterinin ürünü pahalı bulması yada bütçesine elverişli olmamasını içeren **fiyat itirazları**; müşterinin ürün veya hizmetin özelliklerinden tam olarak emin olmaması durumunda ortaya çıkan **spesifik itirazlar**; müşterinin satış sürecini yavaşlatmak yada satın almaktan kaçmak için bahaneleri öne sürdüğü **yavaşlatma itirazları** şeklinde olabilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 140-141).

Bununla birlikte müşteriler itirazları neticesinde, **mantiki direnç** yada **psikolojik direnç** de gösterebilmektedir. Mantiki direnç genel olarak fiyatta, teslim tarihinden, firma yada malın özelliklerinden kaynaklanabilmektedir. Psikolojik direnç ise müşteri alışkanlıklar, ürün veya firmaya karşı önyargılarından kaynaklanabilmektedir (Önce, 2015: 38). Her itiraza satış gücünün yanıt vermesi zorunlu değildir. Bazı durumlarda, satış gücü itirazları görmezden gelebilir, geçiştirebilir veya erteleyebilir (Çabuk, 2016: 40).

**Satış kapama**, satış gücü tarafından doğrudan yapılabileceği gibi varsayımsal olarak özetleme şeklinde, negatif yada özel şartlara bağlı olarak yapılabilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 151-152). Doğrudan satış kapatma sipariş isteyerek yapılabilir. Bunun yanı sıra müşteriye seçim hakkı tanınabilir yada eğer müşteri ürünü veya hizmeti almazsa neleri kaybedecekleri hatırlatılarak korkutma yöntemine de başvurulabilir. Müşterinin sipariş vereceği varsayılarak gerekli evraklar doldurulmaya başlanabilir veya ürünün/hizmetin sunumunda bahsi geçen tüm detaylar özetlenebilir. Bununla birlikte müşteriye ikna sürecini takiben küçük kararlar yöntemiyle, müşterinin satın alacağı ürün/hizmet konusunda küçük detaylara karar vermesi sağlanabilir (Önce, 2015: 39-40).

**Satış sonrası takip** sürecinde, satış gücü müşterinin satın aldığı ürün ve/veya hizmetten memnuniyetini ve tatminini araştırmalıdır. Bu süreç, müşterinin firmaya olan bağlılığını arttıracak değerdedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 114). Etkin bir satış takibi süreci, müşterinin tekrar satın alma kararına neden olabilir. Bununla birlikte, satış sürecinden sonra, ürün veya hizmetle ilgili bir sorun yaşandığında, ilgili



satışçı bu konuya hemen müdahale ederse, müşteri memnuniyeti de o kadar artacaktır. Buna ek olarak satış gücü, memnuniyetsizliğin nedenini araştırabilir ve pazar hakkında daha fazla bilgi edinme fırsatını yakalayabilir (Çabuk, 2016: 41-42).



## İKİNCİ BÖLÜM

### SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI VE PERFORMANS DEĞERLENDİRME

Bu bölümde öncelikle satış gücü performansı kavramı ve önemi ifade edilmiş, daha sonra performans değerlendirme yöntemleri, performans değerlendirmesinde yapılan hatalara ve satış yönetiminde performans kontrol sistemlerine yer verilmiş olup satış gücü performansının, satış gücü motivasyonu ile ilişkisi açıklanmıştır.

#### 2.1. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI KAVRAMI VE ÖNEMİ

Çakmaklı ve Ocaklı (2006: 214) performansı “*örgütün maddi ve manevi unsurlarından en üst düzeyde yararlanma derecesi*” olarak tanımlamışlardır.

Churchill ve diğerleri (1985: 116) tarafından, performans organizasyonun hedeflerine katkıları açısından değerlendirilen bir davranış olarak tanımlanmaktadır.

İyi bir performans sürekli olarak ödüllendirilirse, satış gücü yüksek performans ödülleri araçlarına sahip olmayı bekleyecektir. İyi bir performansın olumlu şekilde desteklenmesi, iyi bir performans ile tanımlanmaya çalışılanın ne olduğunu yani hedefin belirlenmesi ve satış gücünün beklentilerinin bilinmesi rol netliğini de geliştiren bir kavramdır (Kohli, 1985: 425). Bunun yanı sıra, bir satışçıya yardımcı olabilmek için satışçı eğer kötü performans sergilediyse, bu durumun nedenlerini belirlemek de önem taşımaktadır (Moven ve diğerleri 1985’den aktaran Badovick ve diğerleri, 1992: 9).

Performans çıktıları, uzun vadede ve kısa vadede satış yöneticisi ve satış gücünün işbirliğiyle belirlendiğinde üstün performans sağlanabilmektedir (Slater ve Olson, 2000: 817). Bu sebeple performans sonuçlarının satış yöneticileri tarafından iyi değerlendirilmesi gerekmektedir.

Davranışsal performans, işin sorumluluklarını yerine getirirken, satış gücünün uğraştıkları çeşitli faaliyetlerin değerlendirilmesini içermektedir. Satış gücünün en kolay ne yaptıkları kontrol edilebilmektedir. Davranışsal performans, gelişmekte olan ve yapılan satış sunumları faaliyetlerini içermektedir (Babakus ve diğerleri, 1996: 348). Başka bir deyişle davranışsal performans, satış gücünün iş

sorumluluklarını yerine getirirken kullandığı etkinlikler ve stratejileri içermektedir (Baldauf ve diğerleri, 2005: 20; Piercy ve diğerleri, 2004: 258; Piercy ve diğerleri, 1998: 81). Satış gücünün davranışsal performansı, satışlarla doğrudan veya dolaylı olarak ilişkili olan, hem bireysel hedeflere hem de çalıştıkları işletmenin hedeflerine ulaşılmasına katkıda bulunan faaliyetleri içermektedir (Churchill ve diğerleri, 2000'den aktaran Küster ve Panales, 2008: 300). Davranışsal performansa gösterilen ilgi gitgide artmaktadır. Satış yöneticileri çoğu zaman satış sonuçlarını kullanarak değerlendirme yapmaya önem verirken, satış sonuçlarına yol açan unsurlar olan satış gücünün davranışlarının öneminin farkına varmışlardır (Piercy ve diğerleri, 1998; Piercy ve diğerleri, 2004: 258).

Satış gücü, sorumlu oldukları sonuçları üretmek amacıyla becerilerini kullanmakta ve çaba sarfetmektedirler. Satış gücü, satış, pazar payı, yeni müşteri kazanımı gibi sonuçlar üretmektedir. Sonuç performansı bu boyutu temsil etmektedir (Babakus ve diğerleri, 1996: 348). Bununla birlikte davranışsal performans ve sonuç performans değerlendirmeleri literatürde bir çok çalışmada kullanılmıştır (örneğin; Cravens ve diğerleri, 1993; Babakus ve diğerleri, 1996; Jaworski ve Kohli, 1991).

Bir yöneticinin teşvik, tanınma ve ödüller yoluyla satış gücünü motive etme yeteneği , satış gücünün daha çok çalışmasına neden olacaktır. Daha çok çalışma ise satış gücünün performansının etkinliğini arttıracaktır. Bununla birlikte çalışanların pozitif morale sahip olması da iş performansını etkileyebileceğini göstermektedir. Satış gücü, işyerini pozitif buluyorsa, moralleri yüksekse, bu koşullarda daha fazla çaba göstermesi beklenmektedir. Satış gücünün daha fazla çaba göstermesi iş performansını etkileyebilecek bir unsurdur (Schmelz ve diğerleri, 2002: 623).

Satış gücü iyi performans göstermemişse, satış yöneticisi de onlarla birlikte çalışabilmektedir; örneğin satış gücü ile birlikte sahada aktif satışa katılabilmektedir (Babakus ve diğerleri, 1996: 348-349).

Satış gücünün iş performansı, alacağı ödüllerin çeşidini ve miktarını etkilemektedir. Performans ve ödüller arası ilişki karmaşıktır. Bu karmaşıklığın sebebi, performans ve ödüllendirme seçimlerinin birbirinden farklı olmasıdır. Bu performans ve ödüller, satış gücünün toplam satış hacmi, kota düzeyi, satış giderleri, satış karlılığı, yeni müşteri hesaplarına göre belirlenebilmektedir (Walker ve diğerleri, 1977: 159).

Satış yöneticileri, satış gücü için iddialı hedefler belirlemeli, performansın sürekli gelişimini teşvik etmeli, hedeflerine erişmede onların yeteneklerine olan güvenlerini göstermelidir. Bu şekilde davranan satış yöneticilerinin idare ettiği satış gücü, yöneticilerinin ne istediğinden ve ne beklediğinden emin olur ve neticede satış gücünün iş tatmini artar. Satış yöneticilerinin periyodik olarak satış gücü ile görüşmelerinde, satış gücünün, yöneticilerinin onlardan istek ve beklentilerini, performans kriterlerini anladıklarından emin olmaları önem teşkil etmektedir (Kohli, 1985: 431). Bununla birlikte, Yılmaz (2011: 185), yeni nesil çalışanların performanslarının artışının organizasyonda güçlendirme ile sağlanabileceğini vurgulamıştır.

Organizasyon içerisinde roller kesin olarak tanımlanmadığında, satış gücünün kendi performansının sonuçlarını tahmin edememesi gibi zorluklar ortaya çıkabilmektedir. Rollerini net ve açık bir şekilde bilmeyen satış gücü, çabalarının nasıl bir iş performansına yol açacağını ve bu performans sonucunu hangi ödülleri alacağını algılayamayabilir (Tyagi, 1985: 297).

Satış yönetimi, örgütsel iklimi, satış kotalarını, pozitif özendirmeleri kullanarak, satış gücünün moral ve performansını arttırabilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2010: 495).

Satış kotası, İslamoğlu ve Altunışık (2014: 170) tarafından, “ *belli bir dönem için pazarlama birimine verilen performans hedefi*” olarak tanımlanmaktadır. Birçok firma satış gücünün motivasyonunda satış kotalarını kullanmaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010:495). Satış kotaları, çoğu zaman firmalar tarafından bir yıllık ürün satış miktarına göre belirlenmektedir. Öncelikle firmalar satış tahminlerini gerçekleştirmektedir. Bu tahminleri yaparken, üretim, işgücü büyüklüğü, finansal gereklilikleri de göz önünde bulundurulmaktadır. Sonrasında satış kotaları bölgelere göre oluşturulmaktadır. Satış kotaları, satış yöneticileri ve satış gücünün ellerinden gelenin en iyisini yapabilmeleri için satış tahminlerinden yüksek tutulmaktadır (Kotler,1991: 667).

Schmelz ve diğerleri (2002)'nin çalışmalarına katılan katılımcılar, satış gücünün iş performansı ile etkili geribildirim arasında önemli bir bağlantı olduğunu vurgulamışlardır. Bu bağlantı, satış yöneticisinin, satışçıya etkili bir geribildirim sağlayabildiğinde, satışçının bu geri bildirimini, iş performansını geliştirmede

kullanabileceğini göstermektedir. Bununla birlikte yapılan bu çalışma, satış yöneticileri, satış gücüne koçluk etmelerinin yanı sıra iş performansları için onlara geribildirim de sağlamaları gerektiğini göstermektedir (Schmelz ve diğerleri, 2002: 624).

Özmutaf (2007: 55), çalışmasında organizasyondaki fiziksel ve ergonomik koşulların çalışan performansını olumsuz yönde etkileyebileceğini vurgulamış olup, bununla birlikte iş ve ev arasındaki yol mesafesinin uzun olması, bu mesafede yaşanacak fiziksel ve psikolojik olumsuz durumlar sebebiyle performansın olumsuz yönde etkilenebileceğine değinmiştir.

## **2.2. PERFORMANS DEĞERLENDİRME KAVRAMI VE SATIŞ GÜCÜ PERFORMANS DEĞERLENDİRMESİ**

Performans değerlendirme kavramı, önemi, performans değerlendirme yöntemleri ve performans değerlendirme esnasında yapılan yada yapılabilecek olan hatalar ve bu çerçevede satış gücünün performans değerlendirmesi konularına aşağıdaki başlıklarda yer verilmiştir.

### **2.2.1. Performans Değerlendirme Kavramı**

Ertuğrul ve Karakaşoğlu (2005: 2), performans değerlendirmeyi “*belirli bir görev ve iş tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesi*” olarak tanımlamışlardır.

Mathis ve Jackson (1991: 299), performans değerlendirmeyi, çalışanların işlerini ne kadar iyi yaptıklarının bir dizi standart ile karşılaştırılması ve çalışanlara bilgi verilmek üzere iletişime geçilmesi süreci olarak ifade etmişlerdir.

Bingöl (2006: 323), “*performans değerlendirmenin performansı etkileyen çok önemli bir araç olduğunu, fakat bir sonuç olmadığını*” vurgulamıştır.

Performans değerlendirmesinin, önceden tespit edilen hedeflere uygun şekilde yapılması, sonuçların açık, net ve şeffaf olması çok önemlidir (Tunçer, 2003: 88). Performans değerlendirmesinde mevcut performans ve hedeflenen ideal

performans karşılaştırıldığında ortaya çıkan sonuç başarı kavramını da tanımlamasından dolayı, performans değerlendirme ayrıca önem taşımaktadır (Işığışık, 2008: 2). Yapılan satış performansı değerlendirmesi sonucunda hem satış gücünün, hem de her düzeyde satış yöneticisinin firmanın satış gelirleri ve karlığına ne kadar katkı sağladıkları, belirlenen hedeflere ne kadar ulaştıkları ve firma içinde ne kadar başarılı oldukları gibi konuların da ortaya çıkacağı söylenebilir.

Performans değerlendirme, yalnızca çalışanlara verilecek olan ücretin tespit edilmesi için yapılmamaktadır. Performans değerlendirme ücret, komisyon, bonus, promosyon gibi ücret sistemlerinin belirlenmesinin yanısıra, çalışanların işlerinde neyi iyi yaptıklarının ve işlerinde neleri geliştirmeleri gerektiği konusunda bilgi sağlanması amacıyla yapılan bir uygulamadır. Bununla birlikte elde edilen bu bilgiler sayesinde çalışanların eğitim ihtiyacı da tespit edilmekte ve çalışanlara terfi yada promosyon alabilmeleri için işlerinde hangi alanlarda gelişmeleri gerektiği konusunda geribildirimler verilebilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 300).

Performans değerlendirmesini yapacak olan kişilerin gerçeğe yakın sonuçlar elde edebilmesi için bu konuda daha önce eğitim almış ve deneyimli olması önem teşkil etmektedir(Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 109). Bununla birlikte çalışanlara performans sonuçları neticesinde ulaşacakları ödüller, önceden açık ve net şekilde belirlenmeli ve değerlendirme sonuçları adil olmalıdır (Tunçer, 2003: 89).

İş performansının değerlendirilmesinde etkili olan iki önemli faktör işle ilgili teknik beceri, yeterlilik ve işleri yönetme yeterliliğidir(Baltaş, 2012: 177). Bununla birlikte, temel bir performans değerlendirme sürecinde, personel yada insan kaynakları yönetimi öncelikle formları yöneticilere dağıtır. Yöneticiler çalışanlarını değerlendirirler ve daha sonra geribildirim verirler. Sonrasında yöneticiler üstleri ile değerlendirmeyi gözden geçirerek tartışırlar (Mathis ve Jackson, 1991: 304).

Dessler(2008: 336), performans değerlendirmenin öncelikle iş standartlarının düzenlenmesini, sonra bu standartlara ilişkin çalışanların mevcut yada gerçek performanslarının ölçülmesi ve neticesinde çalışanlara ya performans ölçümü sonucunda ortaya çıkan eksiklikler ve nasıl giderileceği konusunda yada iyi olan performans düzeylerini takdir ederek onlara motivasyon sağlamayı kapsayan geribildirimleri içerdiğini vurgulamaktadır.

Bu kapsamda, performans değerlendirme süreci, şu şekilde aşamalandırılabilir (Çakmaklı ve Ocaklı, 2006: 215; Çıta ve Keçecioğlu, 2015: 23):

1. Mevcut durumun belirlenmesi ve bir misyon oluşturulmalıdır.
2. İş tanımlamasının yapılarak, bir plan dahilinde sunulmalıdır.
3. Amaçlar ve hedefler açık ve net bir şekilde saptanmalıdır.
4. Performans ölçütleri açık, şeffaf, doğru ve gerçeğe uygun olarak tanımlanmalıdır.
5. Son olarak gerçekleşen performans ölçümü yapılmalı ve hedeflenen performans ile gerçekleştirilen performans karşılaştırılmalıdır.

Performans değerlendirmesinde yöneticiler genel olarak bireysel görev çıktılarını, çalışan davranışlarını ve çalışan özelliklerini değerlendirmektedirler (Robbins ve Judge, 2012: 565-566). Performans değerlendirmenin ne zaman yapılacağı önemli bir konudur. Sistematik değerlendirmelerin genelde yılda 1-2 kere yapılması önerilmektedir. Bazen yöneticinin isteğine bağlı olarak resmi olmayan değerlendirmeler de yapılabilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 302).

Performans değerlendirme sonuçları, personel planlama, ücret-maaş yönetimi, terfi ve atama, kariyer planlama, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve işten ayrılma gibi kararlarda kullanılabilir (Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 108-109). Performans değerlendirme görüşmelerinde ödemeler ve bireysel gelişim hakkındaki görüşmelerin ayrı oturumlarda yapılması tavsiye edilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 303).

Satış gücünün performans değerlendirmesi yapılırken, bu değerlendirmenin gerçekçi olmasına, yapıcı ve motive edici olmasına, bilgi verici, katılımcı, objektif, esnek, spesifik olmasına, sürdürülebilir ve bilinir olmasına, ekonomik olmasına önem verilmesi gerekmektedir (Önce,2015: 214).

### **2.2.2. Performans Değerlendirme Amacı Önemi Ve Yararları**

Organizasyonlarda performans değerlendirmenin amaçları şu şekildedir (Tunçer, 2003: 88; Bakan ve Kelleroğlu, 2003: 106)

1. Çalışanlar, performansları sonucunda ödüllendirilirler. Çalışanların alacakları ödülü ne derece hak ettiği konusunda organizasyonlar, performans değerlendirmeye ihtiyaç duyarlar.

2. Çalışanlar değerleri ve başarıları konusunda bilgi sahibi olurlar.
3. Çalışanlar performansları düşük olduğunda, bunu nasıl geliştirebileceklerini öğrenirler.
4. Yöneticiler performans değerlendirme neticesinde tutarlı, açık, dengeli kararlar verebilirler.
5. Organizasyonlar, personeline gösterdikleri çaba ve performans sonucu geribildirim verirler. Bu geribildirimler neticesinde, çalışanlar eksik yada geliştirilmesi gereken yönlerini fark ederler. Performans değerlendirmeleri neticesinde bireylere eğitim ve gelişim programları düzenlenerek, kendilerini geliştirebilme fırsatı sağlanır.

Performans değerlendirme, organizasyonun belirlediği hedef ve amaçlara erişmesi ve başarılı olması açısından önemlidir. Bununla birlikte performans değerlendirme neticesinde organizasyon performansında oluşan aksaklıklar tespit edilebilir, düzeltilebilir ve organizasyonun genel performansını etkileyen faktörler belirlenebilir. İşletme geleceğe yönelik hedeflerini belirlerken performans değerlendirme ile mevcut durumundan da haberdar olur (Bayyurt, 2007: 578).

Performans değerlendirmenin yararları şu şekilde tanımlanabilir (Çakmaklı ve Ocaklı, 2006: 223-224; Işığışık, 2008: 4-5; Önce, 2015: 213):

1. Yöneticiler sürekli değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilir.
2. Yöneticiler önceden belirlenen bir süreci izleyebilir, süreçte oluşabilecek aksaklıkları görebilir ve gerektiğinde müdahale edip düzeltebilir.
3. Performans standartlarının uygun olup olmadığı kontrol edilebilir.
4. Performans süreci içerisinde eğitim ihtiyaçları belirlenebilir ve eğitime ihtiyaç duyulan konular saptanabilir.
5. Yöneticiler kişisel performansları değerlendirebilir.
6. Yöneticiler çalışanlar ile arasındaki mevcut ilişkiyi görebilir.
7. Yöneticiler, performans değerlendirme neticesinde terfi, yeni görevlere atama gibi durumlarda pozisyona en uygun çalışanı belirleyebilir.



8. Performansı düşük olan ve/veya geliştirilmesi gereken çalışanlar saptanarak, performanslarını iyileştirmeye yönelik gerekli çalışmalar yapılabilir ve eğitim ihtiyaçları belirlenebilir.
9. Performans değerlendirme neticesinde çalışanın “fark edilme ve tanınma” ihtiyacı da giderilmiş olur.
10. Çalışanlar performans değerlendirme sayesinde belirli bir performansı elde ettiklerinde alacakları ödülün ne olduğu konusunda önceden fikir sahibi olurlar.
11. Çalışanlar performans değerlendirmesi ile yöneticilerden geribildirim alabilir, yönetici ve çalışan arasında iki yönlü iletişim sağlanabilir, gerekli görülen durumlarda eğitim ve gelişim programları konusunda çalışanlar yöneticisi ile fikir alışverişi yapabilirler. Çalışanların yöneticilerden geribildirim alması, onların aynı zamanda bireysel gelişimlerine katkı sağlayan bir durumdur.
12. Performans değerlendirmesi ile çalışanlar arasında eşit ve adil bir ortam sağlanır. Yöneticilerin beklentilerini açık, net ve şeffaf bir şekilde ifade etmesi yönetici çalışan arasındaki güveni ve saygıyı arttıran bir unsurdur.
13. Performans değerlendirmesi çalışanlara kendi beceri ve yeteneklerini görme bunu değerlendirme fırsatı verir. Gelişmesi gereken yönleri olduğunda çalışanlar kendini geliştirebilme olanağına sahip olurlar.
14. Terfi, görev değişimi ücret arttırımı gibi konularda personel performansı yakından izlenebilir.
15. Çalışanlar, belirli bir performans planı çerçevesinde, erişmeleri gereken hedeflerin yada sonuçların farkında olurlar ve bunun sonucunda kendi kariyer gelişimleri konusunda da söz sahibi olurlar.

Performans değerlendirme sonucu çalışanlarda varolan beceri ve yetenekler de belirlenir. Performans değerlendirmeye önem vermeyen yada performans değerlendirme yapmayan organizasyonlar, çalışanlarının kapasitelerini belirleyemezler ve organizasyona ne kadar fayda sağladıklarını tam olarak göremezler. Bu durumda tüm çalışanların organizasyona eşit katkı sağladığı varsayılmış olur. Oysa organizasyon içinde performansını daha yüksek algılayan

yada performansı gerçekten daha iyi olan çalışanların, kendi gerçek performanslarının görülmemesinden dolayı motivasyonları düşebilir (Tunçer, 2003:93). Bununla birlikte satış performanslarının yüksekliği, karlılığa da olumlu olarak etki eden bir unsur olduğu vurgulanmaktadır (Önce, 2015: 216).

### 2.2.3. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Organizasyonların performanslarını farklı boyutlarla değerlendirmesi önemli bir konudur. Karlılık, verimlilik, büyüklük, yenilik, kalite, finansal yapı, yönetim becerisi gibi konular organizasyonun performansını yakından etkilediğinden performans değerlendirme sırasında bu konuların gözardı edilmemesi gerekmektedir (Bayyurt,2007: 588).

Doğan(2010: 377), performans değerlendirme de nicel faktörlere örnek olarak, “*satış hacmi, günlük ortalama müşteri ziyareti, kazanılan müşteri sayısı, sağlanan brüt kar, müşteri-sipariş hacmi, sipariş sayısını*”, nitel faktörlere ise “*firma, ürünler, rakipler, bölge ve görev konusunda bilgi düzeyi, takım ruhu, davranışları, görünüşü ve konuşma yeteneğini*” belirtmiştir.

Satış performansının değerlendirilmesinde hem niteliksel hem de niceliksel yöntemler kullanılmaktadır (Önce,2015: 215). Performans değerlendirmede çeşitli yöntemler kullanılmakta olup bu yöntemler aşağıda açıklanmıştır.

**Grafik değerlendirme ölçeği yöntemi**, eski ve sık kullanılan bir yöntem olup, çalışanı bir ölçek üzerinde, işin niceliği, niteliği, iş konusunda bilgisi gibi kriterler çerçevesinde değerlendirir. Karşılaştırma açısından iyi bir yöntem olup, değerlendirme esnasında çok vakit almaz (Robbins ve Judge, 2012: 568). Grafik değerlendirme ölçeği, bir dizi özellikler ve herbiri için bir dizi performansın listelendiği bir ölçektir. Çalışanın her özelliği için onu en iyi tanımlayan performans seviyesi değerlendirici tarafından derecelendirilir (Dessler, 2008: 341). Grafik değerlendirme ölçeğinde kriterler genellikle bir arada gruplandırılır ve performansı değerlendiren kişiye bu kriterleri kontrol etmeleri ve işaretlemeleri için kutucuklar verilir. Bazı durumlarda ölçeklerde kullanılan ifadeler farklı değerlendiriciler için farklı anlamlara sahip olabilirler (Mathis ve Jackson, 1991: 307).

**Sıralama yönteminde**, belirli bir niteliğe göre çalışanlar, en iyiden en kötüye doğru sıralanır ve tüm bağlantılar oluşturulana kadar önce en yüksek performans, daha sonra da en düşük performans belirlenir. En yüksek ve en düşük performansa sahip çalışanların belirlenebilmesi açısından yaygın kullanılan bir yöntemdir (Dessler, 2008:344). Sıralama sonucunda bir kişi iyi performansa sahip olsa da en sonda yer alacaktır. Bireyler arasındaki farklılıklar tam olarak belirlenemez ve sıralama esnasında değerlendirici kişisel önyargıda da bulunabilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 309)

**Eşli karşılaştırma yönteminde**, her bir özellik için tüm olası çalışan çiftlerin bir grafik çizilerek, bu çiftler arasında en iyi performansa sahip çalışanın belirlenmesi yöntemidir (Dessler, 2008: 344). Bu yöntemde bir çalışan diğer çalışanlarla karşılaştırılır. Karşılaştırma sayısı,  $n(n-1)/2$  formülü le hesaplanmaktadır. Çok fazla çalışanın bulunduğu işyerinde bu yöntemle yapılan performans değerlendirmeler zor olacaktır (Mathis ve Jackson, 1991: 309).

**Kontrol listesi (Checklist) yöntemi** basit bir derecelendirme yöntemidir. Yöneticiye bir çok niteliği temsil eden ifadelerin bulunduğu bir kontrol listesi verilir. Yöneticiden çalışanın performans değerlendirmesini bu kontrol listesindeki bu ifade ve kelimeleri işaretleyerek yapması istenir. Fakat kelime ve ifadeler her yönetici için farklı anlamlar ifade edebilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991:308). Sorular sıklıkla evet-hayır biçiminde sorulmaktadır (Tunçer, 2013: 98).

**Zorunlu dağılım yönteminde**, bir eğri üzerinde derecelendirmeye benzer şekilde önceden belirlenen yüzdeler çerçevesinde çalışanlar çeşitli performans kategorilerine yerleştirilir (Dessler, 2008: 345). Yönetici önceden belirlenen bir ölçeğe göre çalışanı derecelendirir. Çeşitli performans derecesinde bulunan çalışanları belirli bir yüzdeye göre yerleştirir. Belirlenen bir grupta performansın bir çan eğrisine uyduğunu varsayan bir yöntemdir. Değerlendirmeyi yapan kişi, çalışanlara kendilerinin neden bulunduğu grupta olduğunu açıklamaları zor olabilmektedir. Bazı yöneticiler çalışanlar arasında farklılık olmasa da onların farklı gruplarda yer almasını isteyebilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 310).

**Zorunlu karşılaştırma yöntemi**, bir kişinin performansı ile diğeri yada diğerlerinin performanslarının karşılaştırmasını içermekte olup, grup içinde sıralama veya bireysel sıralama şeklinde yapılabilir (Robbins ve Judge, 2012: 568).

**Metin (Kompozisyon) yazımı yöntemi** ile performans değerlendirme, çalışan performansını değerlendiren kişinin, çalışan hakkında geçmiş performansını, potansiyelini güçlü ve zayıf yönlerini ve nasıl gelişim sağlayabileceğini içeren bir yazının yazılması tekniği olup, basit ve eğitim gerektirmeyen bir yöntemdir (Robbins ve Judge, 2012: 568). Bazı yöneticiler, yazılı iletişimde diğer yöneticilere göre daha iyi olabilirler. Zaman alıcı bir yöntem olup, sayılaştırılması zordur (Mathis ve Jackson, 1991: 311).

**Kritik olaylar yöntemi**, çalışan performansını değerlendiren kişinin , çalışan hakkında çalışan davranışlarının nedenlerini değerlendirmesidir (Robbins ve Judge, 2012: 568). Bir çalışanın işle ilgili olarak olumsuz görülen durumlarının ve nadiren olumlu durumların kaydedilmesi suretiyle, önceden belirlenmiş periyotlarda çalışanların değerlendirilmesi yöntemi olarak da tanımlanabilir (Dessler, 2008: 348). Bu yöntem diğer performans değerlendirme yöntemleri ile birlikte kullanılabilir (Mathis ve Jackson, 1991: 310)

**Alan taraması yönteminde**, insan kaynakları çalışanları yöneticiler ile çalışan performansı hakkında mülakat yaparlar ve bu şekilde çalışan performansını değerlendirirler. Bu yöntem oldukça zaman alıcı bir yöntemdir (Mathis ve Jackson, 1991: 311).

**Davranışsal değerlendirme ölçeği**, kritik olaylardaki önemli faktörlerle grafik değerlendirme ölçeğindeki tutumların birleşiminden oluşmaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 568). Başka bir deyişle, iyi ve kötü performansın spesifik anlatımlara dayalı örnekleri ile sayısal bir ölçeğin bağlanması sonucu anlatıma dayalı kritik olayların ve nicel değerlendirmelerin faydalarını birleştirmeyi amaçlayan bir değerlendirme yöntemi olarak tanımlanabilir (Dessler, 2008: 350). Derecelendirmeye başlarken öncelikle önemli iş boyutları tanımlanır. Her işe göre ayrı ölçek tanımlanabilir, fakat ölçeğin oluşturulması çok fazla zaman alabilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 312).

**Amaçlara göre yönetim** çerçevesinde, her çalışan için belirli ve ölçülebilir hedefler belirlenir ve sonrasında periyodik olarak kaydedilen ilerleme gözden geçirilir. Aşamaları şu şekildedir (Dessler, 2008: 353):

1. Organizasyon amaçlarının oluşturulması
2. Departmanların amaçlarının oluşturulması

3. Departmanların amaçlarının tartışılması
4. Beklenen sonuçların tanımlanması
5. Performansın gözden geçirilmesi
6. Geribidirim yapılması

Amaçlara göre yönetim çerçevesinde ilk olarak, bütün düzeylerde çalışan yöneticiler ve çalışanlar bireysel ve grup performans kriterlerini, amaçları belirlerken işbirliği yaparlar. Daha sonra yöneticiler, bireysel ve grup amaçlarının ne kadar başarılmış olduğunu gözden geçirirler. Amaçlara tam zamanında ulaşılmasını sağlarlar. Yapılacak faaliyetler için zaman planlamalarını gerçekleştirir ve planları uygularlar. Periyodik olarak yöneticiler, yönettikleri ve değerlendirdikleri çalışanların performansını gözden geçirirler. Değerlendirmeler sonucunda önceden belirlenen amaçlar tekrar düzenlenebilir yada yenileri belirlenebilir. Çalışanların başarısı tanınır ve ödüllendirilir (Bov e ve diğ erleri, 2007: 234).

Bu kapsamda performans değerlendirme yöntemlerinin avantajları ve dezavantajları Şu Şekilde  zetlenebilir(Dessler, 2008: 358):

1. Grafik derecelendirme yönteminin uygulanması basittir, her çalışan için niceliksel değerlendirme sağlanabilir. Bununla birlikte, performans standartlarının belirsiz olması, hale etkisi, merkezi eğilim, tolerans ve önyargı hatalarına yol açabilmesi bu yöntemin dezavantajlarıdır.
2. Davranışsal değerlendirme  l eği, davranışsal bağlantıları sağlayan çok hassas bir yöntemdir; fakat aynı zamanda geliştirilmesi zordur.
3. Sıralama yönteminin uygulanması grafik derecelendirme yöntemi kadar kolay olmasa da kolay bir yöntem olarak tanımlanabilir. Merkezi eğilim ve ölçekleri değerlendirme problemlerinden kaçınılır, fakat değerlendirilen çalışanlar arasında anlaşmazlıklara yol açabilir ve eğer tüm çalışanlar gerçekten iyi performans gösteriyorsa, adil olmayan durumlara sebebiyet verilebilir.
4. Zorunlu dağılım yöntemi, her gruptaki çalışanların önceden belirlenmiş sayı ve yüzdeleri ile sonuçlanır; fakat çalışanların değerlendirme sonuçları tercih edilen puanlamalara bağlıdır.
5. Kritik olaylar yöntemi, çalışanların performansları hakkında neyin doğru neyin yanlış olduğunu belirlemeye katkı sağlayan bir yöntemdir ve

yöneticinin astlarını sürekli olarak değerlendirmesini sağlar; fakat çalışanlar arasında değerlendirme yapma açısından ölçülmesi ve derecelendirilmesi zor bir yöntemdir.

6. Amaçlara Göre Yönetim, ortak olarak karar verilen performans hedeflerine bağlı bir değerlendirme yapılır, fakat çok fazla zaman alır.

Bunun yanısıra, zorunlu seçim, zorunlu dağılım, kritik boyutlar gibi yöntemler maliyetli ve zaman alıcı olduğundan, çok fazla kullanılan performans değerlendirme yöntemleri değildir. Performans değerlendirme yöntemi seçilirken, gelişme amacı, yönetsel amaçlar, ekonomiklik ve hatalardan korunma ölçütleri dikkate alınarak yapılması gerektiği ifade edilmiştir (Budak, 2008: 446-447).

Modern performans değerlendirme yöntemlerinde, çalışanların performans değerlendirmesinde astlarından, yöneticilerinden, emsallerinden ve müşterilerden elde edilen veriler kullanılmaktadır. 360 derece performans değerlendirme yöntemi, modern performans değerlendirme yöntemlerinden birisidir (Yalçın ve Kılıç, 2002:3)

**360 derece performans değerlendirmesi yöntemi** uygulanırken, uygulamanın tarafları objektif bir değerlendirme yapmayabilirler. Bu sebeple bu yöntemin kullanıldığı performans değerlendirmesinin daha objektif yapılabilmesi amacıyla farklı açılardan bilgi toplanarak bir araya getirilmesi uygun görülmektedir (Camgöz ve Alperten, 2006: 198).

Çalışanın, performans değerlendirme sürecine katılımı sağlandığında, çalışan performansı ve memnuniyetinde artış gözlemlenebilmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 577).

Dinçer ve Dinçer(2011) çalışmalarında satış gücünün performans değerlendirmesini dört boyutta ele almıştır. Öncelikle satış gücünün performans değerlendirilmesinde kullanılan kriterleri nicel ve nitel olmak üzere iki boyutta değerlendirmişlerdir. Nitel kriterler görev performansı, görev dışı performansı ve tutumsal performansı kapsarken, nicel kriterler ise görev performansını ve özel performansı içermektedir. Bu dört performans tipi şu şekilde örneklendirilmiştir: (1) Görev performansı ekip çalışması, müşteri ziyaret planı, bilgi geri bildirimi, kota oranı, ziyaret sayısı, komisyon oranlarını, (2) Görev dışı performans, müşterilere yardımı, bilinçli ve dürüst bir birey olmayı, (3) Tutumsal performans, teknik bilgi,

satış becerisi,hızlı adapte olabilmeyi, (4) Özel performans ise satış hacmi, Pazar payı, yeni müşteri adedi ve sipariş adedini içermektedir(Dinçer ve Dinçer, 2011: 166).

Satış gücü performans değerlendirmesinde, satış gücü raporları bir kaynak olarak kullanılmaktadır. Satış gücü performansı değerlendirilirken, satışı başka bir satışı ile karşılaştırılabilir. Satışçının geçmişteki performansı ve şuanki performansı karşılaştırılabilmektedir. Bunun yanısıra müşteri değerlendirmeleri dikkate alınabilmektedir (Kotler, 1991:669-670).

Satış gücünün performans değerlendirmesinde satış hacmi, günlük ortalama müşteri ziyareti, yeni kazanılan müşteri sayısı, sağlanan brüt kar, müşteri ve sipariş hacmi, sipariş sayısı gibi kantitatif ölçütler kullanılabileceği gibi, motivasyon derecesi, takım ruhu, davranışları gibi kalitatif ölçütlerde kullanılabilmektedir. Kantitatif ölçütlerle yapılan değerlendirmeler, kalitatif ölçütlerle yapılan değerlendirmelere göre daha basittir (Doğan, 2010: 377).

Daha geniş perspektifte, satış gücünün performans değerlendirmesinde kullanılan **niceliksel ölçekler**, satış çıktıları(sipariş sayısı, aktif müşteri sayısı, yeni müşteri sayısı, satış hacmi vb), satış girdileri( satış ziyareti sayısı, planlanan ziyaret ve günlük ziyaret sayısı, yapılan harcamalar vb), satış rasyoları(harcama rasyoları, müşteri geliştirme ve hizmet rasyoları, satış ziyareti/verimlilik rasyoları) olarak vurgulanmaktadır. Bunun yanısıra **niteliksel ölçekler** ise satışçıların zamanı etkin kullanması, ziyaret planlaması ve hazırlıkları gibi kişisel çabaları, mamuller, firma ve firma politikaları, rakipler, müşteriler hakkında sahip oldukları bilgiler, müşteri ilişkileri, bireysel görünüş ve sağlık, kişilik özellikleri ve tutumları olarak ifade edilmektedir (Önce, 2015: 218-221).

#### 2.2.4. Performans Değerlendirme Hataları

Performans değerlendirme yapılırken değerlendirici birtakım hatalar yapabilmektedir. Performans değerlendirmesinde sıklıkla görülen hatalar aşağıda belirtilmiştir:

1. **Hale Etkisi:** Yönetici ve çalışan arasındaki bireysel ilişkiler iyi olduğunda, yönetici çalışan performansını değerlendirirken çalışanın performansını

etkileyen tüm kriterlere iyi puanlar verebilir. Bu durumun aksine aralarındaki bireysel ilişkiler kötü ise tüm performans kriterlerine düşük puanlar verebilir. Bununla birlikte değerlendirme yaparken, bir maddeye verdiği puan diğer maddelere vereceği puanı etkileyebilir (Budak, 2008: 448). Başka bir deyişle, eğer değerlendirilen çalışan bir alanda başarılı ise yönetici o çalışana diğer alanlarda da aynı şekilde başarılıymış gibi değerlendirebilir. Bununla birlikte bu durumun aksi de söz konusu olup, çalışana bir alanda başarısız gören bir yönetici, diğer alanlarda da onu başarısız olarak değerlendirebilmekte (Bingöl, 2006: 350-351) yada çalışanları değerlendirirken bir özelliğini diğer özelliklerine göre daha ön plana çıkarabilmekte (Dessler, 2008: 356), bir kişi tek bir özelliğinden dolayı iyi yada kötü olarak nitelendirilebilmektedir (Mathis ve Jackson, 1991: 317). Değerlendirme esnasında yapılan bu hataya hale etkisi adı verilmektedir. Hale etkisini azaltmak için yöneticilere, bir madde yada ölçüt için tüm çalışanları değerlendirdikten sonra diğer ölçütleri değerlendirmeleri önerilmektedir (Budak, 2008: 448).

2. **Tam Nesnel Olamama:** Geleneksel değerlendirme yöntemleri ne yazık ki nesnellikten uzak olabilmekte ve tutum, bağlılık, kişilik gibi faktörler performans değerlendirmede kullanılırken nesnel olarak ölçülmesinde zorluklar yaşanabilmektedir (Bingöl, 2006: 350). Bununla birlikte değerlendirici performans değerlendirmesini yaparken iş ile ilgili davranışların ötesinde bireyin dil, din, yaş, cinsiyet gibi kişisel ve sosyal özelliklerini ön planda tutabilmektedir (Tunçer, 2013: 100).
3. **Tolerans-Katılık:** Yöneticiler bazı durumlarda çalışanlarını mevcut durumdan dana başarılı gösterebilmektedir. Bu durum tolerans hatası ile ilgilidir ve performans değerlendirmenin amacı çalışan performansını iyileştirmek olduğundan, çalışana verilen geribildirim, bu nedenden dolayı çok gerçekçi olamayacaktır. Bu durumun aksine bazen yöneticiler, çalışanların performansını olduğundan daha düşük gösterme eğiliminde olabilirler ve katılık hatası ile karşı karşıya kalınabilir. Katılık hatası içindeki yöneticiler, genel olarak çalışanların “hata ve eksikliklerini” görmeye meyilidir ve başarılı durumlarını göz ardı ederler. Katılık hatası çalışan motivasyonunu düşürebilmektedir (Bingöl, 2006: 351). Yöneticilerin



performansta düşük derecelendirme yapmaya isteksiz olması sonucu tolerans, yüksek derecelendirme yapmaya isteksiz olması sonucu katılık ortaya çıkmaktadır (Mathis ve Jackson, 1991: 317). Tolerans ve katılık hatasına özellikle grafik derecelendirme yönteminde rastlanmaktadır (Dessler, 2008: 356).

- 4. Tek Yönlü Ölçüm Hatası:** Performans değerlendirmelerinde birçok kriter ele alınmasına rağmen , bazen yöneticiler kendileri için daha önemli olan bir kriteri ele alabilmekte ve çalışanın görevle ilgili çalışmalarını gözardı edebilmektedir. Bu tip bir değerlendirme neticesinde çalışanlar ele alınan kriterin görevlerinde tek önemli standart olduğunu düşünüp yanılabilirler (Bingöl, 2006: 351).
- 5. Ortalama Eğilimi Hatası:** Performans değerlendirmede sık rastlanan bir hata olup, performans değerlendiricinin çalışanı ortalama bir değerle değerlendirme eğilimidir. (Bingöl, 2006: 352 ; Dessler, 2008: 356; Mathis ve Jackson, 1991: 317). Bu hata ne yazık ki çalışana verilen geribildirim gerçeğe olmasını engellemekte ve terfi, yeni görevlere atama, eğitim ihtiyacı gibi konularda yanıltıcı sonuçlar verebilmektedir (Bingöl, 2006: 352).
- 6. Kişisel Önyargılar:** Performans değerlendirmede bazı değerlendiriciler, çalışanlarını değerlendirirken kişisel önyargılarını soyutlamadan objektif bir değerlendirme yapamayabilirler. Çalışanlar hakkında bireysel olarak ne düşündükleri, bireysel ilişkileri performans değerlendirmeyi etkileyebilir. Bu sebeple performans değerlendirmeyi yapacak kişiler değerlendirme sürecinde önyargılarından uzak bir şekilde değerlendirmeyi yapması gerekmektedir (Bingöl, 2006: 352). Yaş, ırk, cinsiyet gibi bireysel farklılıklar ve bu konularda kişisel önyargılar performans değerlendirmeyi olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Dessler, 2008: 356).
- 7. Kontrast Hatalar:** Performans değerlendirme sürecinde, değerlendiriciler birden fazla kişiyi aynı anda değerlendiriyorlarsa, bazen değerlendirdikleri kişiyi birbirleri ile karşılaştırma durumunda kalabilirler ve bu sebeple bir çalışanın aldığı puan diğer çalışanın aldığı puandan etkilenebilir (Bingöl, 2006: 352). Başka bir deyişle, performans değerlendirme sırasında bireylerin performanslarının önceden belirlenen iş standartlarına göre değil, diğer

değerlendirilen bireylere göre yapılmasıdır (Mathis ve Jackson, 1991: 317). Özellikle, ard arda yapılan performans değerlendirmelerde, değerlendirici, o anda değerlendirdiği bireyin performansını, öncesinde değerlendirmiş olduğu bireyin performansından etkilenecek şekilde yapabileceği ve böyle bir kontrast hataya düşebilmektedir (Tunçer, 2013: 99).

### **2.3. SATIŞ YÖNETİMİNDE PERFORMANS KONTROL SİSTEMLERİ**

Piercy ve diğerleri (2012: 9), satış yönetimi kontrol yapısını, satış personelinin izleme, yönetme, değerlendirme ve satış yöneticisinin ödüllendirici faaliyetleri olarak tanımlamaktadır.

Üst düzey satış yöneticileri için satış gücünü ve satış aktivitelerini kontrol etmek büyük önem taşımaktadır (Cravens ve diğerleri, 1993: 47). Genellikle satışçılar, organizasyondan uzakta çalışırlar. Bu nedenle yöneticiler düzenli olarak doğrudan bireysel çalışmalarını denetleyemeyebilirler. Satış gücünün fiziksel olarak organizasyondan uzakta olması satış kontrol stratejisinin uygulanmasındaki zorluğu artırabilir (Mallin ve Pullins, 2006: 7).

Satış yöneticileri, satış hedeflerine ulaşmak ve gerekli satış sonuçlarını elde etmek için çeşitli kontrol sistemleri kullanmaktadırlar. Yöneticiler, örgütsel amaçları, organizasyon yapısı ve ücret paketi faktörlerini ele alarak bir satış kontrol stratejisi seçmelidir (Mallin ve Pullins, 2006: 8-9).

Davranış tabanlı kontrol sisteminde, satış gücü daha dikkatli takip edilmektedir. Öznel ve daha karmaşık ölçümlerle girdi bazında değerlendirilmektedir ve sabit ücretten daha fazla pay ile ödüllendirilmektedir. Sonuç tabanlı kontrol sisteminde, satış gücü daha az izlenmekte ve daha az yönlendirilmektedir. Çıktı ölçümleri, objektif ve basit metotlarla değerlendirilmekte ve daha yüksek oranda teşvik ücretleri ile ödüllendirilmektedir (Anderson ve Oliver, 1987: 85)

Babakus ve diğerlerinin (1996: 356) yaptığı çalışmalarında elde ettikleri bulgulara göre, satış yönetimi kontrol sisteminin, hem efektif satış organizasyonlarının tasarımında hem de satış gücü davranış ve sonuç performansında önemli bir rol oynadığını ifade etmişlerdir.

## 2.4. SATIŞ GÜCÜ PERFORMANSI VE SATIŞ GÜCÜ MOTİVASYONU İLİŞKİSİ

Satış gücünün motivasyonu aynı zamanda satış gücünün performansını da etkileyen önemli bir olgudur (Badovick, 1990: 123; Badovick ve diğerleri, 1992: 1). Performansın motivasyon ile ilişkisi aşağıdaki formülle tanımlanmaktadır (Miner, 2005: 98):

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

Satış davranışında, pozitif bir iş ortamı yaratmak satış gücünün iş motivasyonunu ve iş performansını arttıran bir durumdur (Chowdhury, 2007: 242). Motivasyonu düşük olan çalışanlar, işleri için yeterli çabayı göstermezler ve varolan yetenek ve becerilerini tam anlamıyla sergileyemezler. Bu durum ise performanslarının düşmesine neden olur, bunun sonucunda organizasyon için etkin ve verimli bir şekilde çalışamazlar (Tunçer, 2003: 93).

Satış gücünün motivasyon düzeyi, iş performansını, farklı seviyelerde başarıya yol açan çaba ve davranışını etkiler. Satış gücünün performansı, maaş, tanınma vb ödüllerle ödüllendirilir. Ödüller yeniden benzer davranışları etkileyerek motivasyona yol açacaktır. Bu motivasyon sürecinin temelleri Vroom (1964) beklenti teorisine dayanmaktadır (Krafft, 1999: 121).

Satış yönetimi hususunda literatürde Likert'in satış yönetimi teorisi de önemli bir yere sahiptir. Likert'in teorisi farklılaşan özellikler ve yönetim stilleri ile ilgili olup, test ettiği ilk hipotez satış yöneticileri davranışları ile çalışan davranışları arasındaki ilişki olmuştur. Likert'in bu çalışması, yüksek motivasyonlu satış gücü oluşturmak ve satış gücünün yüksek performansa ulaşması için, satış yöneticisinin yüksek performanslı hedefleri olması gerektiğini ve satış toplantılarında grup metodu ile satış gücünün performans ve problemlerini tartışmaya ve analiz etmeye teşvik etmesi gerektiğini göstermektedir (Jobber and Lancaster, 2003: 368-369).

Bununla birlikte yapılan araştırmalarda çalışan performansına, bireysel motivasyonun etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Dündar ve diğerleri, 2007: 116; Şenel ve diğerleri, 2012: 13).

Bagozzi(1980: 315), çalışmasında özellikle motivasyon ile rol yapısı ve rol belirsizliğinin satış gücünün duygusal, bilişsel ve davranışsal çıktılarına etki ettiğini vurgulamıştır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### SATIŞ GÜCÜ MOTİVASYONU

Bu bölümde motivasyon kavramı, motivasyon türleri, motivasyon teorileri ile iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişki ele alınmakta ve satış gücü yönetimi ile ilişkilendirilmektedir.

#### 3.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon, biyolojik, bilişsel ve sosyal düzenlemenin ana kaynağı olarak psikolojinin yıllardır süregelen ana konusu olmuştur (Ryan ve Deci, 2000b: 69). Uzun yıllardır bireylerin nasıl motive edileceği konusunda çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu bağlamda literatürde motivasyon kavramına ilişkin çeşitli tanımlamalar mevcuttur. Bu tanımlar şu şekildedir;

Motivasyon, İngilizce ve Fransızca'da yer alan “motive” (Akyar, 2011: 15; Eren, 2011: 530), Latince'de “movere” (Şimşek ve diğerleri, 2011: 177) kelimesinden türeyen bir kavramdır. Bu kelime “*harekete geçiren, güdü*” anlamına gelmektedir (Akyar, 2011: 15; Eren, 2011: 530; Şimşek ve diğerleri, 2011: 177). Güdüler davranışların nedenleridir (Johnson ve diğerleri, 1994: 361).

Ryan ve Deci (2000a: 54), “Motive olmak” kavramını “*birşey için harekete geçmek*” şeklinde tanımlamaktadır.

Koçel (2005: 633) motivasyonu “*kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleri*” olarak tanımlamaktadır.

Akyar (2011: 15-16) motivasyonu “*işgörenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalıştıkları takdirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma süreci*” olarak ifade etmektedir. Sabuncuğlu ve Tüz (2008: 36), motivasyonu “*işgörenleri işletme amaçlarına yaklaştıracı, inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan tüm eylem ve uğraşlar*” olarak tanımlamaktadır.

Chowdhury(2007: 239), motivasyonu “*amaca yönelik davranışların sürdürülmesi süreci*” olarak tanımlamıştır.

### 3.2. MOTİVASYONUN AMAÇ VE ÖNEMİ

Uzun yıllardır yapılan motivasyon çalışmalarında temel sorusunun “İnsanlar neden belirli şartlarda belli faaliyetlere başlarlar, bitirir ve sürdürürler?” olduğu görülmektedir. Batı’da bu sorunun cevabı, bireyin kendisiyle ilgili olan, bireysel ihtiyaç veya güdü, özsaygıyı arttırmaya yönelik güdü, başarıma güdüsü, katılım güdüsü, bilişsel anlaşmazlığı önleme güdüsü, kendini gerçekleştirme güdüsünü içeren içsel faktörler olduğu yönündedir(Markus ve Kitayama, 1991: 239-240).

Taylor’un bilimsel yaklaşımın temellerini attığı zamanlardan beri yapılan araştırmalar, bireyin işe olan ilgisinin artırılması ve farklı çalışanların aynı işyerinde ve/veya aynı görevde farklı üretkenlikte çalışmasının nedenlerini bulmaya yöneliktir (Akyar, 2011: 21; Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 47).

Çalışanların kurum içerisinde gösterdiği davranış ve tepkiler, motivasyonları hususunda bilgi vermektedir(Koçel, 2005: 634). Bireyin davranışlarına yön veren unsurlar, içsel güdüler olabildiği gibi çevreden gelen uyarıcılar (motivasyon araçları vb), toplum içinde kazandığı alışkanlıklar, tutumlar da olabilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 178). Çalışanların, işletme bünyesinde gösterdikleri faaliyet ve yaptıkları iş, çalışanların kişilik özellikleri ve beklentileri ile ilişkilidir. Yapılan iş hususunda çalışanın bilgi, yetenek, performans ve beklentisi önem taşımaktadır (Koçel, 2005: 634-635). Birey, ihtiyacı uyarıldığı zaman davranış göstermeye başlamaktadır (Akyar,2011: 17).

Bir şey için hareket geçmek üzere, içsel olarak kendinde bir güç ve ilham hissetmeyen kişi motive olmamış demektir. Bununla birlikte, faaliyetlerde aktif ve enerjik olan kişinin ise motive olduğu söylenebilir (Ryan ve Deci, 2000a: 54).

Motivasyon konusunda, çalışanların değerleri önemli rol oynamaktadır. Çalışanların değerleri, geçmişten günümüze kadar değişkenlik göstermiştir. Çalışanların geleneksel değerlerine, kurumsal bağlılık, hiyerarşi kademesinde ilerleme örnek verilebilir. Çağdaş değerlerine ise başarı karşılığında ödül alma, kurumsal kararlara katılma, yapılan işin kişisel gelişimlerine katkısı örnek verilebilir (Hodgetts, 1997: 289-290).

Motivasyon , elde edilen sonuçlarından dolayı önem taşıyan bir unsurdur (Ryan ve Deci, 2000b: 69). Motivasyon özellikle iş tatminine güçlü bir şekilde etki

etmektedir (Bagozzi, 1980: 329). Motivasyonun başarıya katkı sağlaması için, tatmin edilmesi durumunda uzun süre etki eden, kompleks ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir (Pardee,1990: 21).

March ve Simon (1958)'e göre öncelikle, her birey tektir ve mevcut motivasyon teorileri bu teklifi ispat etmek üzere çalışmalar yapmıştır. Bu hususta farklı insanların farklı ihtiyaçları, beklentileri, değerleri, tutumları, amaçları ve geçmişlerinin olması örnek verilebilir. İkinci olarak motivasyon çalışanların kontrolü altındadır. Motivasyon tarafından etkilenen çoğu davranışlar, örneğin iş için çaba göstermek gibi, çalışanların genellikle bireysel olarak yapmayı tercih ettiği eylemler olarak görülmektedir. Üçüncü olarak motivasyon çok yönlüdür. Motivasyonun iki önemli faktörü uyarılma ve davranışın yönüdür (aktaran Mitchell, 1982: 81). Dördüncü nokta ise motivasyon teorilerinin amacının davranışı tahmin etmek olmasıdır. Motivasyon, bireyin hangi eyleme yöneleceğinin tercihini etkileyen iç ve dış güçlerle ilişkilidir. Motivasyon davranışın kendisi yada performans anlamına gelmemektedir. Davranış seçimlerle elde edilen bir unsur olup, bazı durumlarda seçilen eylem performansın iyi bir yansıması olacaktır (Mitchell, 1982: 81-82).

Yöneticiler açısından motivasyonun önemi değerlendirildiğinde, yöneticilerin çalışanların davranışlarını gözlemlemesi, anlaması ve yorumlaması, duruma göre çalışanların motivasyonlarını arttırıcı faaliyetler göstermesi kritik rol oynamaktadır (Koçel, 2005: 634; Hodgetts;1997: 290). Yöneticiler organizasyon içerisinde çalışan her bireyin farklı motivasyon araçları ile motive edileceğini göz önünde bulundurmalıdır. Bu sebeple, yöneticiler çalışanların davranışlarını analiz edip, ihtiyaçlarını gözlemleyerek motivasyonu sağlamalı ve her bireyin birbirinden farklı olduğunu kabul etmeleri gerekmektedir. Bireyin ihtiyaçları, şirketin politika ve amaçları, işin niteliği, motivasyon araçlarının belirlenmesinde mutlaka dikkate alınmalıdır (Akyar, 2011: 18; Ölçer, 2005: 22; Örucü ve Kanbur, 2008: 96).

Bununla birlikte, birbiriyle çalışan kişiler, diğerleriyle, bir kişiyle ve kendi göreviyle ilgili olarak ne kadar motive olduğu ile ilgili sorularla karşılaşmaktadır. Çoğu motivasyon teorisi birleştirici bir olgu şeklinde motivasyonu yansıtmaktadır. Sağlanan çok küçük bir motivasyon, çok büyük bir işi yapmakta önemli rol oynayabilmektedir (Ryan ve Deci, 2000a: 54).

Chowdhury(2007: 238)'e göre çalışanları ile direkt temas halinde olan yöneticiler için, çalışanlarını motive etmek kritik bir rol oynamakta ve bu sebeple literatürde yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişki daima ilgi görmektedir.

Organizasyonun satış hedeflerine ulaşmak, satış yöneticilerinin en önemli sorumluluklarından biri olduğundan, satış yöneticileri, bunu gerçekleştirecek satış gücünü motive etmeye sürekli olarak ihtiyaç duyacaklardır (Badovick ve diğerleri, 1992: 1). Bununla birlikte, fazlasıyla motive edilmiş bir satışçı, işinin belirli yönlerinde kendini daha iyi hissedebilmekte ve daha iyi değerlendirebilmektedir (Bagozzi, 1980: 329).

Satışçılar firmalar için genel olarak çok önemli çalışanlar olduğundan, satış gücünün sürekli motivasyonu, firmanın faaliyetlerinin sürekliliğini sağlamada önemli bir rol oynamaktadır (Çabuk, 2016: 169). Bununla birlikte, satış mesleği genellikle yalnız ve satış personelinin evinden uzak çalışmasını gerektirir. Çoğu zaman satış işinde agresif bir rekabet hakimdir ve zorlu müşterilerle karşılaşmak her zaman olası bir durumdur. Bu sebeplerle satış gücü teşvik edilmeye daha fazla ihtiyaç duymaktadır (Kotler ve Armstrong, 2010: 495).

Satış yöneticileri, satış gücü ile sahada, organizasyon içerisinde yada satış toplantılarında bir araya gelebilirler. Bu durum satış yöneticilerine, satış gücünün motivasyonunu sağlamak için birçok fırsat sağlamaktadır. Bu fırsatlardan ilki, satış yöneticileri satış gücünün ihtiyaçlarını ve kişiliğini anlayabilmektedir. İkinci olarak, satış sahasında satış yöneticisinin ve satışçıların bir araya gelmesi, gelişim ve eğitimlerine de katkı sağlamaktadır. Satış yöneticisi, satışçıların satış tekniklerini geliştirebilmekte, onların güvenini arttırabilmekte, performanslarının daha fazla çaba ile artacağına olan inançlarını güçlendirebilmektedir. Böylece bu durum, satış gücünün de motive olmasını sağlayabilecektir (Jobber and Lancaster, 2003: 373).

### **3.3. MOTİVASYONUN TEMEL BİLEŞENLERİ**

Motivasyonun temel bileşenleri güdüler, ihtiyaçlar ve yeteneklerden oluşmaktadır. Bu kavramlar aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

Motivasyon kavramının temelini güdüler oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 38). Güdüler, ihtiyaçlar, iş tatmini motivasyonun temel bileşenleri



arasındadır. Güdüler, “biri diğerini tamamlama veya gücünü azaltmak suretiyle birbirine etkide bulunarak, insan davranışlarını etkiler” (Eren, 2011: 532).

Güdüler, i güdüler, fizyolojik güdüler, sosyal güdüler ve psikolojik güdüler olmak üzere dörde ayrılmaktadır. İ güdüler, “ insanları hayvansal ve doğal nitelikli davranışlara yönelten olgular yada tepkiler” olarak tanımlamaktadır. Fizyolojik güdüler ise “insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan yada birincil gereksimelerin elde edilmesine yönelmiş güdüler” olarak tanımlamaktadır. Sosyal güdüler ise bireyin toplum içerisinde sevmeye, sevilme, ait olma, statü gibi faktörleri içeren güdülerdir. Psikolojik güdüler bireyin kişiliği ile yakından ilişkili olup, bireyden bireye değişkenlik göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tz, 2008: 43-45).

Eren(2008) ve Johnson ve diğerleri(1994) ihtiyaçları birincil ihtiyaçlar ve ikincil ihtiyaçlar olmak üzere iki Şekilde tanımlamıştır. Birincil ihtiyaçlar bireylerin yaşamsal faaliyetini sürdürmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlar olup hemen karşılanması gerekir. Bu ihtiyaçlara, yeme, ieme, barınma vb örnek verilebilir. İkinicil ihtiyaçlar ise tamamlayıcı ihtiyaçlar olarak nitelendirilmiştir ve daha sonra da karşılanabilir. İkinicil ihtiyaçlar bireylerin sosyal ve psikolojik özellikleri ile ilişkili olup, takdir, aidiyet, tanınma, sevgi gibi istek ve ihtiyaçları içermektedir. Bununla birlikte ikincil ihtiyaçlar, genellikle diğerlerinden öğrenilen ihtiyaçlarıdır. Genel olarak birincil ihtiyaçlar tatmin edilmeden, ikincil ihtiyaçlar ortaya çıkmamaktadır (Eren, 2008: 498-499; Johnson ve diğerleri, 1994: 361).

Rasyonel ihtiyaçlar ise bir nedeni temel alır. Bir kişinin uygun fiyatlı ve ekonomik olduğu için küçük bir araba alması rasyonel bir güdüdür. Bununla birlikte, eğer bir kişi lüks bir arabayı kendisine prestij ve statü sağlaması için alıyorsa, bu durum duygusal bir ihtiyaı ifade etmektedir. Çoğu zaman hangi ihtiyaçların duygusal, hangi ihtiyaçların nedene bağlı olduğunu belirlemek zordur (Johnson ve diğerleri,1994: 361-362).

Yetenek ise faaliyetlerin yerine getirilmesi hususunda harcanan çabanın kalitesini etkileyen bir unsurdur (Weitz ve diğerleri, 1986: 174).

Bununla birlikte, satış gücünün motivasyonunda duygular da önemli rol oynamaktadır. Bir satışçı, belirli bir süre içerisinde satış kotasını tutturamazsa, utanabilir. Ya da bir satışçı kendi çabasının eksikliğinden dolayı bir satışı kapatamaz ve satışı kaybederse kendini suçlu hissedebilir. Bu tür duygular, satışçının

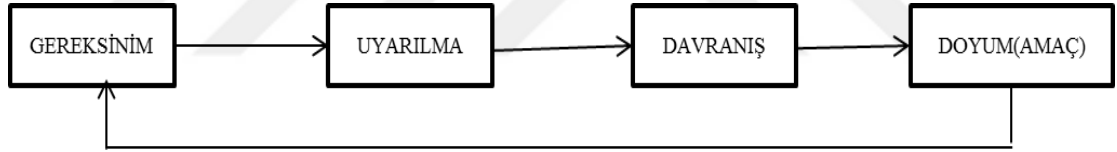
davranışını ve motivasyonunu etkilemektedir. (Badovick, 1990: 124). Satış gücünün motivasyonunda duyguların rol oynaması açısından ele alındığında, bu duyguların satış yöneticisi tarafından anlaşılması ve buna yönelik olarak satış gücünün motivasyonun sağlanması önemlidir (Badovick ve diğerleri, 1992: 2).

### 3.4. MOTİVASYON SÜRECİ

Motivasyonel süreç, çevrenin ve doğuştan gelen özelliklerin neden olduğu davranışın analiz edilmesiyle ve bu davranışların kişiliğe, inanca, tecrübeye, yetenek ve becerilere etkisinin gözlemlenmesiyle ortaya çıkmaktadır (Kanfer, 1990: 78).

Bununla birlikte, motivasyon süreci, bireyi hedefe doğru davranışa yönlerecek içsel uyarılarla başlar, birey daha sonra bu hedefe yönelik davranış gerçekleştirir ve davranışın sonucunda hedefe ulaşır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 177-178). Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), motivasyon sürecini Şekil 1'deki gibi özetlemiştir.

Şekil 1: Motivasyon Süreci



Kaynak: Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:40

Herhangi bir motivasyon sistemi uygulanmadan önce, yerine getirilmesi gereken ihtiyaçlar ve cevaplanması gereken sorular bulunmaktadır. Bu sorular ve şartlar şöyle ifade edilebilir: (1) İnsanlar nasıl değerlendirilir? (2) Görev talepleri nelerdir? Başka bir deyişle, motivasyonel ilkeleri uygulayabilmek için diğer organizasyonel faktörleri içeren birtakım ön çalışmaların yapılması gerekmektedir (Mitchell, 1982: 80).

Başarılı bir organizasyon yapısı, işlerini motive ile yapan çalışan bireylerle mümkün olmaktadır. Organizasyonda çalışan bireylerin, kendilerine verilen görevleri gerektiği gibi yerine getirebilmesi, yaptıkları işi ve kendilerini geliştirebilmeleri ve bu durumu sürdürebilmeleri motivasyonlarına bağlı olmaktadır (Akyar, 2011: 17).

Bununla birlikte satış gücünü satış faaliyetine motive eden üç faktör bulunmaktadır. Bu faktörler, (1) içsel ödüle odaklılık,(2) düşük performansı açıklamak için strateji atıfları yapma eğilimi ve (3) satışı uygulamak üzere yeteneklerdir (Weitz ve diğerleri, 1986: 181).

Motivasyon sisteminin çalışmasını zorlaştıran birtakım durum ve koşullar da bulunmaktadır. Bu koşullar, mevcut işleri, bireyleri, teknolojiyi ve sendikanın varlığını kapsayabilmektedir (Mitchell, 1982: 81).

### 3.5. MOTİVASYON ARAÇLARI

Motivasyona yönelik araçlar literatürde ekonomik araçlar, psikosoyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırılmaktadır. **Ekonomik araçlar** gelir, ücret zamları, prim, kar payı; **psiko sosyal araçlar**, bağımsız çalışma, bireysel güç ve yetki sahipliği, sosyal statü, özel yaşama saygı, işin toplumsal değere ve ilgi çekiciliğe sahip olması, iş güvenliği, kararlara katılım; **örgütsel ve yönetsel araçlar** ise ortak amaca sahip olma, yetki ve sorumluluk denkliliği, kararlara katılım ve işe bağlılık, iletişim olarak sayılabilir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 179-181).

Belirli amaçlara ulaşıldığında, çalışanları ödüllendirmek için, organizasyon, çalışanların motivasyon düzeylerini etkileyen ödül sistemlerini uygulamalıdır. Birçok organizasyon, iş stratejileri çerçevesinde iyi dengelenmiş ödül ve motivasyon programlarını tümüyle uygulayarak büyük gelişme kazanmıştır (Arokiasamy ve diğerleri, 2013: 1599). Organizasyonun motivasyon sağlamak üzere sunduğu ödüller, göreve ilişkin ödüller, sosyal ödüller ve organizasyonel ödüller olarak üç gruba ayrılmaktadır.

**Göreve ilişkin ödüller**, işin yapılışı ile doğrudan ilgili olan içsel ödüllerini ifade etmektedir. Görevin içeriği ile ilgilidir ve işin ilgi çekiciliği, kendi kendini idare ve sorumluluk, çeşitlilik, yaratıcılık, bireyin yeteneklerini kullanma fırsatı ve bireyin çabasının etkiliği ile ilgili olarak yeterli geri bildirim boyutlarını içermektedir. **Sosyal ödüller**, iş'te diğerleri ile etkileşimden sağlanan dışsal ödüllerini ifade etmektedir. Sosyal ödüller, bireylerarası ilişkinin kalitesini temel alır ve arkadaşlık, yardımseverlik, iş arkadaşlarını ve yöneticilerini destekleme boyutlarını içermektedir. **Organizasyonel ödüller**, hedef veya görev performansını motive

etmek amacıyla organizasyon tarafından sağlanan dışsal ödülleri ifade etmektedir. Organizasyonel ödüller, gelir, teşvik, fayda , güvenlik gibi faktörleri içeren somut ödüllerdir. Bu ödüller genel olarak araçsal ödüller olarak da adlandırılmaktadır (Mottaz, 1985: 366-367).

Literatür incelendiğinde ödüllerin aynı zamanda maddi ödüller ve maddi olmayan ödüller olarak iki şekilde de gruplandırıldığı görülmektedir.

Maddi ödüller, tatmin edici hijyen faktörleridir ve çalışan motivasyonuna etkileri kısa sürelidir (Sonawane, 2008: 268).

Maddi olmayan ödüller ise çalışanlarda organizasyon değerlerini güçlendirerek rahat ve kolay bir şekilde çalışmalarını sağlar. Yöneticiler ait olma ve bağlılık duygularının maddi olmayan ödüller ile geliştiğini savunmaktadır. Yöneticilerinden alacakları bir jest, toplantıda takdir edilme çalışanların günlük çalışmalarını daha çok etkileyecek unsurlardır. Maddi olmayan ödüller, her geçen gün bireylerin çalıştırılması için önemli hale gelmiştir (Sonawane, 2008: 267-268). Bununla birlikte, Şenel ve diğerlerinin(2012: 14) yaptığı araştırmaya göre, manevi ödüller çalışanları maddi ödüllere göre daha çok motive etmektedir. Buna karşın, Sonawane (2008) çalışmasında, yabancı organizasyonlarda yönetimin maddi ve maddi olmayan ödüllere eşit bakış açısına sahip olduğu, değerlerinin insan odaklı olduğu, kutlamalara yüksek derecede önem verildiği, maddi olmayan ödüllerin performans için önemli olduğu bulgularını elde etmiştir (Sonawane, 2008: 268).

Öztürk ve Dündar (2003) örgütsel motivasyon ve kamu çalışanlarını motive eden faktörlere ilişkin yaptıkları araştırmada öneri olarak, çalışanlara maddi ödüllerin sağlanmasının, çalışanların takdir edilmesinin, aynı işi yapan çalışanların eşit ücrete sahip olmasının, terfi olanaklarının çalışan motivasyonunu olumlu etkileyeceğini ifade etmiştir (Öztürk ve Dündar, 2003: 65).

Kovach (1987) çalışmasında, 1947 yılında endüstriyel çalışanlara işyerindeki ödülleri öncelik sırasına göre sıralamaları istendiğinde ödüllerin şu şekilde sıralandığını belirtmektedir (Kovach, 1987: 59):

1. Yapılan işin tümüyle takdir edilmesi
2. Birşeylerin üzerinde olma duygusu
3. Bireysel problemlere samimi bir şekilde yardımcı olunması
4. İş güvenliği

5. İyi ücret seviyesi
6. İşin ilgi uyandırıcı olması
7. Organizsyonda terfi ve yükselme
8. Çalışanlara kişisel bağlılık
9. İyi çalışma koşulları
10. Anlayışlı disiplin

1981 yılında Kovach , çalışanların isteklerini tekrar sıralaması talep edilmiş ve işin ilgi uyandırıcı olması ilk sırayı almıştır. Bireysel problemlere samimi bir şekilde yardımcı olunması faktörü ise dokuzuncu sıraya gerilemiştir. 1986 yılında tekrar aynı çalışma yapılmış olup çalışanların istek sıralaması şu şekilde olduğu görülmüştür(Kovach, 1987: 59):

1. İşin ilgi uyandırıcı olması
2. Yapılan işin tümüyle takdir edilmesi
3. Birşeylerin üzerinde olma duygusu
4. İş güvenliği
5. İyi ücret seviyesi
6. Organizasyonda terfi ve yükselme
7. İyi çalışma koşulları
8. Çalışanlara kişisel bağlılık
9. Anlayışlı disiplin
10. Bireysel problemlere samimi bir şekilde yardımcı olunması

1941, 1981 ve 1986 yıllarında yöneticilerden bu kriterlerin sıralanması istendiğinde her yıl şu kriterlerin elde edildiği görülmektedir (Kovach, 1987: 59-60):

1. İyi ücret seviyesi
2. İş güvenliği
3. Organizsyonda terfi ve yükselme
4. İyi çalışma koşulları
5. İşin ilgi uyandırıcı olması
6. Çalışanlara kişisel bağlılık
7. Anlayışlı disiplin
8. Yapılan işin tümüyle takdir edilmesi
9. Bireysel problemlere samimi bir şekilde yardımcı olunması

#### 10. Birşeylerin üzerinde olma duygusu

Kovach (1987) , her yıl yöneticiler açısından sıralamanın aynı, fakat çalışanlar açısından sıralamanın farklı olmasını, çalışanları neyin motive ettiği konusunda belirtilen yıllarda yöneticilerin hatalı bir bakış açısına sahip olması olarak yorumlamıştır (Kovach, 1987: 60).

Willey (1997) ise 1992 yılında yaptığı çalışmada perakende, hizmet, üretim, sağlık ve devlet kurumlarında çalışan 460 kişiye “motive edici faktörleri” belirlemek üzere bu 10 faktörü kullanarak bir anket uygulamıştır (Willey, 1997: 267). Ankete yanıt verenler, kendilerini motive eden ik beş faktörü şu şekilde belirlemiştir (Willey, 1997: 276):

1. İyi ücret seviyesi
2. Yapılan işin tümüyle takdir edilmesi
3. İş güvenliği
4. Organizsyonda terfi ve yükselme
5. İşin ilgi çekici olması

Willey (1997: 277) yaptığı bu çalışma sonucunda çalışanları motive eden faktörleri belirleyerek mevcut durumu tespit etmiş olup, bununla birlikte bu faktörlerin ödüllendirme sistemleri ve işin yeniden tasarlanması gözden geçirmede kullanılabileceğini belirtmekte ve bu faktörlerden çalışanların daha verimli davranışlar sergilemesini motive etme, bununla birlikte motivasyonu sürdürmek için faydalanılabileceğini vurgulamaktadır.

Motivasyonel faktörler, geniş kapsamda satış gücünün çalışmasını etkilemektedir. Bu faktörler, **kişisel karakteristikleri** (rekabetçilik, yararlılık, özyeterlilik vb), **rol algılarını** (rol belirsizliği, rol çatışması), **yönetmel davranışları** (geribildirim, beklenmedik ödüller), **iş karakteristiklerini** (görev çeşitliliği ve görevin önemi) ve **çevresel faktörleri** (bölge potansiyeli, iş yükü) içermektedir (Brown ve Peterson, 1994: 71). Diğer bir deyişle, satış gücünün motivasyonuna işle ilgili faktörler, örgütle ilgili faktörler, çevreyle ilgili faktörler ve bireysel faktörler etki etmektedir (Önce, 2015: 118-120).

İslamoğlu ve Altunışık (2014), satış gücü motivasyonunu olumsuz etkileyen işletme dışı faktörleri şu şekilde tanımlamıştır (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 214-216):

- Satış performansında beklenen seviyeye ulaşamama
- Müşteri şikayetleri, müşteri ilişkilerinde başarısız olma gibi müşteriden kaynaklanan problemler
- Rakiplerden geri kalma, başarısızlık korkusu
- İşletme içinde ve işletme dışında başarıyı etkileyen ve tatminsizliğe yol açan faktörler
- Çalışma koşulları, çevresel koşullar, insan odaklı olmayan yönetim şekli, kısa vadeli çıkarılara dayalı yönetim
- Bireysel stres, güven eksikliği,
- İşletmenin uyguladığı kötü ücret politikaları ve adil, gerçekçi, net olmayan ücret politikaları.

Satışçıların bir kısmı maddi ödüllerle, tanınma yada rekabet ve kazanma güdüsü ile motive olabilmektedir (Kotler ve Armstrong, 2010: 491). Bununla birlikte, satış gücünün başarıya ulaşması için, motive edilmesi kilit rol oynamakta olup, motivasyon yalnızca ücretle değil bununla birlikte sosyal ve psikolojik açıdan da desteklenebilir olmalıdır (Doğan, 2010: 377).

Satış gücünü harekete geçiren olumlu motivatörler, komisyon, ödeme, tanınma, kabul edilme ve saygınlık, güven, başarı olarak sayılabilir. Olumsuz etkileyen motivatörler ise korku, azarlama, zorunluluk olarak ifade edilebilmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2014:218). Bununla birlikte, terfi, satış personeline şirket arabası sağlanması, şirket içinde sağlanan yeni bir oda gibi faktörler satış gücünün kısa dönemli motivasyonunu sağlayabilmektedir. Uzun dönemli motivasyonun sağlanması için ödüllendirme, liderlik, iş memnuniyeti ve eğitim verilebilir (Yamamoto, 2007: 98-99). Satış gücüne verilen açık görevler, yapılan yoğun ücretlendirme, iyi bir yönetim şekli ve satışçıların sahip olduğu başarı ihtiyacı güdüsü de motivasyonun artmasında rol oynamaktadır (Önce,2015: 119). Satış yarışmaları, yapılan satış toplantıları, satış eğitimleri, terfiler ve verilen teşvikler de satış gücünün motivasyonunu arttıran araçlardır (Çabuk, 2016: 177-183).

Satış yarışmaları, işte rekabetçi şartlara dayalı ödül olarak gösterilebilmektedir (Pullins, 2001: 407). Buna karşın, yönetimin motivasyona yönelik yaptığı satış yarışmalarını satış gücü farklı algılayabilmekte ve sadece yenme amacına yönelebilmektedir (Beltramini ve Evans, 1988: 41).

Motivasyon araçları detaylı olarak aşağıdaki başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

### **3.5.1. Gelir**

Genel olarak ücret, bireyler tarafından etkili bir motivasyon aracı olarak tanımlanmaktadır. Ücret farklı açılardan bireyi motive etmektedir. Birey ilk işe başlayacağı zaman ücret, işe yönelik teşvik edici bir araç olmaktadır. Uygun ücret artışlarının yapılması bireyin kurumsal bağlılığını arttırmaktadır. Bununla birlikte ücret, bireyler için toplumda bir prestij unsuru da olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 66). Nitekim günümüzde bireyler iş tercihi esnasında terfi, sosyal olanakların yanısıra ücret çok önemli bir faktör olmaktadır. Organizasyonun kurumsal olması, maaşlarını düzenli ödemesi ve düzenli maaş zammı uygulaması bireyler tarafından iş seçiminde önemli kriterler olarak kabul edilebilmektedir.

Çoğu grev nedeni yada iş bırakma nedeni olarak ücret gösterilmektedir. Bunun sebebi, ücretin somut olmasıdır. Prestij, iş tatmini, takdir gibi nedenler ödüllendirme olduğundan ve somut olmadığından, tam anlamıyla ifade edilememekte, bu sebeple maddi çıkarlar göz önünde olmaktadır (Eren, 2011: 540-541).

Organizasyonlarda, ücret yönetimi çerçevesinde bazı pozisyonlarda, işin niteliğine ve çabaya göre daha fazla gelir elde edilmesi sağlanabilmektedir. Bununla birlikte özellikle sendika çerçevesinde işleyen organizasyonlarda ücret artışları sendika tarafından desteklenmektedir. Satış bölümleri başta olmak üzere organizasyonlar motivasyonu arttırmak için prim sistemini uygulayabilmektedir. Prim sistemi genellikle çalışanları daha çok çaba sarfetmeye yönelik bir yaklaşımdır. Bazı organizasyonlarda ise primin yanısıra yada prim haricinde organizasyonun kârının belli bir bölümü çalışanlar ile paylaşılmakta, böylece organizasyonun kâra ulaşması için tüm çalışanların çaba sarfetmeye yönelmesine çalışılmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 179-180). Bununla birlikte organizasyondaki statüye göre ücretin yanısıra, prim ve komisyon oranları, kar payı oranları da değişkenlik gösterebilmektedir.



Satış gücünün ücretlendirilmesinde, ücretin satış gücü için cazip olması, teşvik edici olması, düzenli olarak gelir sağlayabilmesi, organizasyon içerisinde ücret dağılımının eşit olması, çeşitli durumlara göre (enflasyon vb) esnek olabilmesi önem taşımaktadır (Önce, 2015: 12).

Satış gücü açısından geliri değerlendirdiğimizde, satış gücünün maaşı ücret ve komisyondan oluşmaktadır. Ücret görev şartına bağlı olmaksızın alınan bir ödül olup, görevin tamamlanmasına yada performansa bağlı değildir. Komisyon ise performansa bağlı bir ödül olup belirli bir performans karşılığında elde edilir. Örneğin bir satışçı belli bir kâr hedefine ulaştığında komisyon alabilmektedir. Teşvikler ise duruma göre değişkenlik göstermektedir. Performans hedefine bağlı olarak verilen teşviklerin kriteri performans düzeyi olacaktır. Bir yarışmada kazanılan teşvikler ise rekabete bağlı unsurlardır. Alınan bonuslar ise büyük olasılıkla göreve bağlı olacaktır (Pullins, 2001: 407-408).

Organizasyonlarda, özellikle satış departmanında, motivasyon aracı olarak prim kullanılmaktadır. Bazı birimlerde, pozisyonda herhangi bir değişiklik yapılmadan maaş artırımına gidilirken, bazı birimlerde terfi ile birlikte maaş arttırılmakta yada komisyonda artış yapılmaktadır. İşin sorumluluğunun artması, işe sahip çıkma hususunda ücret bir motivasyon aracı olarak görülmekte olup, aynı zamanda terfi gibi diğer etkenlerden de etkilenmektedir (Eren, 2011: 547).

Bununla birlikte, satış gücü motivasyonunda satış gücünün elde ettiği sonuçlar ile kendisine sunulan prim gibi finansal motivasyon kaynakları arasında bir denge olması gerekmektedir. Satış gücü harcadığı çaba sonucu elde ettiği sonuçlar ile aldığı primler arasında bir ilişki göremezse, bu durum motivasyonun azalmasına neden olabilmektedir (Perreault ve diğerleri, 2013: 366).

### **3.5.2. Güven ve Güvenlik**

Organizasyonlarda güven ve güvenlik unsurunun sağlanması motivasyon açısından önemli bir unsurdur. Özellikle güven kavramı farklı boyutlarıyla önem kazanmaktadır.

Güvenlikle ilgili olarak ilk durum çalışanların maddi olanakları ile ilgili güvenlik ihtiyacını karşılamaya yöneliktir. Organizasyonlarda SGK'nın yanısıra

işsizlik sigortası, kaza sigortası, bireysel emeklilik gibi uygulamaların yapılması bir motivasyon aracı olarak görülebilmektedir (Eren, 2011: 548).

İkincisi, organizasyon içerisinde çalışanın pozisyonu, görevi, iş arkadaşlarının, yöneticilerinin, işin yapılış şeklinin açıkça belli olması bireyin kendine olan güvenini arttırıcı bir unsurdur (Şimşek ve diğerleri, 2011: 180-181)

Üçüncü boyut ise, çalışanın kendine olan güveni ile ilgilidir. Bu güven yöneticiler tarafından mutlaka desteklenmelidir. Hem somut güvenlik kaynakları hem de çalışanın kendine olan güveni organizasyonun başarısına ve verimliliğine dolaylı olarak etki etmektedir (Eren, 2011: 548).

### **3.5.3. Terfi**

Çalışanlar iş hedeflerini oluştururken, aynı amanda terfi etmek de istemektedirler. Mevcut şartlarda ve mevcut pozisyonda çalışan bir birey, bir süre sonra verilen sorumluluk ve görev ile yetinmemeye başlayacak ve pozisyonunda değişiklik ve ilerleme talep edecektir (Eren, 2011: 549).

Bununla birlikte toplum içerisindeki statü bakımından da çalışanlar için terfi motivasyon hususunda önemli bir unsur olabilmektedir. Uzun yıllar çalışıp, iş yerinde terfi alamayan çalışanlarda, aynı işi uzun süre yapmaları ve görevlerinin değiştirilmemesi yada görevlerine yenisinin eklenmemesi sebebiyle bir süre sonra iş konusunda tatminsizlik oluşabilmektedir.

### **3.5.4. İşin Çekiciliği**

Çalışan, emek verdiği işte yeteneklerini gösterebilmelidir. Sosyal ortamın iyi olması, ergonomik koşullar, çalışma arkadaşları gibi durumlar işin çekiciliğini destekleyecektir (Eren, 2011: 549-550).

Pullins (2001)'in 19 satış yöneticisi ile yaptığı görüşmede, yöneticilerin çoğu satış gücünün motivasyonuna işin ilgi çekici olması ve zorlayıcı olmasının etki ettiğini belirtmiştir (Pullins, 2001: 410).

İşin, çalışanın becerilerine, yeteneklerine uygun olması, çalışma ortamının iyi olması, işini rahat bir şekilde yapabilmesi, çalışan açısından işin çekiciliğini arttıracak unsurlar olarak tanımlanabilmektedir.

### **3.5.5. İşin Değeri**

Çalışanlar açısından, yaptıkları işin hem kendileri için hem de toplum için bir değer oluşturması önemli olabilmektedir.

Çalışanlar, yaptıkları işin aynı zamanda topluma yarar sağlamasından da memnun olmaktadır. Bu sebeple, organizasyonlar, sosyal hizmetlere destek verdikleri hususunda çalışanlara güven vermelidir. Organizasyonlar, müşterilerinden aldıkları geri bildirimleri çalışanları ile de paylaşmalıdır (Eren, 2011: 550).

### **3.5.6. Statü**

Statü motivasyonu arttıran bir kavram olup, çalışanların yaptığı işin kuruma katkısının farkında olmaları, takdir görmeleri, çalışan tatminini arttıracaktır. Çalışanlar, üstlerinden ve işverenlerden takdir görmek için çaba sarfederler. Statü kazanılmasında işverenin ve yöneticilerin rolü büyük olmakla birlikte, sosyal statü ve saygı aynı zamanda çalışanın çevresi ile de ilişkilidir. Çalışan, işteki statüsünün ve başarılarının çevresi tarafından da takdir edilmesini bekler ve sosyal statüsünü yükseltmeyi hedefler (Eren, 2011: 551).

Sosyal statü kavramı da çalışan motivasyonunda önemli bir kavramdır. Sosyal statüsünün arttığını yada artacağını bilen birey işine daha çok motive olacaktır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 180). Bununla birlikte statüye verilen önem bireyden bireye değişmektedir. Bazı bireyler için saygın bir kurumda çalışma sosyal statü sağlarken, bazıları kurum içindeki pozisyonunu statü olarak değerli görebilmektedir. Bazı insanlar ise statüye çok az önem vermekte ve sosyal ortamlarında bu durumdan hiç bahsetmemektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 78).

### **3.5.7. Kişisel Yetke Ve Güç Kazandırma**

Yöneticiler ve işverenler, zaman zaman yetki devri yaparak veya çalışanlarına yeni görevler vererek onların yeteneklerini sergilemelerine olanak vermeli ve onların başarıları için çaba sarfettmelerini desteklemelidir. Zira, her çalışan işinde iş yaptıracak tecrübeye sahip olduğunda, diğer bireyleri yönetebileceğini düşündüğünde kendisine yetki verilmesini bekleyecektir (Eren, 2011: 552).

Kendisine yetki verilmesiyle birlikte çalışan, yöneticileriyle işin yapılışı konusunda daha çok işbirliği sağlayacak ve işi için daha çok çaba sarfedecektir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 180).

### **3.5.8. Özel Yaşama Saygı**

Çalışanların iş dışında da bir yaşamı olduğu kabul edilmeli ve iş yaşamı dışında oluşan, çalışanın paylaştığı sorunları çözme konusunda olabildiğince çalışana yardım edilmeli ve yol gösterilmeye çalışılmalı, bunun yanısıra çalışanın özel yaşamına saygı gösterilmedir (Eren, 2011: 553; Şimşek ve diğerleri, 2011: 180).

### **3.5.9. Kararlara Katılım**

Çalışanlar, kendilerini her türlü etkileyecek karara katılma ihtiyacı duyarlar. İşverenler ve yöneticiler, çalışanları etkileyecek kararları alacakları zaman, onların görüşlerini dikkate almalıdır. Bu durum çalışmada birliğin sağlanması açısından önemlidir (Eren, 2011: 553-554)

Özellikle çalışanlar, kendilerini yada organizasyondaki çalışma durumlarını etkileyecek konularda kararlara katılmayı talep edebilirler. Kararlara katılım, bireylerin organizasyonda yöneticileri ve diğer organizasyon çalışanları ile daha işbirliği içinde çalışmasına katkı sağlayabileceği ve verilen karara uyum sağlamayı kolaylaştırabileceği söylenebilir.

Kararlara katılmayan birey zamanla organizasyona ve işe yabancılaşmaya başlayacak ve alınan kararları tam anlamıyla özümseyemeyecektir. Bu durum ise

çalışanın işinden tatmin olmamasına, yeni iş arayışına, işten ayrılmalara sebep olabilecektir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 181).

### **3.5.10. Adalet Ve Disiplin**

Çalışanların başarıları mutlaka takdir edilmeli, işyerindeki çıkarları yöneticiler ve işgörenler tarafından korunmalı, olumsuz davranışlar ise hemen uyarılmalıdır (Eren, 2011: 555).

Çalışanlar, organizasyon içerisinde benzer görevde ve/veya benzer işi yapan çalışanlar ile kendilerine eşit davranılmasını talep edebilmektedir.

### **3.5.11. Çevreye Uyum**

Yönetici veya işveren, işe yeni başlayan yada birim değiştiren çalışana, gerek çalışma arkadaşları gerek yeni işiyle uyum göstermesi açısından yardımcı olmalıdır. Çalışan da yeni girdiği ortama ve gruba bir an önce alışmak ve uyum sağlamak için çaba sarfetmelidir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 80).

Çalışanların çevreye uyum sağlaması ve çalışma ortamının iyi olması, motivasyonlarını olumlu olarak etkileyebilmekte ve bu durum performanslarına da olumlu olarak yansıtılabilmektedir. Bununla birlikte çalışanlar ne kadar hızlı çevreye uyum sağlarsa, işlerini de o kadar hızlı benimseyecekleri söylenebilir.

### **3.5.12. Sosyal Etkinlikler**

Çalışma ortamı içerisinde organizasyonda sosyal etkinliklerin sağlanması hem bireyin boş zamanını değerlendirmesine ve iş arkadaşları ile kaynaşmasına neden olacak hem de çalışanlar arasında “doğal lider” lerin saptanması yönünde katkı sağlayacaktır. Bu tür etkinlikler aynı zamanda kurum bağlılığını da arttırmaktadır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 83). Sosyal etkinlikler, aynı zamanda çalışanın bir sosyal gruba dahil olmasını da etkileyen etkenlerden biri olabilmektedir.

Bununla birlikte, Mayo (1945) çalışanların bir sosyal gruba dahil olma isteklerini desteklemiş ve bu durumun çalışanları motive etmede maddi kaynaklardan daha önemli olduğunu vurgulamıştır (aktaran Wang ve diğerleri, 1999: 230).

### **3.5.13. Eğitim Ve Yükselme**

Sürekli düzenlenen eğitimler ve çalışanların bu eğitimlere teşvik edilmesi bir yandan mesleki ve teknik beceri ve bilgileri arttırırken, bir yandan da bireysel ilişkilere yönelik eğitimler kuruma bağlılığı arttırabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 87).

Günümüzde birçok organizasyon çalışanlarına çeşitli konularda düzenli eğitimler vermektedir. Çalışanlar işlerindeki güncel yaklaşımları, teknik faaliyetleri, yeni süreçleri, yeni ürünleri/hizmetleri, bu ürünleri müşterilerine nasıl sunacaklarını bu eğitimler sayesinde öğrenebilmektedir.

### **3.5.14. İletişim**

Organizasyondaki iletişim ağının açık ve iyi bir yapıda olması motivasyonu arttırıcı bir unsurdur. İş veya herhangi bir konuda bilgiye iletişim ağı sayesinde çabuk ulaşılabilmesi, çalışanın işe bağlılığını ve motivasyonunu arttırmayı sağlayıcı bir durumdur (Şimşek ve diğerleri, 2011: 182).

İletişim bireylerarası koordinasyonu sağladığı için işletmede büyük önem taşımaktadır. İletişimin başarısı, firmada çalışanların motivasyonunu olumlu yönde etkilemektedir. Performansın iyileştirilmesinde ve firma dışındaki ilişkilerin sürdürülmesinde de iletişimin rolü büyüktür (İslamoğlu ve Altunışık, 2014: 74). Bununla birlikte, Kim (2002: 237) çalışmasında yöneticinin etkili iletişim faaliyetlerinin iş tatminini arttıracağını vurgulamaktadır.

### 3.5.15. Ergonomik Koşullar

Çalışanın bulunduğu ortam, ergonomik koşullar, ışıklandırma, havalandırma gibi unsurlar, çalışanın iş yapma şeklini etkilediğinden etkin bir biçimde ayarlanmalıdır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2008: 92). Çalışma ortamının geliştirilmesi hususunda yönetimin çabasını gören bireyin motivasyonuna olumlu yansıtacağı söylenebilir. Bununla birlikte organizasyonda ergonomik koşulların iyi olması, çalışanların işlerini kolaylıkla yerine getirmesini sağlayabilmektedir.

### 3.5.16. İş Tasarımı

Eren (2008: 548) iş tasarımını, “*verimliliği yükseltme ve bireyin tatminini arttırmak için iş yapılandırmasının motivasyon yaklaşımlarına uygulanması*” olarak tanımlamaktadır. McShane ve Von Glinow (2010: 175) ise iş tasarımını “*bir işe görevleri atama süreci*” olarak tanımlamıştır.

İş tasarımının iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme olarak dört şekli mevcuttur (Eren, 2008: 548-549). İş rotasyonu, çalışanların bir işten diğer bir işe hareket ettirilmesi olarak tanımlanmıştır. İş genişletme, bir çalışanın mevcut işine yeni görevlerin eklenmesidir. İş zenginleştirme, çalışanların kendi işlerini programlaması, koordinasyonu ve planlaması konusunda daha fazla sorumluluk verilmesidir (McShane ve Von Glinow, 2010: 180-181).

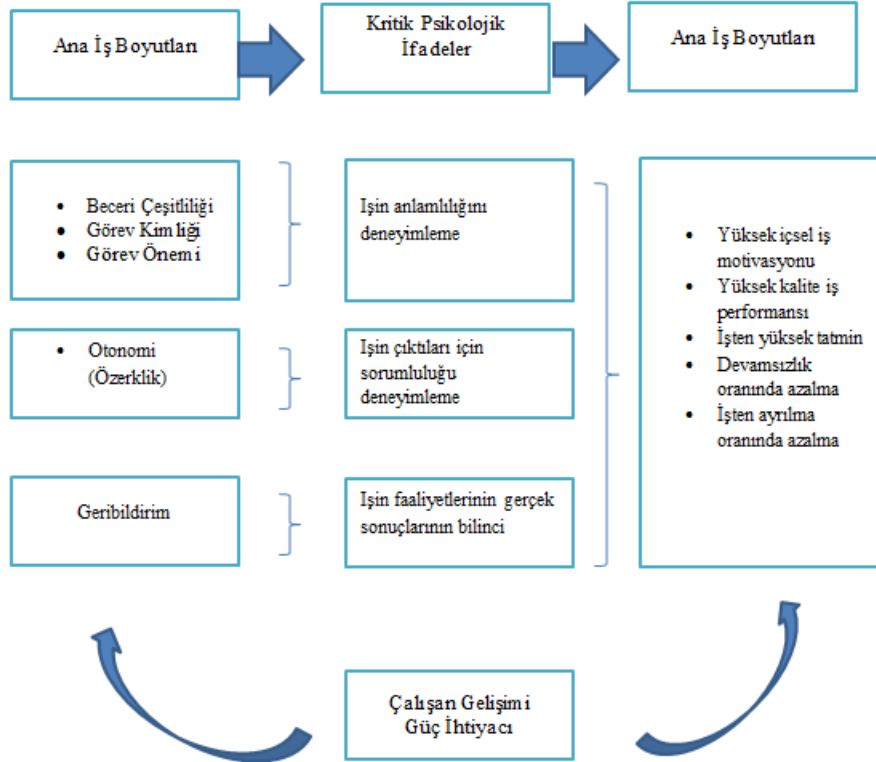
İş karakteristikleri beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, otonomi (özerklik) ve geri bildirim olarak tanımlanmıştır (Eren, 2008: 548-549; Hackman ve Oldham, 1976: 257-258; McShane ve Von Glinow, 2010: 177-178). İş karakteristikleri şu şekilde tanımlanmaktadır (Hackman ve Oldham, 1976: 257-258; McShane ve Von Glinow, 2010: 177-178):

- **Beceri çeşitliliği:** Çeşitli iş faaliyetlerini tamamlamak için, farklı yeteneklerin kullanılması ile ilgilidir. Çalışmada yürütülen, farklı faaliyetlerin çeşitliliğine ihtiyaç duyan bir işin derecesini, bu iş için bireyin farklı beceri ve yeteneklerinin kullanılmasını içermektedir.

- **Görevin kimliği:** İşin tamamının yada bir parçasının tamamlanması için ihtiyaç duyulan işin derecesidir. İşin başından sonuna kadar belli bir sonuca ulaşmak için yapılmasını içerir.
- **Görevin önemi:** İşin organizasyona ve/veya topluluklara ne derece etki edeceği ile ilgilidir. Hem organizasyonda hemde dış çevrede çalışmanın diğer insanların yaşamında ve işin üzerinde önemli bir etkiye sahip olma derecesini ifade etmektedir.
- **Otonomi(Özerklik):** İşin tasarlanmasında bireye takdir yetkisi, özgürlük, bağımsızlık sağlayan ve bunların gerçekleştirilmesi üzerine süreçlerin belirlenmesinde işin derecesidir.
- **Geri bildirim:** Çalışanların işini ne kadar iyi yaptığını anlatabilme derecesidir.Doğrudan elde edilen bireysel sonuçların gerekli faaliyetleri yürütme derecesi ve performansının etkinliği hakkında net bilginin sağlanmasıdır.

Yukarıda açıklanan iş karakteristikleri, Şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2:** İş Motivasyonunda İş Karakteristikleri Modeli



Kaynak: Hackman ve Oldham, 1976: 256



### 3.5.17. Moral

Eren (2008: 197), moral kavramını “ *bir insan veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer*” olarak tanımlamaktadır.

Moral ve motivasyon birbiriyle ilişkili kavramlardır. Moral bir satışçının hem kendisiyle hem de işiyle ilgili tutumları ile ilgilidir. Morale katkı sağlayan faktörler, firma politika ve yönetimi, iş koşulları, ödemeler, diğer çalışanlarla ilişkiler ve satışçının kişisel yaşamıdır. Bu güçlü motivasyon araçları satışçıda olmadığına, bu durum iş tatminine etki edebilir (Johnson ve diğerleri, 1994: 364).

Schmelz ve diğerleri (2002: 623) çalışmalarında, yöneticinin motive etme yeteneği, ödül ve satış gücünün istekli oluşu yani çaba göstermesi arasında bir bağlantı olduğunu vurgulamışlardır.

## 3.6. MOTİVASYONUN KURAMSAL TEMELLERİ

Motivasyon konusunda kuramsal gelişim; geleneksel yaklaşım, insan ilişkileri yaklaşımı ve insan kaynakları yaklaşımı olarak üç bölümde ele alınmaktadır.

### 3.6.1. Geleneksel Yaklaşım

Çalışanların motivasyonunu üzerine ilk çalışmalar Frederick Taylor tarafından yapılmıştır. Taylor'un çalışmasında ekonomik varlık gibi görülen bireyler, dışsal ödüllerle motive edilmeye çalışılmaktadır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 183).

Ekonomist düşünme, 20. Yüzyılın başlarında bilimsel yönetimin gelişmesinde en belirgin olmuştur. Frederick Taylor ve Henry Ford yönetime işlevsel bakış açısıyla o zamana kadar ele alınmamış olan verimlilik kavramını getirmiştir. Fakat kısa bir süre sonra, teknik yönetim stillerinin eksikliği farkedilmiştir (Pirson ve Lawrence, 2010: 559-560).

Taylor'un 1911 yılında yaptığı çalışmalar genel olarak üretim atölyelerinde çalışan işçiler üzerinde yapılmıştır. İşçilerin yaptığı işler her gün aynı şekilde yapılmaktadır. Taylor ve sonrasında Taylorizmi savunan araştırmacılar, işçilerin

çalışırken tüm bedenlerini etkin bir şekilde kullanarak çalışmadıklarını ve iş yaparken boşa geçen sürelerden dolayı etkin ve standart bir hıza ulaşamadıklarını ve mola süreleri ile çalışma sürelerini etkin bir şekilde ayarlayamadıklarını, bu sebeple işçilerin verimliliğinin düşük olduğunu ve bu durumun maliyetlere olumsuz etkisi olduğunu gözlemlemişlerdir (Eren, 2008: 13).

Taylor, McGregor'un Y teorisi düşüncesine temel atmış, fakat fazla yol alamamıştır. Taylor'un görüşleri tümüyle ele alındığında, katkıları Y teorisini destekler nitelikte olduğu görülmektedir (Carson, 2005: 452).

### **3.6.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı**

Hawthorne araştırmaları 1924 yılında başlamış, 1932 yılına kadar devam etmiştir. Araştırmalar Mayo ve arkadaşları tarafından yapılmıştır. Hawthorne fabrikalarında çalışan işçilerin ergonomik ve teknik koşulları değiştirilmesinin verimliliğe etkisi araştırılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda bu koşullar değişirse de takım oluşturma, takım içindeki olumlu ilişkiler, yöneticilerin çalışanlara karşı davranışlarının olumlu olması da verimliliği sağlama konusunda önemli olduğu gözlemlenmiştir (Eren, 2008:21). Elton Mayo ve Hawthorne deneyleri, psikolojik etkilerin önemini ve bireyin verimliliği üzerinde bağlanma güdüsünü açıklamışlardır. Bu durumun sonucunda yönetim insan odaklı bir yaklaşım olarak anılmıştır (Pirson ve Lawrence, 2010: 559-560).

Hawthorne deneyleri ile insanlar, birey olarak değerlendirilmiş ve ekonomik bir varlık gibi görülmekten, sosyal bir varlık gibi görülmeye başlanmıştır. Deney sonuçları bireylere insan odaklı davranmanın sonucunda bireylerin davranışlarında olumlu sonuçlar alınacağını göstermiştir. Bu durum "Hawthorne Etkisi" olarak adlandırılmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 183).

Hawthorne araştırmalarının tamamlanmasının ardından, birçok bilim adamı ve araştırmacılar, motivasyon ve bireyin ihtiyaçlarını daha detaylı incelemeye başlamıştır (Carson, 2005: 455).

### **3.6.3. İnsan Kaynakları Yaklaşımı**

İnsan kaynakları yaklaşımı, bireylerin birçok uyarıcı tarafından motive olduğu yönündedir. Yapılan çalışmalar, bireye bütün olarak bakıp değerlendirilmesi gerektiği yönündedir. Bireyler ödüllendirilirken maddi ödüllerin yanı sıra manevi ödülleri de vermesi gerektiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 184).

İnsancıl(hümanist) yönetim ya da insan ilişkileri hareketi, organizasyonel başarı için motivasyonun ve bireyin ihtiyacının önemini vurgulamıştır. Argyris, McGregor ve Herzberg'in katkılarıyla, anlamlı bir işin yapılması için maddi kaynakların yanısıra diğer motivasyon faktörleri de önem kazanmıştır (Pirson ve Lawrence, 2010: 559-560).

## **3.7. MOTİVASYON TÜRLERİ**

Bireyler hem farklı şekillerde, hem de farklı düzeylerde motive olmaktadır. Motivasyon düzeyleri ile birlikte motivasyon tipleri de değişiklik göstermektedir. (Ryan ve Deci, 2000a: 54). Motivasyonun içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki boyutu vardır. İçsel motivasyon ve dışsal motivasyon kavramları aşağıda yer alan başlıklar altında açıklanmaya çalışılmıştır.

### **3.7.1. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon, yetkinlik ve kendi geleceğini belirleme(self-determination) isteğine dayalı olarak tanımlanmaktadır (Miner, 2005: 109). İçsel motivasyon, zorluk, keyif, kişisel zenginleşme ve kendi geleceğini belirleme(self-determination) kavramlarını içermektedir (Amabile ve diğerleri, 1994: 951). İçsel motivasyonda çalışanları yaptıkları iş motive etmektedir (Ersarı ve Naktiyok, 2012: 84). Solmuş(2004: 152) içsel motivasyonu, çalışanın işi, o işin kendini geliştireceğine inanması, işin ilgi çekici olması, ona heyecan verdiği için yapması başka bir deyişle işin kendisini icra etmenin ödül gibi algılanması olarak ifade etmiştir (aktaran Akbolat ve diğerleri, 2013: 38).

White (1959)'a göre, içsel motivasyon, bir faaliyetin içsel tatmin için yapılmasıdır. İçsel motivasyon, ilk olarak birçok organizmanın güç ve ödül olmadığında, keşifçi oyuncu ve meraklı davranışlarla ilgilendiği keşfedilerek kabul edilmiştir (aktaran Ryan ve Deci, 2000a: 54).

Bir görüş içsel motivasyonun, bireysel olarak var olduğunu savunurken, diğer bir görüş içsel motivasyonun bireyler ve faaliyetler arası ilişki olduğunu savunmaktadır. Bireyler bazı faaliyetlerden motive olurken bazı faaliyetlerden motive olamayabilirler. Bununla birlikte her birey aynı görevden içsel olarak motive olamayabilmektedir (Ryan ve Deci, 2000a: 56).

Herzberg'in tanımladığı motive edici faktörler, çalışanların iç motivasyonunu sağlamaya yöneliktir. Benzer şekilde Maslow'un tanımladığı yüksek derece ihtiyaçlar da bireylerin içsel motivasyonunu sağlamaya yöneliktir (Pardee, 1990: 20).

Dışsal ödüllerin bilgilendirici ve kontrol yönü bulunmaktadır. Kontrol yönü belirgin değilse, içsel motivasyon azalır. Bilgi veya geri bildirim yönü belirgin ve pozitif ise içsel motivasyon artmaktadır. Dışsal ödüllerden bahsedildiğinde en çok öne çıkarılan ödül, maddi ödüller yani paradır (Miner, 2005: 109).

Araştırmalar, içsel motivasyon yüksekse, duruma pozitif, esnek, yaratıcı ve daha fazla açık fikirli olarak yaklaşıldığını göstermektedir (Pullins, 2001: 405). Mottaz (1985:381), çalışmasında iş tatmini ile içsel olarak işin ödüllendirilmesi arasında güçlü bir ilişki olduğu sonucunu elde etmiştir. Bununla birlikte, Pullins (2001: 406), teori ve bulgular ele alındığında, içsel motivasyonun uzun süreli ilişkiler geliştirdiğini ifade etmiştir.

Miao ve Evans(2007)' e göre potansiyel satış performansını arttırmak için, satış yöneticileri, dışsal motivasyonun yanısıra, mücadeleye odaklı içsel motivasyona sahip satışçıları işe almalıdır. Dışsal motivasyonla birlikte yüksek derecede mücadeleye odaklı davranış sergileyen satışçıların satış davranışları ve sonuç performansları ile satış açısından en iyi performans eğilimi gösterdikleri görülmektedir (Miao ve Evans, 2007: 98).

### 3.7.2. Dışsal Motivasyon

Dışsal motivasyon, içsel motivasyonun zıttı olup, faaliyetin kendisi ile ilgilenmektedir (Ryan ve Deci, 2000a: 60). Dışsal motivasyon ile ilgili kavramlar paraya odaklanma, rekabet ve diğer bireylerin emirlerine uyumu içermektedir. Bu bileşenler arasında anlamlı farklılıklar olabilmektedir. Örneğin, diğer bireylerin emirlerine uyum sağlama, yaratıcı faaliyetlere katılımı olumsuz etkileyen dışsal motivasyonun belki de tek bileşenidir (Amabile ve diğerleri, 1994: 951).

Dışsal motivasyon, insanların içsel nedenlerle yaptığı davranışlarını değil, araçsal nedenlerle ilgili davranışlarını ifade etmektedir (Cadwallader ve diğerleri, 2010: 223).

Dışsal faktörler, çalışanları motive etmede genellikle kullanılan bir teknik olup, etkileri uzun süreli olmamakta ve çalışan motivasyonunun sürekliliğini sağlamamaktadır (Pardee,1990: 3).

Dündar ve diğerleri (2007: 116), içsel ve dışsal motivasyon araçlarının işgörenlerin motivasyonu üzerine etkilerini araştırdıkları çalışmalarında, hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonunu etkilediği, bununla birlikte içsel motivasyon araçlarının çalışan motivasyonunu etkilemedeki rolünün, dışsal motivasyon araçlarına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Çalışanlar, dışsal olarak motive oluyorsa, sadece işin kendisinin yapılması bir motivasyon kaynağı değildir. Organizasyonun çalışanlarının gerçekleştirmesini istediği davranışlar ile çalışanların talep ettiği ödüller veya sonuçlar arasında açık bir ilişki kurmak, organizasyon ve yöneticiler açısından önemli bir rol oynamaktadır (George ve Jones, 2008: 194).

İçsel ve dışsal sonuçlar ele alındığında, genel olarak, içsel sonuçlar başarı, özyeterlilik(self-competence), saygınlık gibi durumları içermekte olup, performansın kendisiyle ilgili olduğu görülmektedir. Dışsal sonuçlar ise ücret, finansal teşvikler ve promosyon gibi ödülleri içermekte olup, iş durumunun bir parçasıdır (Tyagi, 1985: 291-292).

Dışsal ödüle odaklanma aynı zamanda, satış için satış gücünü motive eden unsurlardandır (Weitz, 1986: 182). Bunun yanısıra, son dönemlerde dışsal

motivasyondan çok bireyin kendi kendini motive edebilmesi yani içsel motivasyonun yüksek olması daha önemli olduğu önerilmektedir (Yener ve Akyol, 2009: 256).

### **3.8. MOTİVASYON TEORİLERİ**

1950’li yıllarda motivasyon teorileri çok fazla gelişim göstermiştir. Bu yıllarda, geliştirilen teoriler, çok fazla eleştiri almasına rağmen, günümüzde tartışılan ve kullanılan motivasyon yaklaşımı hususunda yol gösterici olmuştur. Bununla birlikte daha sonra geliştirilen çağdaş motivasyon teorilerine de alt yapı sağlamıştır (Robbins ve Judge,2012: 205).

Uzun yıllardır motivasyon üzerine yapılan çalışmalar, geliştirilen model ve teoriler, yöneticilerin çalışanlarını motive etmesi için önemli olan faktörleri ve varolan motivasyonlarını ve buna neden olan davranışlarını sürdürebilmesi için yapılması gerekenleri ortaya koymak üzere oluşturulmuştur (Koçel, 2005: 636).

Bireylerin motive edilmesi hususunda çok çeşitli teoriler mevcuttur. Motivasyon teorileri, McCealland, Maslow, Herzberg, Vroom tarafından geliştirilmiştir (Hofstede, 1980: 50-53).

Motivasyon ile ilgili olarak ortaya konulan faktörlerin bir kısmı kişinin içsel özelliklerinden kaynaklanmakta, bir kısmı ise dışarıdaki faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu görüşler çerçevesinde, yapılmak istenen çalışanları motive etmek üzere içsel kaynakların ortaya çıkarılması, dışsal faktörlerin ise belirlenmesi yönündedir (Koçel, 2005: 636).

#### **3.8.1. Kapsam Teorileri**

Kapsamın teorileri çerçevesinde, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, McGregor’un X ve Y yaklaşımı, Herzberg’in çift etmen yaklaşımı, Mc Cealland’ın başarı yaklaşımı, Alderfer’in ERG yaklaşımı ve Argyris’in olgunluk yaklaşımı yer almaktadır. Bu yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

### 3.8.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımı

Maslow'un 1943 yılında ortaya koyduğu temel ve en bilinen yaklaşımlarından biri ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımıdır (Koçel, 2005: 637).

Murray'ın 1938 yılında bireyin ihtiyaçları konusunda yaptığı çalışmalar, Maslow'un çalışmalarını etkilemiştir. Murray bireyin tatmini için önemli olan 20 ihtiyaç belirlemiştir (Carson, 2005: 455). Murray bireyin dışa vurduğu 20 ihtiyacı şu şekilde ifade etmiştir: (1) Küçük düşürme (Abasement), (2) Başarma (Achievement), (3) Bağlanma (Affiliation), (4) Saldırganlık (Aggression), (5) Özerklik (Autonomy), (6) Karşı koyma (Counteraction), (7) Saygınlık (Deference), (8) Savunma (Defendance), (9) Egemenlik (Dominance), (10) Teşhir (Exhibition), (11) Zordan kaçınma (Harmavoidance), (12) Başarısızlığın üzerini örtme/Bozulmazlık (Infavoidance/Inviolacy), (13) Maneviyat (Nurturance), (14) Düzen (Order), (15) Oyun oynama (Play), (16) Red/Toplumdan uzaklaşma (Rejection/Seclusion), (17) Duyarlılık (Sentience), (18) Cinsellik (Sex), (19) Başkalarından ilgi, sevgi, şefkat bekleme/Üstünlük (Succorance/Superiority), (20) Anlayış (Understanding) (Murray, 2008: 144-145).

Maslow, Murray'ın listesini sadeleştirerek beş temel ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Carson, 2005: 455). Bu sayede, Maslow temel ihtiyaçları, fizyolojik, güvenlik, ait olma ve sevilme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olarak tanımlamıştır (Maslow, 1970: 35-46). Maslow'un tanımladığı ihtiyaçlar, güdülerini temsil eden, insanoğlunun yaradılışından gelen ve evrensel ihtiyaçlardır (McShane ve Von Glinow, 2010: 136). Temel ihtiyaçlar şu şekilde tanımlanabilir:

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** Diğer ihtiyaçlara nazaran en baskın olan ihtiyaçlardır. Örneğin bir bireyin, yeme-içmeden, güvenlikten, ait olma ve sevilmeden ve saygınlıktan yoksun olduğunu düşünürsek, hiçbir ihtiyacı tatmin edilmese bile burada en güçlü ve en baskın ihtiyacı yeme-içme olacaktır (Maslow, 1970: 37).

**Güvenlik İhtiyacı:** Bireyin fizyolojik ihtiyaçları tatmin edildiği zaman, emniyet, korunma, çatışmadan kaçınma, bir yapıya ve kanuna ihtiyaç duyma gibi güvenliğe ihtiyacı olmaktadır (Maslow, 1970: 39).

**Ait olma ve Sevilme İhtiyacı:** Fizyolojik ve güvenlik ihtiyacı tatmin edildiğinde, ait olma ve sevilme ihtiyacı ortaya çıkacaktır (Maslow, 1970: 43).

Bireylerin hem sevgi vermeye hem de sevmeye ihtiyaçları vardır (Maslow, 1970: 45).

**Saygınlık İhtiyacı:** Bu ihtiyaç iki şekilde kendini gösterir. Bunlardan ilki, güç başarı, yeterlilik, hakimiyet, rekabet, güvenilirlik, özgürlük ve bağımsızlık isteğidir. İkincisi ise prestij ve ün, diğer insanlar tarafından saygı görme, statü, şan, şöhret, üstünlük, tanınma, ilgi, önem, itibar ve takdir isteğidir (Maslow, 1970: 45).

**Kendini Gerçekleştirme:** Tüm ihtiyaçlar tatmin edildiğinde, bireysel gelişime ilişkin olarak huzursuzluk ve rahatsızlık hissedilir. Bu huzursuzluk ve rahatsızlık bireysel olarak birşeyler yapana kadar sürer. Kendi doğasında doğru olan bu olduğundan, örneğin bir müzisyen müzik yapar, bir şair şiir yazar. Bu ve buna benzer faaliyetler bireyin kendini gerçekleştirme ihtiyacıdır (Maslow, 1970: 46). Kendini gerçekleştirme ihtiyacı bireyi yapabildiğinin en iyisini yapmaya yönlendirmektedir (Carson, 2005: 455).

Bununla birlikte Maslow, bu temel ihtiyaçlara ek olarak bireylerin bilme ve anlama isteği ile estetik ihtiyacını da eklemiş, fakat hiyerarşiye dahil etmemiştir (Maslow, 1970:48,51; McShane ve Von Glinow, 2010: 136).

İhtiyaçlar hiyerarşisinin temelinde iki varsayım bulunmakta olup bunlardan ilki bireylerin ihtiyaçları olduğu ve her bireyin bu ihtiyaçlarını gidermek üzere davranış geliştirdiği yönündedir. İkincisi ise, bireyin ihtiyaçlarının bir hiyerarşik çerçeve içinde yer aldığı ve bu hiyerarşik çerçeve içinde bireyin en alttaki davranışının giderilmeden bir üst davranışa geçemeyeceği yönündedir. Bu sebeple birey bir üst kademe yer alan ihtiyaç için, alt kademedeki ihtiyaç giderilmeden davranış göstermemektedir (Koçel, 2005: 638). Üst kademedeki ihtiyaç ortaya çıkması için, alt kademedeki ihtiyaçın tatmin edilmesi gerekmektedir (Hofstede,1980:53; McShane ve Von Glinow, 2010: 136).

İhtiyaçlar hiyerarşisine göre, fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları “düşük düzeyli ihtiyaçlar”, sosyal ihtiyaçlar, saygınlık ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları ise “yüksek düzeyli ihtiyaçlar” olarak belirlenmiştir. Düşük düzeydeki ihtiyaçlar içsel faktörlerle, yüksek düzeyli ihtiyaçlar ise dışsal faktörlerle karşılanabilir (Robbins ve Judge, 2012: 206). Yüksek düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden, düşük düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi gerekmektedir. Maslow bir ihtiyaçın tatmin edildikten sonra, motivasyon kaynağı olamayacağını vurgulamıştır



(George ve Jones, 2008: 187). Her tatmin edilen ihtiyaç davranışı etkilemeye başlar ve bu sebeple bir üst kademede ihtiyaç davranışa etki etmeye başlayacaktır (Koçel, 2005: 640).

İhtiyaçlar birbiri ile ilintili olup, kesin sınırlarla birbirinden ayıramamaktadır. Bireylerden bazıları sürekli alt basamaktaki ihtiyaçları gidermeye yönelik davranış sergilerken, bazıları ise sürekli üst basamaktaki ihtiyaçları gidermeye yönelik davranışlar sergileyebilirler (Hodgetts, 1997: 295).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin basamakları ve bir ihtiyacın giderilmeden bir üst basamaktaki ihtiyaca yönelik davranışın ortaya çıkmayacağı hususu deneysel olarak destek görmemiştir. Farklı bireyler aynı ihtiyacın karşılanması için farklı davranışlar gösterebilirler (Hodgetts, 1997: 296).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi açısından bakıldığında, yöneticiler çalışanlarının ihtiyaçlarını iyi bir şekilde gözlemlemeli, tespit etmeli ve bu ihtiyaçların tatmin edilmesini sağlayacak bir ortam oluşturarak onların davranışlarını yönlendirebilmelidir (Koçel, 2005: 638). Başka bir deyişle, ihtiyaçlar hiyerarşisinin amacı motive edici davranışı sağlamak üzere bireysel ihtiyaçların tespit edilmesidir. Yöneticiler, çalışanların tatmin edilmemiş ihtiyaçlarına yönelerek, çalışan performansını etkileyebilirler (Wiley, 1997: 265).

### **3.8.1.2. Mc Gregor'un X Ve Y Yaklaşımı**

Jafee(2001)'e göre, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin organizasyonel etkilerini, en iyi örnekleyenlerden biri de McGregor'dur (Jafee, 2001: 79). Bununla birlikte, Mc Gregor, Maslow ve Argyris'in çalışmalarından etkilenmiştir (Carson, 2005:458). Mc Gregor, "*yöneticilerin, çalışanlara yönelik davranışlarını inanç ve kalıplara göre belirlediğini*" öne sürmüştür (Robbins ve Judge,2012: 206).

Mc Gregor'un X teorisi şu şekildedir (Mc Gregor, 1997: 204, McGregor, 1970: 30):

1. Verimli işletmelerin değerlerini organize etmede yönetim önemlidir: para, materyal, ekipman, insanlar vb.

2. İnsanlara saygı göstererek, onların çabalarını yönetme, motive etme, faaliyetlerini kontrol etme, organizasyonun ihtiyaçlarını ele alarak davranışları değiştirme sürecidir.
3. Yönetimin aktif müdahalesi olmadan organizasyonel ihtiyaçlar konusunda bireyler pasiftir, hatta dirençlidir. Bu sebeple bireyler, ikna edilmeli, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı, kontrol edilmeli ve faaliyetleri yönetilmelidir.
4. Vasat bir birey, kendi doğasındaki tembellikle olabildiğince az çalışmak ister. Birey, tabiatı gereği işi sevmez ve işten kaçır.
5. Birey hırsla sahip değildir ve sorumluluk almayı sevmez.
6. Birey, doğası gereği bencildir ve organizasyonel ihtiyaçlar konusunda ilgisizdir.
7. Birey, doğası gereği değişime dirençlidir.
8. Birey, kolay aldatılır ve zeki değildir.
9. Bireylerin, işi sevmemesinden dolayı, organizasyonun hedef ve amaçlarına ulaşabilmesi için, çalışanların zorlanması, denetlenmesi ve cezalandırılması gerekir.
10. Normal bir birey, sorumluluktan kaçır ve yönetilmeyi ister. Bununla birlikte öncelikle güvende olmayı talep eder.

Mc Gregor'a göre, "komuta ve denetim" i benimseyen yönetim şekli, çalışanları motive etme hususunda yeterli olmamaktadır (McGregor;1970:36).

Mc Gregor'un Y teorisi ise şu şekildedir (Mc Gregor, 1997:207, McGregor, 1970:30):

1. Verimli işletmelerin değerlerini organize etmede yönetim önemlidir: para, materyal, ekipman, insanlar vb.
2. İnsanlar doğası gereği pasif değildir ve/veya organizasyonel ihtiyaçlara direnç göstermezler.
3. Bireyin, işinde her türlü çabayı harcaması dinlenmesi kadar doğaldır.
4. Bireyin, amaçlara bağlanması, aldığı/alacağı ödüllerle ilişkilidir.
5. Organizasyonun amaçlarına yönelik bireyin faaliyet gösterebilmesi için ceza ve korkutma tek yol olmayıp, bireyler organizasyon amaçlarını benimseyip

bağlandıklarında, kendi kendini yönetmek yada kendi kendini denetlemek isteyebilir.

6. Motivasyon, gelişim potansiyeli, sorumluluk alma kapasitesi, organizasyonun amaçları doğrultusunda doğrudan davranışa hazır bulunma, insanlara tamamen sunulmaktadır. Bireyleri tanımak ve kendileri için bireylerin özelliklerini geliştirmek yönetimin sorumluluğundadır.
7. Vasat yada sıradan bir birey, kendine elverişli koşullar sunulduğunda, organizasyona ve işe olan sorumluluğunu kabul etmenin yanısıra sorumluluğu aramayı da öğrenir. Sorumluktan kaçınma eylemi elde edilen deneyimler sonucunda gerçekleşmektedir.
8. Organizasyonda oluşan yada oluşabilecek sorunlara çözüm bulma konusunda bireyler büyük ölçüde “ustalık ve yaratıcılık” kullanırlar.
9. Günümüz endüstri işleyişinde normal düzeyde çalışan bir bireyin yeteneklerinin sadece bir bölümünden faydalanılmaktadır.

X teorisi ile öne sürülen ve üzerinde durulan konu çalışanların yönetilmesi ve değerlendirmesi iken, Y teorisinde öne sürülen ve üzerinde durulan konu, çalışanların organizasyon ile uyumunun sağlanmasıdır (Mc Gregor, 1970: 40).

Mc Gregor'un tanımladığı Y teorisi, Maslow'un tanımladığı kendini gerçekleştirme ihtiyacı ile ilişkilidir. Temeli kendi kendini yönetme ve kendi kendini kontrol etmeye dayanmaktadır (Pardee,1990: 3). Mc Gregor, Y teorisinin, X teorisine göre daha geçerli olduğunu öne sürmektedir. Bununla birlikte, Mc Gregor'un öne sürdüğü bu teori, deneysel olarak destek görememiştir ( Robbins ve Judge, 2012: 207).

### **3.8.1.3. Herzberg'in Çift Etmen Yaklaşımı**

Herzberg yaptığı araştırmada, Pittsburg bölgesinde 200 muhasebeci ve mühendis ile yoğun görüşmeler yaparak (Hodgetts,1997: 301; Koçel, 2005: 641; Fugar, 2007: 120), “*işinizde kendinizi ne zaman son derece iyi ve ne zaman son derece kötü hissettiğinizi açıklayınız*” sorusunu katılımcılara yönlendirilmiştir. Bu soruya gelen cevaplar değerlendirildiğinde, araştırmaya katılan bireylerin en iyi ve tatmin olmuş hissettiği durumlar: iş ile doğrudan ilgili olan işin kendisi, başarıma ve

sorumluluk kavramlarıyken; en kötü hissettikleri ve en az tatmin olduğu durumlar ise iş ile ilgili fakat iş dolaylı olarak etkileyen ücret, çalışma koşulları,yönetim, şirket politikası, kişilerarası ilişkiler gibi faktörlerin neticesinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Koçel, 2005: 641; Fugar, 2007: 120).

Çift etmen yaklaşımı, iş tatmini ve iş tatminsizliğinin farklı çalışma faktörlerinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bu bulgular sonucunda, Herzberg bu kavramları motive edici faktörler ve hijyen faktörleri olarak iki gruba ayırmıştır. İşin içeriği, başarı, başarının onaylanması, işin çekiciliği, sorumluluk artışı, büyüme ve gelişme çalışanları tatmin edici faktörlerdir. Bu faktörlere motive edici faktörler denir. Bunun yanısıra çalışanları doğrudan tatmin etmeyen faktörler, firma politikası ve yönetim şekli, kişilerarası iletişim, çalışma koşulları, statü ve güvenlik gibi faktörlerdir. Bu faktörler işin yapılması için gereklidir. Bu faktörlere hijyen faktörleri denir. Bireyi doğrudan tatmin etmeyen yalnızca bireyin iş tatminini korumaya yönelik olan hijyen faktörleri çevresel ve önleyici nitelikte olup, çalışanların mutluluğuna çok az etki etmektedir (Herzberg, 1965: 369; Herzberg, 1974: 18; Hodgetts, 1997: 302; Koçel, 2005: 641).

Motive edici faktörler çalışanlarda doğrudan doyuma neden olup bireyin motivasyonunu sağlarken, hijyen faktörler doyumsuzluğu önleyen ve olmaması durumunda bireyin motivasyonunu engelleyen faktörlerdir (Hodgetts,1997:301; Hofstede, 1980: 53; Koçel, 2005: 642). Motive edici faktörlerle çalışanın iş yaşamında başarısının onaylanması, mesleki ilerlemeyi beraberinde getirecektir. Hijyen faktörleri ise tamamen eşit derecede önemlidir (Herzberg, 1974: 19-20).

Herzberg'in motive edici faktörleri ile, Maslow'un tanımladığı üst kademedeki ihtiyaçlar (saygınlık ihtiyacı, kendini gerçekleştirme ihtiyacı), hijyen faktörleri ile de alt kademedeki ihtiyaçlar (fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar) ilintilidir (Pardee,1990: 3; Hofstede, 1980: 53). Bununla birlikte, yöneticiler hem hijyen faktörlerini çalışma ortamında sağlamalı hem de motive edici faktörlere önem vermelidir (Koçel, 2005: 642).

Herzberg'in çift etmen teorisine çeşitli eleştiriler de vardır. Robbins ve Judge (2012), çift etmen teorisinin literatür tarafından tam olarak desteklenmediği ve birtakım eksiklerin olduğunu vurgulamışlardır (Robbins ve Judge, 2012: 209).

#### 3.8.1.4. Mc Cealland Başarma İhtiyacı Yaklaşımı

Mc Cealland'ın başarma ihtiyacı teorisi, Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacı temeline dayanmaktadır (Pardee, 1990: 3). Başarma ihtiyacı teorisi, Mc Cealland tarafından geliştirilmiş olup, ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve başarma ihtiyacı olmak üzere bireyin üç ihtiyacını ele almaktadır (Koçel, 2005: 643; Robbins ve Judge, 2012: 210).

İlişki kurma ihtiyacı, bir gruba ait olma, başkaları ile ilişki kurma, sosyal ilişkileri geliştirmeyi kapsamakta olup, bu ihtiyacı hisseden birey, bireylerarası ilişkilere ve sosyal ilişkilere önem vereceği vurgulanmaktadır (Koçel, 2005: 643). İlişki ihtiyacı yüksek olan bireyler, onaylanmayı ve sevilmeyi isterler, sosyal etkinliklere katılırlar, arkadaşlık duyguları gelişmiştir ve bir grup içinde yer almayı tercih etmektedirler (Şimşek ve diğerleri, 2011: 192).

Güç kazanma ihtiyacı, başkaları üzerinde otorite kurma, etkileme, hakimiyet ve güç göstermeyi kapsamaktadır (Koçel, 2005: 643; Robbins ve Judge, 2012: 210). Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bireyler, diğer bireylerden üstün olduğunu hissetmek ve diğer bireyleri yönetmek, etkilemek ister. Bununla birlikte bu tür bireyler, diğer bireylerle rekabet içinde olmayı sevebilmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 192).

Mc Cealland'dan sonra araştırmacıların dikkatini, başarma ihtiyacı daha fazla çekmiştir (Robbins ve Judge, 2012: 210). Bireyin bulunduğu konumda diğerlerine göre en iyi olma arzusu ve en iyiyi yapma isteği başarı ihtiyacı ile iltintilidir. Başarı ihtiyacı yüksek bireyler, amaçsaldır, risk alabilirler, sonuç odaklıdır, bireysel sorumluluk duyguları yüksektir ve iş yapmaya ilişkin istek ve enerjileri yüksektir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 191). Bunun yanısıra yapılan araştırmalara göre, yüksek başarı ihtiyacına sahip çalışanlar, daha düşük başarı ihtiyacına sahip olan çalışanlara göre, yüksek hedefler belirleyebilmektedir (Willey, 1997: 265).

Mc Cealland'ın başarma ihtiyacı yaklaşımı yöneticiler açısından değerlendirildiğinde, yöneticiler personelin ihtiyaçlarını iyi bir şekilde belirlerlerse, çalışanların seçimi ve işe yerleştirilmeleri de daha iyi olabilecektir (Koçel, 2005: 643).

### 3.8.1.5. Alderfer'in Erg Yaklaşımı

ERG yaklaşımı, Alderfer tarafından 1972 yılında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi sadeleştirilerek oluşturulmuş bir motivasyon teorisi olup, ihtiyaçlar , varolma, aidiyet ve gelişme olarak üç gruba ayrılır (Koçel, 2005: 643; İslam ve İsmail, 2008: 345).

**Varolma ihtiyacı** yiyecek, barınak, giysi, iyi maaş, yan ödemeler, iyi çalışma koşulları vb fizyolojik ihtiyaçlardır. Varolma ihtiyacına örnek olarak, bireylerin temel ihtiyaçlarının sağlanması için verilen maaş ve güvenli iş ortamına ihtiyaç duyması verilebilir. **Aidiyet ihtiyacı**, aile, arkadaşlar, iş grupları ile ilişkileri içermektedir. Fikir ve duygu paylaşımlarını, çift yönlü iletişimi içerir. Aidiyet ihtiyacına örnek olarak çalışanların hem üst yönetimle, hem de astlarla ve iş arkadaşlarıyla geribildirim de içeren iyi ilişkiler kurması verilebilir. **Gelişme ihtiyacı** ise Maslow'un belirlediği son iki ihtiyaç olan saygınlık ve kendini gerçekleştirme ihtiyacını içermektedir. Gelişme ihtiyacına örnek olarak, bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi verilebilmektedir (Willey, 1997: 265; İslam ve İsmail, 2008: 345; George ve Jones, 2008: 188)

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımında olduğu gibi, en alt kademedeki ihtiyaç tatmin edilmeden bir üst kademedeki ihtiyaç tatmin edilememektedir (Koçel, 2005: 643). Bununla birlikte Alderfer'in önerdiği nokta, bireyler, gerçekleştirilmesi zor olan yüksek düzeydeki ihtiyaçları tatmin edilmek üzere motive edildiğinde, bireyin düşük düzeydeki ihtiyaçlarının tatmin edilme motivasyonunun yükseleceği yönündedir (George ve Jones, 2008: 188).

### 3.8.1.6. Arygris'in Olgunluk Teorisi

Arygris'in geliştirdiği bu teoriye göre, olgunlaşmamış insan "*pasif, diğerlerine bağımlı, dar bakış açılı, düşünme yeteneği sınırlı, maymun iştahlı, toplumda daha alt konumda ve benliğinin farkında değildir.*" Olgun insan ise, "*aktif, bağımsız, uzak görüşlü, çeşitli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından yukarıda olmak isteyen ve benlik sahibidir.*" (Akyar, 2011:

25-26). Olgun ve olgun olmayan bireylerin özelliklerine Tablo 1’de yer verilmektedir.

**Tablo 1:** Olgun ve Olgun Olmayan Birey Özellikleri

| <b>Bebek(Olgun Olmayan Birey)</b> | <b>Yetişkin(Olgun Birey)</b>                |
|-----------------------------------|---|
| Pasif                             | Aktif                                       |
| Bağımlı                           | Bağımsız                                    |
| Hareketleri sınırlı               | Hareketleri sınırsız                        |
| Zayıf çıkarlara sahip             | Güçlü çıkarlara sahip                       |
| Ast/Alt kademe                    | Eşit veya üst kademe                        |
| Benliğinin farkında değil         | Benliğinin farkında ve onu kontrol edebilir |

Kaynak: Hodgetts,1997: 300’de yer alan ifadelerden tablolaştırılmıştır.

Bu tanımlara istinaden, Arygris hiyerarşi, liderlik gibi ilkelerin olgun insan tanımı ile ilgili olmadığını savunmaktadır. Bu sebeple örgütlerde yer alan bu ilkeler, olgun insan kavramı ile uyuşmamakta ve bu sebeple çalışanlar bu ilkelere tepki göstermekte, emek sarfetmemekte yada işi bırakmaktadır (Akyar, 2011: 26).

Agyris’in ileri sürdüğü bu teori aynı zamanda, Mc Gregor’un X teorisinde yer verdiği ifadelerin çalışanları demotive ettiği başka bir deyişle motive etmediği yönündedir (Hodgetts,1997: 300).

### **3.8.2. Süreç Teorileri**

Süreç teorileri çerçevesinde, sonuçsal şartlandırma yaklaşımı, beklenti teorisi, eşitlik teorisi, amaç teorisi, atfetme teorisi ve dört güdü teorisi ele alınmıştır. Bu teoriler aşağıda açıklanmıştır.

#### **3.8.2.1. Sonuçsal Şartlandırma Yaklaşımı**

**Klasik şartlandırma teorisi** Pavlov’un köpekler üzerinde denediği şartlandırma türü olup, koşula bağlıdır. Motivasyon teorisinde ele alınan durum ise edimsel şartlandırmadır (Koçel, 2005: 645).

**Edimsel şartlandırma teorisi**, Skinner tarafından ileri sürülmüştür. Edimsel şartlandırmaya göre, birey davranış gösterir, nitekim bu davranışın sonucunda karşılaşacağı sonuç çok önemlidir. Elde ettiği sonuca göre, birey bu davranışı ya tekrar yapacak yada bir daha yapmayacaktır (Koçel, 2005: 646). Skinner ödüllendirilen davranışın tekrarlanacağını öne sürmektedir. Bireylerin istek ve talepleri farklılık gösterdiğinden, ödülle olan talepleri de farklı olacaktır (Şimşek ve diğerleri, 2011: 198).

Ödül veya cezalar davranışları şekillendirmektedir (Johnson ve diğerleri, 1994: 365). Birey yaptığı davranış karşısında ödül veya ceza alınması önemlidir. Ödüller maddi olabileceği gibi manevi de olabilir. Maddi ödüllere örnek olarak, ücret artışı, prim; manevi ödüllere örnek olarak, takdir edilme verilebilir. Maddi ödüller dışsal ödül olarak adlandırılırken, manevi ödüller içsel ödül olarak adlandırılır. Ödüllerin amacı bireyi motive etmeye yöneliktir. Cezaya örnek olarak çalışanlara prim vermeme, yetki kısıtlama, işten atma, uyarı örnek verilebilir (Koçel, 2005: 647).

Bununla birlikte, **olumlu pekiştirme** bireyin istenilen davranışı tekrar etmesi hususunda teşvik edilmesidir. Çalışan davranışının teşvik edilmesi için ödüller kullanılır. Ödüller içsel yada dışsal ödül olabilir. **Olumsuz pekiştirme** ise bireyin yaptığı davranışı değiştirmesi ve olumluya çevirmesi hususunda alınan önlemlerle ilgilidir. Olumsuz pekiştirmede ceza verilmesi yerine hatalar konusunda genel ifadelerle açıklama yapılması tercih edilmelidir. **Son verme** bireyin davranışına tamamen son verilmesi ve ortadan kaldırılması ile ilgili alınan önlemleri ifade etmektedir. Ceza verilmesi yerine, çalışan davranışlarını devam ettirirse organizasyondaki beklentilerinin gerçekleşmeyeceği konusu anlatılmaya çalışılır. **Cezalandırma** çalışanın onaylanmayan ve istenmeyen davranışının ortadan kaldırılması için cezalandırılmasıdır. Cezalandırma istenilmeyen davranışı ortadan kaldırılabılır fakat bunun yerine olumlu davranış göstermesini sağlamayabilir. Cezanın sonucunda birey hiç faaliyet göstermeyebilir yada yöneticisine karşı olumsuz davranış sergileyebilir (Akyar, 2011: 36-37; Eren,2011: 579- 580).

### 3.8.2.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi, çalışanların çeşitli kararları nasıl aldıklarını açıklamaya çalışmaktadır. Bu tercihler, çalışanların işte ne yaptıkları ve ne kadar çok



çalıştıklarını belirlemektedir. Beklenti kuramı, çalışanların bu tercihleri nasıl yaptıklarını tanımlayarak, yöneticilere, çalışanların nasıl organizasyonel olarak işlevsel davranışlar gerçekleştirmelerini sağlayabileceklerini ve bu davranışları sergilemek üzere gerçekleştirmeleri gereken yüksek seviyedeki çaba için nasıl teşvik edecekleri konularında değerli bir içgörü sağlamaktadır (George ve Jones, 2008: 190).

Başka bir deyişle beklenti, performansı daha yüksek seviyelere götürecek iş aktiviteleri üzerine, satışçıların çabayı artırma olasılığı tahminidir. Kısaca, beklenti çaba ve performans arasındaki farkın satış gücü tarafından algılanmasıdır. Araçsal olarak, satış gücünün büyük ödüller elde etmek için daha fazla performans sağlama olasılığı tahmini, temelde iş performansı ve çeşitli ödüllere ulaşılması arasındaki bağın satış gücünün algıları olduğudur. Satışçının ek sipariş alması sonucunda, komisyon alabileceği inancına yol açması bu duruma örnek gösterilebilir. Valans, verilen ödüle ilave elde etmek için satış gücünün arzusunun ifade etmektedir. Örneğin bir satışçının maaşının artırılması, satışçı tarafından olumlu veya olumsuz görülebilmektedir. Ödüller, satışçının kişisel gelişimi ve başarı duygusu gibi içsel olabileceği gibi yan haklar ve iş güvenliği gibi dışsal ödüller de olabilmektedir (Corn ve diğerleri, 1988: 79; Dubinsky ve diğerleri, 1994: 176).

Beklenti teorisi, bir satış faaliyetinde, birçok olası sonuçların etkili motive edici faktör olduğunu ve bazı sonuçların performansla ilgisiz olduğunu tanımlamaya yararlı olabilmektedir. Bu bilgiler, satış yöneticisine, yönettiği en verimli teşvik programlarına kaynak aktarması ve en az etkili olan programları geliştirmeye veya bu programları çıkarmaya yöneltecektir (Oliver, 1974: 250).

Satış gücü motivasyonu ele alındığında beklenti teorisi önemli rol oynamaktadır (Badovick, 1990: 123). Beklenti teorisi'ne göre satış gücü (1)Ödüllerden tatminin sürekliliği, (2)Ödüllere verilen değer yüksek olması, (3)Satış gücünün beklentilerinin karşılanması durumlarında belirli bir davranış sergilemektedir. Bu koşullardan herhangi birinin yerine getirilmemesi sözkonusu olduğunda satış gücü, farklı davranabilir. Örneğin, bir satışçı belirli ödüllerin beklentisiyle işe girmiş olabilir. Eğer organizasyon bu ödülleri karşılamazsa, vaatlerini karşılanmadığı için satışçı işinden ayrılmayı talep edebilir (Chanko, 1986: 21).

Beklenti teorisi açısından değerlendirildiğinde, satış yöneticileri öncelikle satış gücü için hangi ödüllerin daha önemli olduğunu öğrenmelidir. Satış yöneticileri, satış gücünün iş ihtiyaçlarını, kariyer hedeflerini ve maddi ihtiyaçlarını ve bu gibi konularda duygularını öncelikle çok iyi anlamalı ve sonrasında satış ödül sistemini uygulamaya çalışmalıdır (Johnson ve diğerleri, 1994: 364).

### **3.8.2.2.1.Vroom'un Beklenti Teorisi**

Vroom'un yaptığı araştırmaya göre, bireyin motivasyonun sağlanmasında iki unsur çok önemlidir: (1)Valans(Arzulama Derecesi), (2) Beklenti (Akyar, 2011: 33; Koçel, 2005: 649;).

Valans, bireyin ödülü arzulama derecesi olup, bireyin ödüle verdiği değer motivasyonu ile doğrudan etkilidir. Başka bir deyişle, valans, bireyin beklediği sonuçtan, beklediği tatmin düzeyi olarak ifade edilebilir. Ödüle verilen değere göre birey daha fazla çalışıp, daha fazla gayret gösterecektir. Beklenti, olasılıkla ve bireyin ödüle olan inancı ile ilgilidir.Diğer bir deyişle beklenti, birey bir çaba gösteriyorsa, bunun sonucunda bir ödül alma olasılığını ifade eder. Birey eğer daha çok çalışırsa ödülü alacağı hususunda inancı fazla ise daha fazla çalışmaya gayret gösterecektir. Çalışan, ödül ile emeği arasında bir bağlantı kuramaz yada ödüle inanmazsa beklenti sıfır olacaktır. Bireyin ödüle karşı isteği olmalı ve sarfettiği çabanın, kendinden beklenen olumlu sonuca(başarıya) götüreceğine inanmalıdır. Bu açıklamalara istinaden beklenti ve valans ile motivasyon arasında doğrusal bir ilişki olup, beklenti ve valans artarsa motivasyon da artacağı söylenebilir (Akyar, 2011: 33-34; Koçel, 2005: 649). Diğer bir ifadeyle, motivasyon, valansın beklenti ile çarpılmasına eşittir (Hodgetts,1997: 305).

Beklenti, çalışanın çabasının belirli bir iş performansı düzeyinde sonuçlanacağına dair algısı olarak da ifade edilebilir. Beklenti 0 ve 1 arasında değişmektedir. Belirli bir miktar ile sonuçlanacak belirli bir performans düzeyindeki fırsatları yansıtmaktadır. Beklentinin 0 olması, çalışanın çabasının belirli bir performans düzeyine ulaşamayacağı inancını göstermektedir. Beklentinin 1 olması ise çalışanın belirli bir performans düzeyine sarfettiği çaba ile ulaşabileceği düşüncesini yansıtmaktadır (George ve Jones, 2008: 192).

Yararlılık kavramı ise, Vroom'un beklenti teorisinde önemli kavramlardan biri olup, bireyin elde ettiği birincil sonuçlar ve ikincil sonuçlar arasındaki algıladığı ilişki ile ilgilidir (Hodgetts,1997: 306). Bununla birlikte birincil sonuçlar, bireyin organizasyon içerisinde gösterdiği işle ilgili performansını ifade etmektedir. İkincil sonuçlar ise bireyin asıl hedeflediği kişisel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, bireyi ikincil sonuca ulaştıran bir kademedir (Akyar, 2011: 33).

### 3.8.2.2.2.Lawler Ve Porter Modeli

Lawler ve Porter'ın geliştirdiği modelin ilk kısmı Vroom ile benzerlik göstermekte olup, buna ek olarak bireyin gösterdiği emek ile birlikte bilgi ve yeteneğinin de olması gerektiği vurgulanmaktadır (Akyar, 2011: 34; Koçel, 2005: 651).

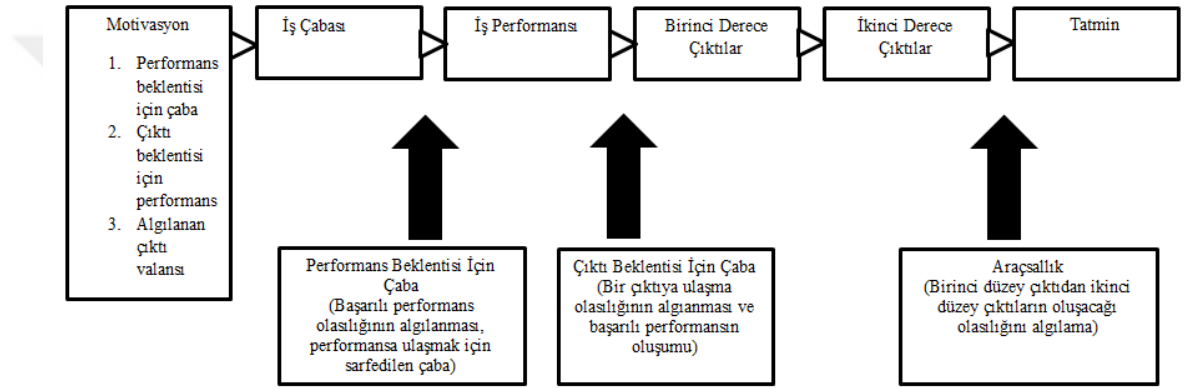
Lawler ve Porter teorisindeki değişkenler şu şekilde tanımlanmaktadır (Miner, 2005: 98-99):

1. **Ödülün değeri:** Sonucun ne kadar çekici ve arzu edilebilir olduğu (valans)
2. **Çaba-ödül olasılığı:** Farklı ödüllerin, farklı çabaya dayalı olup olmadığının algısı
3. **Çaba:** Bir görev için harcanan enerji
4. **Yetenekler ve nitelikler:** Bir kişinin uzun süreli özellikleri
5. **Rol algıları:** Bir bireyin, etkili iş performansı için gerekli görülen çaba türleri
6. **Performans:** İşi oluşturan görevler üzerinde bir kişinin başarısı
7. **Ödüller:** Diğerlerinin faaliyetleri yada birinin kendi düşüncesinden, her ikisinden de edinilen işlerin istenen durumu
8. **Algılanan adil ödüller:** Bir bireyin adil olarak gördüğü ödül miktarı
9. **Memnuniyet :** Ödüllerin karşılanması ve algılanan adil seviyeye ulaşması.

Hodgetts(1997: 310)'e göre bir bireyin çabası ve motivasyonu, onun çaba ile performans arasındaki algısından etkilenmesiyle birlikte aynı zamanda performans ile verim arasındaki ilişkiyi algılamasından da etkilenmektedir.

Bununla birlikte algılanan rol de önemlidir. Algılanan rol, bireyin kendinden beklenen davranış ile ilgili olup, hem organizasyon astlardan hem de üstler astlarından bazı rolleri beklemektedir (Koçel, 2005: 652). Birey, organizasyondaki kendi ve diğerlerinin rollerini tam olarak algılamazsa, organizasyon içinde rol çatışmaları görülebilir. Lawler ve Porter' a göre bireyin ödülü elde edebilmesi için, çaba, bilgi ve algılanan rol ile ilişkili olarak performans değerlendirilmelidir (Akyar, 2011: 35). Lawler'in temel beklenti teorisi Şekil 3'te yer almaktadır.

**Şekil 3:** Lawler'in Temel Beklenti Teorisi Modeli



Kaynak: Miner, 2005: 101(Miner (2005), Lawler 1981'den uyarlamıştır.)

### 3.8.2.3. Eşitlik Torisi

Adams tarafından geliştirilen yaklaşıma göre, birey kendisinin harcadığı çaba ve elde edilen sonucu, organizasyonda çalışan başka bir bireyin harcadığı çaba ve sonuç ile karşılaştırmaktadır. Eğer sonucu eşit görmezse birey, bu eşitsizliği gideren davranışlarda bulunmaya başlar (Koçel, 2005: 653, Şimşek ve diğerleri, 2011: 197). Eşitlik konusunda dikkate alınması gereken husus, eşitlik kavramının bireyin algılamasına bağlı olduğudur (Akyar, 2011: 38).

Eşitlik kuramı iki temel varsayıma dayanmaktadır. Bu varsayımlardan ilki, bireylerin toplum içerisindeki “ekonomik alışveriş sürecini” kullanmasıdır. İkinci varsayım ise bireylerin varolan durumlarını diğer bireylerle karşılaştırma arzusudur. Bu varsayımlara istinaden kuram girdiler ve sonuçları arasındaki ilişkiyi

incelemektedir. Bireyin gelir, statü gibi elde ettiği çıktılar, bireyin iş deneyimi, eğitim gibi girdilerine oranı, diğer bireyin çıktılarının girdilerine oranına eşit ise, eşitlik hissedilecektir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 197). Organizasyonda eşitsizlik hakimse, birey ya organizasyondan ayrılmayı talep edecek yada organizasyonda kaldığı müddetçe organizasyon içindeki sosyal ilişkileri zedeleneyecektir (Eren, 2008: 543). Eşitlik ve eşitsizlik durumuna Tablo 2’de yer verilmiştir.

**Tablo 2:** Eşitlik ve Eşitsizlik Durumu

|   | <b>Çalışan</b>    |   | <b>Referans Aldığı Çalışan</b> |
|---|-------------------|---|--------------------------------|
| <b>Eşitlik</b>                            | Çıktılar/Girdiler | = | Çıktılar/Girdiler              |
| <b>Fazla Ücret Eşitsizliği</b>            | Çıktılar/Girdiler | > | Çıktılar/Girdiler              |
| <b>Hak Edilenden Az Ücret Eşitsizliği</b> | Çıktılar/Girdiler | < | Çıktılar/Girdiler              |

Kaynak: George ve Jones, 2008: 194

Adams’a göre referans alınan çalışan farklı yer ve zamanda çalışan bir birey de olabilir. İşverenin tercih ettiği referans çalışana bakılmaksızın, gerçek çıktı veya girdilerin objektif ölçümleri değil, esas olan çalışanın algısıdır (George ve Jones, 2008: 193-194).

Bireysel çıktılarının oranı, referans kaynağı için algılanan orandan önemli ölçüde farklı olduğunda eşitsizliğin varolduğundan söz edilir. Bu durum bireylerin diğer çalışana göre daha çok çalıştığı ve aynı ücreti aldığı zaman görülmektedir. Aynı zamanda birey diğer çalışana göre daha fazla çalıştığını, fakat daha düşük ücret aldığını algıladığında da birey eşitsizlik olduğunu düşünebilmektedir (Miner, 2005: 136).

Adams’ın eşitlik teorisine göre yöneticiler, eşit düzeyde çalışanlara eşit şekilde davranmalı/ödüllendirilmeli, çalışanların aynı düzeyde çalışan diğer çalışanla kendilerini kıyasladığı göz önünde bulundurulmalı ve eşitsizliğe her bireyin farklı tepki ve davranışlar göstereceği unutulmamalıdır (Akyar, 2011: 38).

#### **3.8.2.4. Amaç Teorisi**

Amaç teorisi, birtakım 400 laboratuvar ve saha çalışmalarına dayalı olarak 25 yıllık süre içerisinde (Locke ve Latham, 2006: 265), Locke ve Latham tarafından

geliştirilmiş olup, performansa dayalı motivasyondan bahsetmektedir. Amaçlar bireyin kendisine ait yada organizasyona ait olabilir (Şimşek ve diğerleri;2011: 199).

Bireylerin amaçları, davranışlarının yönünü belirlemektedir. Her birey amacına yönelik olarak davranış göstermektedir (Akyar, 2011: 39). Çalışmalar yüksek hedeflerin, yüksek performansa yol açtığını göstermiştir. Birey, düşük düzeydeki hedefler sonucu tatmin ile karşılaştırıldığında, yüksek düzeydeki hedefleri daha fazla elde etmeye yöneleceğinden, yüksek düzeyde veya güçlü hedefler daha motive edicidir. Bireyler, hedeflerin önemli ve anlamlı olduğuna inanarak ve bunlara ulaşarak işyerinde başarılı olma duygusunu yaşamaktadırlar (Locke ve Latham, 2006: 265).

Locke'un tarafından geliştirilen amaç yaklaşımı ele alındığında, örgütün ve yönetimin amaçları ile bireyin amaçları arasında uygunluk olduğunda bireyin motivasyonunun artacağı yönündedir (Koçel, 2005: 655).

Organizasyonda ise amaçlar, çalışanların katılımı ile belirlenmeli ve ulaşılabilir olmalıdır. Amaçların ulaşılabilirliği ve çalışanın katılımının sağlanması çalışan motivasyonunu yükseltmektedir (Akyar, 2011: 39; Şimşek ve diğerleri, 2011: 199; İslam ve İsmail, 2008: 346). Amaçlar organizasyonla ilgili olmalı ve belirli bir süre içinde tamamlanmalıdır (İslam ve İsmail, 2008: 346) Bununla birlikte amaçlara ulaşma konusunda çalışanlara mutlaka geribildirim verilmelidir. Bu durum çalışanın tatmin olmasını ve motivasyonun artmasını sağlayacaktır (Akyar, 2011: 39).

Yapılan araştırmalar, çalışanların amaçlarının işe yönelik motivasyonlarını belirlediği, çalışanların amaçlarına dışsal motive edicilerin etkili olduğu ve çalışanların verdiği tepkilerin kendi değerleri ve algıları ile ilintili olduğu yönündedir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 199). Bununla birlikte amaç belirleme, güçlü bir motivasyon aracı olarak kabul edilmektedir (İslam ve İsmail, 2008:346).

### **3.8.2.5. Atfetme Teorisi**

Heider (1958), bireylerin iki temel ihtiyacı karşılamak üzere atfetmeye yöneldiklerini varsaymaktadır. Bu ihtiyaçlar, *“dengeli bir dünya görüşüne sahip olmak ve çevreyi kontrol etmek”* olarak ifade edilmektedir. Bireylerin davranışlarını gözlemleyerek öngörmek ve davranışlarının nedenlerini açıklamak bu iki temel

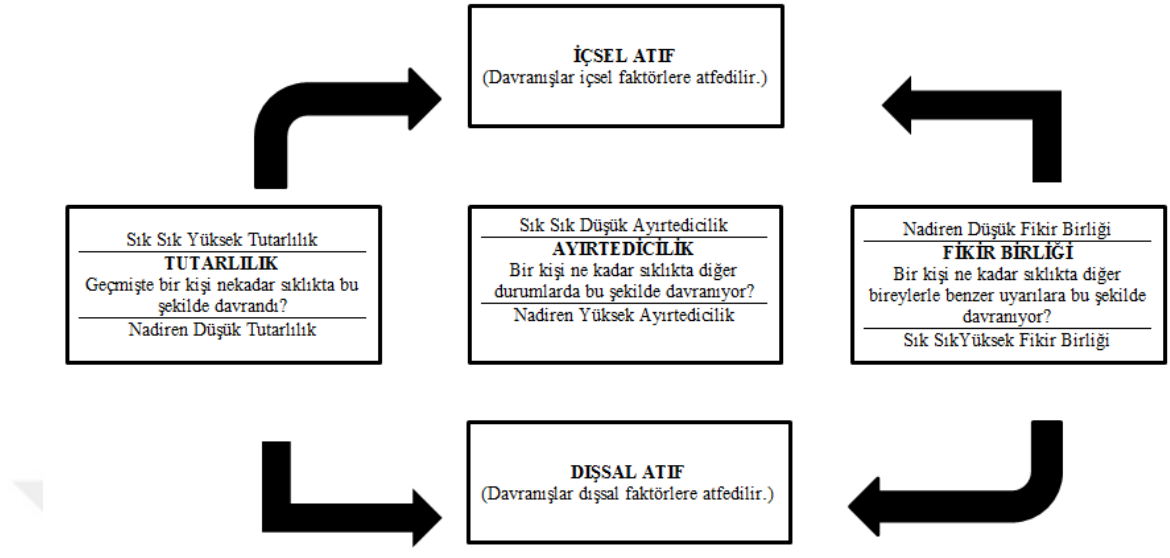
ihtiyacın giderilmesinde yol gösterici olacağını ifade eder. Atıflar içsel ve dışsal olarak ikiye ayrılmaktadır. **İçsel atıflar**, bireyin davranış nedenlerini içsel niteliklerine bağlı olarak açıklarken; **dışsal atıflar**, bireyin davranış nedenlerini, bireyin dışında gerçekleşen şans, çevresel koşullar gibi durumlarına bağlı olarak açıklamaktadır. Weiner(1982) ise davranışların gerekçelerinin herbirinin bireyler tarafından kontrol edilemeyeceğini vurgulamaktadır (Heider 1958 ve Weiner 1982'den aktaran Kağıtçıbaşı, 2012: 248-249).

Eren(2008), atfetme kavramını *“bir kişinin kendi davranışlarının veya başkalarının davranışlarının nedenlerinin açıklanması ve belli hususlara dayandırılması”* olarak tanımlamaktadır (Eren, 2008: 79).

Bununla birlikte atfetme konusunda bireylerin düştüğü birtakım yanılgılar mevcuttur. Bunlardan ilki temel atıf hatasıdır. Temel atıf hatası, içsel atıftır. Davranışlar hakkında, bireyin çevresindeki koşulları gözardı ederek, sadece bireyin içsel özelliklerine dayanan hatalı çıkarımlar yapılabilmektedir. İkincisi aktör-gözlemci yanılgısıdır. Bu yanılgıda davranışı gerçekleştiren birey davranışını çevresel etkenlere bağlarken, davranışı gözlemleyen birey ise yapılan davranışın nedenini bireyin içsel (kişisel) niteliklerine bağlamaktadır. Üçüncü hata benlikle ilgili gösterilen hatalardır. Bu hatayı oluşturan iki temel olgudan biri başkalarının davranışlarını, geçmişi kontrol ettiği düşüncesi ile oluşan ben merkezli düşünce; ikincisi ise, her başarısızlığı bireyin kendi dışındaki faktörlere, başarılarını ise kendine yüklediği kendini kayırma eğilimidir (Kağıtçıbaşı, 2012: 255-263).

Atfetme faktörleri, ayırdedicilik, görüş birliği ve tutarlılıktır. **Ayırdedicilik**, bir duruma ilişkin davranışın sebeplerine bakılmadan değerlendirilmesidir. **Görüş birliği**, tüm çalışma şartları aynıyken, belli bir duruma ilişkin bir çalışanın davranışının içsel faktörlere atfedilmesidir. **Tutarlılık** ise zaman içinde bir davranışın benzer durumlarda yeniden ortaya çıkmamasıdır (Eren, 2008: 81). Atfetme teorisi Şekil 4'te yer almaktadır.

#### Şekil 4: Atfetme Teorisi



Kaynak: McShane ve Von Glinow, 2010: 75

Sujan (1986:48) çalışmasında, zayıf stratejilere başarısızlığı atfetme eğiliminin satış gücünü daha akıllıca çalışmaya motive ederken, yetersiz çabaya başarısızlığı atfetme eğiliminin satış gücünü daha çok çalışmaya yönlendirdiğini belirtmiştir.

Satış yöneticisinin satış gücünün davranışına ilişkin hatalı atfı yapması, uygun olmayan yönetim faaliyetlerine yol açabilmektedir. Örneğin, bir satış yöneticisi, aslında satışı belirli yeteneklerden yoksun olmasına rağmen, satış kotasını gerçekleştirme konusunda satışçının iyi çalışmadığını düşünürse, bu satışçıya yönelik çalışmalar uygunsuz ve etkisiz olabilmektedir (Badovick ve diğerleri, 1992: 9). Bununla birlikte, bir satışçının çalışma geçmişi ve görev zorluğu, satış yöneticisinin, satış gücünün satış kapatma başarısızlığına yönelik atıflarını etkilediği saptanmıştır (Dubinsky ve diğerleri, 1989: 9)

Dubinsky ve diğerleri (1989) çalışmalarında satışçının iyi bir çalışma geçmişi olmaması durumunda, satış yöneticilerinin satışçının başarısızlığını, satış çabası, satış kabiliyeti, satış kapama stili gibi içsel nedenlere atfettiğini gözlemlemiştir. Bununla birlikte satışçının satış geçmişinin zayıf olması durumunda, satış yöneticisinin, satış gücünün başarısızlığını yetersiz eğitim ve süpervizyona atfetme olasılığı da yüksek olduğu ifade edilmektedir. Buna karşılık satışçının iyi bir çalışma geçmişi ve



görevinin zor olması durumunda, satışçının başarısız olmasına ilişkin olarak satış yöneticisinin, rekabet yoğunluğu, uygun olmayan ürünler, şans gibi dış çevresel atıflarının görülebilme olasılığı yüksek olabilmektedir. Satış yöneticileri, satış gücünün performansı ile ilgili olarak içsel atıflar yaparsa, büyük olasılıkla satışçılara doğrudan tepki vereceklerdir. Örneğin satış yöneticisi, satışçıya kınama veya işten çıkarma cezası verebilir veya satışçıya çeşitli yardımlar sağlayabilir. Bu yardımlar, satışçı için bilgilerini yenileme eğitimi, satışçı satış görüşmeleri yaparken ona eşlik etmek, satışçının performansını yakından izlemek ve kıdemli bir satışçı ile satışçının birlikte satış yapmasını sağlamak olabilmektedir. Satış yöneticileri satışçı açısından mevcut duruma tepkilerini, satışçıyı satış dışı başka bir pozisyona veya yeni ürün hattına geçirme şeklinde gösterebilir. Bununla birlikte, satışçının iyi bir iş geçmişi olmadığında, satış yöneticileri, satışçının performansına uygun olarak tepki vermesi olası görülmektedir. Bu tepkiler satışçıyı sınırlama, satışçıya destek verme veya satışçının başka bir bölüme transferi şeklinde olabilmektedir (Dubinsky ve diğerleri, 1989: 18-19).

#### **3.8.2.6. Dört Günü Teorisi**

Dört günü teorisi, Harvard School profesörleri, Paul Lawrence ve Nitin Nohria tarafından geliştirilmiştir (McShane ve Von Glinow, 2010: 140). Bu dört günü şu şekilde açıklanmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2010: 140; Nohria ve diğerleri, 2008: 79):

**Edinme günü** bireylerde doyumsuz şekilde bulunmaktadır. Bunun nedeni, bireylerde motivasyon sağlamanın amacının, daha iyiyi başarma olmasıdır. Her birey, mutluluk duygusunu güçlendirmek için kıt malları elde etmeye güdülenir. Bu günü tatmin edildiğinde memnuniyeti sağlarken, tatmin edilmediğinde memnuniyetsizliği beraberinde getirmektedir. Bu olgu yiyecek, giyecek, barınma ve para gibi fiziksel mallarla birlikte, aynı zamanda seyahat gibi faktörler için de geçerlidir. Bununla birlikte bireyler sadece kendi gelirleri ile değil, diğer çalışanların geliri ile de ilgilenebilmektedir.

**Bağlanma günü** insanları bir araya getirerek motive etmektedir. Organizasyonların başarısında ve sosyal gelişmede ana bileşen olarak

tanımlanmaktadır. Birçok birey, aile ve akrabaları ile bağının yanısıra dernekler, uluslar gibi büyük birliklerle de bağ kurmaktadır. Bağlanma güdüsü sevme ve koruma gibi pozitif duygularla ilişkilidir. İşyerinde bağlanma güdüsü çalışanların organizasyona bağlılığını hissetmesini sağlayarak motivasyonlarını artırır.

**Öğrenme güdüsü**, bireylerin yüksek düzeyli ihtiyaçları olan kendini gerçekleştirme ve gelişme ile ilişkili bir kavramdır. Çalışanlar, onlara gelişme ve öğrenmeye fırsat sağlayan işlerle motive olmaktadır. Çalışanları monotonluğa sürükleyen işler mutsuz etmektedir. Kendini köşeye sıkışmış hisseden yetenekli çalışanlar, yeni fırsatlara ulaşmak için çalıştıkları organizasyonu bırakırlar.

**Savunma güdüsü**, fizyolojik ve sosyolojik olarak bireyleri koruyan bir güdüdür. İlişkileri, kazançları ve inanç sistemlerini savunmayı içermektedir. Her birey doğası gereği, kendini, mülkiyetini, aile ve arkadaşlarını, fikir ve inançlarını dış tehditlere karşı savunma eğilimi göstermektedir.

Bu dört güdü hiyerarşik bir yapı içerisinde yer almaz. Başka bir deyişle bir güdü diğerinin üstünde yada altında değildir (McShane ve Von Glinow, 2010: 140-141; Nohria ve diğerleri, 2008: 80). Dört güdü de, doğuştan ve evrenseldir; bununla birlikte birbiri ile ilişkilidir. Bu güdüler, yeni uyarıcıya hangi duyguların etiketlendiğini belirlemektedir. Örneğin, birey bir gün işe gittiğinde kendi sandalyesinde yabancı birinin oturduğunu görürse, üzüntü duygusunu, merak duygusunu ya da bu iki duyguyu bir arada hissedebilir. Bu duygular, otomatik olarak bu güdülerin birinden yada tamamından dolayı ortaya çıkmıştır (McShane ve Von Glinow, 2010: 140-141). Nohria ve diğerleri (2008), çalışanları tam motive etmek için bu dört güdünün ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Dört güdü teorisi Tablo 3'te özetlenmiştir.

**Tablo 3:** Dört GÜDÜ Teorisi

| GÜDÜ                   | ANA ARAÇ                                    | FAALİYETLER  |
|------------------------|---|--|
| EDİNİM GÜDÜSÜ          | Ödül Sistemi                                | <ul style="list-style-type: none"><li>• İyi performans sergileyen bireyler ile ortalama yada kötü performans sergileyen bireyler keskin bir şekilde birbirinden ayrılmalıdır.</li><li>• Ödüller açık bir şekilde performans ile bağlantılıdır.</li><li>• Çalışanlara rakipler kadar iyi maaş ödemesi yapılmalıdır.</li></ul> |
| BAĞLANMA GÜDÜSÜ        | Kültür                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanlar arasında arkadaşlık ve karşılıklı güveni teşvik edilmelidir.</li><li>• İşbirliği ve takım çalışmasının değeri belirtilmelidir.</li><li>• En iyi uygulamaların paylaşılması özendirilmelidir.</li></ul>  |
| ÖĞRENME(ANLAMA) GÜDÜSÜ | İş Tasarımı                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizasyonda önemli ve belirgin rollere sahip iş tasarımı oluşturulmalıdır.</li><li>• Organizasyonda anlamlı ve teşvik edici katılım duygusunu içeren iş tasarımı oluşturulmalıdır.</li></ul>  |
| SAVUNMA GÜDÜSÜ         | Performans-Yönetim ve Kaynak Dağıtma Süreci | <ul style="list-style-type: none"><li>• Tüm süreçlerde şeffaflık artırılmalıdır.</li><li>• Adaletin önemi belirtilmelidir.</li><li>• Ödüller, görevler, onay formlarında şeffaflık ve güven oluşturulmalıdır.</li></ul>  |

Kaynak: Nohria ve diğerleri, 2008:83

### 3.9. İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON

İş tatmini, algılanan iş karakteristiklerinin, iş çevresinin ve işteki duygusal deneyimlerin değerlendirilmesidir. İş yerinde tatmin olmuş bireyler, gözlemlerini ve duygusal deneyimlerini temel alarak işleri hakkında olumlu değerlendirmelere sahiptir (McShane ve Von Glinow, 2010: 108).

Birey organizasyon içerisindeki çalışmasında, iki farklı tatmin düzeyine ulaşmayı hedefler. “Çalışmasının sonucunda elde ettiği tatmin dışsal tatmini ifade ederken, çalışması sırasında hissettiği tatmin içsel tatmini” ifade etmektedir. Motivasyon tatmine yol açacağı gibi, iş tatmini de motivasyona neden olan bir durumdur. Bu sebeple iş tatmini ve motivasyon arasında çift yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. İş tatmini bireylerin hem motivasyonuna hem de performansına olumlu yönde etki eden bir faktördür (Şimşek ve diğerleri, 2011: 205).

Çalışanların işinden tatmin olduğu organizasyonların performansları, işinden tatmin olmayan çalışanların bulunduğu organizasyonlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 85).

Churchill ve diğerleri (1976: 331), satış gücüne organizasyon iklimi ve iş tatmininin etkisini inceledikleri araştırmada şu bulguları elde etmişlerdir:

- Satış gücü, mevcut yöneticisi tarafından faaliyetlerinin içtenlikle yönetildiğini ve izlendiğini algılandığında, işlerinden daha fazla tatmin olurlar.
- İş tatmini açısından, satış yönetimi ve satış gücünün iletişimi ele alındığında, satış gücünün morali için iletişimin niteliğinden çok sıklığı önem taşımaktadır.
- Yönetim yeterli yardım ve desteği( teknik destek, bilgi formu, eğitim vb) sağladığında satış gücü işinden daha çok tatmin olmaktadır.
- Satış gücü, şirket politikalarının belirlenmesinde aktif katılımcı rol oynadığını algıladığı takdirde, belirlenen politika ve standartlarla yönetici ve bu politika ve standartları onlara uygulatanlar kadar mutlu olduğu gözlemlenir.

Bununla birlikte, yüksek satış gücü motivasyonu, fazla çaba, yüksek performans sağlamaktadır. Gelişmiş performans, yüksek iş tatminini getirecek ve bu da büyük ödüllere yol açacaktır. Böylece döngü gelişmiş memnuniyet ve yüksek motivasyonla sonuçlandığında tamamlanmış olacaktır. Churchill, Ford ve Walker aynı zamanda satış personeline göre ödüllerin de değerinin değiştiğini belirtmektedirler. Bununla birlikte, satış yöneticilerine şu etkiler görülmektedir (Jobber and Lancaster, 2003: 369):

- Satış yöneticileri, satış personeli ile satış aramalarını planlama, satış yeteneklerini artırma gibi satış faaliyetlerinde daha çok ve daha akılcı çalışırlarsa, onları daha fazla satabileceklerine ikna edebileceklerdir.
- Satış yöneticileri, satış personeli en iyi performansı gösterdiğinde, bunun karşılığında alacakları ödüllerin gösterdikleri daha fazla çabaya değer olduğuna satış personelinin ikna edebileceklerdir.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **SATIŞ YÖNETİCİSİNİN SATIŞ GÜCÜ BAŞARISI ÜZERİNDEKİ ROLÜ:PERFORMANS VE MOTİVASYON ÜZERİNE BİR İNCELEME**

Bu bölümde satış yöneticisinin satış gücü başarısı üzerindeki rolünün performans ve motivasyon açısından incelenmesine olanak veren araştırmaya yer verilmiştir. İlk olarak araştırmanın amacı ve önemi açıklanmış, literatür taraması sonucu oluşturulan hipotezler ve araştırma modeline yer verilmiştir. Sonrasında araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, verilerin analizi ve araştırma kısıtlarına değinilmiştir. Son olarak araştırmadan elde edilen sonuçlara ve önerilere yer verilmektedir.

#### **4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın amacı satış yöneticisinin, satış gücü başarısı üzerindeki rolünü performans ve motivasyon açısından incelemektir. Firmaların günümüzde sürdürülebilirliklerini garanti altına alabilmelerinde satış gücünün başarısı önem arz etmektedir. Satış gücü başarısının tanımlanmasında performans ve motivasyon kilit unsurlardır.

Motivasyon, satış hedeflerine ulaşılmasında, satış gücünü daha fazla çalışmaya teşvik eden bir unsurdur (Kotler ve Armstrong, 2010: 493). Başarılı bir organizasyon yapısı, ancak motive olmuş çalışanlarla mümkün olabilmektedir. Çalışanların motive edilmesi ve bu motivasyonun sürdürülebilmesinde yöneticilere büyük yükümlülükler düşmektedir (Şimşek ve diğerleri, 2011: 177). Motive edilmiş satış gücünün performansında da gelişme olması beklenmektedir.

Son dönemlerde bireyin kendi kendini motive edebilmesi yani içsel motivasyonun yüksek olmasının daha önemli olduğu önerilmektedir (Yener ve Akyol, 2009: 256). Genel olarak, içsel çıktıların başarı, özyeterlilik (self-competence), saygınlık gibi durumları içerdiği ve performansın kendisiyle ilgili olduğu görülmektedir (Tyagi, 1985: 291-292).

Davranışsal performans, satış gücünün iş sorumluluklarını yerine getirirken kullandığı etkinlikler ve stratejileri içermektedir (Baldauf ve diğerleri, 2005: 20; Piercy ve diğerleri, 2004: 258; Piercy ve diğerleri, 1998: 81). Satış gücünün çaba ve

becerileri ile elde ettikleri sonuçlar sonuç performansını oluşturmaktadır (Baldauf ve diğerleri, 2005: 20). Davranış performansına gösterilen ilgi gitgide artmaktadır. Satış yöneticileri çoğu zaman satış sonuçlarını kullanarak değerlendirme yapmaya önem verirken, satış sonuçlarına yol açan unsurlar olan satış gücünün davranışlarının öneminin farkına varmışlardır (Piercy ve diğerleri, 1998: 81; Piercy ve diğerleri, 2004:258). Bununla birlikte Behrmann ve Perreault (1982) satış personelinin davranışsal performansları hakkında daha kapsamlı bilgi sahibi olduklarını vurgulamıştır (Jaworski ve Kohli, 1991: 195).

Satış gücünün başarısını sağlamak adına satış gücünün performansının ve motivasyonunun artırılmasında satış yöneticisi önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışmamızda satış gücünün başarısında satış yöneticisinin rolünü incelemek üzere çok değişkenli bir model kurulmuştur. Bu model kapsamında, satış yöneticisinin liderlik davranışları(güçlendirici liderlik davranışları ve transformasyonel liderlik davranışları), mentörlük işlevleri, iletişim uygulamaları, geribildirimleri ve satış yöneticisine duyulan güven değişkenleri gözönüne alınarak satış gücünün içsel motivasyonuna ve satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansına etkileri açıklanmaya çalışılmıştır.

Çalışmada kullanılan model satış yöneticisinin satış gücü başarısındaki rolünü açıklamada çok değişkenli bir model olması açısından özgün bir nitelik taşıdığı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

#### **4.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ VE MODELİ**

Magrath (1990), saha satış yöneticilerinin 4 kilit rolü olduğunu vurgulamıştır. Bu roller, eğitici ve öğretmen rolü, akıl veren ve destekleyici rolü, öncü ve bayrak taşıyıcı rolü, sorun çözücü ve satış personelinin koruma rolü olarak belirtilmiştir (Magrath, 1990: 131-137). Mintzberg (1990: 10), yönetici rollerini tanımlamak üzere yaptığı çalışmalarda satış yöneticilerinin zamanının büyük bir bölümünü temsilci, lider ve irtibat sağlayıcı rollerini kapsayan kişilerarası rollere ayırdıklarını vurgulamıştır. Schmelz ve diğerleri (2002) hiyerarşik değer haritası kullanarak yaptıkları çalışmada, satış yöneticisinin üç önemli rolüne dikkat çekmişlerdir ve bu rolleri iletişimci-irtibat sağlayıcı, motivatör ve koçluk olarak tanımlamışlardır. Destekleyici iletişimin, iletişim yetenekleri, insan ilişkileri yetenekleri, bilgi sahibi

olma, organizasyon ve zaman yönetimi becerileri, dürüst olma ve liderlik özelliklerini taşıdığını ve pozitif moral, satışçıları geliştirme, etkili geribildirim sağlama ve rol model olma sonuçlarını sağladığını belirtmişlerdir. Bir motivatör olarak satış yöneticisinin, motivasyonel yetenekleri ile daha fazla çaba ve pozitif moral arasında güçlü bir bağlantı olduğu, bununla birlikte . koçluk becerileri ile etkili geribildirimler arasında güçlü bir bağlantı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte pozitif moral ve yöneticiye güven arasında bir ilişki kurulmuş ve bu sayede satış gücünün müşteri ile ilişkilerini geliştirebileceği, bununla birlikte yöneticiye güven ve saygı duyma arasında ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Schmelz ve diğerleri, 2002).

Güçlendirici liderlik, Gao ve diğerleri (2011: 788) tarafından çalışanların iş çevrelerine daha fazla uyum sağlamaları ve kavramaları açısından, onları geliştirmek ve teşvik etmek amacıyla otorite, özerklik ve sorumluluğun çalışanlarla paylaşıldığı bir liderlik olarak tanımlanmakta ve güçlendirici liderlerin, çalışanların görüş ve önerilerinin değerini vurgulayan, katılımcı karar almayı sağlayan liderler olduğu vurgulanmaktadır. Büyükbeşe (2012: 97), çalışmada güçlendirici liderliğin iş performansı ve içsel motivasyonu olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Vecchio ve diğerleri (2010: 538), çalışmalarında güçlendirici liderlik ve çalışan performansı arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir.

Transformasyonel liderler ise çalışanlarını bir vizyona yönlendirmeye çalışan, çalışanların kendilerine olan güvenlerini arttıran ve bu sayede performansı arttırmayı hedefleyen ve onları motive eden liderler olarak tanımlanmaktadır (Eren,2008: 460-462). Akbolat ve diğerleri (2013: 46), çalışmalarında transformasyonel liderlik ve içsel motivasyon arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir. Bununla birlikte, Batmaz ve Gürer (2016: 489), çalışmalarında transformasyonel liderlik ile çalışanların içsel motivasyonu arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Deconick ve Beth (2013: 208), ana transformasyonel liderlik davranışları ve bireyselleştirilmiş desteğin, satış gücünün performansının arttırılması ile pozitif ilişkisi olduğunu vurgulamıştır.

Bu bağlamda literatürde son dönemde yapılan çalışmalarda en çok değerlendirilen liderlik anlayışları olan güçlendirici liderliğin ve transformasyonel liderliğin satış gücünün içsel motivasyonu ve satış gücünün satış ile ilgili ve satış

dışı davranışsal performans ile anlamlı pozitif bir ilişkisi olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda hipotezler şu şekildedir:

*H1: Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H2: Satış yöneticilerinin transformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H9: Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H10: Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H11: Satış yöneticisinin transformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

*H12: Satış yöneticisinin transformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.*

Gladstone (1988)'a göre mentörlük faaliyetleri, dışsal motivasyon ile kıyaslandığında daha çok içsel olarak motive etmektedir (aktaran Appelbaum ve diğerleri, 1994: 7). Brashear ve diğerleri (2006)'ne göre mentörler satış gücünün iş sonuçlarını da etkileyebilirler, özellikle yeni işe alınan satışçılara gerekli bilgileri verebilirler ve bu sayede performansın ve bağlılığın artırılmasına yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, Brashear ve diğerleri (2006) özellikle yönetici mentörlerin rehberliğindeki çalışanların yüksek performansa sahip olmasının daha muhtemel olduğunu belirtmekte ve uzun dönemde organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için mentörlüğün kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi önermektedir (Brashear ve diğerleri, 2006: 15). Appelbaum ve diğerleri (1994: 8), çalışmalarında çalışanların performansının mentörlük yoluyla geliştirilebileceğini vurgulamışlardır. Çalışmamızda bu çerçevede, mentörlük işlevlerinin, satış gücünün içsel motivasyonuna ve satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansına ilişkisi incelenmektedir.

Bu çerçevede hipotezler şu şekilde tanımlanmıştır:

*H3: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H13: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H14: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*



Şimşek ve diğerleri (2011:182), organizasyondaki iletişim ağının açık ve iyi bir yapıda olması motivasyonu artırıcı bir unsur olduğunu vurgulamakta, bununla birlikte iş veya herhangi bir konuda bilgiye iletişim ağı sayesinde çabuk ulaşılabilmesi, çalışanın işe bağlılığını ve motivasyonunu arttırmayı sağlayıcı bir durum olduğunu belirtmektedir.

Satış yöneticisinin etkili iletişim uygulamaları satış gücünün yönetiminde önemli bir bileşendir. Bu sebeple, satış yöneticileri ve araştırmacılar doğru iletişim kurmanın yanısıra bunun kişisel ve örgütsel hedeflere ulaşmadaki rolüne önem vermektedir (Johlke ve Duhan, 2001: 265). Satış yöneticileri satış gücünün hedefler konusunda beklentilerini sağlaması yada aşması hususunda, satış gücünün ne istediğini anlamaları önem arz etmektedir. Bu durum etkili bir satış yöneticisinin iletişim becerisi ile yakından ilintilidir (Schmelz ve diğerleri, 2002: 623). Johlke ve diğerleri (2000), satış yöneticisi ve satış gücü arasındaki iletişimin iş tatminini olumlu yönde etkilediği, iletişim frekansının da satış gücünün performansı üzerinde olumlu yönde etkilere sahip olduğu sonucuna ulaşımlardır. Karabey ve Karcioğlu (2008: 25), çalışmalarında yöneticilerin iki yönlü iletişim kurması ile iş performansı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşımlardır. Likert (1967) çalışmasında yöneticilerin iletişim uygulamalarının iş çıktılarını doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Jablin (1979) ise yöneticilerin iletişim uygulamalarının çalışanlarının tatmin ve performans gibi iş çıktılarını pozitif olarak etkilediğini varsaymıştır (Likert (1967) ve Jablin (1979)'dan aktaran Johlke ve diğerleri, 2000: 264). Bu çerçevede hipotezler şu şekilde tanımlanmıştır:

*H4: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H15: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H16: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

Yöneticiler ve çalışanlar arasında güvenin olması sonucunda çalışanlar yöneticilerine inandıklarında daha kolay risk alabileceklerdir, bilgi alışverişi kolaylaşacaktır ve grup içinde çalışanlar birbirine daha yardımsever olacaklardır. Bu durum verimliliğin artmasını sağlayacaktır (Robbins ve Judge, 2012: 397). Koç ve Yazıcıoğlu (2011: 55), çalışmalarında yöneticiye duyulan güvenin iş tatminini

arttırmada pozitif anlamlı bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte Eren ve Akyüz (2014: 178), çalışmalarında yöneticiye duyulan güven ve iş performansı arasında pozitif anlamlı bir ilişki bulmuşlardır.

Motivasyon tatmine yol açacağı gibi, iş tatmini de motivasyona neden olan bir durumdur. Bu sebeple iş tatmini ve motivasyon arasında çift yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. İş tatmini bireylerin hem motivasyonuna hem de performansına olumlu yönde etki eden bir faktördür (Şimşek ve diğerleri, 2011: 205). Motivasyon özellikle iş tatminine güçlü bir şekilde etki etmektedir (Bagozzi, 1980: 329).

Bu çerçevede hipotezler şu şekilde tanımlanmıştır:

*H5: Satış yöneticisine duyulan güveni ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H17: Satış yöneticisine duyulan güven ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H18: Satış yöneticisine duyulan güven ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

Satış gücünün motivasyon ve performansında satış yöneticisinin verdiği geribildirimler de önem taşımaktadır. Jaworski ve Kohli(1991: 192-193), yöneticilerin verdiği geribildirimlerin, çalışanlara performanslarının gözlemlendiği ve verilecek olan ödül yada yaptırımların bu performansa göre olacağını hatırlattığını belirtmekte, bununla birlikte, bu durumun satış gücünü yüksek seviyede faaliyet gösterebilmeleri için motive edebileceğini vurgulamaktadır. Schmelz ve diğerlerinin (2002: 624) yaptığı çalışmada, çalışmaya katılan bazı katılımcılar, satış gücünün, satış yeteneğini geliştirmek ve iyileştirmek için, satış yöneticisinin satış gücüne etkili geribildirimler sağlaması gerektiğini vurgulamışlardır. Jaworski ve Kohli (1991) çalışmalarında ayrıca, hem pozitif hem de negatif geribildirimlerinin satış gücünün kendilerinden beklenen sonuçlara ulaşmasında, bu sonuçları hatırlatıp performanslarını yükseltebilmeleri için bilgilendirici role sahip olduğunu ifade etmiştir. Pozitif çıktı geribildirimlerin bilgilendirici rolünün yanısıra motivasyon sağlayıcı bir fonksiyon olduğunu ifade etmişlerdir. Pozitif sonuçlarla ilgili geribildirimlerin performansı arttırmada en etkili yol olduğunu vurgulamışlardır. Negatif geribildirimlerin ise pozitif geribildirimler kadar motivasyona etki etmediği sonucuna ulaşmışlardır. Bununla birlikte negatif geribildirimler satış yöneticisinden memnuniyeti düşürmediği, beklenin aksine

arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır (Jaworski ve Kohli, 1991: 198-199). Chakrabarty ve diğerleri (2008: 452), çalışmalarında pozitif geribildirimlerin satış performansını geliştirmede önemli olduğu, negatif geribildirimlerin satış performansına bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çerçevede satış yöneticisinin hem pozitif hem de negatif çerçevede çıktı ve davranışsal geribildirim verme tarzının satış gücünün motivasyonu ve performansına etkisi olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda:

*H6: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücü içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H19: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H20: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

Satış gücü motivasyonun, satış gücü performansına etkisine ilişkin literatürde çeşitli çalışmalar yer almaktadır (örneğin Walker ve diğerleri, 1977; Anderson ve Oliver, 1987; Chowdhury, 2007; Miao, 2007). Cravens ve diğerleri (1993: 56) çalışmalarında, içsel motivasyonun satış gücü performansını önemli derecede etkilediğini vurgulamaktadır. Miao ve Evans (2007: 421), çalışmalarında görevden keyif alma ve zorlayıcı görev arama boyutları ile ele aldıkları içsel motivasyonun performans ile arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Eren ve Akyüz (2014) çalışmalarında, içsel motivasyon ve iş performansı arasında pozitif ilişki bulmuşlardır. Bu değerlendirmeler neticesinde hipotezler şu şekilde oluşturulmuştur:

*H7: Satış gücünün içsel motivasyonu ile satış gücü satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

*H8: Satış gücünün içsel motivasyonu ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.*

Bu değerlendirmeler çerçevesinde araştırmanın ana hipotezleri ve alt hipotezleri şu şekilde tanımlanmıştır:

H1: Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H2: Satış yöneticilerinin trasformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H3: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H4: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H5: Satış yöneticisine duyulan güveni ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H6: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücü içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H7: Satış gücünün içsel motivasyonu ile satış gücü satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H8: Satış gücünün içsel motivasyonu ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H9: Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H10: Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H11: Satış yöneticisinin transformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H12: Satış yöneticisinin transformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.

H13: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H14: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H15: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H16: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H17: Satış yöneticisine duyulan güven ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

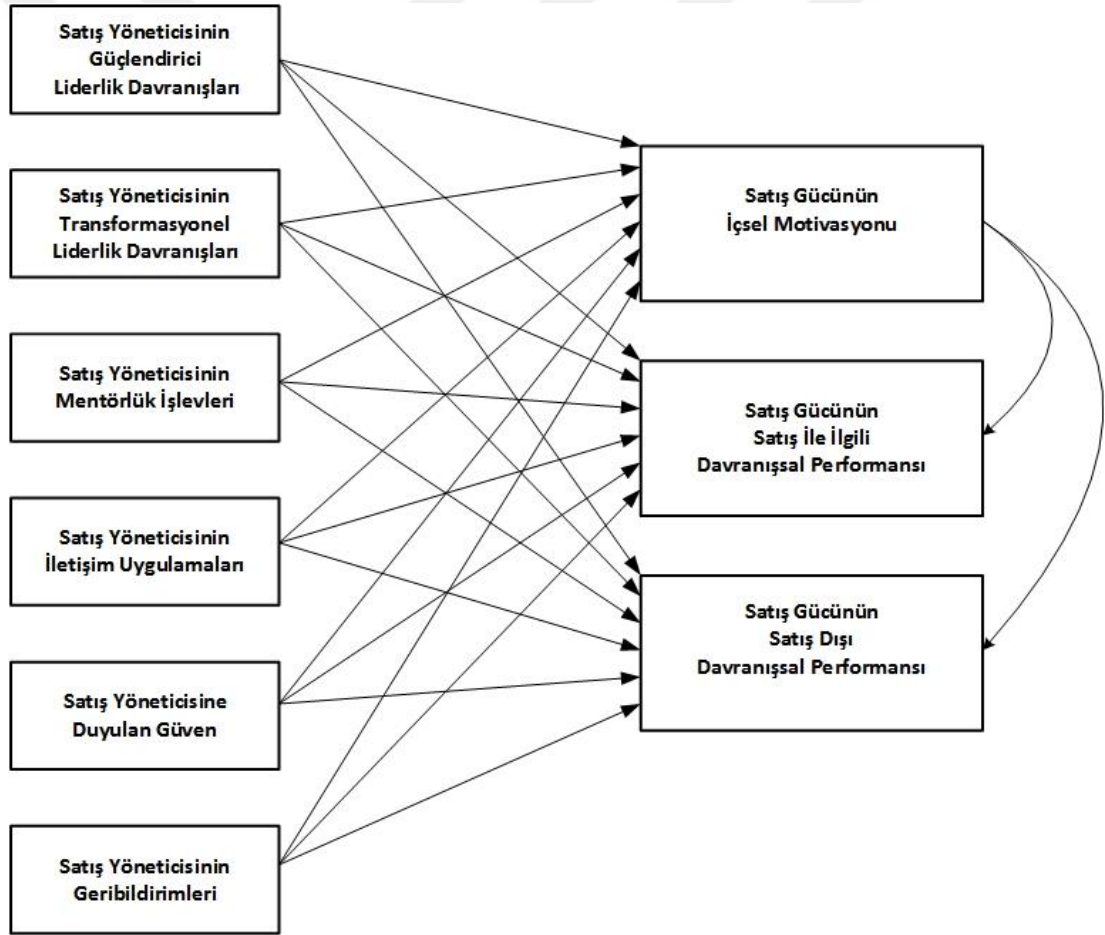
H18: Satış yöneticisine duyulan güven ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H19: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

H20: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.

Literatür taraması ve oluşturulan hipotezler çerçevesinde araştırmanın teorik modeli şu şekilde oluşturulmuştur:

Şekil 5: Araştırmanın Teorik Modeli



### 4.3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Bu çalışma, kağıt ve ambalaj sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir holdingin Avrupa'da yerleşik genel müdürlüğüne (Europe and International Headquarter) bağlı olarak çalışan ve çeşitli ülkelerden sorumlu satış çalışanları ile yapılmıştır. Araştırmaya satış temsilcileri, satış uzmanları, ilk düzey satış yöneticileri ve orta düzey satış yöneticileri katılmış olup, her katılımcı ilk raporlama yaptığı yöneticisini ve kendi performans ve motivasyonunu değerlendirmiştir. Çalışma için online olarak hazırlanan anket 128 satış çalışanına elektronik posta ile gönderilmiş olup, 82 kişi anketi yanıtlamıştır. Ankete katılım oranı %64'tür.

### 4.4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ VE KULLANILAN ÖLÇEKLER

Çalışmamızda veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde satış gücünün satış yöneticisinde algıladığı güçlendirici liderlik davranışları, transformasyonel liderlik davranışları, mentörlük işlevleri, iletişim uygulamaları ve geribildirimlerine ilişkin ifadeler ile satış gücünün satış yöneticisine duyduğu güvene başka bir deyişle satış gücünün satış yöneticisini ne kadar güvenilir algıladığına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde satış gücünün içsel motivasyonunu, satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansını değerlendirebileceği sorular bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde araştırmaya katılan katılımcının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Ankette literatürde bulunan bilimsel çalışmalarla geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve birçok çalışmada desteklenen ölçeklere yer verilmiştir. Araştırmaya katılan katılımcının araştırmanın ilk bölümünde raporlama yaptığı satış yöneticisini, ikinci bölümde kendi motivasyonu, satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansını değerlendirmesi ve üçüncü bölümde demografik özelliklerine ilişkin sorulara yanıt vermesi talep edilmiştir.

Ankette giriş yazısında katılımcının cevaplarının gizli kalacağı, bireysel cevapların herhangi bir şekilde kimseyle paylaşılmayacağı, soruların doğru veya yanlış cevabı olmadığı konusunda genel bir bilgilendirme yapılmıştır.

Ankette yer alan tüm ifadeler 7'li likert ölçeği ile tasarlanmış olup, satışla ilgili davranışsal performans ve satış dışı davranışsal performans ifadeleri haricindeki

ifadeler “**1 kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum**” şeklinde değerlendirilmektedir. Satış ile ilgili davranışsal performans ve satış dışı davranışsal performansı ölçmeye yönelik ifadeler ise “**1 çok zayıf 7 mükemmel**” şeklinde değerlendirilmektedir. Anket formu EK1’de yer almaktadır.

Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışlarının ölçülmesinde, literatürde daha önce yapılmış çalışmalarda da kullanılan (örneğin Von Schaluyk ve diğerleri, 2010; Namasivayam ve diğerleri, 2014; Arslantaş, 2007) Konzcak ve diğerlerinin (2000) hazırladığı altı boyuttan oluşan ölçek kullanılmıştır. Birinci boyutta yetki devri 3 ifade ile, ikinci boyutta sorumluluk 3 ifade ile, üçüncü boyutta kendi kendine karar verme 3 ifade ile, dördüncü boyutta bilgi paylaşımı 2 ifade ile, beşinci boyutta beceri geliştirme 3 ifade ile, altıncı boyutta yaratıcı performans için koçluk 3 ifade ile değerlendirilmektedir.

Satış yöneticisinin transformasyonel liderlik davranışlarının ölçülmesinde birçok çalışmada kullanılan (örneğin; Schwepker ve Good, 2010; Dimaculangan ve Aguilin, 2012; Deconick ve Beth, 2013) Podsakoff ve diğerlerinin (1990;1996) hazırladığı ifadelerden Schwepker ve Good (2010) çalışmasından da destek alınarak faydalanılmıştır. Ölçeğin birinci boyutunda vizyonu iyi bir şekilde ifade edebilme 5 ifade ile, ikinci boyutta yer alan uygun bir model sağlama 3 ifade ile, üçüncü boyutta yer alan grup hedeflerini onaylamaya teşvik etme 4 ifade ile, dördüncü boyutta yer alan yüksek performans beklentisi 3 ifade ile, beşinci boyutta yer alan bireyselleştirilmiş destek sağlama 4 ifade ile, altıncı boyutta yer alan zihinsel(entelektüel) uyarım sağlama 3 ifade ile değerlendirilmektedir.

Satış yöneticisinin, mentörlük işlevlerinin ölçülmesinde literatürde birçok çalışmada kullanılan(örneğin; İbrahimoglu ve diğerleri, 2011; İşcan ve Çakır, 2016; Banerjee-Batist ve Reio, 2016), Noe (1988)’in oluşturduğu, 2 boyut 21 ifadeden oluşan ölçekten yararlanılmıştır. Noe (1988), Krams (1983;1985)’in kariyer geliştirme mentörlüğü ve psikososyal mentörlük ayrımı çerçevesinde ölçeği iki boyutta değerlendirmiştir. Kariyer geliştirme mentörlüğü 7 ifade ile, psikososyal mentörlük ise 14 ifade ile ölçülmektedir. Bununla birlikte İfadeler katılımcıların mentörlük kavramını tam olarak anlamama olasılığı gözetilerek ve yöneticilerinin mentörlük işlevlerini değerlendirmesi istendiğinden, ölçeğin orijinalinde yer alan “Benim mentörüm” ifadesi yerine “Benim yöneticim” ifadesi kullanılmıştır.

Satış yöneticisine duyulan güveni tespit etmek için Podsakoff ve diğerlerinin (1990) hazırladığı literatürde çeşitli çalışmalarda kullanılan (örneğin; Rich, 1997; Xiong ve diğerleri, 2016; Kashyap ve Rangnekar, 2016) tek boyutlu 6 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

Satış yöneticisinin verdiği geribildirimleri değerlendirmek amacıyla Jaworski ve Kohli(1991)'nin hazırladıkları literatürde daha önce yapılmış çalışmalarda da (örneğin; Sujan ve diğerleri, 1994; Chakrabarty ve diğerleri, 2008) kullanılan ifadeleri kullanılmıştır. Pozitif çıktı geribildirimi 5 ifade ile, negatif çıktı geribildirimi 4 ifade ile, pozitif davranış geribildirimi 4 ifade ile, negatif davranış geribildirimi 5 ifade ile ölçülmektedir. Sujan ve diğerleri (1994:42), pozitif geribildirimler ve negatif geribildirimler şeklinde bir gruplama yapmış olmasından dolayı çalışmamızda da bu ayırım yapılmıştır.

Satış yöneticisinin iletişim uygulamalarını belirlemek amacıyla Johlke ve diğerlerinin (2000) hazırladığı, Yoo ve diğerlerinin (2014) çalışmasında da kullanılan, dört boyutu içeren ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin birinci boyutunda iletişim frekansı 2 ifade ile, ikinci boyutta iletişim yöntemi 3 ifade ile, üçüncü boyutta iletişimin yönü 3 ifade ile, dördüncü boyutta iletişimin içeriği 2 ifade ile ölçülmüştür. İletişim frekansı ile ifade edilen iletişimin sıklığı ve miktarı olarak ele alınmaktadır ve bu boyuttaki sorular iletişimin yüksek sıklıkta olmasını ölçmektedir. İletişim yöntemi boyutunda informel iletişim uygulamaları ölçülmeye çalışılmaktadır. İletişimin yönü boyutunda iki yönlü iletişim ölçülmeye çalışılmakta olup, iletişimin içeriği boyutunda dolaylı iletişim içeriğini ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır (Johlke ve diğerleri, 2000: 266).

Satış gücünün içsel motivasyonun ölçülmesinde literatürde birçok çalışmada kullanılan (örneğin, Grant ve diğerleri, 2001;Baldauf ve diğerleri, 2000; Low ve diğerleri, 2001; Eren ve Akyüz, 2014; Bodla ve Naeem, 2014) Oliver ve Anderson (1994)'un hazırladığı 6 ifade kullanılmıştır.

Behrmann ve Perreault (1982), satış gücünün kendi kendini değerlendirmesine olanak veren performans ölçütleri ile yönetici değerlendirmeleri ve firmaya ait kantitatif satış performans ölçütleri arasında tutarlı sonuçlara ulaşmıştır (aktaran Cross ve diğerleri, 2007:826). Nitekim Behrmann ve Perreault (1984) yaptığı çalışmada da satış gücünün performans değerlendirmesi satış gücünün



kendileri tarafından yapılmıştır (Behrmann ve Perreault, 1984). Pym ve Auld (1965), öz değerlendirilen satış gücü performans ölçeği ile objektif performans değerlendirmeleri arasında korelasyon olduğunu vurgulamıştır. Heneman(1974) ise üstün derecelendirmeye sahip, performans öz değerlendirme ölçüleri ile objektif performans ölçüleri karşılaştırıldığında nispeten öz değerlendirme performans ölçütlerinin daha az hoşgörü, aralık kısıtlama ve hale hatasına sahip olduğunu belirtmiştir (Pym ve Auld(1965) ve Heneman (1974)'ten aktaran Busch ve Bush, 1978). Pruden ve Reese (1972: 602) ise performans öz değerlendirme ölçeğinin tercih edilme sebebi olarak, kişisel satış performansını hangi geçerli ölçütler ile ölçülebileceği konusundaki anlaşmazlıklar ve her bir satışçının performansının diğer satışçıların performanslarından bağımsız olarak değerlendirmenin güçlüğü olarak ifade etmişlerdir.

Bu bağlamda satış gücünün performansı çerçevesinde teknik bilgi ve satış sunum performanslarını içeren satış ile ilgili davranışsal performansları; bilgi sağlama performansı ve harcama performanslarını içeren satış dışı davranışsal performansları değerlendirilmiştir. Satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansının ve satış dışı davranışsal performansının ölçülmesinde Behrman ve Perreault(1982)'un, literatürde çeşitli çalışmalarda da kullanılan (örneğin; Cravens ve diğerleri, 1993; Jaworski ve Kohli, 1991; Holmes ve Srivastava, 2002) satış gücünün davranışsal performansını ölçmek amacıyla belirledikleri ifadeler kullanılmıştır. Behrman ve Perreault (1982)'un makalesine ve ifadelere ulaşamadığı için Cravens ve diğerlerinin (1993) makalesinden ifadelere erişilmiştir. Satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansını ölçmek amacıyla ilk boyutta satış gücünün teknik bilgiyi kullanma performansını değerlendirmeye yönelik 4 ifade, ikinci boyutta satış sunum performanslarını değerlendirmek üzere 5 ifade yer almaktadır. Satış gücünün satış dışı davranışsal performansını ölçmek amacıyla ilk boyutta bilgi sağlama performansını ölçmek üzere 4 ifade, harcama kontrol performansını ölçmek üzere 5 ifade yer almaktadır.

## 4.5. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Araştırma sonucu elde edilen verilerin analizi SPSS 17 ve SmartPLS 3.2.6. programları ile yapılmıştır. Verilerin analizine ilişkin olarak öncelikle araştırmanın demografik değişkenlerine ilişkin frekans analizi sonuçlarına yer verilmektedir. İkinci kısımda araştırmada kullanılan ölçeklerin aritmetik ortalamaları ve standart sapmalarına yer verilerek değerlendirme yapılmaktadır. Son kısımda, araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesine olanak sağlayan PLS analiz sonuçları yer almaktadır.

### 4.5.1. Araştırmanın Demografik Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Verilerin analizinde ilk kısımda anketi yanıtlayan katılımcıların demografik değişkenlerini belirlemeye yönelik olarak SPSS’de frekans analizi yapılmıştır. Ankete toplamda 82 kişi yanıt vermiştir. Katılımcıların 20’si (%24.4) kadın, 62’si(%75.6) erkektir. Yaş ile ilgili değerlendirme yapıldığında katılımcıların %15.9’unun 25-34 yaş aralığında, %51.2’sinin 35-44 yaş aralığında, %26.8’inin 45-54 yaş aralığında, %6.1’inin 55 ve üzeri yaş aralığında olduğu gözlemlenmektedir.. Katılımcıların %34.1’i 1-5 yıl arasında, %35.4’ü 6-10 yıl arasında, %15.9’u 11-15 yıl arasında, %11’i 16-20 yıl arasında, %3.7’si 21 ve üzeri yıldır bu holdingte çalışmaktadır. Katılımcıların satış işinde tecrübesi değerlendirildiğinde %14.6 sının 1-5 yıl arasında, %18.3’ünün 6-10 yıl arasında %28’inin 11-15 yıl arasında, %23.2’sinin 16-20 yıl arasında, %15.9’unun 21 yıl ve üzeri tecrübesi olduğu gözlemlenmektedir. Bu kapsamda değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunun tecrübeli olduğu ve uzun zamandır bu holdingte çalıştığı söylenebilir. Anketi yanıtlayan katılımcıların %74.4’ü satış temsilcisi, %11’i satış uzmanı, %6.1’i ilk düzey yönetici, %8.5’i orta düzey yöneticidir. Katılımcıların değerlendirdikleri yöneticilerden %32.9’u ilk düzey yönetici, %48.8’i orta düzey yönetici ve %18.3’ü üst düzey yöneticidir. Ankete katılan katılımcıların %95.1’i aktif satış yapmakta, %4.9’u aktif satış yapmamakta fakat satışa destek olmaktadır. Aktif satış yapmayan yanıtlayıcıların 2 tanesi satış temsilcisi, 2 tanesinin de satış uzmanı olduğu gözlemlenmektedir. Sözü geçen 4 katılımcı da işyerinde satış yapmaları ve satışa

destek olmaları dolayısıyla satış gücü içerisinde değerlendirilmiştir. Bununla birlikte Yamamoto (2007:1), satış gücünü oluşturan çalışanların satış gerçekleştiren bireyler olduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle aktif satış yapan ilk düzey ve orta düzey satış yöneticileri de araştırmaya dahil edilmiş ve bağlı oldukları yöneticilerini değerlendirmişlerdir. Frekans analizi değerleri Tablo 4’te özetlenmiştir.

**Tablo 4:** Frekans Analizi Tablosu

| CİNSİYET        | FREKANS   | YÜZDE        | POZİSYON            | FREKANS   | YÜZDE        |
|-----------------|-----------|--------------|---------------------|-----------|--------------|
| Kadın           | 20        | 24,4         | Satış Temsilcisi    | 61        | 74,4         |
| Erkek           | 62        | 75,6         | Satış Uzmanı        | 9         | 11,0         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>82</b> | <b>100,0</b> | İlk Düzey Yönetici  | 5         | 6,1          |
|                 |           |              | Orta Düzey Yönetici | 7         | 8,5          |
|                 |           |              | <b>TOPLAM</b>       | <b>82</b> | <b>100,0</b> |
| AKTİF SATIŞ     | FREKANS   | YÜZDE        |                     |           |              |
| Evet            | 78        | 95,1         |                     |           |              |
| Hayır           | 4         | 4,9          |                     |           |              |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>82</b> | <b>100,0</b> |                     |           |              |
| YAŞ             | FREKANS   | YÜZDE        | YÖNETİCİ KADEMESİ   | FREKANS   | YÜZDE        |
| 25-34           | 13        | 15,9         | İlk Düzey Yönetici  | 27        | 32,9         |
| 35-44           | 42        | 51,2         | Orta Düzey Yönetici | 40        | 48,8         |
| 45-54           | 22        | 26,8         | Üst Düzey Yönetici  | 15        | 18,3         |
| 55 ve üzeri     | 5         | 6,1          | <b>TOPLAM</b>       | <b>82</b> | <b>100,0</b> |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>82</b> | <b>100,0</b> |                     |           |              |
| ÇALIŞMA SÜRESİ  | FREKANS   | YÜZDE        | TECRÜBE YILI        | FREKANS   | YÜZDE        |
| 1-5 yıl         | 28        | 34,1         | 1-5 yıl             | 12        | 14,6         |
| 6-10 yıl        | 29        | 35,4         | 6-10 yıl            | 15        | 18,3         |
| 11-15 yıl       | 13        | 15,9         | 11-15 yıl           | 23        | 28,0         |
| 16-20 yıl       | 9         | 11,0         | 16-20 yıl           | 19        | 23,2         |
| 21 ve üzeri yıl | 3         | 3,7          | 21 ve üzeri yıl     | 13        | 15,9         |
| <b>TOPLAM</b>   | <b>82</b> | <b>100,0</b> | <b>TOPLAM</b>       | <b>82</b> | <b>100,0</b> |

#### 4.5.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde, yapılan tanımlayıcı istatistiklerle, ölçeklerde geçen ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına yer verilmiştir. Tanımlayıcı istatistikler yapılmadan önce SPSS programında ters kodlu ifadeler yeniden kodlanmıştır. Veri toplama yöntemi ve kullanılan ölçekler başlığı altında da belirtildiği üzere ankette yer alan tüm ifadeler 7’li likert ölçeği ile tasarlanmış olup, satışla ilgili davranışsal performans ve satış dışı davranışsal performans ifadeleri haricindeki ifadeler “1

**kesinlikle katılmıyorum, 7 kesinlikle katılıyorum**” şeklinde değerlendirilmektedir. Satışla ilgili davranışsal performans ve satış dışı davranışsal performansı ölçmeye yönelik ifadeler ise “**1 çok zayıf 7 mükemmel**” şeklinde değerlendirilmektedir. Aşağıda ortalamalara ilişkin yapılan değerlendirmelerde anketin orijinal ve katılımcılara uygulama dili İngilizce olduğu için hem Türkçe hem İngilizce olarak ifadelere yer verilmektedir.

Katılımcıların yöneticilerinde algıladıkları güçlendirici liderlik davranışlarını değerlendirmeleri amacıyla 17 ifade yöneltilmiştir. Güçlendirici liderlik ölçeği genel olarak değerlendiriliğinde, ifadelerin genel ortalamaları 5’in üzerindedir. Bu bağlamda, katılımcıların bu ifadelerin hepsine katıldıkları gözlemlenmektedir. Bu ölçekte katılımcıların en çok katıldıkları ifade, “*Performans ve sonuçlardan sorumlu tutulurum.*”(I am held accountable for performance and results) (Puan ortalaması: 6.16) ifadesi olmuştur. En düşük katıldıkları ifade ise “*Yöneticim sistematik problem çözme yöntemleri konusunda beni teşvik eder(örneğin 7 basamaklı problem çözme yöntemi vb)*”(My manager encourages me to use systematic problem-solving methods (e.g., the seven-step problem-solving model))(Puan ortalaması:4.29) olmuştur. Bu kapsamda katılımcılar yöneticileri tarafından sistematik problem çözme konusunda teşvik edilme konusuna kararsız bir yaklaşım gösterdikleri söylenebilir. Güçlendirici liderlik ölçeğinin boyutları, ortalama ve standart sapmasına Tablo 5’te yer verilmiştir.

**Tablo 5:** Güçlendirici Liderlik Davranışları Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyutlar                 | Boyutların Ort. | Boyutların Std. Sapması | İfadeler  | Ortalama | Std. Sapma |
|--------------------------|-----------------|-------------------------|---|----------|------------|
| Yetki Delegasyonu        | 5,91            | ,877                    | <b>GL1.</b> My manager gives me the authority. I need to make decisions that improve work processes and procedures.<br><i>Yöneticim bana iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirecek kararlar vermem için yetki vermektedir.</i>  | 5,93     | 1,016      |
|                          |                 |                         | <b>GL2.</b> My manager gives me the authority to make changes necessary to improve things.<br><i>Yöneticim birşeyleri iyileştirmek adına gerekli değişiklikleri yapabilmem için bana yetki verir.</i>   | 5,94     | ,947       |
|                          |                 |                         | <b>GL3.</b> My manager delegates authority to me that is equal to the level of responsibility that I am assigned.<br><i>Yöneticim bana atanan sorumluluk kadar yetkiyi devreder.</i>  | 5,87     | 1,141      |
| Sorumluluk               | 5,96            | ,672                    | <b>GL4.</b> My manager holds me accountable for the work I am assigned.<br><i>Yöneticim bana atanan işler için beni sorumlu tutar.</i>  | 6,09     | ,834       |
|                          |                 |                         | <b>GL5.</b> I am held accountable for performance and results.<br><i>Performans ve sonuçlardan sorumlu tutulurum.</i>   | 6,16     | ,728       |
|                          |                 |                         | <b>GL6.</b> My manager holds people in the department accountable for customer satisfaction.<br><i>Yöneticim müşteri memnuniyetine ilişkin olarak departmandaki kişileri sorumlu tutar.</i>   | 5,62     | 1,085      |
| Kendi Kendine Karar Alma | 5,94            | ,762                    | <b>GL7.</b> My manager tries to help me arrive at my own solutions when problems arise, rather than telling me what he/she would do.<br><i>Yöneticim bir sorun ortaya çıktığında bana ne yapacağımı söylemek yerine kendi çözümlerime ulaşmam konusunda bana yardımcı olmaya çalışır.</i> | 5,77     | 1,092      |
|                          |                 |                         | <b>GL8.</b> My manager relies on me to make my own decisions about issues that affect how work gets done.<br><i>Yöneticim işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili kendi başıma aldığım kararlarda bana güvenir.</i>  | 6,00     | ,846       |
|                          |                 |                         | <b>GL9.</b> My manager encourages me to develop my own solutions to problems I encounter in my work.<br><i>Yöneticim işimde karşılaştığım sorunlara kendi çözümlerimi geliştirmem konusunda beni teşvik eder.</i>   | 6,06     | ,837       |
| Bilgi Paylaşımı          | 5,67            | 1,046                   | <b>GL10.</b> My manager shares information that I need to ensure high quality results.<br><i>Yöneticim yüksek kalitede sonuçlar elde etmem için gereken bilgileri benimle paylaşır.</i>   | 5,71     | 1,071      |
|                          |                 |                         | <b>GL11.</b> My manager provides me with the information I need to meet customers' needs.<br><i>Yöneticim müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamam için gerekli bilgileri bana sağlar.</i>   | 5,63     | 1,171      |

Tablo 5'in Devamı

| Boyutlar                        | Boyutların Ort. | Boyutların Std. Sapması | İfadeler   | Ortalama | Std. Sapma |
|---------------------------------|-----------------|-------------------------|--|----------|------------|
| Beceri Geliştirme               | 5,02            | 1,116                   | <b>GL12.</b> My manager encourages me to use systematic problem-solving methods (e.g., the seven-step problem-solving model).<br><i>Yöneticim sistematik problem çözme yöntemlerini kullanma konusunda beni teşvik eder.(örneğin yedi basamaklı problem çözme yöntemi vb.)</i>             | 4,29     | 1,544      |
|                                 |                 |                         | <b>GL13.</b> My manager provides me with frequent opportunities to develop new skills.<br><i>Yöneticim yeni beceriler geliştirmem konusunda sık sık bana fırsatlar sağlar.</i>   | 5,39     | 1,264      |
|                                 |                 |                         | <b>GL14.</b> My manager ensures that continuous learning and skill development are priorities in our department.<br><i>Yöneticim departmanımızda sürekli öğrenme ve beceri geliştirmenin öncelikli olmasını sağlar.</i>  | 5,39     | 1,204      |
| Yaratıcı Performans İçin Koçluk | 5,39            | ,844                    | <b>GL15.</b> My manager is willing to risk mistakes on my part if, over the long term, I will learn and develop as a result of the experience.<br><i>Yöneticim uzun dönemde deneyimlerim sonucunda öğrenmem ve geliştirmem koşuluyla benden kaynaklanan hataları göze almaya hazırdır.</i> | 5,23     | 1,230      |
|                                 |                 |                         | <b>GL16.</b> I am encouraged to try out new ideas even if there is a chance they may not succeed.<br><i>Başarılı olmama ihtimali olsa bile, yeni fikirleri denemek için teşvik ediliyorum.</i>   | 5,16     | 1,105      |
|                                 |                 |                         | <b>GL17.</b> My manager focuses on corrective action rather than placing blame when I make a mistake.<br><i>Yöneticim hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici faaliyete odaklanır.</i>   | 5,78     | ,889       |

Katılımcıların, yöneticilerinde algıladıkları transformasyonel liderlik davranışlarını değerlendirmeleri amacıyla 22 ifade yöneltilmiştir. Transformasyonel liderlik ölçeği genel olarak değerlendirildiğinde, ifadelerin genel ortalamaları 5'e yakın olduğu gözlemlenmektedir. Transformasyonel liderliğin genel olarak boyutları ve ifadelere verilen yanıtlar değerlendirildiğinde "Yöneticim "nereye gidiyoruz?"(vizyonumuz) konusunda açık ve net bir anlayışa sahiptir" (My manager has a clear understanding of where we are going) (Puan ortalaması:5.87), "Yöneticim çalışanları "takım oyuncusu" olma konusunda teşvik eder" (My manager encourages employees to be "team players")(Puan ortalaması:5.87), "Yöneticim grubun aynı amaç için birlikte çalışmasını sağlar" (My manager gets the group to work together for the same goal)(Puan ortalaması:5.88) ifaderine verilen ortalamaların daha yüksek olduğu ve katılımcıların bu ifadelere daha çok katıldığı

gözelemlenmektedir. Katılımcılar ölçekte yer alan bazı ifadeler konusunda kararsız kalmışlardır. Transformasyonel liderlik ölçeğine ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmaları Tablo 6’da yer almaktadır.

**Tablo 6:** Transformasyonel Liderlik Davranışları Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyutlar                               | Boyutların Ort | Boyutların Std.Sapması |  | Ortalama | Std. Sapma |
|--|----------------|------------------------|--|----------|------------|
| Vizyonu İyi Bir Şekilde İfade Etme     | 5,52           | 1,012                  | TL1. My manager has a clear understanding of where we are going.<br><i>Yöneticim "nereye gidiyoruz?" konusunda açık ve net bir anlayışa sahiptir.</i>  | 5,87     | 1,108      |
|  |                |                        | TL2 My manager paints an interesting picture of the future for our group.<br><i>Yöneticim grubumuz için ilgi çekici bir gelecek tablosu çizmektedir.</i>   | 5,37     | 1,252      |
|  |                |                        | TL3 My manager is always seeking new opportunities for the organization.<br><i>Yöneticim organizasyon için her zaman yeni fırsatlar arar.</i>  | 5,60     | 1,121      |
|  |                |                        | TL4. My manager inspires others with his or her plans for the future.<br><i>Yöneticim gelecek planları ile diğerlerine ilham vermektedir.</i>  | 5,41     | 1,266      |
|  |                |                        | TL5. My manager is able to get others committed to his or her dream.<br><i>Yöneticim kendi hayallerine diğerlerinin adanmışlığını da sağlar.</i>   | 5,37     | 1,171      |
| Uygun Bir Model Sağlama                | 5,69           | 1,166                  | TL6. My manager leads by “doing” rather than simply by “telling.”<br><i>Yöneticim basitçe "anlatmak" yerine "yaparak" yönetmektedir.</i>   | 5,63     | 1,329      |
|  |                |                        | TL7 .My manager provides a good model for me to follow.<br><i>Yöneticim örnek alabilmem için iyi bir model olur.</i>   | 5,79     | 1,255      |
|  |                |                        | TL8. My manager leads by example.<br><i>Yöneticim davranışlarıyla öncülük eder.</i>  | 5,65     | 1,169      |
| Grup Hedeflerinin Kabulüne Teşvik Etme | 5,76           | 1,110                  | TL9. My manager fosters collaboration among work groups.<br><i>Yöneticim çalışma grupları arasında işbirliğini teşvik eder.</i>  | 5,57     | 1,257      |
|  |                |                        | TL10. My manager encourages employees to be “team players.”<br><i>Yöneticim çalışanları "takım oyuncusu" olma konusunda teşvik eder.</i>   | 5,87     | 1,245      |
|  |                |                        | TL11. My manager gets the group to work together for the same goal.<br><i>Yöneticim grubun aynı amaç için birlikte çalışmasını sağlar.</i>   | 5,88     | 1,059      |
|  |                |                        | TL12. My manager develops a team attitude and spirit among employees.<br><i>Yöneticim çalışanlar arasında bir takım düşüncesi ve ruhu oluşturmaktadır.</i>   | 5,73     | 1,315      |
| Yüksek Performans Beklentisi           | 4,81           | 1,221                  | TL13. My manager makes it clear to me that he or she expects me to give 110 percent all of the time.<br><i>Yöneticim kesinlikle tüm zamanımın olması gerekenden fazlasını beklediğini açıkça ortaya koymaktadır.</i> | 5,06     | 1,318      |
|  |                |                        | TL14. My manager insists on only the best performance.<br><i>Yöneticim yalnızca en iyi performans konusunda ısrar etmektedir.</i>  | 4,85     | 1,424      |
|  |                |                        | TL15. My manager will not settle for second best.<br><i>Yöneticim en iyi ikinciliğe razı olmaz.</i>  | 4,52     | 1,468      |

Tablo 6'nın Devamı

| Boyutlar                              | Boyutların Ort | Boyutların Std.Sapması |   | Ortalama | Std. Sapma |
|---------------------------------------|----------------|------------------------|---|----------|------------|
| Biretseyselleştirilmiş Destek Sağlama | 4,88           | ,950                   | <b>TL16</b> . My manager acts without considering my feelings. <b>(reverse coded)</b><br><i>Yöneticim duygularımı dikkate almadan hareket etmektedir.</i>   | 4,35     | 1,868      |
|                                       |                |                        | <b>TL17</b> .My manager considers my personal feelings before acting.<br><i>Yöneticim harekete geçmeden önce kişisel olarak hissettiklerimi dikkate alır.</i>   | 4,93     | 1,142      |
|                                       |                |                        | <b>TL18</b> . My manager shows respect for my personal feelings.<br><i>Yöneticim kişisel duygularıma saygı göstermektedir.</i>  | 5,60     | ,980       |
|                                       |                |                        | <b>TL19</b> . My manager treats me without considering my personal feelings. <b>(reverse coded)</b><br><i>Yöneticim bana kişisel duygularımı dikkate almadan davranmaktadır.</i>                                | 4,63     | 1,703      |
| Zihinsel Uyarım Sağlama               | 5,13           | ,907                   | <b>TL20</b> . My manager challenges me to think about old problems in new ways.<br><i>Yöneticim eski sorunları yeni yollarla düşünmem konusunda beni zorlar.</i>  | 5,02     | 1,186      |
|                                       |                |                        | <b>TL21</b> . My manager asks questions that prompt me to think about the way I do things.<br><i>Yöneticim birşeyleri yaparken izlediğim yollar hakkında düşünmemi ve sorgulamamı sağlayacak sorular sorar.</i> | 5,16     | 1,012      |
|                                       |                |                        | <b>TL22</b> My manager has stimulated me to rethink the way I do some things.<br><i>Yöneticim birşeyleri yapmak için izlediğim yolları gözden geçirmem konusunda beni teşvik etmiştir.</i>                      | 5,20     | 1,071      |

Katılımcılara yöneticilerinde algıladıkları mentörlük işlevlerini değerlendirmek üzere toplam 21 ifade yöneltilmiştir. Mentörlük işlevleri, psikososyal mentörlük açısından değerlendirildiğinde, ifadelerin ortalamasının 5'e yakın olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda katılımcıların ifadelere genel olarak katıldığı söylenebilmektedir. Genel olarak boyut içerisinde "Yöneticime saygı ve hayranlık duyuyorum" (I respect and admire my manager) ifadesi en yüksek puan ortalamasına sahiptir (Puan ortalaması: 5.82). Bununla birlikte katılımcıların katılmadığı ifadeye rastlanmamakta olup birtakım ifadeler hususunda kararsız oldukları söylenebilir. Psikososyal mentörlük işlevlerine ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına Tablo 7'de yer verilmiştir.



**Tablo 7:** Psikososyal Mentörlük İşlevi Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyutlar              | Boyutların Ort. | Boyutların St.Sapması | İfadeler  | Ortalama | Std. Sapma |
|-----------------------|-----------------|-----------------------|---|----------|------------|
| Psikososyal Mentörlük | 5,17            | ,884                  | <b>M1.</b> My manager has shared history of his/her career with me<br><i>Yöneticim kendi kariyer geçmişini benimle paylaşır.</i>  | 4,73     | 1,466      |
|                       |                 |                       | <b>M2.</b> My manager has encouraged to prepare for advancement.<br><i>Yöneticim işte ilerlemeye hazırlanmam konusunda teşvik eder.</i>   | 5,20     | 1,290      |
|                       |                 |                       | <b>M3.</b> My manager has encouraged me to try new ways of behaving my job<br><i>Yöneticim işimde yeni yolları denemem için beni teşvik eder.</i>   | 5,01     | 1,281      |
|                       |                 |                       | <b>M4.</b> My manager has conveyed feelings of respect for me as an individual.<br><i>Yöneticim birey olarak bana duyduğu saygıyı hissettirmektedir.</i>  | 5,61     | 1,074      |
|                       |                 |                       | <b>M5.</b> I try to imitate the work behavior of my manager<br><i>Yöneticimin iş davranışlarını örnek almaya çalışırım.</i>   | 4,43     | 1,466      |
|                       |                 |                       | <b>M6.</b> I agree with my manager's attitudes and values regarding job.<br><i>Yöneticimin iş ile ilgili tutum ve değerlerini kabul ederim.</i>   | 5,66     | 1,080      |
|                       |                 |                       | <b>M7.</b> I respect and admire my manager<br><i>Yöneticime saygı ve hayranlık duyuyorum.</i>   | 5,82     | 1,079      |
|                       |                 |                       | <b>M8.</b> I will try to be like my manager, when I reach similar position in my career.<br><i>Kariyer basamağında yöneticimle aynı göreve geldiğim zaman onun gibi hareket etmeye çalışacağım.</i>   | 4,89     | 1,379      |
|                       |                 |                       | <b>M9.</b> My manager has demonstrated good listening skills in our conversations.<br><i>Yöneticim görüşmelerimizde iyi bir dinleyicidir.</i>   | 5,63     | 1,181      |
|                       |                 |                       | <b>M10.</b> My manager has discussed my questions or concerns regarding feelings of competence, commitment to advancement, relationship with peers and supervisors or work/family conflicts.<br><i>Yöneticim yeterlilik, terfi kararı, iş arkadaşları ve yöneticilerle olan ilişkilerim, iş/aile çatışmaları konularında soru ve endişelerimi benimle tartışmıştır.</i> | 5,06     | 1,200      |
|                       |                 |                       | <b>M11.</b> My manager has shared personal experiences as an alternative perspective to my problems.<br><i>Yöneticim sorunlarıma alternatif bakış açısı oluşturabilecek kişisel deneyimlerini paylaşmaktadır.</i>   | 4,99     | 1,461      |
|                       |                 |                       | <b>M12.</b> My manager has encouraged me to talk openly about anxiety and fears that detract from my work<br><i>Yöneticim beni işten uzaklaştıran korku ve endişelerim hakkında konuşmaya teşvik eder.</i>  | 4,62     | 1,576      |
|                       |                 |                       | <b>M13.</b> My manager has conveyed empathy for the concerns and feelings I have discussed with him/her<br><i>Yöneticim, karşılıklı konuştuğumuz endişe ve duygularıma karşı empatik davranmaktadır.</i>  | 5,29     | 1,272      |
|                       |                 |                       | <b>M14.</b> My manager has kept feelings and doubts I shared with him/her in strict confidence<br><i>Yöneticim onunla sıkı güven içinde paylaştığım duyguları ve şüpheleri saklamaktadır.</i>   | 5,60     | 1,121      |

Mentörlük işlevleri ,kariyer geliştirme mentörlüğü açısından incelendiğinde, ifadelerin ortalamasının 5'e yakın olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda katılımcıların ifadelere genel olarak katıldığı söylenebilmektedir. Genel olarak boyut içerisinde özellikle *“Yöneticim şuan ki işimdeki performansına ilişkin bana geri bildirimler vermiştir” (My manager gave me assignment that present oppurtinities to learn new skills)* ifadesi en yüksek ortalama puanına sahiptir(Puan ortalaması 5.39). Katılımcılar bu ifadeye daha çok katıldıkları söylenebilir. Bu boyutta özellikle dikkat çeken en düşük ortalamaya sahip ifade ise *“Yöneticim işimde beni idari pozisyonlara hazırlayacak görevler vermiştir” (My manager gave me assignments or tasks in my work that prepare me for an administrative position)* ifadesidir (Puan ortalaması 3.82). Kariyer geliştirme mentörlük işlevine ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına Tablo 8'de yer verilmiştir.

**Tablo 8:** Kariyer Geliştirme Mentörlük İşlevi Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyutlar                            | BoyutlarınOrt. | BoyutlarınSt. Sapması | İfadeler   | Ortalama | Std. Sapma |
|-------------------------------------|----------------|-----------------------|--|----------|------------|
| Kariyer Geliştirme Mentörlük İşlevi | 4,67           | 1,021                 | <b>M15.</b> My manager reduced unnecessary risks that could threaten the possibility of becoming a organizational principal or receiving a promotion.<br><i>Yöneticim şirket yöneticisi olma ve terfi konusunda tehdit oluşturan gereksiz riskleri azaltmıştır.</i>  | 4,61     | 1,255      |
|                                     |                |                       | <b>M16.</b> My manager helped me finish assignments/tasks or meet deadlines that otherwise would have been difficult to complete<br><i>Yöneticim tamamlanması zor, bitirme tarihi yaklaşmış görevleri tamamlamam konusunda bana yardım etmiştir.</i>   | 4,77     | 1,390      |
|                                     |                |                       | <b>M17.</b> My manager helped me meet new colleagues.<br><i>Yöneticim yeni meslektaşlarımla tanışmam konusunda bana yardımcı olmuştur.</i>   | 4,95     | 1,422      |
|                                     |                |                       | <b>M18.</b> My manager give me assignments that increased written and personal contact with organizations administrators.<br><i>Yöneticim bana organizasyonda yer alan diğer yöneticiler ile kişisel ve yazılı iletişim fırsatlarını arttıran görevler verir.</i>  | 4,65     | 1,280      |
|                                     |                |                       | <b>M19.</b> My manager assigned responsibilities to me that have increased my contact with people in the district who my judge my potential for future advancement.<br><i>Yöneticim, gelecek potansiyel ilerlemelerimde etkisi olabilecek kişilerle iletişimimi arttırabilmem için bana sorumluluklar vermiştir.</i> | 4,73     | 1,324      |
|                                     |                |                       | <b>M20.</b> My manager gave me assignments or tasks in my work that prepare me for an administrative position.<br><i>Yöneticim işimde beni idari pozisyonlara hazırlayacak görevler vermiştir.</i>   | 3,82     | 1,467      |
|                                     |                |                       | <b>M21.</b> My manager gave me assignments that present oppurtunities to learn new skills.<br><i>Yöneticim bana mevcut çalışmalarında yeni beceri edinimi fırsatları sunan görevler vermiştir.</i>   | 5,39     | 1,119      |

Katılımcılara yöneticilerinin iletişim uygulamalarını değerlendirmek üzere 10 ifade yöneltilmiştir. Genel olarak bakıldığında katılımcıların bazı ifadeler konusunda kararsız kaldıkları bazı ifadelere ise katıldıkları gözlemlenmektedir. Katıldıkları ifadelerin genel ortalamaları 5'in üzerindedir. Genel olarak bakıldığında, katılımcıların en çok katıldıkları ifadelerin “*Yöneticim satış personeli ile açık bir iletişimle çalışmaktadır. (My manager works toward having open lines of communication with salespeople.)*”(Puan ortalaması:5.77). “*İşimde hem yöneticimden bana, hem de benden yöneticime doğru bir bilgi akışı vardır.(At my job, communication flows both from my manager to me and from me to my sales manager.)*” (Puan ortalaması:5.72) olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte

katılımcıların iletişim yöntemine ilişkin iki ifadeye katılmadığı gözlemlenmektedir. Bu ifadeler “Yöneticimle iletişimimizin çoğu yüzyüzedir”(Most of the communication that I have with my manager is done face-to-face)(2.56) ve “Yöneticim ve ben genellikle telefonla, faksla, yazışma yoluyla iletişim kurarız”(My manager and I usually communicate by telephone, faxes, or memos. (reverse scored))(3.51) olarak yer almaktadır. Katılımcıların yöneticileri ile çoğu zaman yüzyüze iletişim kuramadıkları gözlemlenmektedir. Bunun sebebi satış gücünün genel olarak işyerinden uzakta çalışması ve iletişim aracı olarak genellikle elektronik postayı kullanmaları olduğu söylenebilir. İletişim uygulamalarını incelemek üzere yöneltilen ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına Tablo 9’da yer verilmiştir.

**Tablo 9:** İletişim Uygulamaları Boyutları ve Standart Sapmaları

| Boyutlar         | Boyutların Ort. | Boyutların Std.Sapması | İfadeler   | Ortalama | Std. Sapma |
|------------------|-----------------|------------------------|--|----------|------------|
| İletişim Frekans | 5,50            | 1,225                  | <b>IL1.</b> My manager and I communicate frequently.<br><i>Yöneticim ve ben sık sık iletişim halindeyiz.</i>   | 5,35     | 1,566      |
|                  |                 |                        | <b>IL2.</b> My manager and I communicate regularly.<br><i>Yöneticim ve ben düzenli olarak iletişim halindeyiz.</i>   | 5,65     | 1,364      |
| İletişim Yöntemi | 3,45            | 1,060                  | <b>IL3.</b> Most of the communication that I have with my manager is done face-to-face.<br><i>Yöneticimle iletişimimizin çoğu yüzyüzedir.</i>  | 3,51     | 1,565      |
|                  |                 |                        | <b>IL4.</b> My manager and I usually communicate by telephone, faxes, or memos. <b>(reverse coded)</b><br><i>Yöneticim ve ben genellikle telefonla, faksla, yazışma yoluyla iletişim kurarız.</i>  | 2,56     | 1,287      |
|                  |                 |                        | <b>IL5.</b> Most of the communication between my manager and myself is done on a preplanned basis and is rarely spontaneous. <b>(reverse coded)</b><br><i>Yöneticimle aramızdaki iletişimin çoğu önceden planlanmış şekilde yapılmaktadır ve nadiren spontane gerçekleşmektedir.</i> | 4,28     | 1,627      |
| İletişim Yönü    | 5,67            | ,911                   | <b>IL6.</b> At my job, communication flows both from my manager to me and from me to my sales manager.<br><i>İşimde hem yöneticimden bana hem de benden yöneticime doğru bir iletişim akışı vardır.</i>  | 5,72     | ,805       |
|                  |                 |                        | <b>IL7.</b> My manager provides information to me about customers, competitors, and market conditions.<br><i>Yöneticim; müşteriler, rakipler ve piyasa koşulları hakkında bana bilgi sağlamaktadır</i>   | 5,52     | 1,298      |
|                  |                 |                        | <b>IL8.</b> My manager works toward having open lines of communication with salespeople.<br><i>Yöneticim satış personeli ile açık bir iletişimle çalışmaktadır.</i>  | 5,77     | 1,158      |
| İletişim İçeriği | 4,24            | 1,428                  | <b>IL9.</b> My manager prefers to tell me exactly how to do my job. <b>(reverse coded)</b><br><i>Yöneticim işimi nasıl yapacağımı söylemeyi tercih etmektedir.</i>   | 4,46     | 1,716      |
|                  |                 |                        | <b>IL10.</b> My manager often describes very specific actions that I should take. <b>(reverse coded)</b><br><i>Yöneticim gerçekleştirmemin iyi olacağı çok belirli faaliyetleri sıklıkla tanımlar.</i>   | 4,02     | 1,602      |

Satış yöneticisine duyulan güveni ölçmek üzere katılımcılara 6 ifade yöneltilmiştir. Genel olarak ifadelere bakıldığında katılımcıların tüm ifadelere katıldığı, sadece ters kodlanmış soruya katılmadıkları tespit edilmiştir. İfadelerin ortalamaları 5-6 arasında değişkenlik göstermektedir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde katılımcıların yöneticilerine güvenlerinin yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticiye duyulan güveni belirlemeye ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına Tablo 10’da yer verilmiştir.

**Tablo 10:** Yöneticiye Duyulan Güven Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyut            | Boyut Ortalaması | Boyut Std Sapması | İfadeler   | Ortalama | Std. Sapma |
|------------------|------------------|-------------------|--|----------|------------|
| Yöneticiye Güven | 5,59             | ,755              | <b>YG1.</b> My manager would never try to gain an advantage by deceiving workers.<br><i>Yöneticim asla çalışanları kandırarak avantaj kazanmaya çalışmaz.</i>      | 5,66     | 1,199      |
|                  |                  |                   | <b>YG2.</b> I feel a strong loyalty to my manager.<br><i>Yöneticime güçlü bir sadakat duygusu besliyorum</i>   | 6,06     | 1,126      |
|                  |                  |                   | <b>YG3.</b> I have a complete faith in the integrity of my manager.<br><i>Yöneticimin doğruluğuna ilişkin inancım tamdır.</i>                                      | 6,05     | 1,143      |
|                  |                  |                   | <b>YG4.</b> I feel quite confident that my manager will always try to treat me fairly.<br><i>Yöneticimin bana her zaman adil olacağına ilişkin inancım tamdır.</i> | 5,85     | 1,228      |
|                  |                  |                   | <b>YG5.</b> I have a divided sense of loyalty toward my manager. <b>(reverse coded)</b><br><i>Yöneticime sadakat duygum konusunda inancım tam değildir.</i>        | 3,87     | 1,974      |
|                  |                  |                   | <b>YG6.</b> I would support my manager in almost any emergency.<br><i>Hemen hemen her acil durumda yöneticimi desteklerim.</i>                                     | 6,07     | ,913       |

Katılımcılara, satış yöneticilerinin verdiği geribildirimleri değerlendirmeleri amacıyla, pozitif çıktı geribildirimini ölçmek üzere 5 ifade, negatif çıktı geribildirimini ölçmek üzere 4 ifade, pozitif davranışsal geribildirimleri değerlendirmek üzere 4 ifade, negatif davranışsal geribildirimleri açıklamak üzere 5 ifade yöneltilmiştir. Genel olarak bakıldığında tüm ifadelerin ortalamasının 5’e yakın ve 5 olduğu gözlemlenmektedir. Bu kapsamda katılımcıların tüm ifadelere genel olarak katıldığı söylenebilmektedir. Katılımcıların, en az katıldığı, ortalaması

en düşük ifade ise “*Yöneticim zamanımı iyi yönettiğimi düşündüğü zaman bunu dile getirmektedir.*” (*My manager makes it a point of telling me when he thinks I manage my time well*) (Puan ortalaması:4.54) olarak gözlemlenmektedir. Bu ifade açısından katılımcıların kararsız bir yaklaşım sergiledikleri görülmektedir. Bu kapsamda, katılımcıların satış yöneticilerinden hem pozitif hem de negatif geribildirimler aldığı söylenebilir. Yöneticinin geribildirim tarzını sorgulamaya ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına Tablo 11’de yer verilmiştir.



**Tablo 11:** Geribildirim Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyutlar                         | Boyutların Ort. | Boyutların Std. Sapması | İfadeler  | Ortalama | Std. Sapma |
|----------------------------------|-----------------|-------------------------|---|----------|------------|
| Pozitif Çıktı Geribildirim       | 5,52            | ,985                    | <b>GB1.</b> When my manager thinks my performance is good, he provides me with positive feedback<br><i>Yöneticim performansımın iyi olduğunu düşündüğünde bana olumlu geri bildirim verir.</i>                      | 5,67     | 1,078      |
|                                  |                 |                         | <b>GB2.</b> My manager lets me know when he thinks I am producing good results<br><i>Yöneticim benim iyi sonuçlar ürettiğimi düşündüğü zaman bana bunu bildirir.</i>  | 5,65     | 1,148      |
|                                  |                 |                         | <b>GB3.</b> When I sell an impressive number of product, my manager makes it a point of mentioning it to me<br><i>Çok önemli miktarda ürün sattığım zaman, yöneticime göre bundan bana bahsetmesi önemlidir.</i>    | 5,50     | 1,136      |
|                                  |                 |                         | <b>GB4.</b> My manager gives me a "pat on the back" when he thinks I made a good gross profit<br><i>Yöneticim iyi brüt karlılık sağladığımı düşündüğünde beni takdir eder.</i>                                      | 5,15     | 1,238      |
|                                  |                 |                         | <b>GB5.</b> When my manager is satisfied with my sales output, he comments about it<br><i>Yöneticim satış sonuçlarından memnun olduğunda bu konuda düşüncesini açıklar.</i>   | 5,66     | ,984       |
| Negatif Çıktı Geribildirim       | 5,14            | ,932                    | <b>GB6.</b> My manager tells me when he is upset with my performance results.<br><i>Performans sonuçlarımdan memnun olmadığına yöneticim bunu bana söyler.</i>  | 5,12     | 1,169      |
|                                  |                 |                         | <b>GB7.</b> When my gross profits are low, my manager brings it to my attention<br><i>Brüt karlılığım düşük olduğunda yöneticim buna dikkatimi çeker.</i>   | 5,29     | 1,012      |
|                                  |                 |                         | <b>GB8.</b> My manager is prompt in letting me know when my output is below his expectations<br><i>Yöneticim, sonuçlarım beklentisinin altında olduğunda bunu bana hemen bildirir.</i>                              | 5,22     | 1,133      |
|                                  |                 |                         | <b>GB9.</b> When I fail to meet his sales expectations, my manager indicates his dissatisfaction.<br><i>Kendi satış beklentilerini karşılamada başarısız olduğumda,yöneticim memnuniyetsizliğini gösterir.</i>      | 4,94     | 1,148      |
| Pozitif Davranışsal Geribildirim | 4,94            | 1,050                   | <b>GB10.</b> My manager makes it a point of telling me when he thinks I manage my time well.<br><i>Yöneticim zamanımı iyi yönettiğimi düşündüğü zaman bunu dile getirmektedir.</i>                                  | 4,54     | 1,278      |
|                                  |                 |                         | <b>GB11.</b> My manager commends me when he thinks I'm using the "right" selling techniques.<br><i>Yöneticim "doğru" satış tekniklerini kullandığımı düşündüğünde bana övgüde bulunur.</i>                          | 4,72     | 1,289      |
|                                  |                 |                         | <b>GB12.</b> My manager tells me when I deal with customers appropriately.<br><i>Müşterilerle uygun bir biçimde ilgilendiğim zaman yöneticim bunu bana söyler.</i>  | 5,22     | 1,267      |
|                                  |                 |                         | <b>GB13.</b> My manager expresses his approval when he sees me going about my job as he expects<br><i>Yöneticim, işimin onun beklentilerine uygun şekilde ilerlediğini gördüğünde bunu onayladığımı ifade eder.</i> | 5,27     | 1,089      |
| Negatif Davranışsal Geribildirim | 5,23            | ,882                    | <b>GB14.</b> When my manager thinks I have done something wrong, he lets me know about it.<br><i>Yöneticim, birşeyleri yanlış yaptığımı düşündüğünde bu düşüncesini bana bildirir.</i>                              | 5,60     | ,783       |
|                                  |                 |                         | <b>GB15.</b> My manager makes it a point to tell me when he thinks I am not using the right selling techniques<br><i>Yöneticim doğru satış tekniklerini kullanmadığımı düşündüğünde bunu bana ifade eder.</i>       | 4,80     | 1,252      |
|                                  |                 |                         | <b>GB16.</b> When I deal with customers in a way my manager disapproves, he lets me know<br><i>Yöneticim onaylamadığı şekilde müşterilerle ilgilendiğim zaman bunu bana ifade eder.</i>                             | 5,13     | 1,051      |
|                                  |                 |                         | <b>GB17.</b> My manager would let me know if I didn't demonstrate a new product properly.<br><i>Yeni bir ürünü olması gerektiği gibi sunmadığımda yöneticim bunu bana ifade eder.</i>                               | 5,34     | 1,136      |
|                                  |                 |                         | <b>GB18.</b> When my manager doesn't find me working the way he expects, he tells me about it.<br><i>Yöneticim benden beklediği şekilde çalıştığımı görmezse, bunu bana ifade eder.</i>                             | 5,29     | 1,094      |

Katılımcıların içsel motivasyonunu ölçmek üzere 6 ifade yöneltilmiştir. Katılımcıların ifadelerin biri hariç hepsine katıldıkları gözlemlenmektedir. Katıldıklarını belirttikleri ifadelerin ortalamaları 5 ve 6 arasında değişkenlik göstermektedir. Katılımcıların verdiği cevaplara ilişkin olarak 2 ifadeye daha çok katıldıkları gözlemlenmektedir. Bu ifadeler, “*Satışta başarılı olmak kendim için istediğim birşey*” (*Becoming successful in sales is something that I want do for me*)(Puan ortalaması:6.05) ve “*İyi performans gösterdiğim zaman, bu durumun başarma arzudan kaynaklandığını biliyorum*” (*When I perform well, I know it's because of my own desire to achieve*)(Puan ortalaması:5.98) olduğu gözlemlenmektedir. Ortalaması en düşük ifadenin ise “*Bir gün emekli olmak zorunda olmamayı ve böylece sadece keyif için satış yapmaya devam edebilmeyi isterim*” (*I wish I didn't have to retire someday so I could always continue selling for the pleasure of it*) olduğu dikkat çekmektedir(Puan ortalaması:3.98) . Katılımcılar bu ifadeye katılmamaktadırlar. Genel çerçevede değerlendirildiğinde katılımcıların içsel motivasyonlarının yüksek olduğu söylenebilir. Katılımcıların içsel motivasyonunu sorgulamaya ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına Tablo 12’de yer verilmiştir.



**Tablo 12:** İçsel Motivasyon Boyutu Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyutlar         | Boyutların Ort. | Boyutların Std. Sapması | İfadeler   | Ortalama | Std. Sapma |
|------------------|-----------------|-------------------------|--|----------|------------|
| İçsel Motivasyon | 5,42            | ,757                    | <b>IMOT1.</b> When I perform well, I know it's because of my own desire to achieve .<br><i>İyi performans gösterdiğim zaman, bu durumun başarma arzumdan kaynaklandığını biliyorum.</i>  | 5,98     | ,801       |
|                  |                 |                         | <b>IMOT2.</b> I don't need a reason to sell; I sell because I want to.<br><i>Satış yapabilmem için bir nedene ihtiyacım yok, istediğim için satıyorum.</i>   | 5,80     | 1,242      |
|                  |                 |                         | <b>IMOT3.</b> Becoming successful in sales is something that I want do for me.<br><i>Satışta başarılı olmak kendim için istediğim birşey.</i>  | 6,05     | ,830       |
|                  |                 |                         | <b>IMOT4.</b> If I were independently wealthy, I would still sell for the challenge of it.<br><i>Çok zengin olsam bile işin gerektirdiği meydan okuma hissiyatından dolayı bu işi yaparım.</i>                                       | 5,24     | 1,182      |
|                  |                 |                         | <b>IMOT5.</b> I wish I didn't have to retire someday so I could always continue selling for the pleasure of it.<br><i>Bir gün emekli olmak zorunda olmamayı ve böylece sadece keyif için satış yapmaya devam edebilmeyi isterim.</i> | 3,98     | 1,670      |
|                  |                 |                         | <b>IMOT6.</b> I sell because I cherish the feeling of performing a useful service.<br><i>Satıyorum, çünkü yararlı bir hizmet gerçekleştirdiğim hissini duyuyorum.</i>  | 5,50     | ,933       |

Katılımcıların satış ile ilgili davranışsal performansını ölçmeye yönelik olarak 9 ifade yöneltilmiştir. Bu ifadeler “**1 çok zayıf 7 mükemmel**” şeklinde değerlendirilmektedir. İfadelere genel olarak bakıldığında, puan ortalamalarının 5-6 arasında oluşu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda bakıldığında satış ile ilgili davranışsal performansı açısından kendilerini ortalamanın üstünde yada iyi olarak nitelendirdikleri söylenebilir. En yüksek puan ortalamasına sahip olan “*Müşterilerin gerçek kaygılarını anlama ve saptama amacıyla onları dikkatle dinleme*” (*Listening attentively to identify and understand the real concerns of customers*)(Puan ortalaması 6.16) ifadesi olduğu gözlemlenmektedir. Bu bağlamda katılımcılar iyi olduklarını belirtmişlerdir. Diğer ifadelerin ortalamaları 5 olup, katılımcılar kendilerini bu ifadeler çerçevesinde ortalamanın üzerinde olarak tanımlamışlardır. Katılımcıların satış ile ilgili davranışsal performansını sorgulamaya ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına Tablo 13’te yer verilmiştir.

**Tablo 13:** Satış Gücünün Satış İle İlgili Davranışsal Performansı Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyutlar   | Boyutların Ort. | Boyutların Std.Sapması | Alt Boyutlar            | Alt Boyutların Ort. | Alt Boyutların Std.Sapması | İfadeler   | Ortalama | Std.Sapma  |      |      |
|--|-----------------|------------------------|-------------------------|---------------------|----------------------------|--|----------|--|------|------|
| Satış Gücünün Satış İle İlgili Davranışsal Performansı | 5,69            | ,525                   | Teknik Bilgiyi Kullanma | 5,55                | ,721                       | SP1. Knowing the design and specifications of company products.<br><i>Firmada yer alan ürünlerin tasarım ve özelliklerini bilme</i>                                | 5,79     | ,828   |      |      |
|  |                 |                        |                         |                     |                            | SP2. Knowing the applications and functions of company products.<br><i>Firmadaki ürünlerin fonksiyonlarını ve uygulamalarını bilme.</i>                            | 5,74     | ,927   |      |      |
|  |                 |                        |                         |                     |                            | SP3. Able to detect causes of operating failure of company products.<br><i>Firmadaki ürünlerin çalışma hatalarının nedenlerini tespit edebilme</i>                 | 5,37     | ,962   |      |      |
|  |                 |                        |                         |                     |                            | SP4. Keeping abreast of your company's production and technological developments.<br><i>Firmanın üretim ve teknolojik gelişmelerinden haberdar olma dereceniz.</i> | 5,32     | ,941   |      |      |
|  |                 |                        | Satış Sunum Performansı | 5,80                | ,572                       |  |          | SP5. Listening attentively to identify and understand the real concerns of customers.<br><i>Müşterilerin gerçek kaygılarını anlama ve saptama amacıyla onları dikkatle dinleme</i>       | 6,16 | ,777 |
|  |                 |                        |                         |                     |                            |  |          | SP6. Convincing customers that they understand their unique problems and concerns.<br><i>Müşterilerin kendilerine özgü sorunları ve endişeleri anlamaları konusunda onları ikna etme</i> | 5,76 | ,746 |
|  |                 |                        |                         |                     |                            |  |          | SP7. Using established contacts to develop new customers.<br><i>Yeni müşteriler sağlamak için mevcut kontakları kullanma</i>   | 5,50 | ,997 |
|  |                 |                        |                         |                     |                            |  |          | SP8. Communicating their sales presentation clearly and concisely.<br><i>Satış sunumlarını kısaca ve açık bir şekilde yapma</i>  | 5,72 | ,879 |
|  |                 |                        |                         |                     |                            |  |          | SP9. Working out solutions to a customer's questions or objections.<br><i>Müşterilerin soru ve itirazlarına çözüm bulmaya çalışma</i>  | 5,88 | ,616 |

Katılımcıların satış dışı davranışsal performansını ölçmeye yönelik olarak 2 boyut ve toplam 9 ifade yöneltilmiştir. Genel olarak ifadelere verilen yanıtlar incelendiğinde ortalamaların 5-6 arasında değişkenlik gösterdiği; yani bu ifadeler çerçevesinde kendilerini satış davranışı performanslarına benzer şekilde satış dışı davranışsal performansı açısından da ortalamanın üstünde yada iyi gördükleri söylenebilmektedir. Genel olarak ifadelere bakıldığında “Firma için en iyisinin bu olduğu açık olan durumlarda eğlenme(örneğin müşteri ile yemeğe çıkma vb)”( *Entertaining only when it is clearly in the best interest of the company to do*

so.)(Puan ortalaması: 6), “Seyahat ve konaklama ücretlerini dikkatle harcama”( Spending travel and lodging money carefully ) (Puan ortalaması:6.11) , “Masraf hesaplarını doğru olarak kullanabilme”( Using expense accounts with integrity) (Puan ortalaması:6.30) ifadeleri açısından iyi olduklarını belirtmişlerdir. Diğer ifadeler bağlamında kendilerini ortalamanın üstünde değerlendirmişlerdir. Katılımcıların satış dışı davranışsal performansını sorgulamaya ilişkin ifadelerin ortalama ve standart sapmalarına Tablo 14’te yer verilmiştir.

**Tablo 14:** Satış Gücünün Satış Dışı Davranışsal Performansı Boyutları Ortalama ve Standart Sapmaları

| Boyutlar   | Boyutların Ort. | Boyutların Std.Sapması | Alt Boyutlar                    | Alt Boyutların Ort. | Alt Boyutların Std.Sapması | İfadeler   | Ortalama | Std.Sapma   |      |       |
|--|-----------------|------------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------------|--|----------|---|------|-------|
| Satış Gücünün Satış Dışı Davranışsal Performansı | 5,72            | ,599                   | Bilgi Sağlama Performansı       | 5,40                | ,727                       | SDP1.Carrying out company policies, procedures, and programs for providing information.<br><i>Bilgi sağlamak için organizasyon politikaları, prosedürleri ve programları yürütme</i>               | 5,60     | ,873  |      |       |
|  |                 |                        |                                 |                     |                            | SDP2.Providing accurate and complete paperwork related to orders, expenses and other routine reports.<br><i>Siparişler, masraflar ve diğer rutin raporlar için doğru ve eksiksiz evrak sağlama</i> | 5,45     | ,996  |      |       |
|  |                 |                        |                                 |                     |                            | SDP3. Submitting required reports on time.<br><i>Gerekli raporları zamanında temin etme</i>  | 5,41     | 1,088   |      |       |
|  |                 |                        |                                 |                     |                            | SDP4. Maintaining company specified records that are accurate, complete, and up to date.<br><i>Belirlenen firma kayıtlarını doğru, eksiksiz ve güncel olarak tutma</i>                             | 5,15     | ,970  |      |       |
|  |                 |                        |                                 |                     |                            | SDP5.Operating within the budgets set by the company.<br><i>Organizasyon tarafından belirlenen bütçeler dahilinde faaliyet gösterme</i>  | 5,61     | ,885  |      |       |
|  |                 |                        | Harcamaları Kontrol Performansı | 6,07                | ,705                       |  |          | SDP6.Using expense accounts with integrity.<br><i>Masraf hesaplarını doğru olarak kullanabilme</i>  | 6,30 | ,748  |
|  |                 |                        |                                 |                     |                            |  |          | SDP7.Using business gift and promotional allowances responsibly.<br><i>İş hediyelerini ve promosyon ödeneklerini sorumlulukla kullanma</i>  | 5,88 | 1,201 |
|  |                 |                        |                                 |                     |                            |  |          | SDP8.Spending travel and lodging money carefully.<br><i>Seyahat ve konaklama ücretlerini dikkatle harcama</i>   | 6,11 | ,832  |
|  |                 |                        |                                 |                     |                            |  |          | SDP9.Entertaining only when it is clearly in the best interest of the company to do so.<br><i>Firma için en iyisinin bu olduğu açık olan durumlarda eğlendirme(örneğin müşteri ile yemeğe çıkma vb)</i> | 6,00 | ,786  |

### 4.5.3. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Hipotez Testi Bulguları

Bu bölümde öncelikle oluşturulan modelin test edilmesinde kullanılan PLS(Partial Least Square) analizi açıklanmış, daha sonra güvenilirlik ve geçerlilik analizi ile hipotez testlerine yer verilmiştir.

#### 4.5.3.1. PLS Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal eşitlik modelleri nedensel etki ilişkilerin modellerini gizli (latent) değişkenlerle test etmek için çok kullanılan analitik araç haline gelmiştir (Hair ve diğerleri, 2014: 116).

Yapısal eşitlik modellerinin en belirgin özelliği teoriye dayanmalarındır (Şimşek, 2007: 1). Yapısal eşitlik modeline ilişkin olarak farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. İlk yaklaşım kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modelidir. Literatürde CB-SEM olarak ifade edilmektedir. Kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modelleri AMOS, LISRELL, MPlus gibi yazılım paketleri ile yaygın olarak uygulanmaktadır (Kwong ve Wong, 2013: 2). LISRELL VE AMOS, yapısal eşitlik modelleri arasında tanınmış kovaryans tabanlı analiz programlarıdır (Chin, 1998b: 295). PLS yapısal eşitlik modeli, bağımlı gizli (latent) yapıların açıklanan varyansını maksimize etmeyi amaçlayan bir nedensel modelleme yaklaşımıdır (Hair ve diğerleri, 2011: 139).

Ampirik iş ve sosyal bilimler verilerinin çoğunluğu normal olmayan verilerle nitelendirilmiştir. Kovaryans tabanlı yapısal eşitlik modelleri ile karşılaştırıldığında PLS yapısal eşitlik modeli önemli avantajlar sunmaktadır (Hair ve diğerleri, 2014: 116). Açıklayıcı değişkenlerin sayısının gözlem sayısını aştığı ve/veya bu değişkenlerin arasında çoklu doğrusallığın yüksek olduğu durumlarda PLS yöntemi yarar sağlamaktadır (Rosipal ve Trejo, 2001:97). PLS tekniğini çalışmalarında kullanan birçok araştırmacı, çalışmalarının amacının PLS yol modellemesinin belirli güçlü yönleri ile uyumlu olduğunu ifade etmişlerdir (Hensler ve diğerleri, 2009: 283).

Yapısal model karmaşıksa, örneklem büyüklüğü nispeten düşükse, veriler bir dereceye kadar normal değilse PLS yapısal eşitlik modelinin seçilmesi önerilmektedir ve PLS yapısal eşitlik modeli, kovaryans tabanlı yapısal eşitlik

modelleri sonuçlarının iyi bir yaklaştırması olarak tanımlanmaktadır (Hair ve diğerleri, 2011: 140). Hair ve diğerleri (2014), yaptıkları PLS yapısal eşitlik modeli konusunda incelemelerinin meta-analizinde PLS yapısal eşitlik modelinin kullanımının en belirgin gerekçeleri olarak, (1)normal olmayan veriler, (2)küçük örneklem boyutu ve (3)biçimsel olarak ölçülmemiş yapılar olduğunu ifade etmişlerdir (Hair ve diğerleri, 2014: 108).

Hensler ve diğerleri (2009) PLS yönteminin avantajlarını şu şekilde ifade etmişlerdir (Hensler ve diğerleri, 2009: 283):

- PLS bir veya birkaç göstergeyle (indikatörle) ölçülen gizli(latent) değişken skorlarını, başka bir ifade ile yapıların yakınlıklarını ortaya koymaktadır.
- PLS yol modellemesi (path model) küçük örneklem boyutu problemlerini önlemektedir. Bu sebeple bazı durumlarda diğer yöntemler analiz için kullanılmadığında PLS uygulanabilmektedir.
- PLS yol modellemesi (path modeling), çok sayıda gizli değişkenleri ve belirgin değişkenleri olan çok karmaşık modelleri tahmin edebilmektedir.
- PLS yol modellemesi (path modeling), değişkenlerin dağılımı ve hata terimleri hakkında daha az katı varsayımlara sahiptir.
- PLS hem reflektif hem de formatif ölçüm modellerini analiz edebilmektedir.

Yapısal eşitlik modeline bağlı olarak, bir değişken teknik olarak modelin farklı bölümleri için bağımlı değişken veya bağımsız değişken olarak işlev görebilmektedir (Kwong ve Wong, 2013: 1).

Yapısal eşitlik modelinde bir değişken eksojen veya endojen olarak ifade edilmektedir. Eksojen değişkenler, dışarı doğru işaret eden ve hiçbirine yol açmayan yol oklarına sahiptir. Endojen değişkene yol açan en azından bir yol vardır ve diğer değişkenlerin etkilerini göstermektedir (Kwong ve Wong, 2013: 1).

Gizli (latent) değişkenler, doğrudan gözlenemeyen, temelde yatan değişkenler olup yapılar yada faktörler olarak da bilinmektedir (Kwong ve Wong, 2013:1). Başka bir deyişle, klasik faktör analizinde faktör olarak adlandırılan ifadelerdir (Şimşek, 2007: 8). İç model yapısal model olarak, dış model ölçüm modeli olarak da adlandırılmaktadır (Kwong ve Wong, 2013:1).

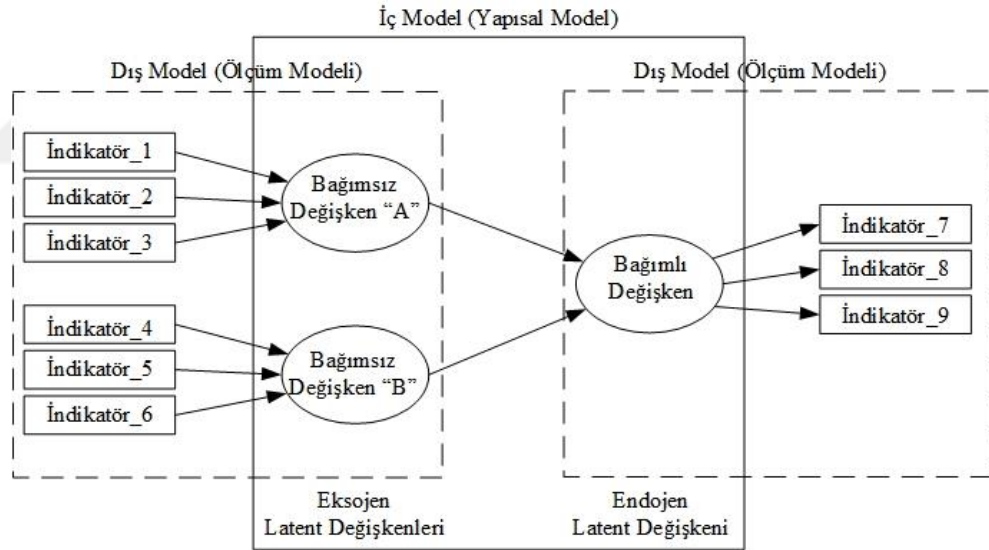
Gözlenen göstergeler (indikatörler), gözlenen değişkenler olarak da ifade edilmekte olup, ölçme araçlarında kullanılan maddelerdir (Şimşek, 2007: 8).

Gözlenen göstergeler (indikatörler) doğrudan ölçülebilirler. Temelde yatan bir gizli(latent) değişken için göstergeler(indikatörler) gibi davranırlar (Kwong ve Wong, 2013: 1).

Yapısal model, gizli (latent) yapılar arasındaki ilişkileri belirlemektedir. Yol katsayıları ise öngörü yeteneğini göstermektedir. Yapının geçerliliği ise ölçüm maddeleri ile yapının ilişkisinin ne kadar iyi olduğunu göstermektedir (Toklu ve Toklu, 2015: 72).

Yapısal denklem modelinde iki alt model bulunmaktadır. İç model bağımlı ve bağımsız gizli(latent) değişkenler arasındaki ilişkileri; dış model ise gizli(latent) değişkenler ve gözlemlenen göstergeler(indikatörler) arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir(Kwong ve Wong, 2013: 1). Yapısal eşitlik modelinde iç model ve dış modelin nasıl olduğu Şekil 6’da gösterilmektedir.

**Şekil 6:** Yapısal Eşitlik Modelinde İç Model ve Dış Model



Kaynak: Kwong ve Wong, 2013: 2

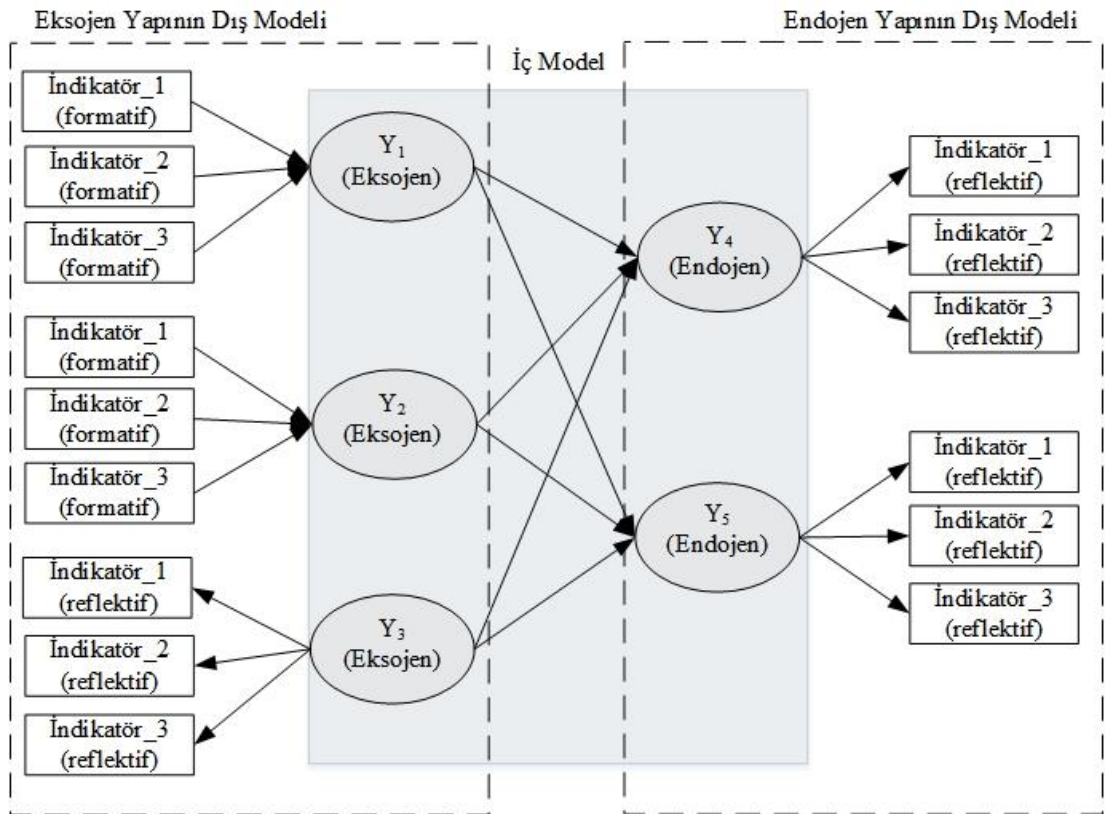
Blalock (1964) tarafından ilk kez tanımlanan reflektif göstergeler (indikatörler) bir gizli (latent) değişkeni meydana getiren yada değiştiren ölçeklerdir (Chin, 1998a: 9). Reflektif göstergeler (indikatörler), faktör analizi modelleri için karakteristiktir (Fornell ve Bookstein, 1982: 441; Chin, 1998b: 305). Bu göstergeler (indikatörler) aynı temel gizli (latent) değişkeni ölçmek amacıyla oluşturulmaktadır.

Gerçek seviyede olgu değişirse tüm göstergeler de aynı yönde değişmelidir (Chin, 1998b: 305).

Reflektif ifadeler değiştirilebilirler. Yüksek korelasyonlu olup, yapının anlamını değiştirmeden atılabilme özelliğine sahiptirler. Reflektif göstergeler (indikatörler), gösterge (indikatör) ve yapı arasındaki iki değişkenli korelasyona sahip yüklemeler aracılığıyla bir yapıya bağlıdır (Hair ve diğerleri, 2014: 111).

Formatif değişkenleri oluşturan göstergeler(indikatörler) veya boyutlar tek başına söz konusu değişkeni temsil edemezler. Bu sebeple tüm göstergelerin bir arada bulunması değişkeni oluşturmaktadır (Giere ve diğerleri, 2006: 681'den aktaran Kardeş, 2009: 84). Formatif göstergeler (indikatörler), gözlemlenen değişkenleri açıklamak için oluşturulmuştur (Fornell ve Bookstein, 1982: 441). Yapısal eşitlik modelinde temel yol modeli Şekil 7' de gösterilmektedir.

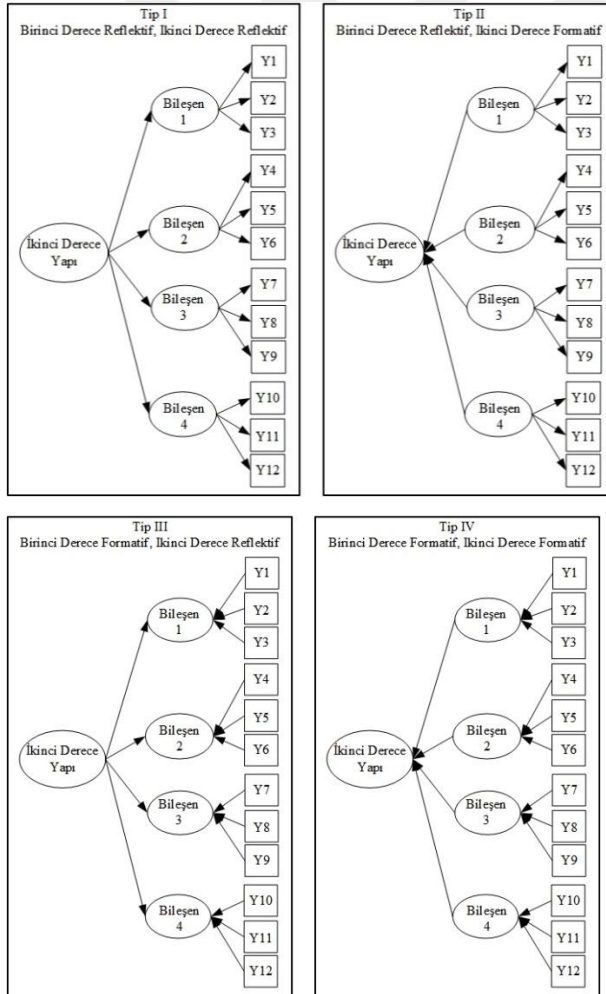
**Şekil 7:** Yapısal Eşitlik Modelinde Yol Modeli(Path Model)



Kaynak: Hair ve diğerleri, 2014: 110

Çalışmamızın bazı değişkenleri çok katmanlı bir yapıya sahiptir. Çok katmanlı yapılarda reflektif- reflektif, reflektif- formatif, formatif-reflektif yada formatif-formatif yapılara rastlanmaktadır. Çok katmanlı yapılar ikinci derece ve birinci derece yapılardan oluşmaktadır (Jarvis, 2003: 204-205). Çok katmanlı yapıların nasıl oluştuğu Şekil 8’de gösterilmektedir. Bu bağlamda çalışmamızda güçlendirici liderlik davranışları, transformasyonel liderlik davranışları, pozitif geribildirimler, negatif geribildirimler, satış ile ilgili davranışsal performans ve satış dışı davranışsal performans değişkenleri ise çok katmanlı reflektif-reflektif yapıya sahiptir. İletişim uygulamaları değişkeni çok katmanlı reflektif- formatif yapıya sahiptir. Yöneticiye duyulan güven değişkeni ve içsel motivasyon değişkeni reflektif bir yapıya sahiptir. Çok katmanlı yapılar Şekil 8’de gösterilmektedir.

Şekil 8: Çok katmanlı yapılar



Kaynak: Jarvis ve diğerleri, 2003: 205



Göstergeleri (indikatörleri) içeren bağımsız değişkenler birinci derece yapılar (first order constructs) olarak isimlendirilmektedir. Örneğin, güçlendirici liderlik davranışları, 6 boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar yetki delegasyonu (3 ifade), sorumluluk (3 ifade), kendi kendine karar verme (3 ifade), bilgi paylaşımı (2 ifade), beceri geliştirme (3 ifade), yaratıcı performans için koçluk (3 ifade)'dir. Literatürde ifadeler gösterge, indikatör veya gözlemlenen değişken (manifest variable)'de denilmektedir. Bu yapıda birinci derece yapıları (first order constructs) boyutlar oluşturmaktadır. İkinci derece yapıyı (second order constructs) ise güçlendirici liderlik davranışları değişkeni ve boyutlar arasındaki ilişki oluşturmaktadır. Bu yapı reflektif-reflektif şeklinde oluşturulmuştur. Başka bir deyişle göstergeler düşük dereceli bileşen (lower order component) olan bağımsız değişkenlere (güçlendirici liderliğin boyutları) reflektif olarak bağlı, bağımsız değişkenler (güçlendirici liderliğin boyutları) de yüksek katmanlı bileşen (high order construct) olan güçlendirici liderlik değişkenine reflektif olarak bağlıdır.

Buna benzer yapı transformasyonel liderlik davranışları, mentörlük işlevleri, pozitif geribildirimler, negatif geribildirimler, satış ile ilgili davranışsal performans, satış dışı davranışsal performans değişkenlerinde de görülmektedir. Bu değişkenlere ait yapılar reflektif- reflektif şeklinde oluşturulmuştur. İletişim uygulamaları ise yüksek katmanlı bir bileşen yapısına sahiptir. Fakat iletişim uygulamalarını oluşturan boyutlar yani düşük dereceli bileşenler(lower order construct) göstergelerle ilişkileri açısından reflektif, fakat yüksek dereceli bileşen(high order construct) olan iletişim uygulamaları ile formatif bir yapıya sahiptir.

Yöneticiye duyulan güven ve içsel motivasyonu ölçen değişkenler tek boyutlu, yalnızca göstergeleri (indikatörleri) içeren reflektif yapıdadır. Reflektif yapıda belirlenen değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyonlar ve faktör yükleri yüksek olduğu gözlemlenmektedir.

İletişim uygulamaları değişkenin boyutlarıyla (lower order construct) formatif bir yapı olarak belirlenmesinin ilk sebebi düşük dereceli bileşen (lower order component) olan boyutların kendi aralarındaki korelasyonlarının ve değişken içerisindeki faktör yüklerinin düşük olmasıdır. İkinci bir sebebi ise literatür incelendiğinde, çalışmalarda iletişimin içeriği, frekansı, yöntemi ve yönünü içeren ölçeklerin formatif yapıda olduğuna dair bilgi bulunmasıdır (örneğin Mohr ve

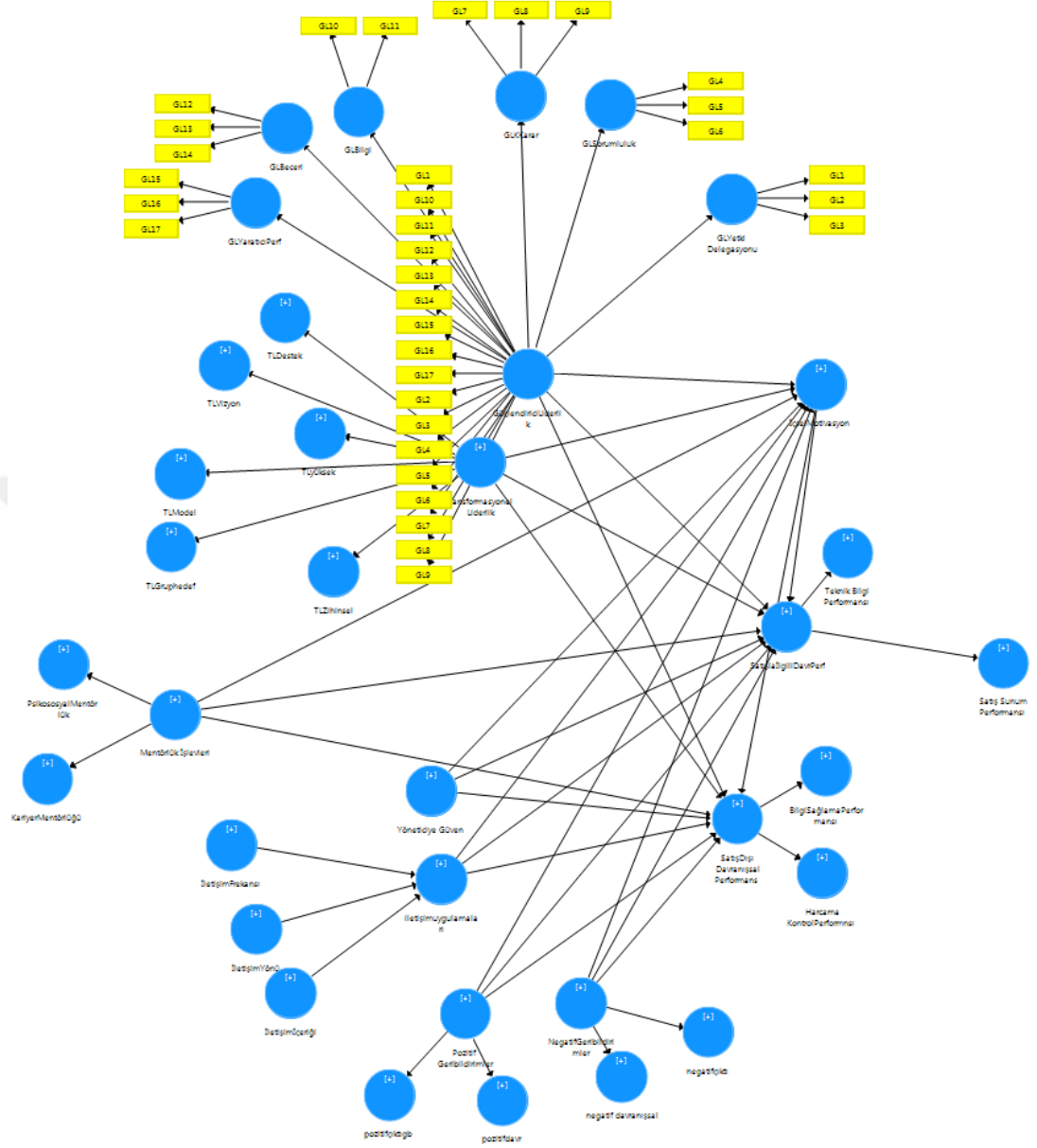


Literatürde bu şekilde çok katmanlı yapıların değerlendirilmesine ilişkin çeşitli çalışmalar bulunmaktadır (örneğin Wetzels ve diğerleri, 2009; Giovanis, 2013; Afthanorhan, 2014; Açıkgoz, 2015). Çok katmanlı yapılar, literatürde hiyerarşik yapılar olarak da ifade edilmektedir.

Çok katmanlı yapıların (high order constructs) analiz edilmesinde çok kullanılan yaklaşımlardan biri tekrarlı göstergeler yaklaşımıdır (Repeated indicators approach). Literatürde bu yaklaşım bazı kaynaklarda hiyerarşik bileşenler yaklaşımı (hierarchical components approach) olarak da geçmektedir. Wold (1982) tarafından önerilen bu yaklaşım, çok katmanlı yapılarda en sık kullanılan yaklaşımdır (Wilson, ve Henseler, 2007: 792; Giovanis, 2013). Bu yaklaşımda ikinci dereceden bir faktör, doğrudan birinci dereceden faktörlerin tümü için gözlenen değişkenler tarafından ölçülmektedir. Bu yaklaşımda kullanılan göstergelerin (indikatörlerin) sayısı tekrarlanırken, model standart PLS algoritması ile tahmin edilebilmektedir (Reinartz ve diğerleri, 2003: 19). Tekrarlı göstergeler yaklaşımı (repeated indicator approach), hem reflektif hem de formatif yapılarda kullanılabilir (Lowry ve Gaskin, 2014: 135).

Araştırmanın ilk aşamasında tekrarlı göstergeleri (indikatör) içeren bir yapı kurulmaktadır. Analizin ikinci aşamasında latent (değişken) skorları kullanılarak hipotez testi gerçekleştirilmektedir (Wilson, ve Henseler, 2007: 792). Şekil 10'da tekrarlı göstergeler yaklaşımı ile yapının nasıl kurulduğu gösterilmiştir.

**Şekil 10:** Tekrarlı Göstergeler Yaklaşımı(Repeated Indicators Approach) İle Modelin Kurulması



Araştırmada önce dış modelde yer alan değişkenlerin güvenilirlik ve geçerlilikleri değerlendirilmiş olup (Giovanis, 2013: 99-100), sonrasında iç modeldeki değişkenlerin değişken(latent) skorları (Wilson ve Henseler, 2007: 792; Lowry ve Gaskin, 2014: 135) ile hipotez testi gerçekleştirilmiştir.

#### 4.5.3.2. Güvenilirlik Ve Geçerlilik Analizi Bulguları

Araştırma modeli, gizli(latent) değişkenlerle yapısal denklemlerin analizinde kullanılan Kısmi En Küçük Kareler(PLS) yöntemi kullanılarak analiz edilmiştir(Compeau ve Higgins, 1995:126). Analiz için SmartPLS 3.2.6 programı kullanılmıştır(Ringle, 2015).

Model testi yapılmadan önce reflektif değişkenlerde birtakım kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Bu kriterlerden biri gösterge(indikatör) yüklerinin 0.70'den yüksek olmasıdır (Hair ve diğerleri, 2011: 145). Diğer kriterler güvenilirliğin ve geçerliliğin sağlanmasıdır.

Yapı ölçümlerinin içsel tutarlılık güvenilirliğini değerlendirmek için kompozit güvenilirlik (composit realibility) kullanılmaktadır. Geleneksel yapıda Cronbach  $\alpha$  güvenilirliği ölçek üzere kullanılmaktadır. Cronbach  $\alpha$ 'nın aksine kompozit güvenilirlik (composit realibility), göstergelerin(indikatör) bireysel güvenilirliklerine dayalı olarak göstergelere(indikatör) öncelik veren PLS yapısal eşitlik modelinin algoritmasının çalışma prensibi ile uyumlu popülasyondaki tüm gösterge yüklerinin eşit olduğunu varsaymamaktadır. Bununla birlikte, Cronbach  $\alpha$  ölçekteki maddelerin sayısına duyarlıdır ve genellikle iç tutarlılık güvenilirliğini düşük olarak tahmin etme eğilimi göstermektedir. PLS yapısal eşitlik modelinde kompozit güvenilirlik (composit realibility) kullanılarak farklı gösterge(indikatör) güvenilirliklerini, başka bir deyişle gösterge(indikatör) yüklemelerindeki farklılıkları karşılayabilmekte ve cronbach  $\alpha$  ile oluşabilecek olan düşük tahmin edebilme eğilimini önleyebilmektedir (Hair ve diğerleri, 2014: 111). İç tutarlılık güvenilirliğini sağlamak için kompozit güvenilirliğin(composit realibility) 0.70 den yüksek olması gerekmektedir. Keşifsel araştırmalarda 0.60-0.70 arasındaki değerler de kabul edilebilir seviyededir (Hair ve diğerleri, 2011: 145).

Reflektif göstergelerin değerlendirilmesinde geçerliliğin de değerlendirilmesi gerekmektedir. Geçerliliğin analiz edilmesinde bir yapının yakınsak geçerliliği(convengent validity) ve ayırıcı (diskriminant) geçerliliği dikkate alınmaktadır (Kwong ve Wong, 2013: 22; Hair ve diğerleri, 2011: 145; Hair ve diğerleri, 2014: 111).

Yakınsak geçerlilik (convergent validity), herbir değerin dış yükü 0.70'in üzerinde olduğunda (Hair ve diğerleri, 2014: 111) ve her bir yapının Ortalama Varyans Ayıklama(AVE) değeri 0.50 veya üzerinde olduğunda desteklenmektedir (Kwong ve Wong, 2013: 22; Hair ve diğerleri, 2011: 145; Hair ve diğerleri, 2014: 111). 0.50 lilk bir AVE değeri, yapının göstergelerin (indikatörlerin) varyansının yarısından fazlasını açıkladığını ifade etmektedir (Hair ve diğerleri, 2014: 111).

Ayırıcı (diskriminant) geçerlilik, yapının diğer yapılardan ampirik olarak farklı olduğunu, diğer bir ifadeyle yapının ölçmek istediğini ölçtüğü anlamına gelmektedir. Ayırıcı (diskriminant) geçerliliği değerlendirmek için kullanılan yöntemlerden biri Fornell ve Larcker (1981) kriteridir. Bu yöntem yapının diğer göstergelerden (indikatör) daha fazla varyans gösterdiğini ifade etmektedir (Hair, 2014:112). Fornell-Larcker kriterine göre her gizli(latent) yapının AVE değeri, yapının diğer yapılarla en yüksek kareli korelasyonundan daha yüksek olmalıdır (Hair ve diğerleri, 2011: 145; Hair ve diğerleri, 2014: 112). Ayırıcı (diskriminant) geçerliliği doğrulamak için ikinci seçenek, göstergelerin çapraz yüklerini incelemektir (Hair ve diğerleri, 2014: 112). Bir göstergenin (indikatörün) yükleri, tüm çapraz yüklerden daha yüksek olmalıdır (Hair ve diğerleri, 2011: 145). Bununla birlikte çapraz faktör yükleri değerlendirilirken analiz edilen faktör yükü ile ona en yakın değerdeki çapraz faktör yükü arasındaki farkın 0.2'den fazla olması gerekmektedir. Başka bir deyişle yapılan analizde bir faktör içerisinde yer alan değişkenlerin(indikatörlerin), faktör yüklerinin arasında 0.2'den fazla çapraz yüklenmemiş olmasına dikkat edilmelidir (Enegbuma ve diğerleri, 2014: 1004).

Bu bağlamda yapılan doğrulayıcı faktör analizi neticesinde, güvenilirlik ve geçerliliği olumsuz etkileyen, bununla birlikte 0.70'nin altında kalan faktör yükleri olan göstergeler(indikatörler), sıra ile tek tek çıkarılarak kontrol edilmiş ve bu kriterlere uyum sağlamayan bazı göstergeler(indikatörler) analizden çıkarılmıştır. Silinen göstergelerin(indikatörlerin) kodları GL6, GL10, GL11, TL1, TL4, TL5, TL6, TL7, TL8, TL11, TL12, TL16, TL19, M1, M2, M3, M4, M6, M7, M9, M10, M11, M12, M14, YG2, YG5, IL3, IL4, IL5, IL8, SP7, SP8, SDP2, SDP5, IMOT5, IMOT6'dır. Güçlendirici liderlik davranışları değişkenin bilgi paylaşımı boyutu, transformasyonel liderlik davranışları boyutunun uygun bir model sağlama boyutu, iletişim uygulamaları değişkeninin, iletişim yöntemi boyutu, bağlı olan

göstergelerin(indikatörlerin) silinmesi sebebiyle analizden çıkarılmıştır. İçsel motivasyon değişkeninde yalnızca bir ifadenin faktör yükü 0.695 olup, 0.7'ye çok yakın olduğundan, bununla birlikte güvenilirlik ve geçerliliğe olumsuz etki etmediğinden analizde bırakılmıştır. Analizde kalan göstergelerle(indiktörlerle) araştırmanın kompozit güvenilirliğinin hepsinin 0.7'den ve AVE değerleri 0.5'ten büyük olduğu saptanmıştır. İlgili sonuçlar Tablo 15'te yer almaktadır. Fornell Larcker kriteri ve çapraz faktör yükleri kontrol edildiğinde yapının diskriminant geçerliliği sağladığı tespit edilmiştir. Çapraz faktör yükleri tablosu EK 2'de, Fornell-Larcker kriteri değerleri EK 3'te yer almaktadır. Bununla birlikte,yapılan analiz sonucunda değerlendirmeye alınan faktörlerin, faktör yükleri Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18, Tablo 19, Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22 ve Tablo 23, Tablo 24'te verilmiştir.

**Tablo 15:** Kompozit Güvenilirlik ve AVE Değerleri

| Değişkenler   | Kompozit Güvenilirlik | AVE   |
|---|-----------------------|-------|
| Güçlendirici Liderlik                                     | 0,897                 | 0,545 |
| Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme                   | 0,876                 | 0,704 |
| Güçlendirici Liderlik Kendi Kendine Karar Verme           | 0,863                 | 0,679 |
| Güçlendirici Liderlik Sorumluluk                          | 0,921                 | 0,853 |
| Güçlendirici Liderlik Yaratıcı Performans İçin Koçluk     | 0,822                 | 0,607 |
| Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu                   | 0,884                 | 0,718 |
| Mentörlük İşlevleri                                       | 0,915                 | 0,797 |
| Kariyer Mentörlüğü  | 0,911                 | 0,594 |
| Psikososyal Mentörlük                                     | 0,867                 | 0,686 |
| Transformasyonel Liderlik                                 | 0,898                 | 0,548 |
| Transformasyonel Liderlik Bireysel Destek Sağlama         | 0,919                 | 0,851 |
| Transformasyonel Liderlik Grup Hedeflerin Kabulüne Teşvik | 0,954                 | 0,911 |
| Transformasyonel Liderlik Vizyonun İfadesi                | 0,894                 | 0,808 |
| Transformasyonel Liderlik Zihinsel(Entelektüel) Uyarım    | 0,872                 | 0,694 |
| Transformasyonel Liderlik Yüksek Performans Beklentisi    | 0,901                 | 0,754 |
| Satış Dışı Davranışsal Performans                         | 0,857                 | 0,725 |
| Bilgi Sağlama Performansı                                 | 0,834                 | 0,626 |
| Harcama Kontrol Performansı                               | 0,869                 | 0,623 |
| Satışla İlgili Davranışsal Performans                     | 0,850                 | 0,682 |
| Teknik Bilgi Performansı                                  | 0,869                 | 0,624 |
| Satış Sunum Performansı                                   | 0,868                 | 0,688 |
| Yöneticiye Güven  | 0,872                 | 0,631 |
| Negatif Geribildirimler                                   | 0,920                 | 0,819 |
| Negatif Davranışsal Geribildirim                          | 0,915                 | 0,683 |
| Negatif Çıktı Geribildirimi                               | 0,901                 | 0,695 |
| Pozitif Geribildirimler                                   | 0,941                 | 0,837 |
| Pozitif Davranışsal Geribildirimler                       | 0,914                 | 0,726 |
| Pozitif Çıktı Geribildirimi                               | 0,947                 | 0,780 |
| İletişim Frekansı   | 0,821                 | 0,697 |
| İletişim Yönü   | 0,859                 | 0,753 |
| İletişim İçeriği  | 0,851                 | 0,740 |
| İçsel Motivasyon  | 0,835                 | 0,559 |



**Tablo 16:** Güçlendirici Liderlik Davranışları Faktör Yükleri

| İfadeler   | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| <b>GÜÇLENDİRİCİ LİDERLİK</b>   |                |
| <b>Yetki Devri</b>   |                |
| <b>GL1.</b> My manager gives me the authority. I need to make decisions that improve work processes and procedures.<br><i>Yöneticim bana iş süreçlerini ve prosedürlerini geliştirecek kararlar vermem için yetki vermektedir.</i>   | 0,856          |
| <b>GL2.</b> My manager gives me the authority to make changes necessary to improve things.<br><i>Yöneticim birşeyleri iyileştirmek adına gerekli değişiklikleri yapabilmem için bana yetki verir</i>   | 0,881          |
| <b>GL3.</b> My manager delegates authority to me that is equal to the level of responsibility that I am assigned.<br><i>Yöneticim bana atanan sorumluluk kadar yetkiyi devreder.</i>   | 0,803          |
| <b>Sorumluluk Verme</b>  |                |
| <b>GL4.</b> My manager holds me accountable for the work I am assigned.<br><i>Yöneticim bana atanan işler için beni sorumlu tutar.</i>   | 0,941          |
| <b>GL5.</b> I am held accountable for performance and results.<br><i>Performans ve sonuçlardan sorumlu tutulurum.</i>  | 0,905          |
| <b>Kendi Kendine Karar Veme</b>  |                |
| <b>GL7.</b> My manager tries to help me arrive at my own solutions when problems arise, rather than telling me what he/she would do.<br><i>Yöneticim bir sorun ortaya çıktığımda bana ne yapacağımı söylemek yerine kendi çözümlerime ulaşmam konusunda bana yardımcı olmaya çalışır.</i>  | 0,814          |
| <b>GL8.</b> My manager relies on me to make my own decisions about issues that affect how work gets done.<br><i>Yöneticim işlerin nasıl yapıldığı ile ilgili kendi başıma aldığım kararlarda bana güvenir.</i>   | 0,790          |
| <b>GL9.</b> My manager encourages me to develop my own solutions to problems I encounter in my work.<br><i>Yöneticim işimde karşılaştığım sorunlara kendi çözümlerimi geliştirmem konusunda beni teşvik eder.</i>  | 0,865          |
| <b>Beceri Geliştirme</b>   |                |
| <b>GL12.</b> My manager encourages me to use systematic problem-solving methods (e.g., the seven-step problem-solving model).<br><i>Yöneticim sistematik problem çözme yöntemlerini kullanma konusunda beni teşvik eder. (örneğin yedi basamaklı problem çözme yöntemi vb.)</i>            | 0,710          |
| <b>GL13.</b> My manager provides me with frequent opportunities to develop new skills.<br><i>Yöneticim yeni beceriler geliştirmem konusunda sık sık bana fırsatlar sağlar.</i>   | 0,895          |
| <b>GL14.</b> My manager ensures that continuous learning and skill development are priorities in our department.<br><i>Yöneticim departmanımızda sürekli öğrenme ve beceri geliştirmenin öncelikli olmasını sağlar.</i>  | 0,898          |
| <b>Yaratıcı Performans İçin Koçluk</b>   |                |
| <b>GL15.</b> My manager is willing to risk mistakes on my part if, over the long term, I will learn and develop as a result of the experience.<br><i>Yöneticim uzun dönemde deneyimlerim sonucunda öğrenmem ve geliştirmem koşuluyla benden kaynaklanan hataları göze almaya hazırdır.</i> | 0,827          |
| <b>GL16.</b> I am encouraged to try out new ideas even if there is a chance they may not succeed.<br><i>Başarılı olmama ihtimali olsa bile, yeni fikirleri denemek için teşvik ediliyorum.</i>   | 0,729          |
| <b>GL17.</b> My manager focuses on corrective action rather than placing blame when I make a mistake.<br><i>Yöneticim hata yaptığımda suçlamak yerine düzeltici faaliyete odaklanır.</i>   | 0,777          |

**Tablo 17:** Transformasyonel Liderlik Davranışları Faktör Yükleri

| İfadeler  | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| <b>TRANSFORMASYONEL LİDERLİK</b>  |                |
| <b>Vizyonun İfadesi</b>   |                |
| <b>TL2</b> My manager paints an interesting picture of the future for our group.<br><i>Yöneticim grubumuz için ilgi çekici bir gelecek tablosu çizmektedir.</i>   | 0,913          |
| <b>TL3</b> My manager is always seeking new opportunities for the organization.<br><i>Yöneticim organizasyon için her zaman yeni fırsatlar arar.</i>  | 0,884          |
| <b>Grup Hedeflerinin Kabulüne Teşvik Etme</b>   |                |
| <b>TL9.</b> My manager fosters collaboration among work groups.<br><i>Yöneticim çalışma grupları arasında işbirliğini teşvik eder.</i>  | 0,955          |
| <b>TL10.</b> My manager encourages employees to be “team players.”<br><i>Yöneticim çalışanları "takım oyuncusu" olma konusunda teşvik eder.</i>   | 0,954          |
| <b>Yüksek Performans Beklentisi</b>   |                |
| <b>TL13.</b> My manager makes it clear to me that he or she expects me to give 110 percent all of the time.<br><i>Yöneticim kesinlikle tüm zamanımın olması gerekenden fazlasını beklediğini açıkça ortaya koymaktadır.</i> | 0,747          |
| <b>TL14.</b> My manager insists on only the best performance.<br><i>Yöneticim yalnızca en iyi performans konusunda ısrar etmektedir.</i>  | 0,942          |
| <b>TL15.</b> My manager will not settle for second best.<br><i>Yöneticim en iyi ikinciliğe razı olmaz.</i>  | 0,904          |
| <b>Bireyselleştirilmiş Destek Sağlama</b>   |                |
| <b>TL17.</b> My manager considers my personal feelings before acting.<br><i>Yöneticim harekete geçmeden önce kişisel olarak hissettiklerimi dikkate alır.</i>   | 0,925          |
| <b>TL18.</b> My manager shows respect for my personal feelings.<br><i>Yöneticim kişisel duygularıma saygı göstermektedir.</i>   | 0,920          |
| <b>Zihinsel Uyarım Sağlama</b>  |                |
| <b>TL20.</b> My manager challenges me to think about old problems in new ways.<br><i>Yöneticim eski sorunları yeni yollarla düşünmem konusunda beni zorlar.</i>   | 0,821          |
| <b>TL21.</b> My manager asks questions that prompt me to think about the way I do things.<br><i>Yöneticim birşeyleri yaparken izlediğim yollar hakkında düşünmemi ve sorgulamamı sağlayacak sorular sorar.</i>              | 0,868          |
| <b>TL22</b> My manager has stimulated me to rethink the way I do some things.<br><i>Yöneticim birşeyleri yapmak için izlediğim yolları gözden geçirmem konusunda beni teşvik etmiştir.</i>                                  | 0,810          |

**Tablo 18:** Yöneticiye Duyulan Güven Faktör Yükleri

| İfadeler   | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| <b>YÖNETİCİYE GÜVEN</b>  |                |
| <b>YG1.</b> My manager would never try to gain an advantage by deceiving workers.<br><i>Yöneticim asla çalışanları kandırarak avantaj kazanmaya çalışmaz.</i>      | 0,789          |
| <b>YG3.</b> I have a complete faith in the integrity of my manager.<br><i>Yöneticimin doğruluğuna ilişkin inancım tamdır.</i>                                      | 0,837          |
| <b>YG4.</b> I feel quite confident that my manager will always try to treat me fairly.<br><i>Yöneticimin bana her zaman adil olacağına ilişkin inancım tamdır.</i> | 0,757          |
| <b>YG6.</b> I would support my manager in almost any emergency.<br><i>Hemen hemen her acil durumda yöneticimi desteklerim.</i>                                     | 0,792          |

**Tablo 19:** Mentörlük İşlevleri Faktör Yükleri

| İfadeler   | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| <b>Psikososyal Mentörlük İşlevi</b>  |                |
| <b>M5.</b> I try to imitate the work behavior of my manager<br><i>Yöneticimin iş davranışlarını örnek almaya çalışırım.</i>  | 0,849          |
| <b>M8.</b> I will try to be like my manager, when I reach similar position in my career.<br><i>Kariyer basamağında yöneticimle aynı göreve geldiğim zaman onun gibi hareket etmeye çalışacağım.</i>  | 0,857          |
| <b>M13.</b> My manager has conveyed empathy for the concerns and feelings I have discussed with him/her<br><i>Yöneticim, karşılıklı konuştuğumuz endişe ve duygularıma karşı empatik davranmaktadır</i>  | 0,776          |
| <b>Kariyer Mentörlük İşlevi</b>  |                |
| <b>M20.</b> My manager reduced unnecessary risks that could threaten the possibility of becoming a organizational principal or receiving a promotion.<br><i>Yöneticim şirket yöneticisi olma ve terfi konusunda tehdit oluşturan gereksiz riskleri azaltmıştır.</i>  | 0,750          |
| <b>M21.</b> My manager helped me finish assignments/tasks or meet deadlines that otherwise would have been difficult to complete<br><i>Yöneticim tamamlanması zor, bitirme tarihi yaklaşmış görevleri tamamlamam konusunda bana yardım etmiştir.</i>   | 0,778          |
| <b>M22.</b> My manager helped me meet new colleagues.<br><i>Yöneticim yeni meslektaşlarımla tanışmam konusunda bana yardımcı olmuştur.</i>   | 0,760          |
| <b>M23.</b> My manager give me assignments that increased written and personal contact with organizations administrators.<br><i>Yöneticim bana organizasyonda yer alan diğer yöneticiler ile kişisel ve yazılı iletişim fırsatlarını arttıran görevler verir.</i>  | 0,782          |
| <b>M24.</b> My manager assigned responsibilities to me that have increased my contact with people in the district who my judge my potential for future advancement.<br><i>Yöneticim, gelecek potansiyel ilerlemelerimde etkisi olabilecek kişilerle iletişimimi arttırabilmem için bana sorumluluklar vermiştir.</i> | 0,793          |
| <b>M25.</b> My manager gave me assignments or tasks in my work that prepare me for an administrative position.<br><i>Yöneticim işimde beni idari pozisyonlara hazırlayacak görevler vermiştir.</i>   | 0,783          |
| <b>M26.</b> My manager gave me assignments that present oppurtinities to learn new skills.<br><i>Yöneticim bana mevcut çalışmalarımda yeni beceri edinimi fırsatları sunan görevler vermiştir.</i>   | 0,746          |

**Tablo 20:** İletişim Uygulamaları Faktör Yükleri

| İfadeler   | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| <b>İLETİŞİM UYGULAMALARI</b>   |                |
| <b>İletişimin Frekansı</b>   |                |
| <b>İL1.</b> My manager and I communicate frequently.<br><i>Yöneticim ve ben sık sık iletişim halindeyiz.</i>   | 0,826          |
| <b>İL2.</b> My manager and I communicate regularly.<br><i>Yöneticim ve ben düzenli olarak iletişim halindeyiz.</i>   | 0,843          |
| <b>İletişimin Yönü</b>   |                |
| <b>İL6.</b> At my job, communication flows both from my manager to me and from me to my sales manager.<br><i>İşimde hem yöneticimden bana hem de benden yöneticime doğru bir iletişim akışı vardır.</i>    | 0,845          |
| <b>İL7.</b> My manager provides information to me about customers, competitors, and market conditions.<br><i>Yöneticim; müşteriler, rakipler ve piyasa koşulları hakkında bana bilgi sağlamaktadır</i>     | 0,890          |
| <b>İletişimin İçeriği</b>  |                |
| <b>İL9.</b> My manager prefers to tell me exactly how to do my job. <b>(reverse scored)</b><br><i>Yöneticim işimi nasıl yapacağımı söylemeyi tercih etmektedir.</i>  | 0,864          |
| <b>İL10.</b> My manager often describes very specific actions that I should take. <b>(reverse scored)</b><br><i>Yöneticim gerçekleştirmem için iyi olacağı çok belirli faaliyetleri sıklıkla tanımlar.</i> | 0,857          |

**Tablo 21:** İçsel Motivasyon Faktör Yükleri

| İfadeler   | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| <b>İÇSEL MOTİVASYON</b>  |                |
| <b>İMOT1.</b> When I perform well, I know it's because of my own desire to achieve .<br><i>İyi performans gösterdiğim zaman, bu durumun başarma arzumdan kaynaklandığımı biliyorum.</i>        | 0,746          |
| <b>İMOT2.</b> I don't need a reason to sell; I sell because I want to.<br><i>Satış yapabilmem için bir nedene ihtiyacım yok, istediğim için satıyorum.</i>                                     | 0,695          |
| <b>İMOT3.</b> Becoming successful in sales is something that I want do for me.<br><i>Satışta başarılı olmak kendim için istediğim birşey.</i>  | 0,818          |
| <b>İMOT4.</b> If I were independently wealthy, I would still sell for the challenge of it.<br><i>Çok zengin olsam bile işin gerektirdiği meydan okuma hissiyatından dolayı bu işi yaparım.</i> | 0,727          |

**Tablo 22:** Geribildirim Faktör Yükleri

| İfadeler  | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| <b>GERİBİLDİRİM</b>   |                |
| <b>Pozitif Çıktı Geribildirimi</b>  |                |
| <b>GB1.</b> When mymanager thinks my peformance is good, he provides me with positive feedback<br><i>Yöneticim performansımın iyi olduğunu düşündüğünde bana olumlu geri bildirim verir.</i>                        | 0,878          |
| <b>GB2.</b> My manager lets me know when he thinks I am producing good results<br><i>Yöneticim benim iyi sonuçlar ürettiğimi düşündüğü zaman bana bunu bildirir.</i>  | 0,880          |
| <b>GB3.</b> When I sell an impressive number of product, my manager makes it a point of mentioning it to me<br><i>Çok önemli miktarda ürün sattığım zaman, yöneticime göre bundan bana bahsetmesi önemlidir.</i>    | 0,874          |
| <b>GB4.</b> My manager gives me a "pat on the back" when he thinks I made a good gross profit<br><i>Yöneticim iyi brüt karlılık sağladığımı düşündüğünde beni takdir eder.</i>                                      | 0,864          |
| <b>GB5.</b> When my manager is satisfied with my sales output, he comments about it<br><i>Yöneticim satış sonuçlarından memnun olduğunda bu konuda düşüncesini açıklar.</i>   | 0,920          |
| <b>Negatif Çıktı Geribildirimi</b>  |                |
| <b>GB6.</b> My manager tells me when he is upset with my performance results.<br><i>Performans sonuçlarımdan memnun olmadığında yöneticim bunu bana söyler.</i>   | 0,880          |
| <b>GB7.</b> When my gross profits are low, my manager brings it to my attention<br><i>Brüt karlılığım düşük olduğunda yöneticim buna dikkatimi çeker.</i>   | 0,794          |
| <b>GB8.</b> My manager is prompt in letting me know when my output is below his expectations<br><i>Yöneticim, sonuçlarım beklentisinin altında olduğunda bunu bana hemen bildirir.</i>                              | 0,834          |
| <b>GB9.</b> When I fail to meet his sales expectations, my manager indicates his dissatisfaction.<br><i>Kendi satış beklentilerini karşılamada başarısız olduğumda,yöneticim memnuniyetsizliğini gösterir.</i>      | 0,825          |
| <b>Pozitif Davranışsal Geribildirim</b>   |                |
| <b>GB10.</b> My manager makes it a point of telling me when he thinks I manage my time well.<br><i>Yöneticim zamanımı iyi yönettiğimi düşündüğü zaman bunu dile getirmektedir.</i>                                  | 0,796          |
| <b>GB11.</b> My manager commends me when he thinks I'm using the "right" selling techniques.<br><i>Yöneticim "doğru" satış tekniklerini kullandığımı düşündüğünde bana övgüde bulunur.</i>                          | 0,897          |
| <b>GB12.</b> My manager tells me when I deal with customers appropriately.<br><i>Müşterilerle uygun bir biçimde ilgilendiğim zaman yöneticim bunu bana söyler.</i>  | 0,865          |
| <b>GB13.</b> My manager expresses his approval when he sees me going about my job as he expects<br><i>Yöneticim, işimin onun beklentilerine uygun şekilde ilerlediğini gördüğünde bunu onayladığımı ifade eder.</i> | 0,846          |
| <b>Negatif Davranışsal Geribildirim</b>   |                |
| <b>GB14.</b> When my manager thinks I have done something wrong, he lets me know about it.<br><i>Yöneticim, birşeyleri yanlış yaptığımı düşündüğünde bu düşüncesini bana bildirir.</i>                              | 0,785          |
| <b>GB15.</b> My manager makes it a point to tell me when he thinks I am not using the right selling techniques<br><i>Yöneticim doğru satış tekniklerini kullanmadığımı düşündüğünde bunu bana ifade eder.</i>       | 0,850          |
| <b>GB16.</b> When I deal with customers in a way my manager disapproves, he lets me know<br><i>Yöneticim onaylamadığı şekilde müşterilerle ilgilendiğim zaman bunu bana ifade eder.</i>                             | 0,897          |
| <b>GB17.</b> My manager would let me know if I didn't demonstrate a new product properly.<br><i>Yeni bir ürünü olması gerektiği gibi sunmadığımda yöneticim bunu bana ifade eder.</i>                               | 0,790          |
| <b>GB18.</b> When my manager doesn't find me working the way he expects, he tells me about it.<br><i>Yöneticim benden beklediği şekilde çalıştığımı görmezse, bunu bana ifade eder.</i>                             | 0,805          |

**Tablo 23:** Satış İle İlgili Davranışsal Performans Faktör Yükleri

| İfadeler  | Faktör Yükleri |
|---|----------------|
| <b>SATIŞ İLE İLGİLİ DAVRANIŞSAL PERFORMANS</b>  |                |
| <b>Teknik Bilgi Performansı</b>   |                |
| <b>SP1.</b> Knowing the design and specifications of company products.<br><i>Firmada yer alan ürünlerin tasarım ve özelliklerini bilme</i>  | 0,808          |
| <b>SP2.</b> Knowing the applications and functions of company products.<br><i>Firmadaki ürünlerin fonksiyonlarını ve uygulamalarını bilme.</i>  | 0,864          |
| <b>SP3.</b> Able to detect causes of operating failure of company products.<br><i>Firmadaki ürünlerin çalışma hatalarının nedenlerini tespit edebilme</i>                                       | 0,731          |
| <b>SP4.</b> Keeping abreast of your company's production and technological developments.<br><i>Firmanın üretim ve teknolojik gelişmelerinden haberdar olma dereceniz.</i>                       | 0,751          |
| <b>Satış Sunum Performansı</b>  |                |
| <b>SP5.</b> Listening attentively to identify and understand the real concerns of customers.<br><i>Müşterilerin gerçek kaygılarını anlama ve saptama amacıyla onları dikkatle dinleme</i>       | 0,897          |
| <b>SP6.</b> Convincing customers that they understand their unique problems and concerns.<br><i>Müşterilerin kendilerine özgü sorunları ve endişeleri anlamaları konusunda onları ikna etme</i> | 0,843          |
| <b>SP9.</b> Working out solutions to a customer's questions or objections.<br><i>Müşterilerin soru ve itirazlarına çözüm bulmaya çalışma</i>  | 0,739          |

**Tablo 24:** Satış Dışı Davranışsal Performans Faktör Yükleri

| İfadeler   | Faktör Yükleri |
|--|----------------|
| <b>SATIŞ DIŞI DAVRANIŞSAL PERFORMANS</b>   |                |
| <b>Bilgi Sağlama Performansı</b>   |                |
| <b>SDP1.</b> Carrying out company policies, procedures, and programs for providing information.<br><i>Bilgi sağlamak için organizasyon politikaları, prosedürleri ve programları yürütme</i>                 | 0,779          |
| <b>SDP3.</b> Submitting required reports on time.<br><i>Gerekli raporları zamanında temin etme</i>   | 0,786          |
| <b>SDP4.</b> Maintaining company specified records that are accurate, complete, and up to date.<br><i>Belirlenen firma kayıtlarını doğru, eksiksiz ve güncel olarak tutma</i>                                | 0,808          |
| <b>Harcama Kontrol Performansı</b>   |                |
| <b>SDP6.</b> Using expense accounts with integrity.<br><i>Masraf hesaplarını doğru olarak kullanabilme</i>   | 0,781          |
| <b>SDP7.</b> Using business gift and promotional allowances responsibly.<br><i>İş hediyelerini ve promosyon ödeneklerini sorumlulukla kullanma</i>   | 0,775          |
| <b>SDP8.</b> Spending travel and lodging money carefully.<br><i>Seyahat ve konaklama ücretlerini dikkatle harcama</i>  | 0,825          |
| <b>SDP9.</b> Entertaining only when it is clearly in the best interest of the company to do so.<br><i>Firma için en iyisinin bu olduğu açık olan durumlarda eğlenme(örneğin müşteri ile yemeğe çıkma vb)</i> | 0,777          |

Modelin test edilebilmesi için formatif değişkenlerde çoklu doğrusallığın(multicollinearity) test edilmesi gerekmektedir (Diamantopoulos ve Winklhofer, 2001: 272). Formatif indikatörlerin VIF değerlerinin 5'ten küçük olması önerilmektedir (Hair ve diğerleri, 2011: 145). Literatürde bazı çalışmalarda VIF değerinin 10'a kadar kabul edilebilir olduğu da yer almaktadır (Diamantopoulos ve Winklhofer, 2001: 272; Giovanis, 2013). Formatif değişkenler olan iletişimin frekansı değişkenin VIF değeri 1.512, iletişimin yönü değişkenin VIF değeri 1.445, iletişimin içeriği değişkenin VIF değeri 1.059 olup, değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı tespit edilmiştir.

Hipotez testine geçmeden önce son olarak bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık(multicollinearity) olup olmadığı kontrol edilmiştir. Bu amaçla, latent değişken skorlarından faydalanılmıştır. Latent değişken skorları SPSS'e aktarılmış ve doğrusal regresyon analizi ile VIF değerleri kontrol edilmiştir (Kwong ve Wong, 2016: 10-12). Analiz sonuçlarında VIF değerleri 5'den küçük çıkmış olup, bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusallık sorununun olmadığı görülmektedir (Hair ve diğerleri, 2011: 145). Elde edilen sonuçlar Tablo 25, Tablo 26 ve Tablo 27'de gösterilmektedir.

**Tablo 25:** Bağımsız Değişkenler Katsayı Tablosu-VIF Değerleri-1

| Model |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                | ,000                        | ,101       |                           | ,001   | ,999 |                         |       |
|       | Güçlendirici Liderlik     | ,371                        | ,160       | ,371                      | 2,315  | ,023 | ,396                    | 2,525 |
|       | Mentörlük                 | ,172                        | ,174       | ,172                      | ,984   | ,328 | ,335                    | 2,984 |
|       | Negatif Geribildirimler   | ,304                        | ,133       | ,304                      | 2,288  | ,025 | ,579                    | 1,728 |
|       | Pozitif Geribildirimler   | -,118                       | ,167       | -,118                     | -,705  | ,483 | ,363                    | 2,754 |
|       | Transformasyonel Liderlik | -,084                       | ,192       | -,084                     | -,437  | ,663 | ,275                    | 3,639 |
|       | Yöneticiye Güven          | -,244                       | ,147       | -,244                     | -1,661 | ,101 | ,471                    | 2,121 |
|       | İletişim Uygulamaları     | -,055                       | ,146       | -,055                     | -,380  | ,705 | ,479                    | 2,090 |
|       | İçsel Motivasyon          | ,245                        | ,121       | ,245                      | 2,018  | ,047 | ,692                    | 1,445 |

**Bağımlı Değişken:** Satışla İlgili Davranışsal Performans

**Tablo 26:** Bağımsız Değişkenler Katsayı Tablosu-VIF Değerleri-2

| Model |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                | ,000                        | ,103       |                           | ,001   | ,999 |                         |       |
|       | Güçlendirici Liderlik     | ,141                        | ,164       | ,141                      | ,857   | ,394 | ,396                    | 2,525 |
|       | Mentörlük                 | ,149                        | ,178       | ,149                      | ,834   | ,407 | ,335                    | 2,984 |
|       | Negatif Geribildirimler   | -,020                       | ,136       | -,020                     | -,145  | ,885 | ,579                    | 1,728 |
|       | Pozitif Geribildirimler   | -,200                       | ,171       | -,200                     | -1,166 | ,247 | ,363                    | 2,754 |
|       | Transformasyonel Liderlik | -,385                       | ,197       | -,385                     | -1,954 | ,055 | ,275                    | 3,639 |
|       | Yöneticiye Güven          | ,160                        | ,150       | ,160                      | 1,065  | ,290 | ,471                    | 2,121 |
|       | İletişim Uygulamaları     | ,422                        | ,149       | ,422                      | 2,823  | ,006 | ,479                    | 2,090 |
|       | İçsel Motivasyon          | ,089                        | ,124       | ,089                      | ,719   | ,474 | ,692                    | 1,445 |

**Bağımlı Değişken:** Satışla Dışı Davranışsal Performans

**Tablo 27:** Bağımsız Değişkenler Katsayı Tablosu-VIF Değerleri-3

| Model |                           | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|-------|---------------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|       |                           | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| 1     | (Constant)                | ,000                        | ,097       |                           | ,001   | ,999 |                         |       |
|       | Güçlendirici Liderlik     | -,016                       | ,154       | -,016                     | -,103  | ,918 | ,396                    | 2,525 |
|       | Mentörlük                 | ,235                        | ,165       | ,235                      | 1,427  | ,158 | ,344                    | 2,904 |
|       | Negatif Geribildirimler   | ,323                        | ,121       | ,323                      | 2,663  | ,010 | ,634                    | 1,577 |
|       | Pozitif Geribildirimler   | -,062                       | ,160       | -,062                     | -,387  | ,700 | ,364                    | 2,748 |
|       | Transformasyonel Liderlik | -,203                       | ,183       | -,203                     | -1,112 | ,270 | ,279                    | 3,580 |
|       | Yöneticiye Güven          | ,317                        | ,136       | ,317                      | 2,330  | ,023 | ,506                    | 1,976 |
|       | İletişim Uygulamaları     | ,039                        | ,140       | ,039                      | ,280   | ,780 | ,479                    | 2,087 |

**Bağımlı Değişken:** İçsel Motivasyon



Yapılan güvenilirlik ve geçerlilik analizleri sonucu modelin test edilmeye uygun olduğu saptanmıştır. Bu analizlerden sonra edilen model Şekil 11’de yer almaktadır.





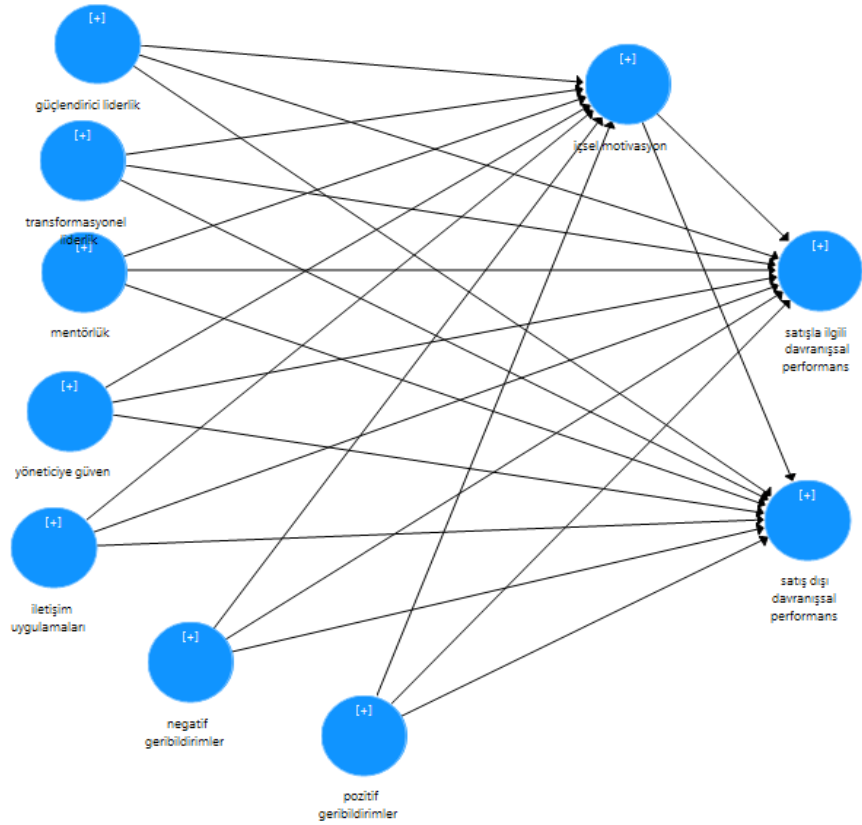
### 4.5.3.3. Hipotez Testi Bulguları

Yol katsayılarının önemini değerlendirmek için “bootstrapping” işlemi kullanılmaktadır (Hair, 2011: 145). SmartPLS “bootstrapping” adı verilen işlemi kullanarak hem iç modelin hem de dış modelin anlamlılık testi için t istatistikleri oluşturabilmektedir (Kwong ve Wong, 2013: 23).

Bu işlemde önyükleme (bootstrap) standart hatalarını verebilmek için orijinal örnekten çok sayıda alt örnek alınarak yapısal yolun önem testi için yaklaşık t değerlerine ulaşılmaktadır (Kwong ve Wong, 2013: 23).

Yüksek dereceli yapılarda, modelin güvenilirliği ve geçerliliği test edildikten sonra, hipotez testi yapılması için latent değişken skorları (latent variable scores)’dan faydalanılarak tekrar model çizilmektedir (Wetzels ve diğerleri, 2009: 191; Lowry ve Gaskin, 2014: 136). Latent değişken skorları ile yeniden çizilen model Şekil 12’de gösterilmektedir.

Şekil 12: Araştırma Hipotez Test Modeli



İki uçlu test için t değerleri, anlamlılık düzeyi %10 olduğunda 1.65; %5 olduğunda 1.96; %1 olduğunda 2.58 olmalıdır (Hair ve diğerleri, 2011:145).

Yapılan bootstrapping ile %95 güven aralığında yapılan t testinin ardından elde edilen hipotez testleri sonuçlarına ve yol katsayılarına Tablo 28’de, yer verilmektedir. Analiz sonucunda güçlendirici liderlik davranışlarının, satışla ilgili davranışsal performansı istatistiki olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bağlamda “H9: Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. Bununla birlikte, yöneticiye güven ve içsel motivasyon arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış olup “H5: Satış yöneticisine duyulan güven ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. İçsel motivasyon ve satışla ilgili davranışsal performans arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmış olup “H7: Satış gücünün içsel motivasyonu ile satış gücü satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. İletişim uygulamaları ve satışla ilgili davranışsal performans arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda “H16: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonucunda satış yöneticisinin verdiği negatif geribildirimler ve içsel motivasyon arasında ve satışla ilgili davranışsal performans arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Buna karşın satış yöneticisinin verdiği pozitif geribildirimler ve satış gücünün içsel motivasyonu, satış ile ilgili davranışsal performansı ve satış dışı davranışsal performansı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu bağlamda, “H6: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücü içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.” ve “H19: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.” hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

Yapılan analizde beklenin aksine, transformasyonel liderlik davranışları ve satış dışı davranışsal performans arasında istatistiki olarak anlamlı fakat negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu sebeple ilgili hipotez reddedilmiştir.

Yol katsayılarına(path coefficients) bakıldığında, satışla ilgili davranışsal performansa en çok etki eden değişkenin güçlendirici liderlik (0.371) olduğu görülmektedir. Satış dışı davranışsal performansa en çok etkinin iletişim uygulamaları (0.422) olduğu görülmektedir. İçsel motivasyona ise en çok etki eden değişkenin negatif geribildirimler (0,323) olduğu görülmektedir.

Bağımsız değişkenlerin alt boyutlarla ilişkisine bakıldığında, güçlendirici liderlik davranışlarını en çok etkileyen boyutun kendi kendine karar verme boyutu olduğu görülmektedir (Yol katsayısı 0.82). İletişim uygulamalarının en çok etkileyen boyutlarının iletişim frekansı (yol katsayısı 0.52) ve iletişim yönü (yol katsayısı 0.56) olduğu görülmektedir. Transformasyonel liderliğin alt boyutlarından en çok etkileyen boyutun grup hedeflerinin kabulüne teşvik etme (0.82) olduğu görülmektedir. Negatif geribildirimlerin alt boyutundan en çok negatif davranışsal geribildirimlerin (0.92) olduğu görülmektedir. Yol katsayıları Şekil 12’de görülmektedir. Hipotezlerin kabul yada red durumuna Tablo 29’da yer verilmektedir.

**Tablo 28:** Hipotez Testleri-T Testi

|  | <b>T İstatistik Değerleri</b> | <b>P Değerleri</b> | <b>Yol Katsayıları</b> |
|--|-------------------------------|--------------------|------------------------|
| <b>Güçlendirici Liderlik -&gt; Satışla İlgili Davranışsal Performans</b>   | 2,177                         | 0,030              | 0,371                  |
| <b>Yöneticiye Güven -&gt; İçsel Motivasyon</b>                             | 2,311                         | 0,021              | 0,317                  |
| <b>İçsel Motivasyon -&gt; Satışla İlgili Davranışsal Performans</b>        | 2,196                         | 0,029              | 0,245                  |
| <b>İletişim Uygulamaları -&gt; Satış Dışı Davranışsal Performans</b>       | 2,681                         | 0,008              | 0,422                  |
| <b>Negatif Geribildirimler -&gt; İçsel Motivasyon</b>                      | 3,218                         | 0,001              | 0,323                  |
| <b>Negatif Geribildirimler -&gt; Satışla İlgili Davranışsal Performans</b> | 2,382                         | 0,018              | 0,304                  |
| <b>Transformasyonel Liderlik -&gt; Satış Dışı Davranışsal Performans</b>   | 2,174                         | 0,030              | -0,385                 |

**Tablo 29: Hipotez Kabul/Red Durumu**

| <b>HİPOTEZ</b>   | <b>KABUL/RED</b>                |
|--|---------------------------------|
| H1:Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.   | <b>RED</b>                      |
| H2:Satış yöneticilerinin trasformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.  | <b>RED</b>                      |
| H3: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.  | <b>RED</b>                      |
| H4: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.  | <b>RED</b>                      |
| H5: Satış yöneticisine duyulan güven ile satış gücünün içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.   | <b>KABUL</b>                    |
| H6: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücü içsel motivasyonu arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.                            | <b>KISMEN KABUL EDİLMİŞTİR.</b> |
| H7: Satış gücünün içsel motivasyonu ile satış gücü satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.  | <b>KABUL</b>                    |
| H8: Satış gücünün içsel motivasyonu ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.   | <b>RED</b>                      |
| H9: Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.                     | <b>KABUL</b>                    |
| H10:Satış yöneticisinin güçlendirici liderlik davranışları ve satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.                           | <b>RED</b>                      |
| H11:Satış yöneticisinin trasformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.                          | <b>RED</b>                      |
| H12: Satış yöneticisinin trasformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında pozitif bir ilişki vardır.                               | <b>RED</b>                      |
| H13: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.                                  | <b>RED</b>                      |
| H14: Satış yöneticisinin mentörlük işlevleri ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.  | <b>RED</b>                      |
| H15:Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.                                 | <b>RED</b>                      |
| H16: Satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.                                      | <b>KABUL</b>                    |
| H17:Satış yöneticisine duyulan güven ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.  | <b>RED</b>                      |
| H18:Satış yöneticisine duyulan güven ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.  | <b>RED</b>                      |
| H19: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücünün satış ile ilgili davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır. | <b>KISMEN KABUL EDİLMİŞTİR.</b> |
| H20: Satış yöneticisinin pozitif geribildirimleri ve negatif geribildirimleri ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında anlamlı pozitif bir ilişki vardır.       | <b>RED</b>                      |

Yapısal modelde bağımlı latent değişkenler için  $R^2$  değerleri 0.75 önemli, 0.50 orta, 0.25 zayıf olarak tanımlanabilir (Hair ve diğerleri, 2011: 145).

$R^2$  değerlerine göre araştırmanın bağımsız değişkenleri satış dışı davranışsal performansın %22.1'ini, satış ile ilgili davranışsal performansın %25,7'sini, içsel motivasyonun %30.8'ini açıklamaktadır. Bu bağlamda  $R^2$  değerlerinin zayıf derecede olduğu söylenebilir.  $R^2$  değerleri Tablo 30'da yer almaktadır.

**Tablo 30:**  $R^2$  Değerleri

|  | $R^2$ | $R^2$ Adjusted |
|--|-------|----------------|
| <b>Satış Dışı Davranışsal Performans</b>       | 0,221 | 0,136          |
| <b>Satış İle İlgili Davranışsal Performans</b> | 0,257 | 0,176          |
| <b>İçsel Motivasyon</b>                        | 0,308 | 0,242          |

$f^2$  değeri, bağımsız bir değişkenin, bağımlı bir değişken üzerinde etkisini olduğunu ifade etmektedir.  $f^2$  değeri ( $R^2_{included} - R^2_{excluded} / (1 - R^2_{excluded})$ ) formülü ile hesaplanmaktadır.  $f^2$  değeri 0.02-0.14 arasındaysa düşük, 0.15-0.34 arasındaysa orta, 0.35 ve üzerindeyse yüksek etki olarak tanımlanmaktadır. (Cohen, 1988:483'den aktaran Kardeş, 2009:105). " $R^2_{included}$  tüm değişkenler modelde bulunduğu zaman  $R^2$  değeriyken,  $R^2_{excluded}$  etkisinin ölçülmek istendiği değişkenin modelden çıkarılması ile hesaplanmaktadır.  $f^2$  değerleri Tablo 31'de yer almaktadır. Genel olarak tabloya bakıldığında, bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin düşük seviyede izlediği görülmektedir.

**Tablo 31:** f<sup>2</sup> Değerleri

|                           | Satış Dışı Davranışsal Performans |            | Satışla İlgili Davranışsal Performans |            | İçsel Motivasyon |            |
|---------------------------|-----------------------------------|------------|---------------------------------------|------------|------------------|------------|
| Güçlendirici Liderlik     | 0,010                             | Düşük Etki | 0,073                                 | Düşük Etki | 0,000            | Düşük Etki |
| Mentörlük İşlevleri       | 0,010                             | Düşük Etki | 0,013                                 | Düşük Etki | 0,028            | Düşük Etki |
| Negatif Geribildirimler   | 0,000                             | Etki Yok   | 0,072                                 | Etki Yok   | 0,096            | Etki Yok   |
| Pozitif Geribildirimler   | 0,019                             | Düşük Etki | 0,007                                 | Düşük Etki | 0,002            | Düşük Etki |
| Transformasyonel Liderlik | 0,052                             | Düşük Etki | 0,003                                 | Düşük Etki | 0,017            | Düşük Etki |
| Yöneticiye Güven          | 0,016                             | Düşük Etki | 0,038                                 | Düşük Etki | 0,073            | Düşük Etki |
| İletişim Uygulamaları     | 0,109                             | Düşük Etki | 0,002                                 | Düşük Etki | 0,001            | Düşük Etki |
| İçsel Motivasyon          | 0,007                             | Düşük Etki | 0,056                                 | Düşük Etki |                  |            |

#### 4.6. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu çalışmanın katılımcıları belli bir sektörde, belli bir holding bünyesinde çalışan satış gücü olması sebebiyle, yalnızca bu katılımcıların bakış açılarını yansıtmaktadır. Bu sebeple sonuçlar genellenememekte, yalnızca bu holding için yorumlanabilmektedir.

Bununla birlikte, firmanın kurumsal dil olarak İngilizce'yi kullanması ve Avrupa'nın farklı ülkelerinden katılımcılara anket uygulanması sebebiyle ankette kullanılan dil İngilizce'dir. Bu nedenle, katılımcıların ankette yer alan soruları doğru ve net bir şekilde anladıkları varsayılmaktadır.



## SONUÇ

Günümüzde hızla artan rekabet koşulları göz önüne alındığında organizasyonların içerisinde özellikle satış departmanlarının başarısı daha da önemli hale gelmektedir. Sürdürülebilirliğin sağlanması adına satış departmanlarının başarısının garanti altına alınması gerekliliği bugün tüm organizasyonlar tarafından kabul görmüş ve bu bağlamda önemle üzerinde durulması ve yapılması gerekenler konusunda da birçok akademik çalışma gerçekleştirilmiştir. Üst düzey şirket yöneticilerinin söylemlerinde ve akademik çalışmalarda dikkati çeken en önemli ortak nokta satış yöneticisinin önemidir. Bu bağlamda, satış yöneticisinin, satış gücünün başarısında önemli rol oynadığı düşünülmektedir.

Satış gücünün, satış yöneticilerinin davranışlarına ilişkin algıları tutumlarını ve satış ortamına olan ilgilerini de etkilemektedir. Satış gücünün yeni ürünleri tanıtmaya çabaları ve müşterileriyle kalıcı ve sürekli ilişkiler kurmaları, satış yöneticilerini nasıl algıladıklarına bağlı olarak değişkenlik gösterebilmektedir (Sager ve diğerleri, 1998: 17).

Firmalarından ve yöneticilerinden memnun olmayan satış gücünün motivasyonu düşebilmekte ve bu durum aynı zamanda satış performansına da olumsuz şekilde yansıtılabilmektedir. Bununla birlikte, literatürde bir çok çalışmada satış gücü motivasyonunun satış gücü performansı ile doğrusal ilişkide olduğuna dair örnekler bulunmaktadır.

Satış yöneticisinin sahip olduğu en önemli görevlerden birisi de satış gücünü belirlenen hedeflere ulaşması konusunda, başka bir deyişle satış performanslarını artırma konusunda onları desteklemektir. Bu desteği sağlamak için, satış yöneticisinin satış gücünün tüm potansiyelini ortaya çıkararak, onları etkin bir şekilde yönetmesi gerektiği söylenebilir.

Mintzberg (1990:10), yönetici rollerini tanımlamak üzere yaptığı çalışmalarda satış yöneticilerinin zamanının büyük bir bölümünü temsilci, lider ve irtibat sağlayıcı rollerini kapsayan kişilerarası rollere ayırdıklarını vurgulamıştır. Uzun zamandır yapılan çalışmalarda, yöneticilerin liderlik özellikleri üzerinde önemle durulmuştur. Literatür incelendiğinde son dönemde yapılan çalışmalarda özellikle güçlendirici liderliğin ve transformasyonel liderliğin çalışanların içsel motivasyonunu ve

performansını pozitif yönde etkilediğine dair bilgiler bulunmaktadır. Bu iki liderlik tarzının odak noktaları ve liderlerin çalışanlara yaklaşımı çok farklı olmakla birlikte, her ikisinin de literatür incelendiğinde çalışanların motivasyon ve performansına pozitif yönlü etkisi olduğu gözlemlenmektedir. İki liderlik tarzı değerlendirildiğinde güçlendirici liderlik yaklaşımının çalışanların performans ve motivasyonuna etkisini inceleyen çalışmaların, transformasyonel liderlik yaklaşımının çalışanların performans ve motivasyonunu inceleyen çalışmalara göre nispeten daha kısıtlı olduğu gözlemlenmektedir. Bununla birlikte güçlendirici liderlik davranışları çalışanların kendi kendine liderlik edebilme yeteneklerini geliştirdiğinden (Tekleab ve diğerleri, 2008:187) son dönemde yapılan çalışmalarda daha çok üzerinde durulan bir liderlik yaklaşımı olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda çalışanların özellikle dinamik çevre koşullarında çalışan satış gücünün motivasyon ve performansına hem yöneticilerinde algıladıkları güçlendirici liderlik davranışlarının hem de transformasyonel liderlik davranışlarının pozitif etkisi olduğu düşünülmüştür.

Mentörlük davranış şekillerini ele alan bir süreçtir ve gönüllük esasına dayanmaktadır. Mentörlük sürecinde mentörler, mentee'lere iş deneyimlerini aktarmaktadırlar (Baltaş, 2012: 188). Bununla birlikte, mentörler satış gücünün iş sonuçlarını da etkileyebilirler. Özellikle yeni işe alınan satışçılara gerekli bilgileri verebilirler. Bu sayede performansın ve bağlılığın artırılmasına yardımcı olmaktadır. Yönetici mentörlerin rehberliğindeki çalışanların yüksek performansa sahip olmasının daha olası olduğu vurgulanmakta ve uzun dönemde organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için mentörlüğün kurum kültürünün bir parçası haline getirilmesi önerilmektedir (Brashear ve diğerleri, 2006: 15). Satış gücünün kendisinden daha deneyimli olan satış yöneticisinden hem kariyer geliştirme hem de psikososyal açıdan mentörlük desteği almasının, satış gücünün başarısına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmamıza konu olan bir diğer değişken satış yöneticisinin satış gücü ile kurduğu iletişim başka bir deyişle satış yöneticisinin iletişim uygulamalarıdır. Johlke ve Duhan (2001:265) çalışmalarında, satış gücünün yönetilmesinde satış yöneticisinin iletişim uygulamalarına dikkat çekmişlerdir. Nitekim doğru iletişim kurmanın, hem bireysel hem de örgütsel hedefe ulaşmadaki önemini özellikle vurgulamışlardır. Literatürde yer alan çalışmalarda iletişim uygulamalarının

performansa pozitif etkileri gözlemlenmektedir (örneğin Johlke ve Duhan, 2001; Karabey ve Karcioğlu, 2008). Bununla birlikte incelenen literatürde genel olarak iletişim uygulamalarının çalışanların iş tatminine etkisi değerlendirildiği görülmüştür. Fakat literatürde iş tatmini ve motivasyon arasında çift yönlü bir etkinin olduğu, iş tatminin motivasyon ve performansı pozitif yönde etkilediğine dair bilgi yer almaktadır (Bagozzi, 1980: 329; Şimşek ve diğerleri, 2011: 205). Yöneticisi ile etkili iletişime sahip olan satış gücünün içsel motivasyonuna, satışla ilgili ve satış dışı davranışsal performansına olumlu yansıtacağı düşünülmektedir.

Yönetimde güven kavramı, organizasyonun hedeflerine ulaşmasında önemli bir faktördür (Renzl, 2008: 208). Rich (1997: 321), yöneticisine güvenen bir satışçının yöneticisine karşı daha sadık olacağını vurgulamaktadır. Satış gücü satış yöneticisine duyduğu güven neticesinde işi için daha çok çaba gösterebilecektir. Diğer bir açıdan baktığımızda satış yöneticisi satış gücü gözünde güvenilir olarak algılandığında, yöneticilerinin desteğini hissedebileceği ve bu güven ortamında daha verimli çalışabilecekleri söylenebilir. Bu sebeple yöneticiye duyulan güvenin özellikle satış gücünün başarısına etki eden motivasyon ve performansını arttırmada önemli bir faktör olduğu düşünülmekte ve incelenmektedir.

Literatür incelendiğinde özellikle hem performans değerlendirmenin hem de iletişimin bir tamamlayıcısı olan satış yöneticisinin verdiği geribildirimlerin çok önemli olduğu görülmektedir. Satış gücü satış yöneticisinden aldığı geribildirimlere göre iş davranışlarını şekillendirmekte ve elde ettikleri sonuçları tekrar gözden geçirilmektedir. Literatür incelendiğinde, ulaşılan çalışmalarda yöneticinin verdiği geribildirimlerin öneminden bahsedilmekte, fakat bu geribildirimlerin pozitif yada negatif olmasının performans ve motivasyona nasıl etki edeceği konusunda çok fazla örneğe rastlanmamaktadır. Bununla birlikte literatürde özellikle pozitif geribildirimlerin üzerinde durulmakta, negatif geribildirimlerin ise motivasyon ve performansı nispeten daha az etkileyeceği vurgulanmaktadır (örneğin, Jaworski ve Kohli, 1991; Chakrabarty ve diğerleri, 2008). Çalışmamızda pozitif geribildirimler kadar verilen negatif geribildirimlerin de satış gücü açısından önem taşıdığı düşünülmektedir. Her iki geribildirim tarzının da satış gücü başarısındaki rolü incelenmektedir.

Motivasyonun performansa etkisi literatürde birçok çalışmada üzerinde durulan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle yüksek motivasyona sahip çalışanların performanslarının da buna bağlı olarak artacağı sonucu birçok çalışmada ortaya konmuştur. Satış gücü motivasyonunun satış gücü performansına etkisini inceleyen çalışmalarda özellikle içsel motivasyonu yüksek olan satış gücünün, performanslarına etkisinin dikkate değer derecede etkilendiği vurgulanmaktadır (örneğin, Cravens ve diğerleri, 1993; Miao ve Evans,2007). Çalışmamızda bu kapsamda satış gücünün içsel motivasyonun ile satış gücünün satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansına etkisinin önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu bilgiler ışığında çalışmamızın ana amacı, satış yöneticisinin satış gücü başarısındaki rolünü performans ve motivasyon açısından değerlendirmektir. Bu amaçla çalışma dört ana bölümden oluşmakta olup, çalışmanın ilk bölümünde satış yönetimi ve satış gücü konuları hakkında literatür taramasına yer verilmiştir. İkinci bölümünde satış gücü performansı ve performans değerlendirmeye ilişkin literatür taramasına yer verilmekte olup, performans ile motivasyonun ilişkisi ele alınmaktadır. Üçüncü bölümünde, motivasyon kavramı ve satış gücü motivasyonuna ilişkin literatür taraması yer almaktadır. Dördüncü bölümde, satış yöneticisinin satış gücü başarısı üzerindeki rolünü performans ve motivasyon açısından incelemek üzere araştırma yapısı, araştırma sonuçlarına ve önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın uygulama bölümünde, satış gücünün başarısında satış yöneticisinin rolünü incelemek üzere, satış yöneticisinin liderlik davranışları (güçlendirici liderlik davranışları ve transformasyonel liderlik davranışları), mentörlük işlevleri, iletişim uygulamaları, geribildirimleri ve satış yöneticisine duyulan güven değişkenleri güncel ve günümüz organizasyonları için önem arz eden değişkenler oldukları gözönüne alınarak, bu değişkenlerin satış gücünün içsel motivasyonuna ve satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansına etkilerini açıklamaya çalışan çok değişkenli bir model kurulmuş olup, modelin literatüre katkı sağlaması hedeflenmektedir.

Çalışmamızda veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmakta olup, satış gücünün satış yöneticisinde algıladığı güçlendirici liderlik davranışları, transformasyonel liderlik davranışları, mentörlük işlevleri, iletişim uygulamaları ve geribildirimlerine ilişkin ifadeler ile satış gücünün satış

yöneticisine duyduğu güvene başka bir deyişle satış gücünün satış yöneticisini ne kadar güvenilir algıladığına ilişkin ifadeler yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde satış gücünün içsel motivasyonunu, satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansını değerlendirebileceği sorular bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde araştırmaya katılan katılımcının demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Ankette literatürde bulunan bilimsel çalışmalarla geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ve birçok çalışmada desteklenen ölçekler kullanılmıştır.

Bu kapsamda, araştırma kağıt ve ambalaj sektöründe faaliyet gösteren çok uluslu bir holdingin Avrupa'da yerleşik genel müdürlüğüne (Europe and International Headquarter) bağlı olarak çalışan ve çeşitli ülkelerden sorumlu satış çalışanları ile yapılmıştır. Araştırmaya 82 kişi katılmış olup, katılım oranı %64'tür. Çalışmaya katılan katılımcıların çeşitli ülkelerden olmasının da çalışmayı özgün hale getirdiği düşünülmektedir.

Çalışmamızda tanımlayıcı istatistiklerin analizinde SPSS 17 programı, oluşturulan modelin incelenmesinde ise PLS analizi kullanılmış olup, modelin güvenilirlik ve geçerliliğinin ölçümünde, bununla birlikte oluşturulan hipotezlerin test edilmesinde SmartPLS 3.2.6(Ringle, 2015) programı kullanılmıştır.

Yapılan analizde, satış yöneticilerinin güçlendirici liderlik davranışları ile satışla ilgili davranışsal performans(satış sunum performansı ve teknik bilgi performansı) arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Satış yöneticileri güçlendirici liderlik davranışları çerçevesinde çalışanlarına sahip oldukları sorumluluklar çerçevesinde yetki delegasyonu yaptığında, yaptıkları işin sorumluluğunu almalarını sağladıklarında, işleri ile ilgili konularda kendi kararlarını vermelerine ve kendi çözümlerini üretmelerine destek sağladıklarında, becerilerini geliştirmelerine ve öğrenmelerine destek verdiklerinde, gerektiğinde performans gelişimleri için risk alabildiklerinde (Konzack ve diğerleri, 2000), satış gücünün satış yaptığı ürünler ile ilgili daha çok bilgi sahibi olmaya ve daha başarılı satış sunumları yapmaya özen göstereceği söylenebilir.

Yılmaz (2011: 185-186), küresel ve çevresel gelişmelere hızlı adapte olabilme açısından değerlendirildiğinde, güçlendirici liderliğin önemli bir rol oynadığını ve pazarın dinamik olduğu bir yapı içerisinde, yapan ve karar verenin

aynı kişi olduğu bir organizasyon sürecinde başarılı olmanın mümkün olacağını vurgulamaktadır. Pazarın dinamik olduğu satış sektöründe kendi kararlarını kendileri verebilen, sorumluluğa sahip olan satış gücünün , satış organizasyonu içinde kendini daha değerli hissedebileceği ve işine daha çok önem verebileceği, bu bağlamda performansını arttırmak için daha fazla çaba göstereceği söylenebilir.

Çalışmamızda elde edilen bulgulardan biri de satış yöneticisine duyulan güvenin satış gücünün içsel motivasyonu ile istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif ilişkili olduğudur. Robbins ve Judge(2012: 397)'a göre yöneticiye duyulan güven verimliliği arttıracaktır. Bununla birlikte, Flaherty ve Pappas (2000: 276), yöneticilerine güvenen satış personelinin işlerinden daha memnun olduğunu ve çalıştıkları organizasyona daha çok kendilerini adadıklarını ifade etmişlerdir. Satış gücü, satış yöneticisine güven duyduğunda işinden daha çok motive olabilecektir. İşinden daha çok motive olan ve işi işin kendisi için yapmak isteyen başka bir deyişle işi bir ödül gibi gören(Solmuş, 2004: 152'den aktaran Akbolat ve diğerleri, 2013: 38) satış gücünün, kendini işinde daha başarılı hissedebileceği ve başarılı olmak için daha fazla çaba gösterebileceği söylenebilir. Bu sebeple satış yöneticisine duyulan güvenin satış gücünün içsel motivasyonunun artmasında önemli bir değişken olduğu söylenebilir.

Literatürde birçok çalışmada motivasyon ve performans arasında pozitif yönlü ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Çalışmamızda da satış gücünün içsel motivasyonunun satışla ilgili davranışsal performansla istatistiki açıdan anlamlı ve pozitif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşini bir motivasyon kaynağı olarak gören satış gücünün, buna paralel olarak satış sunumlarındaki başarısının ve teknik bilgi performansının arttığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında satış gücünün satış işini sevmesi, satışta başarılı olmak için işini yapıyor olması, satış sunumlarında da başarılı olmasını sağlayacak ve satışını yaptığı ürün/hizmetle ilgili daha çok bilgiye sahip olmasını destekleyecektir.

Bununla birlikte, satış yöneticisinin iletişim uygulamaları ile satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Özellikle satış gücü ile sık, düzenli ve çift yönlü iletişim kuran satış yöneticilerinin yönetimi altındaki satış gücünün bilgi sağlama performansının ve harcama kontrol performansının daha iyi olması beklenmektedir. Satış yöneticileri ile

sık, düzenli ve çift yönlü iletişim kuran satış gücü kendilerinden istenen bilgi, rapor ve belgeleri daha çabuk ulaştırabilecektir. Bununla birlikte satış ile ilgili yaptığı harcamaları sorumluluk duygusuyla ve daha dikkatli yapabileceği söylenebilir.

Çalışmamızda satış yöneticisinin negatif geribildirimleri ile satış gücünün içsel motivasyonu ve satış ile ilgili davranışsal performansı arasında istatistiki olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Jaworski ve Kohli(1991)'de yaptıkları çalışmada hem pozitif hem de negatif geribildirimlerin performans gelişimi açısından bilgi sağlayıcı bir role sahip olduğu şeklinde yorumlamışlardır. Bununla birlikte negatif geribildirimlerin yöneticiden memnuniyeti düşürmediği, aksine arttırdığı sonucuna ulaşmışlar ve bunu satış gücü istenen sonucu alamadığında, pozitif geribildirimler kadar negatif geribildirimler almayı da beklediğini ve bu durumdan mutsuz olmadıklarını vurgulamışlardır (Jaworski ve Kohli, 1991: 198-199). Yönetici tarafından verilen geribildirimlerin performansa etkisinde yönetici ve çalışan arasındaki kişisel ilişki de dikkate alınmalıdır. Çalışan eğer yöneticisini iyi tanıyorsa negatif geribildirimleri de ne amaçla verdiğini ayırt edebileceği düşünülebilir. Bununla birlikte, Jaworski ve Kohli (1991)'nin yukarıda belirtilen değerlendirmesine paralel olarak satış gücü, satış yöneticisinden gelen gerek negatif çıktı geribildirimlerini gerekse negatif davranışsal geribildirimleri kendilerine verilmiş bir bilgilendirme olarak görebilirler ve bu durum onların satış sunumlarını ve teknik bilgi donanımlarını daha da iyileştirmeleri için bir etken olabilir. Bununla birlikte satış yöneticisinin negatif geribildirimlerde bulunması, satış gücünün bu geribildirimi daha başarılı olmaları adına verilen bir bilgilendirme ve gelişim fırsatı olarak gördükleri sürece satış gücünün içsel motivasyonunu arttırabilmektedir. Bu sebeple pozitif geribildirimler kadar negatif geribildirimlerin de önemli olduğu söylenebilir.

Çalışmamızda beklenin aksine ortaya çıkan bir bulgu satış yöneticisinin transformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında istatistiki açıdan anlamlı fakat negatif bir ilişki bulunmasıdır. Araştırmaya konu olan firma özelinde, satış dışı davranışsal performansı arttırmak için özellikle transformasyonel bir lidere ihtiyaç duymadıkları söylenebilir.

Yapılan çalışmada, ulaşılan ve incelenen yabancı ve yerli literatürde farklı çalışmalarda çalışanların motivasyon ve performansına olumlu etkisi gözlenen değişkenler ele alınarak bir model bütününde incelenmeye çalışılmıştır. Bu model

kapsamında ele alınan değişkenlerin satış gücünün içsel motivasyonu, satış ile ilgili ve satış dışı davranışsal performansına etkileri araştırılmış ve yukarıda elde edilen sonuçlara yer verilmiştir. Bu değişkenlerin bir model çerçevesinde ele alınıp ayrı ayrı satış gücünün motivasyon ve performansına etkisinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bununla birlikte çalışmamıza katılan katılımcılar aynı kurum kültürü çerçevesinde biraraya gelen fakat farklı kültürlerde yetişen satış çalışanlarıdır. Bu çeşitlilik dolayısıyla çalışmamıza Avrupa'nın bir çok ülkesini temsil eden aynı holdinge bağlı katılımcılar destek vermiştir. Araştırmaya destek sağlayan bu katılımcıların farklı ülkeleri temsil ediyor olmasının literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Son olarak çalışmamızda sonuçlar kısmında da belirtildiği üzere satış yöneticisinin transformasyonel liderlik davranışları ve satış gücünün satış dışı davranışsal performansı arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Bu durum karşısında belirli liderlik davranışlarının etkilerinin, liderlik edilen grubun özelliklerine göre değişkenlik gösterebileceği ortaya konmuş olup, bu anlamda literatüre katkı sağladığı söylenebilir.

Araştırmanın yapıldığı holding kapsamında satış ile ilgili davranışsal performansın artırılması için satış yöneticilerinin daha çok güçlendirici liderlik davranışlarını benimsemeleri gerektiği önerilebilir. Satış yöneticileri, kendilerinden uzakta çalışan satış gücüne gerektiğinde yetki devri yaparak, onlara sorumluluk verip kendi kararlarını kendilerinin vermelerini destekleyerek ve sürekli bilgi paylaşımında bulunup onların becerilerini geliştirmelerine çeşitli imkanlar sağlayarak ve performanslarını arttırmak için onlara koçluk desteği vererek satış gücünün teknik bilgi performansı ve satış sunum performansını arttırabileceği söylenebilir. Bununla birlikte çalışmamızda satış yöneticisine duyulan güvenin satış gücünün içsel motivasyonunu arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bağlamda satış yöneticisinin satış gücü tarafından algılanan güvenilirliğini temin etmesi önerilmektedir. Satış gücünün içsel motivasyonun artması neticesinde satışla ilgili davranışsal performanslarının artacağı söylenebilir. Satış yöneticilerinin, satış gücünün performansını artırma hedeflerinde içsel motivasyonun artırılmasının olumlu katkısını göz önünde bulundurmaları önerilmektedir. Satış yöneticisinin iletişim uygulamalarının, satış



gücünün satış dışı davranışsal performansı arttırdığı görülmektedir. Bu sebeple satış yöneticisinin satış gücünün bilgi sağlama ve harcama kontrol performansını arttırabilmesi adına çift yönlü iletişime önem vermesi ve sık ve düzenli olarak iletişim kurması önerilebilir. Her ne kadar çalışmamızda yalnızca negatif geribildirimlerin satış gücünün içsel motivasyonu ve satışla ilgili davranışsal performansını pozitif etkilediği sonucuna ulaşılmış olsa da, literatürde yer alan çalışmalarda(örneğin Jaworski ve Kohli, 1991; Chakrabarty ve diğerleri, 2008) pozitif geribildirimlerin daha çok motive edici ve performansı artırıcı etkisi olduğu görülmektedir. Bu sebeple satış yöneticilerinin satış gücünün içsel motivasyonunu ve satışla ilgili davranışsal performansını arttırmada geribildirimlerin önem taşıdığı görülmekte olup, satış gücüne düzenli olarak geribildirim verilmesi önerilmektedir.

Çalışmadan elde edilen bulgular yalnızca bir işletmeyi kapsamakta olup genellenebilme özelliğine sahip değildir. Gelecek çalışmalarda, daha büyük örneklem ve farklı sektörlerden katılımcılarla modelin test edilmesi ve sonuçların karşılaştırılması önerilmektedir.

Sonuç olarak, satış yöneticisinin satış gücü başarısı üzerindeki rolünü performans ve motivasyon açısından incelemek amacıyla oluşturulan model kapsamında analiz edilmiş olup elde edilen bu bulguların gelecek çalışmalara yol gösterebilecek nitelikte olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Akyar, A. (2011). *Lider Yönetici Adayının El Kitabı- Etkili Yönetim ve Yöneticilik 2*. İzmir : Ilya Yayınevi.

Baltaş, A.(2012). *Türk Kültüründe Yönetmek*.İstanbul: Remzi Kitabevi.

Berlo, D.K. (1960). *The Process Of Communication*. NewYork: Holt, Rinehart&Winston Inc.

Bingöl, D.(2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*.İstanbul: Beta Yayınları.

Bovèe, C.L., Thill, J.V. ve Mescon, M.M. (2007). *Excellence In Business*. USA: Pearson Prentice Hall.

Budak, G. (2008). *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.

Chin, W.W. (1998b). The Partial Least Squares Approach To Structural Equation Modelling. *Modern Methods For Business Research*.(pp.295-336). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Churchill, G., Ford, N., Walker, O., Johnston, M.W. ve Tanner, J.F. (2000). *Sales Force Management*. Boston. MA: McGraw-Hill.

Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences*. USA: Lawrence Erlbaum Associates.

Çabuk, S. (2016). *Profesyonel Satış Yönetimi*. Ankara: Akademisyen Yayınevi.

Dessler, G. (2008). *Human Resource Management*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Doğan, M.(2010). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. Ankara : Nobel Yayın Dağıtım.

Dubrin A, J.(2012). *Essentials Of Management*. USA: Southwestern: Cengage Learning.

Eren, E. (2008). *Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon- Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Yayınları.

George, J.M. ve Johns, G.R.(2008). *Understanding And Managing Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River.

Gladstone, M.S. (1988). *Mentoring:A Strategy For Learning In A Rapidly Changing Society*. Montreal: CEGEP John Abbot College: Research and Development Secretariat.

Graham, K. Jr. ve Mihal, W.L. (1987). *The CMI Managerial Job Analysis Inventory*. Rochester. NY: Rochester Institute of Technology.

Heider, F. (1958). *The Psychology Of Interpersonal Relations*.New York: John Wiley.

Hodgetts, R.M. (1997). *Yönetim Teori Süreç ve Uygulama*. Çev. Doç. Dr. Canan Çetin. Çev. Doç .Dr. Esin Can Mutlu. İstanbul: Der Yayınları.

Holiday, M. (2001). *Coaching, Mentoring And Managing*. Franklin Lakes. N.J: The Career Press Inc.

İslamoğlu, A.H. ve Altunışık, R. (2014). *Satış ve Satış Yönetimi*. Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Jafee, D. (2001). *Organization Theory Tnesion And Change*. Newyork: Mc Graw Hill International Editions.

Jobber, D. ve Lancaster, G. (2003). *Selling And Sales Management*. Newyork: Prentice Hall Pearson Education Limited.

Johnson, E. M., Kurtz D.L. ve Scheuing, E.E. (1994). *Sales Management, Concepts, Practices and Cases*. N.Y: Mc Graw Hill International Editions.

Kağıtçıbaşı, Ç. (2012). *Günümüzde İnsan ve İnsanlar-Sosyal Psikolojiye Giriş*. İstanbul: Evrim Yayınevi.

Kanfer, R. (1990). Motivation Theory And Industrial/Organizational Psychology. M.D. Dunette and L. Hough (Eds). Handbook Of Industrial And Organizational Psychology. Theory In Industrial And Organizational Psychology.1.(pp 75-170). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Kram, K.E. (1985). *Mentoring At Work: Developmental Relationships In Organizational Life*. Glenview, IL:Scott: Foresman and Co.

Koçel, T. (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arıkan Yayınları.

Kotler, P. (1991). *Marketing Management*. USA:Prentice Hall.

Kotler, P. ve Armstrong, G. (2010). *Princeples Of Marketing*. New Jersey: Pearson Education Inc.

Likert R. (1967). *The Human Organization*. NewYork: McGrawHill.

Magrath, A.J. (1990). *1990-2000 Yıllarında Satış Yönetimi*. İstanbul: Rota Yayınları.

Mankan, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. İzmir: İlya Yayınevi.

March J.G ve Simon H.A. (1958). *Organizations*. Newyork: Willey.

Maslow, A.H. (1970). *Motivation and Personality*. Newyork: Harper And Row Publishers.

Mathis, R.L. ve Jackson, J.H. (1991). *Human Resource Management*. USA: West Publishing Company.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems Of An Industrial Civilization*. Cambridge. MA: Harvard University Press.

McGregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*. Çev.Doğan Energin. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi İdari İlimler Fakültesi.

McGregor, D. (1997). *Management 97/98*. Article 31. Editor: Dr Fred H. Maidment. Guilford: McGrawHill.

McShane, S.L. ve Von, Glinow, M.A. (2010). *Organizational Behavior-Emerging Knowledge And Practice For The Real World*. Irwin: McGrawHill.

Miner, J.B. (2005). *Organizational Behavior 1-Essential Theories Of Motivation And Leadership*. Newyork: ME Sharpe Inc.

Murray, H.A. (2008). *Explorations In Personality*. New York: Oxford University Press.

Önce, G. (2015). *Satış Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Parsloe, E. (1999). *The Manager As A Coach And Mentor*. London: The Guernsey Press.

Perreault, W.D.Jr., Cannon, J.P. ve McCarthy, E.J.(2013). Çev.Edt: Prof.Dr.Asım Günal Önce.*Pazarlamanın Temelleri Bir Pazarlama Stratejisi Planlama Yaklaşımı*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). *Örgütsel Davranış*. Çev. Edt.: Prof. Dr. İnci Erdem. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, Vergiliel, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Yayınları.

Solmuş, T. (2004). *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler Psikoloji Penceresinden İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Beta Basım Yayım.

Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISRELL Uygulamaları*. Ankara: Ekinoks Yayınları.

Şimşek, Ş, Akgemici, T. ve Çelik, A. (2011). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Tolay, E. (2013). Bilgi Çağı Örgütlerinin İnsan Kaynağı:Güçlendirilmiş Çalışan. *Bilgi Çağında Yönetim*. (ss:185-219). Edirne: Paradigma Akademi Yayınları.

Weiner, B. (1982). The Emotional Consequences Of Causal Attributions. *Affect The Cognition: 17th Annual Carnegie Symposium On Cognition*. (pp:185-210). Editors M.S. Clark, S.T. Fiske. Hillsdale. NJ: Lawrence Erlbaum.

Yamamoto, Telli, G. (2007). *Satış ve Satış Gücü Yönetimi*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Yılmaz, H.(2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.

## **MAKALELER VE BİLDİRİLER**

Abiddin, N.Z. (2006). Mentoring And Coaching:The Roles and Practices. *The Journal Of Human Resource And Adult Learning*: 107-116.

Açıkgöz, A. (2015). Bilişim Endüstrisinde Adaptasyon ve Ürün Başarısı: Çok Katmanlı Bir Çalışma. *Istanbul University Journal of the School of Business*.44(2):39-55.

Afthanorhan, W. M. A. B. W. (2014). Hierarchical Component Using Reflective-Formative Measurement Model İn Partial Least Square Structural Equation Modeling (Pls-Sem). *International Journal of Mathematics and Statistics Inventions*. 2(2): 33-49.

Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013).Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon Ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *International Journal Of Economic And Administrative Studies*.6(11): 35-50.

Amabile, T.M., Hill, K.G., Hennesy, B.A. ve Tighe E.M. (1994). The Work Preference Inventory:Assesing Intrinsic And Extrinsic Motivational Orientations. *Journal Of Personality And Social Psychology*. 66(5): 950-967.

Anderson, E. ve Oliver, R.L. (1987). Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Sales Force Control Systems. *Journal Of Marketing*. 51(4): 76-88.

Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A. ve Drasgow, F. (2000). The Empowering Leadership Questionnaire: The Construction and Validation Of New Scale For Measuring Leader Behaviors. *Journal Of Organizational Behavior*.21(3): 249-269.

Arslantaş, C. (2007). Güçlendirici Lider Davranışının Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 7(2): 227- 240.

Appelbaum, S.H., Ritchie, S. ve Shapiro, B.T. (1994). Mentoring Revisited:An Organizational Behaviour Construct. *The International Journal Of Career Management*. 6(3): 3-10.

Arokiasamy, A.R.A., Tat, H.H. ve Abdullah, A.G.K. (2013). The Effects Of Reward System And Motivation On Job Satisfaction: Evidence From The Education Industry In Malaysia. *World Applied Sciences Journal*. 24(12): 1597-1604.

Babakus, E., Cravens, D.W., Grant, K., Ingram, T.N. ve LaForge, R.W. (1996). Investigating The Relationships Among Sales, Management Control, Sales Territoriality Design, Sales Person Performance And Sales Organization Effectiveness. *International Journal Of Research Marketing*. 13(4): 345-262.

Badovick, G.J. (1990). Emotional Reactions And Salesperson Motivation: An Attributional Approach Following Inadequate Sales Performance. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 18(2): 123-130.

Badovick, G.J., Hadway, F.J. ve Kaminski, P.F. (1992). Attributions And Emotions: The Effects On Salesperson Motivation After Successful vs Unsuccessful Quota Performance. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 12.(3): 1-11.

Bagozzi, R.P. (1980). The Nature And Causes Of Self Esteem, Performance And Satisfaction In The Sales Force: A Structural Equation Approach. *Journal Of Business*.53(3/1): 315-331.

Bakan, İ. ve Kelleroğlu, H. (2003). Performans Değerlendirme:Çalışanların Performans Değerlendirme Uygulamalarından Beklentileri Konusunda Bir Alan



Araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 8(1): 103-127.

Baldauf, A., Cravens, D.W. ve Piercy, N.F. (2000). Examining The Consequences Of Sales Management Control Strategies In European Field Sales Organizations. *International Marketing Review*.18(5): 474-508.

Baldauf, A, Cravens, D.W. ve Piercy, N.F. (2005). Sales Management Control Research-Synthesis And An Agenda For Future Research. *Journal Of Personal Selling&Sales Management*. 25(1): 7-26.

Batmaz, Yücel, N., Gürer, A. (2016). Dönüştürücü Liderliğin Çalışanların İçsel Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Yerel Yönetimlerde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 21(2): 477-492

Bayyurt, N. (2007). İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*.(53):577-592.

Behrman, D.N. ve Perreault,W.D.Jr. (1982). Measuring The Performance Of Industrial Salespersons. *Journal Of Business Research*. 10: 335-370.

Behrman, D.N. ve Perreault, W.D.Jr. (1984). A Role Stress Model Of The Performance And Satisfaction Of Industrial Salespersons. *Journal Of Marketing*. 48(4): 9-21.

Beltramini, R.F. ve Evans, K.R. (1988). Salesperson Motivation To Perform and Job Satisfaction: A Sales Contest Participant Perspective. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 8(2): 35-42.

Bodla, M.A. ve Naeem, B. (2014). Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance. *Creativity Research Journal*. 26(4): 468–473.

Brashear, T.G., Bellenger, D.N., Boles, J.S. ve Hiram, C.B.Jr. (2006). An Exploratory Study Of The Relative Effectiveness Of Different Types Of Sales Force Mentors. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 26(1): 7-18.

Brown, S.P. ve Peterson R.A. (1994). The Effect Of Effort On Sales Performance And Job Satisfaction. *Journal Of Marketing*. 58(2): 70-80.

Burke, C.S., Sims, D.E., Lazzara, E.H. ve Salas, E.H. (2007). Trust In Leadership: A Multilevel Review And Integration. *The Leadership Quarterly*. 18: 606-632.

Busch, P. ve Bush, R.F. (1978). Women Contrasted To Men In The Industrial Salesforce Job Satisfaction, Values, Role Clarity, Performance And Propensity To Leave. *Journal Of Marketing Research*: 438-448.

Cadwallader, S, Jarvis, C.B., Bitner, M.J. ve Ostrom, A.L. (2010). Frontonline Employee Motivation To Participate In Service Innovation Implementation. *Journal Of The Academic Marketing Science*. 38: 219-239.

Camgöz, S.M. ve Alperden, İ.N. (2006). 360 Derece Performans Değerlendirme ve Geribildirim: Bir Üniversite Mediko-Sosyal Merkezi Birim Amirlerinin Yönetmel Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi Üzerine Pilot Uygulama Örneği. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*. 1(2):192-212.

Carson, C.M. (2005). A Historical View Of Douglas Mc Gregor's Theory Y. *Management Decision*. 43(3): 450-460.

Chakrabarty, S., Oubre, D.T. ve Brown, G. (2008). The Impact Of Supervisory Adaptive Selling and Supervisory Feedback On Salesperson Performance. *Industrial Marketing Management*. 37: 447-454.

Chanko, L.B. (1986). Organizational Commitment In The Sales Force. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 6(3): 19-27.

Charearupunsirikul, S. ve Wood, R.C. (2002). Mintzberg, Managers And Methodology: Some Observations From A Study Of Hotel General Managers. *Tourism Management*. 23: 551-556.

Chiadiac, M.A. (2006). Getting The Best Out Of Executive Coaching: A Guide To A Setting Up A Coaching Process. *Development Learning In Organizations. An International Journal*. 20(3): 13-15.

Chin, W.W. (1998a). Commentary: Issues and Opinion On Structural Equation Modeling. *MIS Quarterly*. 22(1):7-16.

Chowdhury, M.S. (2007). Enhancing Motivation And Work Performance Of The Sales People: The Impact Of Supervisor's Behavior. *African Journal Of Business Management*.1(9): 238-243.

Churchill, G.A.Jr., Ford, N.M. ve Walker, O.C.Jr. (1976). Organizational Climate And Job Satisfaction InThe Sales Force. *Journal Of Marketing Research*. 13(4): 323-332

Churchill, G.A.Jr., Ford, N.M., Hartley, S.W. ve Walker, O.C.Jr. (1985). The Determinants Of Salesperson Performance: A Meta-Analysis.American Marketing Association. 22(2): 103-118

Compeau, D.R, Higgins, C.A. (1995). Application of Social Cognitive Theory To Training For Computer Skills. *Information Systems Research*. 6(2): 118-143

Cook, J. ve Wall, T. (1980). NewYork Attitude Measures Of Trust Organizational Commitment And Personal Need Non-Fulfillment. *Journal Of Occupational Psychology*. 53: 39-52.

Corn, W.L., Dubinsky, A.J. ve Michaels, R.E. (1988). The Influence Of Career Stages On Components Of Salesperson Motivation. *Journal Of Marketing*. 52(1): 78-92.

Cravens, D.W., Ingram, T.N. ve Laforge, R.W. (1993). Behavior Based And Outome Based Sales Force Control Systems. *Journal Of Marketing*. 57(4): 47-59.

Cross, M.E., Brashear, T.G., Rigdon, E.E. ve Bellenger, D.N. (2007). Customer Orientation And Sales Performance. *European Journal Of Marketing*. 41(7/8): 821-835.

Çakmaklı, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans Değerlendirmesi Gerekli Midir? Neden?. *ÜNAK Bilimsel İletişim ve Bilgi Yönetimi Sempozyumu*. Ankara: 212-230.

Çıta, K. ve Keçecioglu,T. (2015). Çalışanların Performans Yönetimi Sistemini Algılamaları Üzerine Bir Araştırma. *EU Journal Of Social Sciences*. 6(2): 19-36.

Çiçek, M. (2011). Liderlikte Farklı Bir Yaklaşım: Otantik Liderlik Tarzı ve Transformasyonel Liderlik Biçimi Karşılaştırılması. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 2(3): 59-71.

Deconick, J. ve Beth, M. (2013). The Relationship Among Transformational Leadership, Supervisory Trust, Performance and Turnover Intentions. *GSTF Journal Of Business Review*. Vol 2(3): 205-211.

DelVecchio, S.K. (1998). The Quality Of Salesperson Manager Relationship: The Effect Of Latitude, Loyalty And Competence. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 18(1): 31-47.

Diamantopoulos, A. ve Winklhofer, H.M. (2001). Index Construction With Formative Indicators: An Alternative To Scale Development. *Journal of Marketing Research*.38(2): 269-277.

Dinçer, B. ve Dinçer, C. (2011). Satış Elemanı Performans Değerlendirmesinde Bir Öneri:Üçgensel Performans Değerleme Yöntemi. *Öneri Dergisi*. 9(35): 164-171.

Dimaculangan, E.D.Jr. ve Aguilin, H.M. (2012). The Effects Of Transformational Leadership On Salesperson's Turnover Intention. *International Journal Of Business And Social Science*. 3(19): 198-210.

Dubinsky, A.J., Skinner, S.J. ve Whittler, T.E. (1989). Evaluating Sales Personnel: An Attribution Theory Perspective. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 9(1): 9-21.

Dubinsky, A.J, Kotabe, M., Lim, C.U. ve Michaels, R.E. (1994). Differences In Motivational Perceptions Among US, Japanese and Korean Sales Personnel. *Journal Of Business Research*. 30: 175-185.

Dubinsky, A.J, Yammarino, F.J, Jolson, M.A. ve Spangler, W.D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation In Sales Management. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 15(2): 17-31.

Dubinsky, A.J., Mehta,R. ve Anderson, R.E. (2001). Satisfaction With Sales Manager Training Design And Implementation Issues. *European Journal Of Marketing*. 35(1/2): 27-50.

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi:Ampirik Bir İnceleme. *Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2: 110-119.

Eby, L.T. ve Lockwood, A. (2005). Protege's And Mentors Rections To Participating In Formal Mentoring Programs: A Qualitative Investigation. *Journal Of Vocational Behavior*. 67: 441-458.

Enegbuma, W.I., Aliagha, U.G.ve Ali, K.N. (2014). Measurement of Theoretical Relationships In Building Information Modelling Adoption In Malaysia. International Association For Automation And Robotics In Constraction. *Proceedings Of The 31st ISARC* :1000-1008

Eraslan, L. (2006). Liderlikte Post Modern Bir Paradigma Dönüşümcü Liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*.11(1):1-32.

Eren, M.Ş. ve Akyüz, B. (2014). Koçluk Faaliyetlerinin İşgörenlerin İçsel Motivasyonu ve Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkileri. *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.14(1): 167-182.

Ersarı, G. ve Naktiyok, A. (2012). İş Görenin İçsel ve Dışsal Motivasyonunda Stresle Mücadele Tekniklerinin Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 16 (1): 81- 101.

Ertuğrul, İ. ve Karakaşoğlu, N. (2005). Toplam Kalite Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme ve Denizli İmalat Sanayinde Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma. *7.Ulusal Ekonometri ve İstatistik Sempozyumu*. İstanbul Üniversitesi. İstanbul. 26-27 Mayıs 2005: 1-10.

Fisman, R. ve Khanna, T. (1999). Is Trust A Historical Residue? Information Flows And Trust Levels. *Journal Of Economic Behavior&Organization*.38: 79-92.

Flaherty, K.E. ve Pappas, M. (2000). The Role Of Trust In Salesperson- Sales Manager Relationships. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 20(4): 271-278.

Fornell, C. Ve Bookstein, F.L. (1982). Two Structural Equation Models: LISRELL And PLS Applied To Consumer Exit Voice Theory. *Journal Of Marketing Research Special Issue On Causal Modeling*. 19(4): 440-442.

Fowler, J.L. ve O’Gorman, J.G. (2005). Mentoring Functions: A Contemporary View Of The Perceptions Of Mentees And Mentors. *British Journal Of Management*.16:51-57.

Fugar, F.D.K. (2007). Frederick Herzberg’s Motivation-Hygenie Theory Revisited:The Concept and Applicability To Clargy (A Study of Fulltime Stipendiary Clergy Of The Global Evangelical Church Ghana). *Journal of Science And Technology*. 27(1): 119-130.

Gao, L., Janssen, O. ve Shi, K.(2011). Leader Trust And Employee Voice:The Moderating Role Of Empowering Leader Behaviors. *The Leadership Quarterly*. 22(4): 787-798.

Garrido, M.J., Perez, P. ve Anton, C. (2007). Determinants Of Sales Manager Job Satisfaction An Analysis Of Spanish Industrial Firms. *International Journal Of Human Resource Management*. 16(10): 1934-1954.

Giere, J., Wirtz, B.W. ve Schilke, O. (2006). Mehrdimensiole Konstrukte. *Die Betriebswirtschaft*. 66(6): 678-695.

Giovanis, A.N. (2013). A Higher-Order Formative E-Commerce Customer Satisfaction Index. New Trends and Technologies for Marketing, Management, Economics and Information Processing. *WSEAS International Conference* : 96-102

Gökçe, O. ve Şahin, A. (2004). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetel Roller. *S.Ü. İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*.(6): 133-156.

Gracey, K.M. (2001). Coaching: An Essential Leadership Skill For The Advanced Practice Nurse. *Newborn And Infant Nursing Reviews*. 1(3): 176-180.

Grant, K., Cravens, D.W., Low, G.S. ve Moncrief, W.C.(2001). The Role Of Satisfaction With Territoriality Design On The Motivation, Attitudes and Work Outcomes Of Salespeople. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 29(2): 165-178.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 17(3-4): 163-184.

Hackman, J.R. ve Oldham, G.R. (1976). Motivation Through The Design Of Work: Test Of A Theory. *Organizational Behavior And Human Performance*. 16: 250-279.

Hair, J.F., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed A Silver Bullet. *Journal Of Marketing Theory And Practice*. 19(2): 139-151.

Hair, J.F.Jr., Sarstedt, M., Hopkins, L. Ve Kuppelweiser, V.G. (2014). Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) An Emerging Tool In Business Research. *European Business Review*. 26(2): 106-121.

Heneman, H.G. (1974). Comparison Of Self And Superior Ratings Of Managerial Performance. *Journal Of Applied Psychology*. 59(5): 638-642.

Hensler, J., Ringle, C.M. ve Sinkovics, R.R. (2009). The Use Of Partial Least Squares Path Modeling In International Marketing. *New Challenges To International Marketing Advances In International Marketing*. 20: 277-319.

Herzberg, F. (1965). The New Industrial Psychology. *Industrial and Labor Relations Review*. 1(3): 364-376.



Herzberg, F. (1974). Motivation-Hygiene Profiles: Pinpointing What Ails The Organization. *Organizational Dynamics*. 3(2): 18-29.

Hicks, R. ve McCracken, J.P. (2010). Three Hats Of A Leader: Coaching, Mentoring And Teaching. *Physician Executive*. 36(6): 68-70.

Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*: 42-63.

Holmes, T.L. ve Srivastava, R. (2002). Effects Of Job Perceptions On Job Behaviors Implications For Sales Performance. *Industrial Marketing Management*. 31: 421-428.

Islam, R. ve Ismail, A.Z.H. (2008). Employee Motivation: a Malaysian Perspective. *Journal Of Commerce And Management*.18.(4): 344-362.

İşığışok, E. (2008). Performans Ölçümü, Yönetimi ve İstatiksel Analiz. *Ekonomi ve İstatistik Dergisi*. (8): 1-23.

İbrahimoglu, N. (2013). Biçimsel Olmayan Mentörlük Yoluyla Öz Etkinliğin Arttırılması. *Sosyoekonomi Dergisi*.19(19): 141-156.

İşcan, Ö.F. ve Çakır, S. (2016). Mentörlük ve Psikolojik Güçlendirmenin Öz Yeterlilik Algısına Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 21(1): 1-15

Jablin, F.M. (1979). Superior-Subordinate Communication:The State Of The Art. *Psychological Bulletin*. 86: 1201-1222.

Jantan, M.A., Honeycutt, H.D., Thelen, S.T. ve Attia, A.M. (2004), Managerial Perceptions Of Sales Training And Performance. *Industrial Marketing*. 33: 667-673.

Jarvis, C.B., MacKenzie, S.B. ve Podsakoff, P.M. (2003). A Critical Review Of Construct Indicators And Measurement Model Misspecification In Marketing And Consumer Research. *Journal Of Consumer Research*. 30(2): 199-218.

Jaworski, B.J. ve Kohli, A.K. (1991). Supervisory Feedback: Alternative Types And Their Impact On Sales People's Performance And Satisfaction.. *Journal Of Marketing*. 28(2): 190-201.

Johlke, M.C., Duhan, D.F., Howell, R.D. ve Wilkes, R.W. (2000). An Integrated Model Of Sales Managers' Communication Practices. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 28(2): 263-277.

Johlke, M.C. ve Duhan, D.F. (2001). Testing, Competing Models Of Sales Force Communication. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 21(4): 265-277.

Joshi.A.W. (2009). Continuous Supplier Performance Improvement: Effects of Collaborative Communication And Control. *Journal of Marketing*. 73(1): 133-150.

Karabey, C. ve Karcıoğlu, F. (2008). Yöneticilerin İletişim Tarzı ile Çalışanların İş Performansı, İş Tatmini ve Rol Belirsizliği Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 3(2): 1-31.

Kashyap, V. ve Rangnekar, S. (2016). The Mediating Role Of Trust Investigating The Relationships Among Employer Brand Perception And Turnover Intentions. *Global Business Review*. 17(3): 1-12.

Kelly, D. (2000). Using Vision To Improve Organizational Communication. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(2): 92-101.

Kırcı, G.K. ve Paşaoğlu, D. (2014). Otantik Liderliğin Akademik Platformda Lider Boyutu Açısından İncelenmesi. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15(1): 1-24.

Kırel, Ç. (2001). Liderlikte Davranış Biçimleri Konusunda Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1(1): 43-59.

Kim, S. (2002). Participative Management And Job Satisfaction: Lessons For Management Leadership. *Public Administration Review*. 62(2): 231-241.

Kram, K.E. (1983). Phases Of The Mentor Relationship. *The Academy Of Management Journal*. 26(4): 608-625.

Koç, H. ve Yazıcıoğlu, İ. (2011). Yöneticiye Duyulan Güven İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*. 12(1): 46-57.

Kohli, A.K. (1985). Some Unexplored Supervisory Behaviors And Their Influence On Salespeople's Role Clarity, Specific Self-Esteem, Job Satisfaction And Motivation. *Journal Of Marketing Research*. 22(4): 424-433.

Konzack L.J., Stelly, D.J. ve Trusty, M.L.(2000). Defining And Measuring Empowering Leader Behaviors Development An Upward Feedback Instrument. *Educational and Psychological Measurement*. 60(2): 301-313.

Kovach, K.A. (1987). What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers. *Business Horizons*. 30(5): 58-65.

Krafft, M. (1999). An Emprical Investigation Of The Antecedents Of Sales Force Control Systems. *Journal Of Marketing*. 63(3): 120-134.

Kuzu, A., Kahraman, M. ve Odabaşı, F. (2012). Mentörlükte Yeni Bir Yaklaşım:E-Mentörlük. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(4): 173-184.

Küster, I. ve Canales, P. (2008). Some Determinants Of Sales Force Effectiveness. *Team Performance Management*. 14(7/8): 296-326.

Kwong, K. ve Wong, K. (2013). Partial Least Squares Structural Equation Modeling(PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS. *Marketing Bulletin Technical Note 1*.(24): 1-32.

Kwong, K. ve Wong, K. (2016). Mediation Analysis, Categorical Moderation Analysis, And Higher- Order Constructs Modeling(PLS-SEM): A B2B Example Using SmartPLS. *Marketing Bulletin Technical Note*. 26: 1-22.

Lee, F.K., Sheldon, K.M. ve Turban, D.M. (2003). Personality And The Goal Striving Process- The Influence Of Achievement Goal Patterns, Goal Level And Mental Focus On Performance And Enjoyment. *Journal Of Applied Psychology*. 88(2): 256-265.

Lengel, R.H. ve Daft, R.L. (1989). The Selection Of Communication Media As An Executive Skill. *The Academy Of Management Executive*. 2(3): 225-232.

Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2006). New Directions In Goal Setting Theory. *Current Directions In Psychological Science*. 15(5): 265-268.

Low, G.S., Cravens, D.W, Grant, K. ve Mancrief, W.C. (2001). Antecedents And Consequences Of Salesperson Burnout. *European Journal Of Marketing*. 35(5/6): 587-611.

Lowry, P.B. ve Gaskin, J. (2014). Partial Least Squares(PLS) Structural Equation Modeling(SEM) For Building And Testing Behavioral Causal Theory:When To

Choose It And How To Use It. *IEEE Transactions On Professional Communication*. 57(2): 123-146

MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Aherarne, M. (1998). Some Possible Antecedents And Consequences Of In Role And Extra Role Salesperson Performance. *Journal Of Marketing*. 62(3): 87-98.

Mallin, M.L. ve Pullins, E.B. (2006). Situational Salesforce Leadership Using Sales Control And Trust. *Journal Of Selling&Major Accounting Management*. 6(2): 6-18.

Markus, H.R. ve Kitayama, S. (1991). Culture And The Self: Implications For Cognition, Emotion and Motivation. *Psychological Review*. 98(2): 224-253.

Mehta, R., Anderson, R., Dubas, K., Dubinsky, A.J. ve Liu, S.S. (1999). How Do Sales Managers Perceive Their Roles?. *Journal Of Management Issues*. 11(4): 406-426.

Mintzberg, H. (1990). The Manager's Job-Folklore And Fact. *Harward Business Review*: 1-14.

Miao, C.F. ve Evans, K.R. (2007). The Impact Of Salesperson Motivation On Role Perceptions And Job Performance-A Cognitive And Effective Perspective. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management*. 27(1): 89-10.

Mitchell, T.R. (1982). Motivation: New Directions For Theory Research And Practice. *Academy Of Management Review*.7(1): 80-88.

Mohr, J.J., Fisher, R.J. ve Nevin, J.R. (1996). Collaborative Communication In Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control. *Journal of Marketing*. 60(3): 103-115.

Mottaz, C.J. (1985). The Relative Importance Of Intrinsic And Extrinsic Rewards As Determinants Of Work Satisfaction. *The Sociological Quarterly. Special Feature: The Sociology Of Nuclear Threat.* 26(3): 365-385.

Namasivayam, K. ve Guchait, P.P. (2014). The Influence of Leader Empowering Behaviors And Employee Psychological Empowerment On Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 26(1): 69 – 84.

Noe, R.A. (1988). An Investigation Of The Determinants Of Successful Assigned Mentoring Relationships. *Personnel Psychology.* 41: 457-479.

Nohria, N., Groysberg, B. ve Lee, L.E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harward Business Review.* 86(7-8).160: 78-84.

Okurame, D.E. (2008). Mentoring And Preferences: A Diagnostic Survey For Equal Mentoring Oppurtunity. *Equal Oppurtunities International.* 27(6): 519-536.

Oliver, R.L. (1974). Expectancy Theory Predictions Of Salesmen's Performance. *Journal Of Marketing Research.* 11(3): 243-253.

Oliver R.L. ve Anderson E. (1994). An Emprical Test Of The ConsequencesOf Behavior And Outcome Based Sales Control Systems. *Journal Of Marketing.* 58(4): 53-67.

Ölçer, F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi.*(25): 1-26.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008). Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma:Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği. *C.B.Ü. İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi.* 15(1): 85-97.

Özmutaf, N.M. (2007). Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 8(2): 41-60.

Öztürk, Z. ve Dündar, H. (2003). Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler. *C.Ü.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 4(2): 53-56.

Paglis, L.L., Green, S.G. ve Bauer, T.N. (2006). Does Adviser Mentoring Add Value? A Longitudinal Study Of Mentoring And Doctoral Student Outcomes. *Research in Higher Education*. 47(4): 451-476.

Pardee, R.L. (1990). Literature Review: Motivation Theories of Maslow, Herzberg, Mc Gregor, Mc Clelland/Aliterature Review of Selected Theories Dealing With Job Satisfaction and Motivation. *Education Resoruces Information Center*.

Pearce, C.L., Sims, P.H.Jr., Cox, J.F., Ball, G., Schnell, E., Smith, K.A. ve Trevino, L. (2003). Transactors, Transformers And Beyond A Multi-Method Development Of A Theoretical Typology Of Leadership. *Journal Of Management Development*. 22(4): 273-307.

Penley, L.E. ve Hawkins B. (1985). Studying Interpersonal Communication In Organizations: A Leadership Application. *The Academy Of Management Journal*. 28(2): 309-326.

Piercy, N.F., Cravens, D.W., Morgan, N.A. (1998). Salesforce Performance And Behaviour Based Management Process In Business-To-Business Sales Organizations. *European Journal Of Marketing*. 32(1/2): 79-100.

Piercy, N.F., Low, G.S. ve Cravens, D.W. (2004). Examining The Effectiveness Of Sales Management Control Practices In Developing Countries. *Journal Of World Business*. 39: 255-267

Piercy, N.F., Cravens, D.W. ve Lane, N. (2012). Sales Manager Behavior Based Control And Sales Person Performance: The Effects Of Manager Control Competencies And Organizational Citizenship Behavior. *Journal Of Marketing Theory And Practice*. 20(1) :7-22.

Pirson, M.A. ve Lawrence, P.R. (2010). Humanism In Business-Towards A Paradigm Shift?. *Journal Of Business Ethics*. 93(4): 553-565.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust In Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors. *Leadership Quarterly*. 1(2): 107-142.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Bommer, W.H. (1996). Transformational Leader Behaviors And Substitutes For Leadership As Determinants Of Employee Satisfaction, Commitment, Trust And Organizational Citizenship Behaviors. *Journal Of Management*. 22(2): 259-298.

Pruden, H.O. ve Reese, R.M. (1972). Interorganization Role Set Relations And The Performance And Satisfaction Of Industrial Salesman. *Administrative Science Quarterly*. 17(4): 601-609.

Pullins, E.B. (2001). An Exploratory Investigation Of The Relationship Of Sales Force Compensation And Intrinsic Motivation. *Industrial Marketing Management* 30: 403-413.

Pym, D.L.A. ve Auld, H.D. (1965). The Self Rating As A Measure Of Employee Satisfactoriness. *Occupational Psychology*.39(2):103-113.

Ragins, B.R. ve Cotton, J.L. (1999). Mentor Functions And Outcomes: A Comparison Men And Women In Formal And Informal Mentoring Relationships. *Journal Of Applied Psychology*. 84(4): 529-550.



Reinartz, W., Krafft, M. ve Hoyer, W.D. (2003). *Measuring the Customer Relationship Management Construct and Linking it to Performance Outcomes. INSEAD Working Paper Series. 2003/02/MKT:1-51.*

Renzl, B.(2008). Trust In Management And Knowledge Sharing: The Mediating Effects Of Fear And Knowledge Documentation. *Omega The International Journal Of Management Science. 36: 206-220.*

Rich, G.A. (1997). The Sales Manager As A Role Model: Effects On Trust Job satisfaction And Performance Of Salespeople. *Journal Of The Academy Of Marketing Science. 25(4): 319-328.*

Rosipal, R. ve Trejo, L.J. (2001). Kernel Partial Least Squares Regression In Reproducing Kernel Hilbert Space. *Journal Of Machine Learning Research. 2:97-123.*

Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000a). Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definations and New Directions. *Contemporary Educational Psychology. 25: 54-67.*

Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000b). Self Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development And Well Being. *American Psychologist Association. 55(1): 68-78.*

Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler Aslında Ne Yapar? Yönetici Rollerini Hakkında Bursa Merkezli İşletmelerde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi. 5(4): 35-49.*

Sager, J.K., Yi, J. ve Futrell, C.M. (1998). A Model Depicting Salespeople's Perceptions. *The Journal Of Personal Selling And Sales Management. 18.(3): 1-22.*

Scandura, T.A. (1997). Mentoring And Organizational Justice:An Emprical Investigation. *Journal Of Vocational Behavior*. 51: 58-69.

Schmelz D.R.D, Kennedy, N.K. ve Goebel, D.J. (2002). Understanding Sales Manager Effectiveness Linking Attributes To Sales Force Values. *Industrial Marketing Management*. (31): 617-626.

Schweper, C.H.Jr. ve Good, D.J. (2010). Transformational Leadership And Its Impaction Sales Force Moral Judgement. *Journal Of Personal Selling&Sales Management*. 30(4): 299-317.

Shippman, J.S, Prien, E. ve Hughes, G.L. (1991). The Content of Management Work: Formation of Task and Job Skill Composite Classifications. *Journal of Business and Psychology*. 5 (3): 325–354.

Sieff, G. ve Carstens, L. (2006). The Relationship Between Personality Type And Leadership Focus. *Journal Of Human Resource Management*. 4(1): 52-62.

Slater, S.F. ve Olson, E.M. (2000). Strategy Type And Performance: The Influence Of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*. 21(8): 813-829.

Sonawane, P. (2008). Non Monetary Rewards: Employee Choices & Organizational Practices. *Journal Of Industrial Relations*. 44(2): 256-271.

Sujan, H. (1986). Smarter Versus Harder: An Exploratory Attributional Analysis Of Salespeople Motivation. *Journal Of Marketing Research*. 23(1): 41-49.

Sujan, H., Weitz, B.A. ve Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart And Effective Selling. *Journal Of Marketing*. 58(3): 39-52.

Şahin, B. (2009). Örgütsel Gelişmenin Sağlanması Dönüşümcü Liderlerin Rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11(3): 97-118.

Şenel, B., Şenel, M. ve Gümüştekin, Eren G. (2012). Banka Çalışanlarının Motivasyon Düzeyleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Türk Dünyası Vakfı Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E Dergisi*: 1-18.

Şeker,Ş.E. (2014). Mintzberg ve Yöneticinin 10 Rolü. *YBS Ansiklopedi*. 1(1): 20-22

Tekleab, A.G., Sims, H.P.Jr., Yun, S., Tesluk, P.E. ve Cox, J. (2008). Are We On The Same Page? Effects Of Self Awareness Of Empowering And Transformational Leadership. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*. 14(3): 185-201.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 4(14): 1-16.

Toklu, İ.T., Toklu, Tuğgun, A. (2015). Zeytinyağının İçsel ve Dışsal İşaretlerine Tüketicilerin Tepkisi:Nicel Bir Araştırma. *International Review Of Economics And Management*. 3(1): 61-84.

Tyagi, P.K. (1985). The Effects On Stressful Organizational Conditions On Salesperson Work Motivation. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*. 13(2): 290-309.

Tunçer, P. (2003). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay Dergisi*. (88): 87-108.

Van Schalkwyk, S., Du Toit, D.H., Bothma, A.S. ve Rothmann, S. (2010). Job Insecurity, Leadership Empowerment Behaviour, Employee Engagement And Intention To Leave In A Petrochemical Laboratory. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 8(1): 1-7.

Vecchio, R., P, Justin J.E., Pearce C.L. (2010). Empowering Leadership: An Examination Of Mediating Mechanisms Within A Hierarchical Structure. *Leadership Quarterly*. 21: 530–542.

Wagner, A.L. ve Seymour, M.E. (2007). A Model Of Caring Mentorship For Nursing. *For Nurses In Staff Development*. 23(5): 201-211.

Wang, S., Su, V. ve Tsang, N. (1999). The Impact Of Demographic Factors On Hong Kong Hotel Employee's Choice Of Job Related Motivators. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*. 11/5: 230-241.

Walker, Jr.O.C., Churchill, G.A.Jr. ve Ford, N.M. (1975). Organizational Determinants Of Industrial Salesman's Role Conflict And Ambiguity. *Journal Of Marketing*. 39(1): 32-39.

Walker, O.C.Jr, Churchill, G.A.Jr. ve Ford, N.M. (1977). Motivation And Performance In Industrial Selling Present Knowledge And Needed Research. *Journal Of Marketing Research*.14(2): 156-168.

Weitz, B.A., Sujan, H. ve Sujan, M.(1986). Knowledge, Motivation And Adaptive Behavior: A Framework For Improving Selling Effectiveness. *Journal Of Marketing*. 50(4): 174-191.

Wetzels, M., Odekerken-Schröder, G. ve Oppen, Van, C. (2009). Using PLS Path Modeling For Assessing Hierchical Construct Models:Guidelines And Emprical Illustration. *MIS Quarterly*. 33(1): 177-196.

White, R.W. (1959). Motivation Reconsidered.*Psychological Review*. 66: 297-333.

Willey, C. (1997). What Motivates Employees According To 40 Years Of Motivation Surveys. *International Journal Of Manpower*. 18(3): 263-280.

Wilson, B. ve Henseler, J. (2007). Modeling Reflective Higher-Order Constructs Using Three Approaches With PLS Path Modeling: A Monte Carlo Comparison. (pp.791-800).Australian and New Zealand Marketing Academy Conference. Otago:Australia.

Xiong, K., Lin, W., Li, J.C. ve Wang, L. (2016). Employee Trust In Supervisors And Affective Commitment:The Moderating Role Of Authentic Leadership. *Psychological Reports*. 118(3): 829-848.

Yalçın, A. ve Kılıç, T. (2002). Farklı Performans Değerlendirme Sistemlerine İlişkin İşgören Tercihlerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 9(49):1-14.

Yener, M., Aykol, Ergun, S. (2009). Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Bir Araştırma.*Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.14(1): 255-271.

Yoo, J.J, Flaherly, K. ve Franwick, K.L. (2014). The Effect Of Communication Practice On Deviance Among Korean Salespeople:The Mediating Role Of Intrinsic Motivation. *Journal Of Business Research*. 67: 1991-1999.

## **TEZLER**

Büyükbeşe, T. (2012).*Güçlendirici Liderliğin Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Model Önerisi*. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kardeş, İ. (2009).*Uluslararası Satın Alma Ve Birleşmelerden Sonra Marka İmajında Gerçekleşen Değişimler*. İstanbul Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

## INTERNET

Mattson, D. (30.09.2014). *10 Management Skills That Make The Best Sales Managers Stand Out*. <https://www.sandler.com/blog/management-skills-best-sales-managers>.(22.10.2016).

Rindle, C.M., Wende, S. ve Becker, J.M. (2015). SmartPLS3. Bönningstedt:SmartPLS. Retrieved from: <http://www.smartpls.com>.(03.12.2016).





**EKLER**

## **EK 1: Anket Formu**

### **QUESTIONNAIRE FORM**

This survey is performed to demonstrate the role of sales manager on sales force success as part of a PhD thesis study.

In the scope of survey, there is no aim to collect any personal data of participants. So we can guarantee that all the information you share will be kept confidential and will be only used for scientific research. There is no "Correct" and "Wrong" answer, therefore please answer all the questions sincerely, which will lead the study to be of use.

**The survey consists three chapters:**

#### **1. Perceived role of assessed sales manager:**

In this chapter, please indicate your comments according to statements about your sales manager to whom you are directly reporting.

#### **2. Motivation and performance of participant:**

In this chapter, please make your own assessment on your motivation and performance.

#### **3. Demographic qualifications of participant:**

In this chapter, please let us know the requested information, which will make the survey significant.

We highly appreciate your support and participation in advance.

Thank You & Kind Regards,

G.Kuas



|                     |            |                     |                              |                  |         |                  |
|---------------------|------------|---------------------|------------------------------|------------------|---------|------------------|
| ① Strongly Disagree | ② Disagree | ③ Slightly Disagree | ④ Neither Agree Nor Disagree | ⑤ Slightly Agree | ⑥ Agree | ⑦ Strongly Agree |
|---------------------|------------|---------------------|------------------------------|------------------|---------|------------------|

| <b>CHAPTER-1</b>  |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements regarding your sales manager.</b>      |   |   |   |   |   |   |   |
| My manager gives me the authority I need to make decisions that improve work processes and procedures.                            | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager gives me the authority to make changes necessary to improve things.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager delegates authority to me that is equal to the level of responsibility that I am assigned.                             | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager holds me accountable for the work I am assigned.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I am held accountable for performance and results.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager holds people in the department accountable for customer satisfaction.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager tries to help me arrive at my own solutions when problems arise, rather than telling me what he/she would do.          | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager relies on me to make my own decisions about issues that affect how work gets done.                                     | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager encourages me to develop my own solutions to problems I encounter in my work.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager shares information that I need to ensure high quality results.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager provides me with the information I need to meet customers' needs.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager encourages me to use systematic problem-solving methods (e.g., the seven-step problem-solving model).                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager provides me with frequent opportunities to develop new skills.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager ensures that continuous learning and skill development are priorities in our department.                               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager is willing to risk mistakes on my part if, over the long term, I will learn and develop as a result of the experience. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I am encouraged to try out new ideas even if there is a chance they may not succeed.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager focuses on corrective action rather than placing blame when I make a mistake.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has a clear understanding of where we are going.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager paints an interesting picture of the future for our group.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager is always seeking new opportunities for the organization.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager inspires others with his or her plans for the future.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager is able to get others committed to his or her dream.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager leads by "doing" rather than simply by "telling."  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| My manager provides a good model for me to follow.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager leads by example.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager fosters collaboration among work groups.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager encourages employees to be “team players.”  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager gets the group to work together for the same goal.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager develops a team attitude and spirit among employees.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager makes it clear to me that he or she expects me to give 110 percent all of the time.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager insists on only the best performance.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager will not settle for second best.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager acts without considering my feelings.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager considers my personal feelings before acting.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager shows respect for my personal feelings.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager treats me without considering my personal feelings.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager challenges me to think about old problems in new ways.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager asks questions that prompt me to think about the way I do things.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has stimulated me to rethink the way I do some things.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager would never try to gain an advantage by deceiving workers.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I feel a strong loyalty to my manager.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I have a complete faith in the integrity of my manager.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I feel quite confident that my manager will always try to treat me fairly.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I have a divided sense of loyalty toward my manager.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I would support my manager in almost any emergency.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has shared history of his/her career with me.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has encouraged to prepare for advancement.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has encouraged me to try new ways of behaving my job.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has conveyed feelings of respect for me as an individual.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I try to imitate the work behavior of my manager.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I agree with my manager’s attitudes and values regarding job.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I respect and admire my manager  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I will try to be like my manager, when I reach similar position in my career.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has demonstrated good listening skills in our conversations.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has discussed my questions or concerns regarding feelings of competence, commitment to advancement, relationship with peers and supervisors or work/family conflicts. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has shared personal experiences as an alternative perspective to my problems.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has encouraged me to talk openly about anxiety and fears that detract from my work.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

|   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| My manager has conveyed empathy for the concerns and feelings I have discussed with him/her.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager has kept feelings and doubts I shared with him/her in strict confidence.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager reduced unnecessary risks that could threaten the possibility of becoming a organizational principal or receiving a promotion.               | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager helped me finish assignments/tasks or meet deadlines that otherwise would have been difficult to complete.                                   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager helped me meet new colleagues.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager gave me assignments that increased written and personal contact with organizations administrators.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager assigned responsibilities to me that have increased my contact with people in the district who my judge my potential for future advancement. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager gave me assignments or tasks in my work that prepare me for an administrative position.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager gave me assignments that present oppurtinities to learn new skills.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager and I communicate frequently.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager and I communicate regularly.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Most of the communication that I have with my manager is done face-to-face.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager and I usually communicate by telephone, faxes, or memos.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Most of the communication between my manager and myself is done on a preplanned basis and is rarely spontaneous.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| At my job, communication flows both from my manager to me and from me to my sales manager.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager provides information to me about customers, competitors, and market conditions.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager works toward having open lines of communication with salespeople.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager prefers to tell me exactly how to do my job.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager often describes very specific actions that I should take.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| When my manager thinks my peformance is good, he provides me with positive feedback.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager lets me know when he thinks I am producing good results  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| When I sell an impressive number of product, my manager makes it a point of mentioning it to me.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager gives me a "pat on the back" when he thinks I made a good gross profit.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| When my manager is satisfied with my sales output, he comments about it.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager tells me when he is upset with my performance results.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| When my gross profits are low, my manager brings it to my attention.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager is prompt in letting me know when my output is below his expectations.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| When I fail to meet his sales expectations, my manager indicates his dissatisfaction.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

|  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| My manager makes it a point of telling me when he thinks I manage my time well.                    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager commends me when he thinks I'm using the "right" selling techniques.                    | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager tells me when I deal with customers appropriately.                                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager expresses his approval when he sees me going about my job as he expects.                | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| When my manager thinks I have done something wrong, he lets me know about it.                      | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager makes it a point to tell me when he thinks I am not using the right selling techniques. | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| When I deal with customers in a way my manager disapproves, he lets me know.                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| My manager would let me know if I didn't demonstrate a new product properly.                       | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| When my manager doesn't find me working the way he expects, he tells me about it.                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

|                     |            |                     |                              |                  |         |                  |
|---------------------|------------|---------------------|------------------------------|------------------|---------|------------------|
| ① Strongly Disagree | ② Disagree | ③ Slightly Disagree | ④ Neither Agree Nor Disagree | ⑤ Slightly Agree | ⑥ Agree | ⑦ Strongly Agree |
|---------------------|------------|---------------------|------------------------------|------------------|---------|------------------|

| <b>CHAPTER 2-MOTIVATION</b>  |   |   |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Please indicate the extent to which you agree or disagree with the following statements regarding your intrinsic motivation</b> |   |   |   |   |   |   |   |
| When I perform well, I know it's because of my own desire to achieve.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I don't need a reason to sell; I sell because I want to.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Becoming successful in sales is something that I want do for me.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| If I were independently wealthy, I would still sell for the challenge of it.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I wish I didn't have to retire someday so I could always continue selling for the pleasure of it.                                  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| I sell because I cherish the feeling of performing a useful service.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

|             |        |                 |           |                 |        |             |
|-------------|--------|-----------------|-----------|-----------------|--------|-------------|
| ① Very Poor | ② Poor | ③ Below Average | ④ Average | ⑤ Above Average | ⑥ Good | ⑦ Excellent |
|-------------|--------|-----------------|-----------|-----------------|--------|-------------|

| <b>CHAPTER 2-PERFORMANCE</b>  |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| <b>Please indicate the extent to which you feel yourself very poor or excellent with the following statements regarding your behavioral performance</b> |   |   |   |   |   |   |   |
| Knowing the design and specifications of company products.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Knowing the applications and functions of company products.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Able to detect causes of operating failure of company products.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Keeping abreast of your company's production and technological developments.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Listening attentively to identify and understand the real concerns of customers.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Convincing customers that they understand their unique problems and concerns.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Using established contacts to develop new customers.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Communicating their sales presentation clearly and concisely.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Working out solutions to a customer's questions or objections.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Carrying out company policies, procedures, and programs for providing information.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Providing accurate and complete paperwork related to orders, expenses and other routine reports.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Submitting required reports on time.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Maintaining company specified records that are accurate, complete, and up to late.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Operating within the budgets set by the company.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Using expense accounts with integrity.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Using business gift and promotional allowances responsibly.   | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Spending travel and lodging money carefully.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |
| Entertaining only when it is clearly in the best interest of the company to do so.  | ① | ② | ③ | ④ | ⑤ | ⑥ | ⑦ |

| <b>CHAPTER 3- DEMOGRAPHIC QUALIFICATIONS</b> |   |                             |
|--|---|-----------------------------|
| <b>Active Sales On The Field</b>             | <input type="checkbox"/> Yes  | <input type="checkbox"/> No |
| <b>Position</b>                              | <input type="checkbox"/> <b>Sales Representative</b> (both internal&external)<br><input type="checkbox"/> <b>Sales Executive</b> (both internal&external)<br><input type="checkbox"/> <b>First Level Manager</b> (Manager, who reports to Mid-level Manager and gets reports from Sales Executives and Sales Force, (Managers in Plant, etc.)).<br><input type="checkbox"/> <b>Mid-Level Manager</b> (Manager, who reports to High Level Manager and gets reports from First Level Managers(Country Director, Head of...)).<br><input type="checkbox"/> <b>Other</b> (please specify) ..... |                             |

| <b>CHAPTER 3- DEMOGRAPHIC QUALIFICATIONS</b> |   |
|--|---|
| <b>Executive Level Of Your Manager</b>       | <input type="checkbox"/> <b>First Level Manager</b> (Manager, who reports to Mid-level Manager and gets reports from Sales Executives and Sales Force, (Managers in Plant, etc.)).<br><input type="checkbox"/> <b>Mid-Level Manager</b> (Manager, who reports to High Level Manager and gets reports from First Level Managers(Country Director, Head of...)).<br><input type="checkbox"/> <b>High Level Manager:</b> Manager, who reports outside sales organization as well.(BU Director, BS Director or Head of...).<br><input type="checkbox"/> <b>Other</b> (please specify) ..... |
| <b>Gender</b>                                | <input type="checkbox"/> Female <input type="checkbox"/> Male   |
| <b>Age</b>                                   | <input type="checkbox"/> 18-24<br><input type="checkbox"/> 25-34<br><input type="checkbox"/> 35-44<br><input type="checkbox"/> 45-54<br><input type="checkbox"/> 55-Over  |
| <b>Years Of Work(in this company)</b>        | <input type="checkbox"/> 1-5<br><input type="checkbox"/> 6-10<br><input type="checkbox"/> 11-15<br><input type="checkbox"/> 16-20<br><input type="checkbox"/> 21-Over<br><input type="checkbox"/> Other(please specify) .....   |
| <b>Years of Experience In Sales</b>          | <input type="checkbox"/> 1-5<br><input type="checkbox"/> 6-10<br><input type="checkbox"/> 11-15<br><input type="checkbox"/> 16-20<br><input type="checkbox"/> 21-Over<br><input type="checkbox"/> Other(please specify).....  |

**THANK YOU FOR YOUR PARTICIPATION**

## EK 2: Çapraz Faktör Yükleri

|      | Bilgi Sağlama Performansı | Harcama Kontrol Performansı | Teknik Bilgi Performansı | Satış Sunum Performansı | Pozitif Çıktı Geribildirimi | Negatif Çıktı Geribildirimi | Pozitif Davranışsal Geribildirim |
|------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| SDP1 | 0,779                     | 0,423                       | 0,181                    | 0,438                   | -0,009                      | 0,145                       | 0,074                            |
| SDP3 | 0,786                     | 0,256                       | -0,126                   | 0,106                   | -0,095                      | -0,088                      | 0,023                            |
| SDP4 | 0,808                     | 0,421                       | 0,067                    | 0,303                   | -0,022                      | 0,079                       | 0,161                            |
| SDP6 | 0,389                     | 0,781                       | 0,022                    | 0,260                   | -0,072                      | -0,173                      | -0,054                           |
| SDP7 | 0,395                     | 0,775                       | -0,072                   | 0,079                   | -0,043                      | -0,163                      | -0,024                           |
| SDP8 | 0,325                     | 0,825                       | 0,131                    | 0,201                   | 0,135                       | -0,052                      | 0,078                            |
| SDP9 | 0,380                     | 0,777                       | 0,102                    | 0,300                   | 0,263                       | 0,086                       | 0,116                            |
| SP1  | 0,138                     | 0,134                       | 0,808                    | 0,400                   | 0,169                       | 0,246                       | 0,101                            |
| SP2  | -0,091                    | -0,003                      | 0,864                    | 0,179                   | 0,174                       | 0,206                       | 0,046                            |
| SP3  | 0,125                     | 0,028                       | 0,731                    | 0,284                   | 0,010                       | 0,273                       | 0,184                            |
| SP4  | 0,019                     | 0,011                       | 0,751                    | 0,307                   | 0,107                       | 0,255                       | 0,127                            |
| SP5  | 0,331                     | 0,253                       | 0,405                    | 0,897                   | 0,213                       | 0,135                       | 0,190                            |
| SP6  | 0,250                     | 0,247                       | 0,278                    | 0,843                   | 0,192                       | 0,144                       | 0,142                            |
| SP9  | 0,343                     | 0,150                       | 0,228                    | 0,739                   | 0,085                       | 0,165                       | 0,178                            |
| GB1  | 0,006                     | 0,168                       | 0,116                    | 0,222                   | 0,878                       | 0,288                       | 0,571                            |
| GB2  | -0,001                    | 0,135                       | 0,129                    | 0,169                   | 0,880                       | 0,271                       | 0,605                            |
| GB3  | -0,166                    | -0,039                      | 0,136                    | 0,100                   | 0,874                       | 0,240                       | 0,616                            |
| GB4  | -0,018                    | 0,051                       | 0,210                    | 0,227                   | 0,864                       | 0,332                       | 0,659                            |
| GB5  | -0,037                    | 0,083                       | 0,066                    | 0,179                   | 0,920                       | 0,223                       | 0,609                            |
| GB6  | 0,033                     | -0,045                      | 0,384                    | 0,184                   | 0,298                       | 0,880                       | 0,433                            |
| GB7  | 0,193                     | -0,044                      | 0,333                    | 0,275                   | 0,316                       | 0,794                       | 0,594                            |
| GB8  | 0,017                     | -0,059                      | 0,129                    | 0,077                   | 0,207                       | 0,834                       | 0,264                            |
| GB9  | -0,035                    | -0,187                      | 0,155                    | 0,027                   | 0,185                       | 0,825                       | 0,346                            |
| GB10 | 0,119                     | 0,051                       | 0,210                    | 0,174                   | 0,461                       | 0,516                       | 0,796                            |
| GB11 | 0,161                     | 0,054                       | 0,201                    | 0,261                   | 0,536                       | 0,491                       | 0,897                            |
| GB12 | 0,056                     | 0,060                       | 0,005                    | 0,157                   | 0,638                       | 0,378                       | 0,865                            |
| GB13 | 0,061                     | -0,033                      | 0,094                    | 0,113                   | 0,700                       | 0,336                       | 0,846                            |
| GB14 | 0,203                     | 0,064                       | 0,267                    | 0,254                   | 0,350                       | 0,596                       | 0,576                            |
| GB15 | 0,060                     | 0,061                       | 0,243                    | 0,165                   | 0,232                       | 0,591                       | 0,568                            |
| GB16 | 0,163                     | 0,064                       | 0,276                    | 0,215                   | 0,238                       | 0,483                       | 0,457                            |
| GB17 | 0,162                     | 0,176                       | 0,248                    | 0,279                   | 0,331                       | 0,390                       | 0,456                            |
| GB18 | 0,114                     | 0,162                       | 0,205                    | 0,141                   | 0,317                       | 0,545                       | 0,445                            |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|      | Bilgi Sağlama Performansı | Harcama Kontrol Performansı | Teknik Bilgi Performansı | Satış Sunum Performansı | Pozitif Çıktı Geribildirimi | Negatif Çıktı Geribildirimi | Pozitif Davranışsal Geribildirim |
|------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| GL1  | 0,155                     | 0,098                       | 0,227                    | 0,160                   | 0,234                       | 0,074                       | 0,160                            |
| GL2  | 0,040                     | -0,044                      | 0,177                    | 0,171                   | 0,442                       | 0,032                       | 0,299                            |
| GL3  | 0,080                     | 0,003                       | 0,126                    | 0,095                   | 0,308                       | -0,069                      | 0,087                            |
| GL4  | 0,085                     | 0,140                       | 0,209                    | 0,249                   | 0,184                       | 0,328                       | 0,067                            |
| GL5  | 0,039                     | 0,091                       | 0,150                    | 0,114                   | 0,151                       | 0,099                       | -0,096                           |
| GL7  | 0,020                     | 0,172                       | -0,007                   | 0,200                   | 0,374                       | 0,060                       | 0,446                            |
| GL8  | 0,133                     | 0,130                       | 0,057                    | 0,398                   | 0,391                       | -0,025                      | 0,306                            |
| GL9  | 0,098                     | 0,200                       | 0,033                    | 0,190                   | 0,474                       | -0,005                      | 0,377                            |
| GL12 | 0,164                     | 0,005                       | 0,293                    | 0,155                   | 0,300                       | 0,428                       | 0,481                            |
| GL13 | 0,049                     | -0,011                      | 0,201                    | 0,174                   | 0,507                       | 0,334                       | 0,553                            |
| GL14 | 0,084                     | 0,080                       | 0,194                    | 0,103                   | 0,565                       | 0,299                       | 0,549                            |
| GL15 | 0,230                     | -0,081                      | 0,012                    | 0,116                   | 0,196                       | 0,185                       | 0,401                            |
| GL16 | 0,263                     | 0,160                       | 0,117                    | 0,100                   | 0,294                       | 0,060                       | 0,271                            |
| GL17 | 0,220                     | 0,242                       | 0,079                    | 0,205                   | 0,442                       | 0,140                       | 0,423                            |
| IL1  | 0,264                     | 0,278                       | 0,141                    | 0,111                   | 0,392                       | 0,154                       | 0,369                            |
| IL2  | 0,070                     | 0,224                       | 0,101                    | 0,037                   | 0,390                       | 0,205                       | 0,322                            |
| IL6  | 0,186                     | 0,251                       | -0,056                   | 0,304                   | 0,527                       | 0,123                       | 0,387                            |
| IL7  | 0,137                     | 0,150                       | 0,205                    | 0,255                   | 0,502                       | 0,348                       | 0,407                            |
| IL9  | -0,175                    | -0,213                      | -0,024                   | -0,024                  | -0,086                      | -0,035                      | -0,133                           |
| IL10 | -0,099                    | -0,096                      | 0,038                    | -0,050                  | -0,042                      | -0,276                      | -0,239                           |
| M5   | 0,243                     | 0,346                       | 0,091                    | 0,261                   | 0,546                       | 0,151                       | 0,485                            |
| M8   | 0,260                     | 0,293                       | -0,018                   | 0,211                   | 0,471                       | 0,122                       | 0,382                            |
| M13  | 0,061                     | 0,100                       | 0,149                    | 0,249                   | 0,596                       | 0,306                       | 0,565                            |
| M15  | 0,070                     | 0,189                       | 0,326                    | 0,324                   | 0,297                       | 0,170                       | 0,341                            |
| M16  | -0,073                    | 0,119                       | 0,187                    | 0,276                   | 0,471                       | 0,256                       | 0,439                            |
| M17  | 0,101                     | 0,098                       | 0,222                    | 0,216                   | 0,475                       | 0,252                       | 0,577                            |
| M18  | 0,146                     | 0,078                       | 0,166                    | 0,196                   | 0,405                       | 0,297                       | 0,493                            |
| M19  | 0,089                     | 0,055                       | 0,164                    | 0,318                   | 0,405                       | 0,313                       | 0,427                            |
| M20  | 0,055                     | 0,122                       | 0,000                    | 0,208                   | 0,305                       | 0,183                       | 0,459                            |
| M21  | 0,045                     | 0,040                       | 0,076                    | 0,236                   | 0,532                       | 0,282                       | 0,519                            |



**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

| <b>EK2</b>   | <b>Bilgi Sağlama Performansı</b> | <b>Harcama Kontrol Performansı</b> | <b>Teknik Bilgi Performansı</b> | <b>Satış Sunum Performansı</b> | <b>Pozitif Çıktı Geribildirimi</b> | <b>Negatif Çıktı Geribildirimi</b> | <b>Pozitif Davranışsal Geribildirim</b> |
|--------------|----------------------------------|------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|------------------------------------|------------------------------------|---|
| <b>TL2</b>   | -0,098                           | -0,045                             | 0,070                           | 0,090                          | 0,623                              | 0,215                              | 0,425                                   |
| <b>TL3</b>   | 0,072                            | -0,070                             | -0,009                          | 0,125                          | 0,481                              | 0,104                              | 0,386                                   |
| <b>TL9</b>   | -0,033                           | 0,066                              | 0,106                           | 0,226                          | 0,599                              | 0,220                              | 0,551                                   |
| <b>TL10</b>  | 0,012                            | 0,124                              | 0,166                           | 0,152                          | 0,647                              | 0,303                              | 0,561                                   |
| <b>TL13</b>  | -0,027                           | -0,046                             | 0,200                           | 0,080                          | 0,180                              | 0,368                              | 0,255                                   |
| <b>TL14</b>  | 0,064                            | 0,071                              | 0,139                           | 0,194                          | 0,320                              | 0,459                              | 0,461                                   |
| <b>TL15</b>  | 0,026                            | -0,063                             | 0,151                           | 0,077                          | 0,148                              | 0,456                              | 0,367                                   |
| <b>TL17</b>  | 0,045                            | 0,115                              | 0,039                           | 0,082                          | 0,478                              | 0,143                              | 0,429                                   |
| <b>TL18</b>  | 0,048                            | 0,082                              | 0,187                           | 0,172                          | 0,562                              | 0,108                              | 0,430                                   |
| <b>TL20</b>  | 0,053                            | 0,089                              | 0,113                           | 0,267                          | 0,421                              | 0,344                              | 0,363                                   |
| <b>TL21</b>  | -0,003                           | 0,068                              | 0,155                           | 0,209                          | 0,459                              | 0,286                              | 0,505                                   |
| <b>TL22</b>  | 0,067                            | 0,078                              | 0,033                           | 0,176                          | 0,371                              | 0,307                              | 0,459                                   |
| <b>IMOT1</b> | 0,296                            | 0,134                              | 0,366                           | 0,294                          | 0,236                              | 0,374                              | 0,271                                   |
| <b>IMOT2</b> | 0,093                            | -0,003                             | 0,186                           | 0,020                          | 0,248                              | 0,202                              | 0,214                                   |
| <b>IMOT3</b> | 0,135                            | 0,176                              | 0,191                           | 0,134                          | 0,319                              | 0,274                              | 0,237                                   |
| <b>IMOT4</b> | 0,157                            | 0,027                              | 0,200                           | 0,133                          | 0,020                              | 0,250                              | 0,034                                   |
| <b>YG1</b>   | 0,177                            | 0,224                              | 0,052                           | 0,093                          | 0,448                              | 0,185                              | 0,386                                   |
| <b>YG3</b>   | 0,112                            | 0,197                              | 0,084                           | 0,028                          | 0,494                              | 0,179                              | 0,468                                   |
| <b>YG4</b>   | -0,049                           | 0,015                              | 0,207                           | -0,006                         | 0,506                              | 0,264                              | 0,470                                   |
| <b>YG6</b>   | 0,250                            | 0,234                              | 0,124                           | 0,184                          | 0,297                              | 0,260                              | 0,311                                   |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|      | Negatif Davranışsal Geribildirim | Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu | Güçlendirici Liderlik Sorumluluk | Güçlendirici Liderlik Kendi Kendine Karar | Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme | Güçlendirici Liderlik Yaratıcı Performans |
|------|----------------------------------|---|----------------------------------|---|---|---|
| SDP1 | 0,126                            | 0,131                                   | 0,090                            | 0,139                                     | 0,129                                   | 0,239                                     |
| SDP3 | 0,026                            | 0,072                                   | 0,068                            | 0,014                                     | -0,048                                  | 0,192                                     |
| SDP4 | 0,229                            | 0,044                                   | 0,011                            | 0,076                                     | 0,149                                   | 0,279                                     |
| SDP6 | 0,037                            | -0,060                                  | 0,013                            | 0,132                                     | -0,100                                  | 0,066                                     |
| SDP7 | -0,030                           | -0,001                                  | 0,102                            | 0,169                                     | -0,051                                  | 0,132                                     |
| SDP8 | 0,100                            | 0,022                                   | 0,102                            | 0,154                                     | 0,167                                   | 0,079                                     |
| SDP9 | 0,286                            | 0,099                                   | 0,186                            | 0,191                                     | 0,083                                   | 0,162                                     |
| SP1  | 0,349                            | 0,083                                   | 0,137                            | 0,055                                     | 0,183                                   | 0,097                                     |
| SP2  | 0,178                            | 0,195                                   | 0,084                            | -0,074                                    | 0,163                                   | -0,012                                    |
| SP3  | 0,226                            | 0,157                                   | 0,247                            | 0,086                                     | 0,301                                   | 0,175                                     |
| SP4  | 0,180                            | 0,238                                   | 0,162                            | 0,037                                     | 0,182                                   | 0,013                                     |
| SP5  | 0,283                            | 0,112                                   | 0,243                            | 0,248                                     | 0,149                                   | 0,159                                     |
| SP6  | 0,136                            | 0,198                                   | 0,069                            | 0,325                                     | 0,136                                   | 0,156                                     |
| SP9  | 0,199                            | 0,120                                   | 0,190                            | 0,208                                     | 0,132                                   | 0,145                                     |
| GB1  | 0,294                            | 0,371                                   | 0,241                            | 0,472                                     | 0,522                                   | 0,387                                     |
| GB2  | 0,325                            | 0,351                                   | 0,135                            | 0,448                                     | 0,515                                   | 0,383                                     |
| GB3  | 0,289                            | 0,345                                   | 0,092                            | 0,438                                     | 0,475                                   | 0,325                                     |
| GB4  | 0,349                            | 0,322                                   | 0,202                            | 0,426                                     | 0,514                                   | 0,324                                     |
| GB5  | 0,302                            | 0,351                                   | 0,138                            | 0,437                                     | 0,454                                   | 0,367                                     |
| GB6  | 0,608                            | 0,041                                   | 0,279                            | -0,014                                    | 0,393                                   | 0,144                                     |
| GB7  | 0,595                            | 0,043                                   | 0,135                            | 0,090                                     | 0,382                                   | 0,254                                     |
| GB8  | 0,472                            | -0,035                                  | 0,249                            | -0,017                                    | 0,290                                   | 0,099                                     |
| GB9  | 0,417                            | 0,005                                   | 0,147                            | -0,023                                    | 0,271                                   | 0,050                                     |
| GB10 | 0,531                            | 0,207                                   | -0,008                           | 0,336                                     | 0,574                                   | 0,425                                     |
| GB11 | 0,625                            | 0,121                                   | -0,005                           | 0,386                                     | 0,537                                   | 0,380                                     |
| GB12 | 0,557                            | 0,153                                   | -0,046                           | 0,399                                     | 0,507                                   | 0,383                                     |
| GB13 | 0,373                            | 0,281                                   | 0,039                            | 0,428                                     | 0,532                                   | 0,436                                     |
| GB14 | <b>0,785</b>                     | -0,095                                  | 0,081                            | 0,059                                     | 0,358                                   | 0,240                                     |
| GB15 | <b>0,850</b>                     | -0,059                                  | -0,084                           | 0,094                                     | 0,246                                   | 0,085                                     |
| GB16 | <b>0,897</b>                     | -0,093                                  | 0,014                            | 0,058                                     | 0,196                                   | 0,126                                     |
| GB17 | <b>0,790</b>                     | 0,016                                   | 0,232                            | 0,156                                     | 0,244                                   | 0,099                                     |
| GB18 | <b>0,805</b>                     | 0,015                                   | 0,205                            | 0,125                                     | 0,287                                   | 0,139                                     |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|      | Negatif Davranışsal Geribildirim | Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu | Güçlendirici Liderlik Sorumluluk | Güçlendirici Liderlik Kendi Kendine Karar | Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme | Güçlendirici Liderlik Yaratıcı Performans |
|------|----------------------------------|---|----------------------------------|---|---|---|
| GL1  | 0,022                            | <b>0,856</b>                            | 0,208                            | 0,447                                     | 0,444                                   | 0,389                                     |
| GL2  | -0,080                           | <b>0,881</b>                            | 0,335                            | 0,602                                     | 0,488                                   | 0,493                                     |
| GL3  | -0,078                           | <b>0,803</b>                            | 0,418                            | 0,455                                     | 0,240                                   | 0,349                                     |
| GL4  | 0,177                            | 0,372                                   | <b>0,941</b>                     | 0,268                                     | 0,181                                   | 0,152                                     |
| GL5  | -0,010                           | 0,316                                   | <b>0,905</b>                     | 0,178                                     | 0,098                                   | 0,109                                     |
| GL7  | 0,104                            | 0,457                                   | 0,139                            | <b>0,814</b>                              | 0,429                                   | 0,510                                     |
| GL8  | 0,044                            | 0,482                                   | 0,223                            | <b>0,790</b>                              | 0,303                                   | 0,466                                     |
| GL9  | 0,135                            | 0,536                                   | 0,245                            | <b>0,865</b>                              | 0,419                                   | 0,492                                     |
| GL12 | 0,308                            | 0,286                                   | -0,028                           | 0,189                                     | <b>0,710</b>                            | 0,455                                     |
| GL13 | 0,249                            | 0,445                                   | 0,146                            | 0,484                                     | <b>0,895</b>                            | 0,579                                     |
| GL14 | 0,275                            | 0,430                                   | 0,228                            | 0,450                                     | <b>0,898</b>                            | 0,521                                     |
| GL15 | 0,139                            | 0,368                                   | -0,011                           | 0,478                                     | 0,518                                   | <b>0,827</b>                              |
| GL16 | 0,069                            | 0,325                                   | 0,036                            | 0,331                                     | 0,481                                   | <b>0,729</b>                              |
| GL17 | 0,171                            | 0,441                                   | 0,285                            | 0,555                                     | 0,453                                   | <b>0,777</b>                              |
| IL1  | 0,316                            | 0,199                                   | 0,088                            | 0,314                                     | 0,427                                   | 0,368                                     |
| IL2  | 0,255                            | 0,267                                   | 0,141                            | 0,329                                     | 0,421                                   | 0,422                                     |
| IL6  | 0,190                            | 0,323                                   | 0,039                            | 0,373                                     | 0,428                                   | 0,473                                     |
| IL7  | 0,475                            | 0,127                                   | 0,301                            | 0,147                                     | 0,408                                   | 0,331                                     |
| IL9  | -0,207                           | 0,029                                   | 0,088                            | -0,083                                    | -0,062                                  | -0,113                                    |
| IL10 | -0,350                           | 0,074                                   | -0,148                           | -0,112                                    | -0,154                                  | -0,127                                    |
| M5   | 0,353                            | 0,253                                   | 0,111                            | 0,459                                     | 0,404                                   | 0,414                                     |
| M8   | 0,238                            | 0,298                                   | 0,227                            | 0,488                                     | 0,412                                   | 0,519                                     |
| M13  | 0,390                            | 0,387                                   | 0,239                            | 0,421                                     | 0,540                                   | 0,482                                     |
| M15  | 0,425                            | 0,114                                   | 0,192                            | 0,385                                     | 0,348                                   | 0,328                                     |
| M16  | 0,395                            | 0,121                                   | 0,185                            | 0,310                                     | 0,405                                   | 0,250                                     |
| M17  | 0,492                            | 0,232                                   | 0,127                            | 0,287                                     | 0,625                                   | 0,438                                     |
| M18  | 0,358                            | 0,122                                   | 0,049                            | 0,276                                     | 0,525                                   | 0,417                                     |
| M19  | 0,288                            | 0,262                                   | 0,076                            | 0,350                                     | 0,549                                   | 0,429                                     |
| M20  | 0,347                            | 0,025                                   | -0,010                           | 0,297                                     | 0,360                                   | 0,364                                     |
| M21  | 0,405                            | 0,152                                   | 0,127                            | 0,394                                     | 0,504                                   | 0,392                                     |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|       | Negatif Davranışsal Geribildirim | Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu | Güçlendirici Liderlik Sorumluluk | Güçlendirici Liderlik Kendi Kendine Karar | Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme | Güçlendirici Liderlik Yaratıcı Performans |
|-------|----------------------------------|---|----------------------------------|---|---|---|
| TL2   | 0,148                            | 0,578                                   | 0,313                            | 0,491                                     | 0,574                                   | 0,479                                     |
| TL3   | 0,109                            | 0,418                                   | 0,114                            | 0,413                                     | 0,464                                   | 0,468                                     |
| TL9   | 0,307                            | 0,356                                   | 0,319                            | 0,489                                     | 0,631                                   | 0,523                                     |
| TL10  | 0,360                            | 0,311                                   | 0,358                            | 0,455                                     | 0,575                                   | 0,448                                     |
| TL13  | 0,214                            | 0,109                                   | 0,164                            | 0,033                                     | 0,293                                   | 0,018                                     |
| TL14  | 0,439                            | 0,064                                   | 0,195                            | 0,195                                     | 0,334                                   | 0,184                                     |
| TL15  | 0,336                            | 0,062                                   | 0,180                            | 0,051                                     | 0,387                                   | 0,179                                     |
| TL17  | 0,228                            | 0,332                                   | 0,132                            | 0,419                                     | 0,503                                   | 0,472                                     |
| TL18  | 0,182                            | 0,424                                   | 0,296                            | 0,408                                     | 0,473                                   | 0,423                                     |
| TL20  | 0,243                            | 0,252                                   | 0,252                            | 0,344                                     | 0,489                                   | 0,458                                     |
| TL21  | 0,275                            | 0,279                                   | -0,067                           | 0,388                                     | 0,546                                   | 0,368                                     |
| TL22  | 0,327                            | 0,149                                   | -0,029                           | 0,350                                     | 0,347                                   | 0,304                                     |
| IMOT1 | 0,503                            | 0,077                                   | 0,297                            | 0,028                                     | 0,189                                   | 0,087                                     |
| IMOT2 | 0,225                            | 0,177                                   | 0,054                            | 0,094                                     | 0,262                                   | 0,104                                     |
| IMOT3 | 0,273                            | 0,066                                   | 0,217                            | 0,084                                     | 0,279                                   | 0,166                                     |
| IMOT4 | 0,074                            | 0,094                                   | 0,153                            | 0,009                                     | 0,199                                   | 0,142                                     |
| YG1   | 0,194                            | 0,477                                   | 0,265                            | 0,450                                     | 0,435                                   | 0,474                                     |
| YG3   | 0,226                            | 0,423                                   | 0,242                            | 0,502                                     | 0,502                                   | 0,509                                     |
| YG4   | 0,231                            | 0,461                                   | 0,350                            | 0,401                                     | 0,421                                   | 0,417                                     |
| YG6   | 0,445                            | 0,232                                   | 0,271                            | 0,337                                     | 0,262                                   | 0,269                                     |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|      | İletişim Frekansı | İletişim Yönü | İletişim İçeriği | Psikososyal Mentörlük | Kariyer Gel. Mentörlüğü | Transformasyonel Liderlik Vizyon |
|------|-------------------|---------------|------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|
| SDP1 | 0,184             | 0,108         | -0,038           | 0,173                 | 0,054                   | 0,005                            |
| SDP3 | 0,002             | 0,037         | -0,094           | 0,184                 | -0,042                  | -0,005                           |
| SDP4 | 0,254             | 0,270         | -0,238           | 0,175                 | 0,160                   | -0,047                           |
| SDP6 | 0,081             | 0,053         | -0,162           | 0,113                 | 0,064                   | -0,194                           |
| SDP7 | 0,234             | 0,136         | -0,190           | 0,145                 | 0,014                   | -0,065                           |
| SDP8 | 0,259             | 0,145         | -0,053           | 0,293                 | 0,121                   | -0,052                           |
| SDP9 | 0,372             | 0,379         | -0,164           | 0,386                 | 0,209                   | 0,111                            |
| SP1  | 0,155             | 0,222         | -0,102           | 0,149                 | 0,259                   | 0,009                            |
| SP2  | 0,176             | 0,057         | 0,077            | 0,039                 | 0,078                   | 0,046                            |
| SP3  | 0,055             | 0,063         | 0,028            | 0,079                 | 0,243                   | 0,007                            |
| SP4  | 0,063             | -0,053        | 0,035            | 0,025                 | 0,081                   | 0,057                            |
| SP5  | 0,097             | 0,352         | -0,014           | 0,269                 | 0,339                   | 0,115                            |
| SP6  | 0,033             | 0,210         | -0,151           | 0,312                 | 0,245                   | 0,087                            |
| SP9  | 0,087             | 0,216         | 0,069            | 0,133                 | 0,220                   | 0,090                            |
| GB1  | 0,346             | 0,533         | -0,082           | 0,524                 | 0,429                   | 0,500                            |
| GB2  | 0,435             | 0,496         | -0,096           | 0,599                 | 0,486                   | 0,535                            |
| GB3  | 0,401             | 0,503         | -0,019           | 0,591                 | 0,438                   | 0,589                            |
| GB4  | 0,453             | 0,555         | -0,055           | 0,547                 | 0,520                   | 0,530                            |
| GB5  | 0,433             | 0,523         | -0,076           | 0,629                 | 0,496                   | 0,577                            |
| GB6  | 0,267             | 0,329         | -0,146           | 0,216                 | 0,342                   | 0,155                            |
| GB7  | 0,133             | 0,301         | -0,035           | 0,271                 | 0,348                   | 0,165                            |
| GB8  | 0,101             | 0,136         | -0,220           | 0,139                 | 0,201                   | 0,132                            |
| GB9  | 0,211             | 0,145         | -0,212           | 0,154                 | 0,173                   | 0,151                            |
| GB10 | 0,401             | 0,387         | -0,246           | 0,333                 | 0,481                   | 0,351                            |
| GB11 | 0,304             | 0,342         | -0,206           | 0,468                 | 0,530                   | 0,283                            |
| GB12 | 0,278             | 0,441         | -0,235           | 0,594                 | 0,553                   | 0,437                            |
| GB13 | 0,430             | 0,387         | -0,064           | 0,563                 | 0,495                   | 0,456                            |
| GB14 | 0,401             | 0,453         | -0,178           | 0,374                 | 0,539                   | 0,168                            |
| GB15 | 0,217             | 0,187         | -0,297           | 0,287                 | 0,372                   | 0,058                            |
| GB16 | 0,268             | 0,347         | -0,282           | 0,295                 | 0,409                   | 0,090                            |
| GB17 | 0,381             | 0,434         | -0,281           | 0,344                 | 0,393                   | 0,138                            |
| GB18 | 0,154             | 0,231         | -0,297           | 0,365                 | 0,365                   | 0,148                            |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|      | İletişim Frekansı | İletişim Yönü | İletişim İçeriği | Psikososyal Mentörlük | Kariyer Gel. Mentörlüğü | Transformasyonel Liderlik Vizyon |
|------|-------------------|---------------|------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|
| GL1  | 0,267             | 0,181         | 0,133            | 0,202                 | 0,145                   | 0,353                            |
| GL2  | 0,290             | 0,239         | -0,002           | 0,370                 | 0,230                   | 0,616                            |
| GL3  | 0,141             | 0,212         | 0,028            | 0,391                 | 0,098                   | 0,430                            |
| GL4  | 0,180             | 0,222         | -0,052           | 0,279                 | 0,188                   | 0,239                            |
| GL5  | 0,063             | 0,155         | -0,004           | 0,130                 | 0,052                   | 0,211                            |
| GL7  | 0,248             | 0,176         | -0,062           | 0,393                 | 0,335                   | 0,325                            |
| GL8  | 0,243             | 0,230         | -0,046           | 0,439                 | 0,317                   | 0,397                            |
| GL9  | 0,450             | 0,303         | -0,163           | 0,524                 | 0,398                   | 0,520                            |
| GL12 | 0,314             | 0,238         | -0,157           | 0,369                 | 0,396                   | 0,293                            |
| GL13 | 0,494             | 0,406         | -0,044           | 0,457                 | 0,565                   | 0,559                            |
| GL14 | 0,445             | 0,523         | -0,136           | 0,543                 | 0,571                   | 0,563                            |
| GL15 | 0,336             | 0,279         | -0,059           | 0,378                 | 0,456                   | 0,412                            |
| GL16 | 0,300             | 0,267         | -0,040           | 0,298                 | 0,255                   | 0,285                            |
| GL17 | 0,456             | 0,495         | -0,210           | 0,617                 | 0,409                   | 0,510                            |
| IL1  | <b>0,826</b>      | 0,438         | -0,128           | 0,397                 | 0,457                   | 0,451                            |
| IL2  | <b>0,843</b>      | 0,477         | -0,224           | 0,444                 | 0,373                   | 0,433                            |
| IL6  | 0,386             | <b>0,845</b>  | -0,009           | 0,515                 | 0,351                   | 0,497                            |
| IL7  | 0,554             | <b>0,890</b>  | -0,041           | 0,457                 | 0,471                   | 0,461                            |
| IL9  | -0,198            | -0,013        | <b>0,864</b>     | -0,177                | -0,181                  | 0,046                            |
| IL10 | -0,166            | -0,039        | <b>0,857</b>     | -0,298                | -0,351                  | -0,151                           |
| M5   | 0,373             | 0,455         | -0,268           | <b>0,849</b>          | 0,562                   | 0,541                            |
| M8   | 0,469             | 0,426         | -0,269           | <b>0,857</b>          | 0,395                   | 0,444                            |
| M13  | 0,415             | 0,492         | -0,149           | <b>0,776</b>          | 0,578                   | 0,519                            |
| M15  | 0,332             | 0,293         | -0,268           | 0,473                 | <b>0,750</b>            | 0,290                            |
| M16  | 0,375             | 0,334         | -0,223           | 0,450                 | <b>0,778</b>            | 0,354                            |
| M17  | 0,517             | 0,500         | -0,164           | 0,573                 | <b>0,760</b>            | 0,577                            |
| M18  | 0,433             | 0,384         | -0,296           | 0,467                 | <b>0,782</b>            | 0,496                            |
| M19  | 0,338             | 0,387         | -0,211           | 0,471                 | <b>0,793</b>            | 0,495                            |
| M20  | 0,346             | 0,299         | -0,254           | 0,415                 | <b>0,783</b>            | 0,317                            |
| M21  | 0,326             | 0,375         | -0,248           | 0,528                 | <b>0,746</b>            | 0,534                            |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|              | İletişim Frekans | İletişim Yönü | İletişim İçeriği | Psikososyal Mentörlük | Kariyer Gel. Mentörlüğü | Transformasyonel Liderlik Vizyon |
|--------------|------------------|---------------|------------------|-----------------------|-------------------------|----------------------------------|
| <b>TL2</b>   | 0,518            | 0,487         | -0,025           | 0,590                 | 0,525                   | <b>0,913</b>                     |
| <b>TL3</b>   | 0,428            | 0,502         | -0,086           | 0,504                 | 0,500                   | <b>0,884</b>                     |
| <b>TL9</b>   | 0,452            | 0,515         | -0,076           | 0,594                 | 0,517                   | 0,593                            |
| <b>TL10</b>  | 0,455            | 0,575         | -0,101           | 0,579                 | 0,559                   | 0,551                            |
| <b>TL13</b>  | 0,211            | 0,131         | -0,125           | 0,178                 | 0,275                   | 0,164                            |
| <b>TL14</b>  | 0,333            | 0,235         | -0,296           | 0,314                 | 0,447                   | 0,335                            |
| <b>TL15</b>  | 0,274            | 0,201         | -0,090           | 0,175                 | 0,383                   | 0,278                            |
| <b>TL17</b>  | 0,316            | 0,336         | -0,234           | 0,589                 | 0,423                   | 0,390                            |
| <b>TL18</b>  | 0,309            | 0,296         | -0,145           | 0,552                 | 0,399                   | 0,478                            |
| <b>TL20</b>  | 0,368            | 0,378         | -0,176           | 0,394                 | 0,557                   | 0,449                            |
| <b>TL21</b>  | 0,442            | 0,251         | 0,006            | 0,305                 | 0,411                   | 0,335                            |
| <b>TL22</b>  | 0,285            | 0,181         | -0,149           | 0,304                 | 0,374                   | 0,246                            |
| <b>IMOT1</b> | 0,243            | 0,319         | -0,156           | 0,332                 | 0,327                   | 0,058                            |
| <b>IMOT2</b> | 0,172            | 0,263         | 0,108            | 0,220                 | 0,199                   | 0,249                            |
| <b>IMOT3</b> | 0,258            | 0,337         | 0,051            | 0,425                 | 0,275                   | 0,204                            |
| <b>IMOT4</b> | 0,018            | 0,086         | 0,070            | 0,210                 | 0,133                   | 0,068                            |
| <b>YG1</b>   | 0,366            | 0,370         | -0,165           | 0,539                 | 0,346                   | 0,498                            |
| <b>YG3</b>   | 0,454            | 0,339         | -0,133           | 0,629                 | 0,394                   | 0,468                            |
| <b>YG4</b>   | 0,388            | 0,380         | -0,050           | 0,507                 | 0,359                   | 0,526                            |
| <b>YG6</b>   | 0,358            | 0,358         | -0,266           | 0,539                 | 0,357                   | 0,307                            |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|      | Transformasyonel Liderlik Grup Hedef | Transformasyonel Liderlik Yüksek Hedef | Transformasyonel Liderlik Bireysel Destek | Transformasyonel Liderlik Zihinsel Uyarım | İçsel Motivasyon | Yöneticiye Duyulan Güven |
|------|--------------------------------------|--|---|---|------------------|--------------------------|
| SDP1 | -0,021                               | -0,026                                 | 0,039                                     | 0,253                                     | 0,274            | 0,134                    |
| SDP3 | -0,095                               | 0,033                                  | 0,035                                     | -0,160                                    | 0,148            | 0,189                    |
| SDP4 | 0,073                                | 0,069                                  | 0,043                                     | -0,014                                    | 0,172            | 0,140                    |
| SDP6 | 0,028                                | -0,036                                 | -0,035                                    | 0,039                                     | -0,045           | 0,074                    |
| SDP7 | -0,003                               | -0,106                                 | 0,094                                     | 0,012                                     | 0,026            | 0,183                    |
| SDP8 | 0,131                                | 0,027                                  | 0,186                                     | 0,103                                     | 0,144            | 0,207                    |
| SDP9 | 0,158                                | 0,096                                  | 0,094                                     | 0,144                                     | 0,294            | 0,278                    |
| SP1  | 0,115                                | 0,081                                  | 0,093                                     | 0,120                                     | 0,333            | 0,122                    |
| SP2  | 0,113                                | 0,125                                  | 0,060                                     | 0,079                                     | 0,260            | 0,020                    |
| SP3  | 0,214                                | 0,241                                  | 0,082                                     | 0,021                                     | 0,254            | 0,116                    |
| SP4  | 0,009                                | 0,131                                  | 0,150                                     | 0,166                                     | 0,218            | 0,191                    |
| SP5  | 0,241                                | 0,163                                  | 0,111                                     | 0,235                                     | 0,218            | 0,103                    |
| SP6  | 0,137                                | 0,080                                  | 0,115                                     | 0,218                                     | 0,132            | 0,088                    |
| SP9  | 0,095                                | 0,101                                  | 0,117                                     | 0,205                                     | 0,225            | 0,116                    |
| GB1  | 0,637                                | 0,276                                  | 0,537                                     | 0,446                                     | 0,181            | 0,464                    |
| GB2  | 0,580                                | 0,303                                  | 0,462                                     | 0,516                                     | 0,232            | 0,485                    |
| GB3  | 0,523                                | 0,129                                  | 0,467                                     | 0,357                                     | 0,261            | 0,384                    |
| GB4  | 0,516                                | 0,243                                  | 0,409                                     | 0,464                                     | 0,349            | 0,442                    |
| GB5  | 0,627                                | 0,176                                  | 0,610                                     | 0,438                                     | 0,241            | 0,500                    |
| GB6  | 0,361                                | 0,501                                  | 0,165                                     | 0,423                                     | 0,370            | 0,229                    |
| GB7  | 0,253                                | 0,379                                  | 0,126                                     | 0,294                                     | 0,426            | 0,283                    |
| GB8  | 0,115                                | 0,299                                  | 0,071                                     | 0,248                                     | 0,223            | 0,173                    |
| GB9  | 0,159                                | 0,463                                  | 0,083                                     | 0,273                                     | 0,262            | 0,260                    |
| GB10 | 0,504                                | 0,339                                  | 0,326                                     | 0,442                                     | 0,186            | 0,311                    |
| GB11 | 0,446                                | 0,423                                  | 0,292                                     | 0,457                                     | 0,269            | 0,386                    |
| GB12 | 0,510                                | 0,349                                  | 0,471                                     | 0,461                                     | 0,214            | 0,467                    |
| GB13 | 0,524                                | 0,349                                  | 0,479                                     | 0,438                                     | 0,250            | 0,483                    |
| GB14 | 0,307                                | 0,322                                  | 0,154                                     | 0,341                                     | 0,404            | 0,266                    |
| GB15 | 0,227                                | 0,415                                  | 0,171                                     | 0,258                                     | 0,286            | 0,273                    |
| GB16 | 0,202                                | 0,234                                  | 0,143                                     | 0,226                                     | 0,303            | 0,331                    |
| GB17 | 0,390                                | 0,316                                  | 0,212                                     | 0,267                                     | 0,379            | 0,348                    |
| GB18 | 0,333                                | 0,338                                  | 0,245                                     | 0,290                                     | 0,332            | 0,369                    |



**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|      | Transformasyonel Liderlik Grup Hedef | Transformasyonel Liderlik Yüksek Hedef | Transformasyonel Liderlik Bireysel Destek | Transformasyonel Liderlik Zihinsel Uyarım | İçsel Motivasyon | Yöneticiye Duyulan Güven |
|------|--------------------------------------|--|---|---|------------------|--------------------------|
| GL1  | 0,186                                | 0,088                                  | 0,274                                     | 0,294                                     | 0,088            | 0,358                    |
| GL2  | 0,405                                | 0,146                                  | 0,448                                     | 0,289                                     | 0,114            | 0,471                    |
| GL3  | 0,280                                | -0,041                                 | 0,301                                     | 0,102                                     | 0,119            | 0,331                    |
| GL4  | 0,384                                | 0,252                                  | 0,226                                     | 0,122                                     | 0,288            | 0,402                    |
| GL5  | 0,258                                | 0,114                                  | 0,199                                     | 0,001                                     | 0,207            | 0,221                    |
| GL7  | 0,390                                | 0,171                                  | 0,339                                     | 0,514                                     | -0,049           | 0,365                    |
| GL8  | 0,324                                | -0,066                                 | 0,375                                     | 0,217                                     | 0,153            | 0,322                    |
| GL9  | 0,499                                | 0,174                                  | 0,394                                     | 0,334                                     | 0,065            | 0,571                    |
| GL12 | 0,520                                | 0,449                                  | 0,375                                     | 0,444                                     | 0,373            | 0,346                    |
| GL13 | 0,515                                | 0,309                                  | 0,380                                     | 0,486                                     | 0,182            | 0,399                    |
| GL14 | 0,570                                | 0,273                                  | 0,572                                     | 0,486                                     | 0,254            | 0,456                    |
| GL15 | 0,305                                | 0,178                                  | 0,316                                     | 0,451                                     | 0,079            | 0,341                    |
| GL16 | 0,301                                | 0,131                                  | 0,228                                     | 0,249                                     | 0,147            | 0,141                    |
| GL17 | 0,557                                | 0,072                                  | 0,556                                     | 0,358                                     | 0,154            | 0,621                    |
| IL1  | 0,301                                | 0,235                                  | 0,222                                     | 0,463                                     | 0,261            | 0,293                    |
| IL2  | 0,488                                | 0,299                                  | 0,341                                     | 0,279                                     | 0,162            | 0,513                    |
| IL6  | 0,424                                | 0,110                                  | 0,366                                     | 0,355                                     | 0,234            | 0,388                    |
| IL7  | 0,558                                | 0,268                                  | 0,241                                     | 0,233                                     | 0,372            | 0,399                    |
| IL9  | -0,029                               | -0,003                                 | -0,198                                    | -0,080                                    | 0,006            | -0,143                   |
| IL10 | -0,132                               | -0,355                                 | -0,157                                    | -0,140                                    | -0,033           | -0,243                   |
| M5   | 0,510                                | 0,186                                  | 0,460                                     | 0,279                                     | 0,289            | 0,538                    |
| M8   | 0,431                                | 0,168                                  | 0,530                                     | 0,300                                     | 0,313            | 0,636                    |
| M13  | 0,571                                | 0,290                                  | 0,547                                     | 0,421                                     | 0,424            | 0,559                    |
| M15  | 0,367                                | 0,231                                  | 0,357                                     | 0,354                                     | 0,274            | 0,400                    |
| M16  | 0,477                                | 0,342                                  | 0,390                                     | 0,473                                     | 0,162            | 0,263                    |
| M17  | 0,584                                | 0,500                                  | 0,451                                     | 0,343                                     | 0,311            | 0,501                    |
| M18  | 0,415                                | 0,426                                  | 0,186                                     | 0,422                                     | 0,337            | 0,323                    |
| M19  | 0,373                                | 0,319                                  | 0,379                                     | 0,476                                     | 0,311            | 0,373                    |
| M20  | 0,291                                | 0,265                                  | 0,244                                     | 0,428                                     | 0,187            | 0,215                    |
| M21  | 0,521                                | 0,245                                  | 0,389                                     | 0,438                                     | 0,221            | 0,379                    |

**EK 2: Çapraz Faktör Yükleri – Tablo Devamı**

|       | Transformasyonel Liderlik Grup Hedef | Transformasyonel Liderlik Yüksek Hedef | Transformasyonel Liderlik Bireysel Destek | Transformasyonel Liderlik Zihinsel Uyarım | İçsel Motivasyon | Yöneticiye Duyulan Güven |
|-------|--------------------------------------|--|---|---|------------------|--------------------------|
| TL2   | 0,556                                | 0,300                                  | 0,503                                     | 0,403                                     | 0,230            | 0,580                    |
| TL3   | 0,519                                | 0,255                                  | 0,330                                     | 0,351                                     | 0,073            | 0,360                    |
| TL9   | <b>0,955</b>                         | 0,372                                  | 0,547                                     | 0,441                                     | 0,248            | 0,465                    |
| TL10  | <b>0,954</b>                         | 0,415                                  | 0,508                                     | 0,454                                     | 0,222            | 0,537                    |
| TL13  | 0,258                                | <b>0,747</b>                           | 0,035                                     | 0,232                                     | 0,327            | 0,134                    |
| TL14  | 0,433                                | <b>0,942</b>                           | 0,228                                     | 0,452                                     | 0,228            | 0,328                    |
| TL15  | 0,356                                | <b>0,904</b>                           | 0,184                                     | 0,404                                     | 0,169            | 0,302                    |
| TL17  | 0,465                                | 0,236                                  | <b>0,925</b>                              | 0,503                                     | 0,117            | 0,562                    |
| TL18  | 0,557                                | 0,108                                  | <b>0,920</b>                              | 0,396                                     | 0,150            | 0,562                    |
| TL20  | 0,484                                | 0,442                                  | 0,369                                     | <b>0,821</b>                              | 0,178            | 0,305                    |
| TL21  | 0,390                                | 0,335                                  | 0,423                                     | <b>0,868</b>                              | 0,110            | 0,260                    |
| TL22  | 0,275                                | 0,288                                  | 0,435                                     | <b>0,810</b>                              | 0,181            | 0,249                    |
| IMOT1 | 0,238                                | 0,219                                  | 0,002                                     | 0,165                                     | <b>0,746</b>     | 0,290                    |
| IMOT2 | 0,179                                | 0,193                                  | 0,123                                     | 0,115                                     | <b>0,695</b>     | 0,298                    |
| IMOT3 | 0,244                                | 0,268                                  | 0,244                                     | 0,156                                     | <b>0,818</b>     | 0,388                    |
| IMOT4 | 0,018                                | 0,071                                  | 0,116                                     | 0,100                                     | <b>0,727</b>     | 0,323                    |
| YG1   | 0,480                                | 0,181                                  | 0,519                                     | 0,329                                     | 0,241            | <b>0,789</b>             |
| YG3   | 0,530                                | 0,158                                  | 0,611                                     | 0,340                                     | 0,272            | <b>0,837</b>             |
| YG4   | 0,489                                | 0,179                                  | 0,553                                     | 0,267                                     | 0,262            | <b>0,757</b>             |
| YG6   | 0,285                                | 0,361                                  | 0,362                                     | 0,172                                     | 0,476            | <b>0,792</b>             |

### EK 3: Fornell-Larcker Kriteri

|   | Bilgi Sağlama Performansı | Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme | Güçlendirici Liderlik Kendi Kendine Karar Verme | Güçlendirici Liderlik Sorumluluk | Güçlendirici Liderlik Yaratıcı Performans İçin Koçluk | Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu | Harcama Kontrol Performansı | Kariyer Geliştirme Mentörlüğü |
|---|---------------------------|---|---|----------------------------------|---|---|-----------------------------|-------------------------------|
| Bilgi Sağlama Performansı                             | <b>0,791</b>              |   |   |                                  |   |   |                             |                               |
| Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme               | 0,107                     | <b>0,839</b>                            |   |                                  |   |   |                             |                               |
| Güçlendirici Liderlik Kendi Kendine Karar Verme       | 0,101                     | 0,468                                   | <b>0,824</b>                                    |                                  |   |   |                             |                               |
| Güçlendirici Liderlik Sorumluluk                      | 0,070                     | 0,156                                   | 0,247   | <b>0,924</b>                     |   |   |                             |                               |
| Güçlendirici Liderlik Yaratıcı Performans İçin Koçluk | 0,303                     | 0,620                                   | 0,594   | 0,144                            | <b>0,779</b>  |   |                             |                               |
| Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu               | 0,105                     | 0,470                                   | 0,598   | 0,375                            | 0,490   | <b>0,847</b>                            |                             |                               |
| Harcama Kontrol Performansı                           | 0,472                     | 0,032                                   | 0,205   | 0,128                            | 0,139   | 0,019                                   | <b>0,790</b>                |                               |
| Kariyer Geliştirme Mentörlüğü                         | 0,081                     | 0,618                                   | 0,426   | 0,138                            | 0,487   | 0,192                                   | 0,129                       | <b>0,770</b>                  |
| Psikososyal Mentörlük                                 | 0,224                     | 0,549                                   | 0,550   | 0,230                            | 0,568   | 0,379                                   | 0,297                       | 0,627                         |
| Satış Sunum Performansı                               | 0,369                     | 0,168                                   | 0,314   | 0,205                            | 0,185   | 0,171                                   | 0,266                       | 0,329                         |
| Transformasyonel Liderlik Bireyselleştirilmiş Destek  | 0,050                     | 0,529                                   | 0,448   | 0,231                            | 0,486   | 0,409                                   | 0,107                       | 0,445                         |
| Transformasyonel Liderlik Grup Hedef Teşvik           | -0,011                    | 0,632                                   | 0,494   | 0,354                            | 0,509   | 0,349                                   | 0,099                       | 0,563                         |
| Transformasyonel Liderlik Vizyon                      | -0,021                    | 0,581                                   | 0,505   | 0,245                            | 0,527   | 0,559                                   | -0,063                      | 0,571                         |
| Transformasyonel Liderlik Zihinsel Uyarım             | 0,046                     | 0,560                                   | 0,433   | 0,074                            | 0,458   | 0,277                                   | 0,095                       | 0,544                         |
| Transformasyonel Liderlik Yüksek Hedef Beklentisi     | 0,032                     | 0,389                                   | 0,119   | 0,207                            | 0,161   | 0,084                                   | -0,006                      | 0,434                         |
| Teknik Bilgi Performansı                              | 0,063                     | 0,260                                   | 0,033   | 0,198                            | 0,086   | 0,210                                   | 0,058                       | 0,212                         |
| Yöneticiye Duyulan Güven                              | 0,193                     | 0,479                                   | 0,515   | 0,348                            | 0,494   | 0,462                                   | 0,235                       | 0,457                         |
| Negatif Davranışsal Geribildirim                      | 0,169                     | 0,322                                   | 0,117   | 0,101                            | 0,167   | -0,055                                  | 0,124                       | 0,503                         |
| Negatif Çıktı Geribildirimi                           | 0,067                     | 0,406                                   | 0,012   | 0,245                            | 0,169   | 0,018                                   | -0,096                      | 0,326                         |
| Pozitif Davranışsal Geribildirim                      | 0,114                     | 0,628                                   | 0,458   | -0,005                           | 0,476   | 0,225                                   | 0,037                       | 0,605                         |
| Pozitif Çıktı Geribildirimi                           | -0,049                    | 0,561                                   | 0,503   | 0,183                            | 0,404   | 0,394                                   | 0,090                       | 0,537                         |
| İletişim Frekansı                                     | 0,197                     | 0,507                                   | 0,386   | 0,138                            | 0,474   | 0,280                                   | 0,300                       | 0,496                         |
| İletişim Yönü   | 0,184                     | 0,480                                   | 0,288   | 0,208                            | 0,456   | 0,250                                   | 0,226                       | 0,479                         |
| İletişim İçeriği                                      | -0,160                    | -0,125                                  | -0,113  | -0,033                           | -0,140  | 0,059                                   | -0,180                      | -0,308                        |
| İçsel Motivasyon                                      | 0,254                     | 0,302                                   | 0,067   | 0,273                            | 0,162   | 0,126                                   | 0,133                       | 0,335                         |

**EK 3: Fornell-Larcker Kriteri- Tablo Devamı**

|   | Psikososyal Mentörlük | Satış Sunum Performansı | Transformasyonel Liderlik Bireyselleştirilmiş Destek | Transformasyonel Liderlik Grup Hedef Teşvik | Transformasyonel Liderlik Vizyon | Transformasyonel Liderlik Zihinsel Uyarım |
|---|-----------------------|-------------------------|--|---|----------------------------------|---|
| BilgiSağlama Performansı                              |                       |                         |  |   |                                  |   |
| Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme               |                       |                         |  |   |                                  |   |
| Güçlendirici Liderlik Kendi Kendine Karar Verme       |                       |                         |  |   |                                  |   |
| Güçlendirici Liderlik Sorumluluk                      |                       |                         |  |   |                                  |   |
| Güçlendirici Liderlik Yaratıcı Performans İçin Koçluk |                       |                         |  |   |                                  |   |
| Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu               |                       |                         |  |   |                                  |   |
| Harcama Kontrol Performansı                           |                       |                         |  |   |                                  |   |
| Kariyer Geliştirme Mentörlüğü                         |                       |                         |  |   |                                  |   |
| Psikososyal Mentörlük                                 | <b>0,828</b>          |                         |  |   |                                  |   |
| Satış Sunum Performansı                               | 0,293                 | <b>0,829</b>            |  |   |                                  |   |
| Transformasyonel Liderlik Bireyselleştirilmiş Destek  | 0,619                 | 0,137                   | <b>0,922</b>   |   |                                  |   |
| Transformasyonel Liderlik Grup Hedef Teşvik           | 0,615                 | 0,198                   | 0,553  | <b>0,955</b>                                |                                  |   |
| Transformasyonel Liderlik Vizyon                      | 0,611                 | 0,118                   | 0,470  | 0,599                                       | <b>0,899</b>                     |   |
| Transformasyonel Liderlik Zihinsel Uyarım             | 0,405                 | 0,265                   | 0,488  | 0,469                                       | 0,421                            | <b>0,833</b>                              |
| Transformasyonel Liderlik Yüksek Hedef Beklentisi     | 0,262                 | 0,142                   | 0,188  | 0,412                                       | 0,310                            | 0,433                                     |
| Teknik Bilgi Performansı                              | 0,096                 | 0,375                   | 0,122  | 0,142                                       | 0,037                            | 0,124                                     |
| Yöneticiye Duyulan Güven                              | 0,696                 | 0,122                   | 0,609  | 0,525                                       | 0,531                            | 0,328                                     |
| Negatif Davranışsal Geribildirim                      | 0,402                 | 0,253                   | 0,222  | 0,349                                       | 0,144                            | 0,334                                     |
| Negatif Çıktı Geribildirimi                           | 0,238                 | 0,176                   | 0,137  | 0,274                                       | 0,182                            | 0,376                                     |
| Pozitif Davranışsal Geribildirim                      | 0,584                 | 0,204                   | 0,466  | 0,582                                       | 0,452                            | 0,527                                     |
| Pozitif Çıktı Geribildirimi                           | 0,655                 | 0,203                   | 0,563  | 0,652                                       | 0,619                            | 0,503                                     |
| İletişim Frekansı                                     | 0,504                 | 0,088                   | 0,339  | 0,475                                       | 0,529                            | 0,442                                     |
| İletişim Yönü   | 0,556                 | 0,319                   | 0,343  | 0,571                                       | 0,549                            | 0,333                                     |
| İletişim İçeriği                                      | -0,275                | -0,043                  | -0,206   | -0,093                                      | -0,060                           | -0,128                                    |
| İçsel Motivasyon                                      | 0,415                 | 0,230                   | 0,144  | 0,246                                       | 0,174                            | 0,187                                     |

**EK 3: Fornell-Larcker Kriteri- Tablo Devamı**

|  | Transformasyonel Liderlik Yüksek Hedef Beklentisi | Teknik Bilgi Performansı | Yöneticiye Duyulan Güven | Negatif Davranışsal Geribildirim | Negatif Çıktı Geribildirimi | Pozitif Davranışsal Geribildirim |
|--|---|--------------------------|--------------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|
| BilgiSağlamaPerformansı                              |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme              |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Güçlendirici Lidelik Kendi Kendine Karar Verme       |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Güçlendirici Liderlik Sorumluluk                     |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Güçlendirici Lidelik Yaratıcı Performans İçin Koçluk |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu              |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Harcama Kontrol Performansı                          |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Kariyer Geliştirme Mentörlüğü                        |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Psikososyal Mentörlük                                |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Satış Sunum Performansı                              |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Transformasyonel Liderlik Bireyselleştirilmiş Destek |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Transformasyonel Liderlik Grup Hedef Teşvik          |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Transformasyonel Liderlik Vizyon                     |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Transformasyonel Liderlik Zihinsel Uyarım            |   |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Transformasyonel Liderlik Yüksek Hedef Beklentisi    | <b>0,869</b>                                      |                          |                          |                                  |                             |                                  |
| Teknik Bilgi Performansı                             | 0,180   | <b>0,790</b>             |                          |                                  |                             |                                  |
| Yöneticiye Duyulan Güven                             | 0,308   | 0,142                    | <b>0,794</b>             |                                  |                             |                                  |
| Negatif Davranışsal Geribildirim                     | 0,394   | 0,300                    | 0,382                    | <b>0,826</b>                     |                             |                                  |
| Negatif Çıktı Geribildirimi                          | 0,494   | 0,310                    | 0,284                    | 0,634                            | <b>0,834</b>                |                                  |
| Pozitif Davranışsal Geribildirim                     | 0,428   | 0,143                    | 0,489                    | 0,607                            | 0,498                       | <b>0,852</b>                     |
| Pozitif Çıktı Geribildirimi                          | 0,255   | 0,149                    | 0,515                    | 0,353                            | 0,306                       | 0,693                            |
| İletişim Frekansı                                    | 0,321   | 0,145                    | 0,486                    | 0,341                            | 0,216                       | 0,413                            |
| İletişim Yönü  | 0,224   | 0,098                    | 0,453                    | 0,396                            | 0,281                       | 0,457                            |
| İletişim İçeriği                                     | -0,206  | 0,007                    | -0,224                   | -0,323                           | -0,179                      | -0,215                           |
| İçsel Motivasyon                                     | 0,262   | 0,340                    | 0,430                    | 0,410                            | 0,390                       | 0,271                            |

**EK 3: Fornell-Larcker Kriteri- Tablo Devamı**

|  | Pozitif Çıktı Geribildirimi | İletişim Frekansı | İletişim Yönü | İletişim İçeriği | İçsel Motivasyon |
|--|-----------------------------|-------------------|---------------|------------------|------------------|
| BilgiSağlamaPerformansı                              |                             |                   |               |                  |                  |
| Güçlendirici Liderlik Beceri Geliştirme              |                             |                   |               |                  |                  |
| Güçlendirici Lidelik Kendi Kendine Karar Verme       |                             |                   |               |                  |                  |
| Güçlendirici Liderlik Sorumluluk                     |                             |                   |               |                  |                  |
| Güçlendirici Lidelik Yaratıcı Performans İçin Koçluk |                             |                   |               |                  |                  |
| Güçlendirici Liderlik Yetki Delegasyonu              |                             |                   |               |                  |                  |
| Harcama Kontrol Performansı                          |                             |                   |               |                  |                  |
| Kariyer Geliştirme Mentörlüğü                        |                             |                   |               |                  |                  |
| Psikososyal Mentörlük                                |                             |                   |               |                  |                  |
| Satış Sunum Performansı                              |                             |                   |               |                  |                  |
| Transformasyonel Liderlik Bireyselleştirilmiş Destek |                             |                   |               |                  |                  |
| Transformasyonel Liderlik Grup Hedef Teşvik          |                             |                   |               |                  |                  |
| Transformasyonel Liderlik Vizyon                     |                             |                   |               |                  |                  |
| Transformasyonel Liderlik Zihinsel Uyarım            |                             |                   |               |                  |                  |
| Transformasyonel Liderlik Yüksek Hedef Beklentisi    |                             |                   |               |                  |                  |
| Teknik Bilgi Performansı                             |                             |                   |               |                  |                  |
| Yöneticiye Duyulan Güven                             |                             |                   |               |                  |                  |
| Negatif Davranışsal Geribildirim                     |                             |                   |               |                  |                  |
| Negatif Çıktı Geribildirimi                          |                             |                   |               |                  |                  |
| Pozitif Davranışsal Geribildirim                     |                             |                   |               |                  |                  |
| Pozitif Çıktı Geribildirimi                          | <b>0,883</b>                |                   |               |                  |                  |
| İletişim Frekansı                                    | 0,469                       | <b>0,835</b>      |               |                  |                  |
| İletişim Yönü  | 0,591                       | 0,548             | <b>0,868</b>  |                  |                  |
| İletişim İçeriği                                     | -0,074                      | -0,212            | -0,030        | <b>0,860</b>     |                  |
| İçsel Motivasyon                                     | 0,287                       | 0,252             | 0,355         | -0,015           | <b>0,748</b>     |