



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİN SATIŞ
PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

Murat DEĞİRMENCİ

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Kadri Gökhan YILMAZ**

**YÜKSEK LİSANS
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

EYLÜL – 2023



**SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMINİNİN SATIŞ
PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ ÜZERİNE NİTEL BİR
ARAŞTIRMA**

Murat DEĞİRMENCİ

**YÜKSEK LİSANS
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI BİLİM DALI**

**ANKARA HACI
BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM
ENSTİTÜSÜ**

EYLÜL 2023

TEZ ONAY SAYFASI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Programı öğrencisi Murat Değirmenci tarafından hazırlanan Satış Elemanlarının İş Tatmininin Satış Performansı İle İlişkisi Üzerine Nitel Bir Araştırma Başlıklı tez çalışması 14/09/2023 tarih ve 11.00 saatinde yapılan tez savunma sınavında aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ ile YÜKSEK LİSANS olarak KABUL edilmiştir.

	Kabul	Ret
Başkan: Doç. Dr. Hakan KOÇ/Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üye: Dr. Öğr. Ü. Menekşe ÖZTOPRAK/Başkent Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Üye: Doç Dr. Kadri Gökhan YILMAZ/ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Murat Değirmenci

19/09/2023

SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİN SATIŞ PERFORMANSI İLE İLİŞKİSİ
ÜZERİNE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans

Murat DEĞİRMENCİ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Temmuz 2023

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, satış elemanları ile yapılan yüz yüze görüşmelerde elde edilen verilerle işgören performansı ve iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir. Nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji yönteminin kullanıldığı bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak mülakat(görüşme) yöntemi tercih edilmiştir. Çalışmada beyaz eşya, küçük ev aletleri, sigorta, eğitim, tatil, yiyecek-içecek, ulaşım, kadın-erkek giyim satışı yapan on adet satış personeli katılımcı bulunmaktadır. Görüşme sırasında katılımcılara iş tatmini ve satış performansı ile ilgili 23 adet soru yöneltilmiştir. Katılımcıların verdiği yanıtlar iş tatmini ve işgücü performansı özelinde ilişkilendirilmeye çalışıldığında bu iki kavramın birbirini güçlü bir şekilde desteklediğini ortaya koyan sonuçlara ulaşılamamıştır. Verilen bazı yanıtlarda ilişki pozitif gibi görünse de bu durumun genele yayıldığından söz edemeyiz. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin ücret, fark edilmek, takdir edilmek, görüşlerine önem verilmesi, adalet gibi diğer kavramlarla da ilişkili olduğu gözlemlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, işgören performansı ve iş tatmini arasında yer alan ve belirleyici olan ücret, adalet, takdir edilmek gibi diğer kavramlar da çalışmaya dahil edilebilir ve bunlar üzerinde ayrıca durulabilir. Görüşmecilere sadece bilgi toplamak amacıyla sohbet edildiği, performanslarının yargılanmadığı duygusu verilerek, sorularda yer alan hâkim olamayabilecekleri kavramlar önceden sohbet niteliğinde açıklanıp, bunun üzerine sorular yöneltilir.

Bilim Kodu : 114704
Anahtar Kelimeler : İş Tatmini, Performans, Satış
Sayfa Adedi : 67
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Kadri Gökhan Yılmaz

A QUALITATIVE RESEARCH ON THE RELATIONSHIP OF JOB SATISFACTION
AND SALES PERFORMANCE

M.Sc. Thesis

Murat DEĞİRMENÇİ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY THE INSTITUTE OF GRADUATE
STUDIES

July 2023

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine whether there is a relationship between employee performance and job satisfaction with the data obtained from face-to-face interviews with salespeople. The phenomenology method, a qualitative research method, was used. The interview method was preferred as the data collection method. There are ten sales personnel participating in the study who sell white goods, small household appliances, insurance, education, holidays, food and beverage, transportation, and women's and men's clothing. During the interview, participants were asked 23 questions about job satisfaction and sales performance. When the answers given by the participants were tried to be related specifically to job satisfaction and workforce performance, results showing that these two concepts strongly support each other could not be obtained. Although the relationship seems positive in some of the answers given, we cannot say that this situation is widespread. It has been observed that the relationship between these two concepts is also related to other concepts such as pay, being noticed, being appreciated, giving importance to their opinions, and justice. In line with the findings obtained, other concepts such as pay, justice, and appreciation, which are determinants of employee performance and job satisfaction, can also be included in the study and emphasized separately. By giving the interviewees the feeling that they are chatting only to collect information and that their performance is not being judged, the concepts in the questions that they may not be familiar with can be explained in a conversational manner beforehand and questions can be asked accordingly.

Science Code : 114704
Key Words : Job Satisfaction, Performance, Sales
Page Number : 67
Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Kadri Gökhan Yılmaz

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca sabırla sunduğu destek ve yönlendirmeleri için kıymetli danışman hocam Doç. Dr. Kadri Gökhan YILMAZ'a ve varlıklarıyla bana moral veren biricik eşim znur ve canım kızım Duru'ya teşekkür ederim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. İŞ TATMİNİ	3
2.1. İş Tatmininin Tanımı	3
2.2. İş Tatmininin Önemi.....	5
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	5
2.3.1. Kişisel Faktörler.....	5
2.3.1.1. Cinsiyet	6
2.3.1.2. Eğitim.....	6
2.3.1.3. Yaş	7
2.3.1.4. Statü	8
2.3.1.5. Hizmet süresi.....	8
2.3.1.6. Kişilik.....	9
2.3.1.7. Medeni durum	10
2.3.2. Örgütsel Faktörler	10
2.3.2.1. Ücret.....	10
2.3.2.2. Çalışma koşulları.....	11
2.3.2.3. İşin niteliği	11
2.3.2.4. Çalışanlar arası ilişkiler.....	12
2.3.2.5. Terfi olanakları.....	13

2.3.2.6. Yönetim yapısı	13
2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları	14
2.5. Satış Elemanlarının İş Tatmini	14
3. PERFORMANS	17
3.1. Performans ve Satış Kavramı	17
3.2. Performans ile İlişkili Kavramlar	18
3.2.1. Motivasyon	18
3.2.1.1. Kişisel farklılıkları tanımak.....	19
3.2.1.2. İnsanlarla işleri eşleştirmek.....	19
3.2.1.3. Amaçları kullanmak	19
3.2.1.4. Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlamak	19
3.2.1.5. Ödülleri bireyselleştirmek.....	20
3.2.1.6. Ödüllerle performansı birbirine bağlamak.....	20
3.2.1.7. Sistemin adilliğini gözden geçirmek.....	20
3.2.1.8. Ücretleri göz ardı etmemek.....	20
3.2.2. Etkinlik.....	20
3.2.3. Verimlilik.....	21
3.2.4. Kalite.....	22
3.2.5. Müşteri Memnuniyeti	22
3.2.6. Eğitim.....	23
3.2.7. Ücret ve Prim	24
3.3. Kişisel Satışın Aşamaları.....	24
3.3.1. Potansiyel Müşterinin Belirlenmesi.....	24
3.3.2. İhtiyaç ve Problem Belirlenmesi (Ön Hazırlık).....	25
3.3.3. Potansiyel Müşteriye Yaklaşma (İlk Görüşme).....	25
3.3.4. Satış Tanıtımı ve Satış Sunumu	26

3.3.5. Sorunların İtirazların Üstesinden Gelme	27
3.3.6. Karşılıklı Onaylamak ve Satışı Kapatmak	27
3.3.7. Satış Sonrası Takip	28
3.4. Satış Elemanının Performansı	29
3.5. Başarılı Bir Satış Elemanında Bulunması Gereken Özellikler	29
4. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ	33
5. SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI	35
5.1. Araştırmanın Modeli	35
5.2. Araştırmanın Amacı	35
5.3. Evren ve Örneklem	36
5.4. Veri Toplama Aracı	36
5.4.1. Görüşme (Mülakat Yöntemi)	36
5.4.2. Görüşme(Mülakat) Soruları	37
5.5. Varsayımlar	38
6. BULGULAR ve DEĞERLENDİRMELER	39
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	59
KAYNAKLAR	63
ÖZGEÇMİŞ	67

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4.1. Performans ve iş tatmini ilişkisi modeli	34



1. GİRİŞ

İşletmelerin ana amacı kar ederek varlıklarını sürdürebilmek, mümkünse büyüyebilmektir. Bu amaca ulaşabilmek için çalışanlarından en yüksek performansı almaya çalışırlar. Yüksek performansla ulaşabilmek için insan faktörünü önemsemek, anlayabilmek ve bu doğrultuda bir işletme yapısı tasarlamak önem arz etmektedir. İş hayatında insan duygularının ve psikolojisinin önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmaktadır. Endüstri devrimi döneminde insan bir makina parçası olarak görülmekte ve insan psikolojisine dair unsurlar göz ardı edilmekteydi ancak ilerleyen dönemlerde durumun bundan biraz daha farklı olduğu ortaya çıktı. Temeli insana dayalı işletmeler varlıklarını sürdürebilmek ve gelişebilmek için insan beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamak durumundadırlar. İşletmede insana dair önemli kavramlardan biri de iş tatminidir. İş tatmini genel anlamda kişinin işine karşı oluşturduğu olumlu tutum, işgörenin işi yapma sırasında kendisini mutlu hissetmesi ve işini sevmesi olarak tanımlanabilir.

Bu çalışmada iş tatmini kavramının satış performansı üzerindeki etkisi işlenmiştir. İş tatmini ve performans kavramları yan yana geldiğinde ilk akla gelen iş tatmini yaşayan çalışanın daha yüksek performans ortaya koyacağı düşüncesidir. Ancak literatüre bakıldığında yapılan çalışmalarda farklı ortam ve şartlarda farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak en sık kullanılan nitel bir araştırma yöntemi olan görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Görüşme yönteminin tabiatına uygun olarak sohbet yoluyla bilgi toplamak amaçlanmış, görüşme yapılan bireylerin konu hakkında duygu ve düşüncelerinin anlaşılması hedeflenmiştir. Satış işi ile uğraşan on kişi ile görüşmeler gerçekleştirilmiş olup detaylı ve doğru bilgi toplayabilmek ve yanlış anlaşılmaları engellemek amacı ile görüşmeler yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Katılım formları kullanılarak yapılan görüşmeler 30-45 dakika arası sürmüştür, ses veya video kaydı alınmamıştır.

Çalışma 5 ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde satış kavramı ve kişisel satış aşamalarına değinilmiştir. İkinci bölümde iş tatmini kavramı üzerinde durulmuş bu konuda literatürde yer alan tanımlara yer verilmiştir. İş tatminin önemi üzerinde durulmuş ve iş tatminini

etkileyen kişisel ve örgütsel faktörlere değinilmiştir. Üçüncü bölümde performansla işlenmiştir. Performansın ne demek olduğu, performansla ilgili kavramlar ve iyi performans gösteren bir işgörenin sahip olması gereken özelliklere değinilmiştir. Dördüncü bölümde iş tatmini ve performans hakkında daha önce yapılan çalışmalar incelenmiş olup ulaşılan sonuçlar hakkında özet bilgiler verilmiştir. Son bölümde ise çalışmanın amacı, yöntemi gibi kısımlara yer verilmiş olup mülakat soruları ve görüşmecilerin verdiği yanıtlar bulunmaktadır.



2. İŞ TATMİNİ

İş tatmini ve satış performansı arasındaki bağlantıyı anlayabilmek için öncelikle iş tatmini kavramının ne ifade ettiğinden bahsetmemiz gerekmektedir.

2.1. İş Tatmininin Tanımı

İş doyumu olarak da ifade edilen iş tatmini kavramı ilk defa 1920'li yıllarda dikkat çekmiş ve bu konuda çalışmalar başlamıştır. Ancak bu kavramın önemi 1940'lı yıllarda tam anlamıyla fark edilmiştir. Çalışma hayatı, çalışanlara işle ilgili deneyimler kazandırır, bunun yanında her iş gününde ortaya çıkan çeşitli duyguların birikimine de neden olmaktadır. Yaşanan deneyimler sonucunda işgörenin işe yönelik zihinsel ve duygusal olarak bir tutumu oluşmaktadır. İş hakkında olumsuz birikimlerin ortaya çıkması halinde işinden ve işyerinden memnun olmayan mutsuz işgörenler ortaya çıkmaktadır. Amaçlanan ve hedeflenen çalışanların işlerinden ve işe ilişkin koşullardan memnun olmaları ve sonuçta işle ilgili bir tatmin duygusu yaşamalarıdır. İş görenin iş tatmini, işle ilgili birçok faktörden etkilenerek ortaya çıkmaktadır. İş ile ilgili faktörleri değerlendirmek ve işe ilişkin bir tutum geliştirmek durumu ise daha çok kişisel bir sonuçtur. Yani olaylar ve şartlara karşı verilen tepki ve oluşan duygu kişinin kendisiyle ilgilidir. Bu nedenle aynı işyerinde çalışan iki çalışandan biri iş tatmini hissederken, diğeri iş tatmini yaşamayabilmektedir (Eğimli, 2009).

İş tatmini, sosyal bilimcilerin ilgisini en çok çeken konulardan birisidir. Bu konuda binlerce makale, bildiri ve çalışmalar yayımlanmıştır. Bu ilgi ve yapılan çalışmalar iş tatmini konusunun çalışan ve örgüt açısından ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Kök Bayrak, 2006).

İş tatmini genel anlamda, kişinin işine karşı oluşturduğu olumlu tutum, işgörenin işi yapma sırasında kendisini mutlu hissetmesi ve işini sevmesi olarak tanımlanabilir (Karcıoğlu & Akbaş, 2010).

Obeng ve Ugboro iş tatminini çalışanın, çalışma koşulları ve çalışma yaşamı arasındaki uyum neticesinde ortaya çıkan pozitif tutum ve memnuniyet şeklinde tanımlamaktadır (Ugboro & Obeng, 2000).

İş tatmini hem işgören hem de örgüt açısından çok önemlidir. Örgütün beşerî sermayesi olan insan bir makine gibi çalışmamaktadır. Fiziksel ve ruhsal yapısıyla örgütte bir bütün olarak yer alır ve örgütünü etkiler. İşinden tatmin olmayan çalışan ruhsal olarak etkilenmekte bu durum fiziksel rahatsızlıklara yol açabilmektedir (Karcıoğlu & Akbaş, 2010).

İş tatmini duygusal bir tepki biçimidir. İş gören, çalışma hayatı boyunca, yaptığı işe çalıştığı kuruluşa ve iş ortamına ilişkin pek çok deneyim kazanmaktadır. Çalışma hayatı süresince birçok deneyim ve duygu yaşamaktadırlar. Tüm bu bilgi ve duygular sonucunda çalışanlar yaptığı işe ya da çalıştıkları kuruluşa karşı bir tutum geliştirmektedirler. İş tatmini tutumların genel sonucudur ve çalışanın fiziksel ve zihinsel açıdan iyi durumda olmasını şeklinde tanımlanır. İş tatmini, çalışanların yaptıkları işe karşı hissettikleridir. Yani iş tatmini, işin kazandırdıkları ve çalışanın beklentileri birbirine uyduğu zaman ortaya çıkar. İş tatmininin yönetsel alanda önemli bir konu olmasının temel nedeni, işle ilgili olumlu bir takım sonuçları elde etmenin büyük ölçüde iş tatmini sağlamaya bağlı olmasıdır (Sevimli & İşcan, Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu, 2005).

İş tatmini ile ilgili farklı kuramlar arasında ilgi çekici olanı Herzberg'e ait olan İki Etmenli İş Doyumu Kuramıdır. Bu kurama göre, işle ilgili olumlu tutumu destekleyen etmenler başarıma, işin kendisi, tanınma, sorumluluk ve ilerlemedir. Bu kavramlar işin içeriği ile ilgilidir. Bu kavramlarla ilgili ortaya çıkan olumlu tutum, iş konusunda da olumlu tutum ortaya çıkardığı için, bu etmenler güdüleyen ya da doyum sağlayan etmenler olarak tanımlanır. Olumsuz tutumu destekleyen etmenler ise, işletme politikası ve yönetimi, teknik gözetim, kişiler (çalışma arkadaşları ve yönetim) arası ilişkiler ve gözetim ile çalışma şartlarıdır. Bu etmenler çalışanın iş faaliyetleri ile ilgili değil, iş çevresi veya işteki konum ile ilgilidir. Bu nedenle "hijyen" etmenleri olarak adlandırılır. İş Doyumu Kuramına göre, olumlu yönde güdüleyen etmenlerin beslenmesi iş tatmini sağlar. Hijyen etmenlerinin beslenmesi iş tatminsizliğinin önlenmesine katkı yapsa da iş tatminine neden olmaz. Dolayısıyla işte tatmin olmanın karşıtı, iş tatminsizliği değil, tatmin olmamaktır. İşte tatminsiz olmanın karşıtı da işte tatmin olmamaktır (Çelen, Piyal, Karaodul, & Demir, 2004).

2.2. İş Tatmininin Önemi

Bir işletmede müşteri memnuniyeti azalı ve karlılık düşerse bunun nedenlerden biri muhtemelen iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatmini düştüğünde işten ayrılma eğilimi ve işgören devir hızı artmaktadır. İş tatmini sağlanabilirse devamsızlıklar azalır, müşteri memnuniyeti ve verimlilik artacaktır. (Kaya, 2010)

Şimşir ve Seyran yapmış oldukları çalışmada iş tatmininin neden önemli olduğunu aşağıda belirttiği şekilde maddelemiştir: (Seyran & Şimşir, 2020)

- İnsanlar yeteneklerini kullanmak isterler.
- İş tatmini yaşamayan çalışanlar psikolojik olgunluğa ulaşamazlar.
- İş tatminsizliği hayal kırıklığına neden olur.
- Birçok insan için hayatın odak noktası iştir.
- İnsan hayatında iş olmaması halinde tatmin olma kaynaklarından biri olmayacağından mutsuz olma ihtimali artar.
- Birçok insan ihtiyaçları olmasa dahi bir işte çalışmak ister.
- Birey açısından “uğraşmalı-challenging” bir uğraşının olmaması halinde psikolojik dengenin düşük düzeyde kalması durumu ortaya çıkar.
- İş tatminsizliği sonucu oluşan işten soğuma ve boşluk durumu iş verimini düşürür ve bu düşük moral ve mutsuzluk sonucunda sağlıklı bir toplum oluşur.

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İşgörenin iş tatmini genel anlamda kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilenir. Sonrasında bu faktör kendi aralarında alt başlıklara ayrılmaktadır.

2.3.1. Kişisel Faktörler

İş tatmin düzeyi birçok faktörden etkilenmektedir. Bu faktörler literatürde bireysel ve örgütsel olmak üzere iki grup altında toplanmıştır. Kişisel faktörler işgörenlerin kişisel farklılıklarından yola çıkarak farklı düzeyde doyum elde etmelerini sağlayan

etkenlerdir. Farklı düzeylerde iş tatminine neden olan bu etkenler fiziksel ve duygusal alanlarına karşılık gelmektedir. Bunlar arasında yaş, cinsiyet, statü, eğitim düzeyi ve hizmet sürelerini sayabilmek mümkündür (Özaydın & Özdemir, 2014).

2.3.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet iş tatmini açısından belirleyici bir faktör olarak görülmektedir. Yapılan çalışmalarda kadın oldukça farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Kadın ve erkeklere eşit şartlar sağlandığında iş tatmini konusunda belirgin bir fark olmadığı sonucuna varan çalışmalar bulunmaktadır. Bunun yanında kadınların iş yaşamında erkeklere kıyasla sosyal faktörlere daha çok önem vermesi sebebiyle daha yüksek iş tatminine sahip oldukları sonucuna varan çalışmalar da bulunmaktadır. Ancak kadınların aile yaşamındaki sorumluluklarının iş yaşamındaki sorumlulukları ile çatışma yaşamaları nedeniyle iş tatmininde azalma yaşadıkları da gözlemlenmiştir. Erkeklerin daha çok iş tatminini yaşadıklarını savunan çalışmalar ise bu durumu erkeklerin daha fazla iş alanında kendilerini gösterebilmelerine ve kendilerini daha rahat gerçekleştirme olanağı bulmalarına bağlıyor (Eğinli, 2009).

İş tatmini ve cinsiyet konusunda Nergis, Oksay ve Akman tarafından yapılan bir çalışmada Çalışanların işe bağlılığı ve işten duydukları tatmin konusunda yapılan bu çalışmada iş tatmini ve cinsiyet arasında doğrudan bir ilişki bulunmazken, özel sektör çalışanı olan kadınların iş tatmini düzeylerinin özel sektördeki erkeklere göre daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu tespit neticesinde kadınların özel sektörde daha rahat çalışabilmeleri ve daha rahat iş buluyor sonucu çıkarılmıştır. Ayrıca, yüksek kariyer hedefleri bulunan kadınların kendilerine daha iyi kariyer fırsatları sunan özel sektörü kamu sektörüne oranla daha cazip ve tatmin edici kılmaktadır (Negiz, Oksay, & Akman, 2011).

2.3.1.2. Eğitim

Genele bakıldığında eğitim seviyesi yüksek çalışanların iş tatmin düzeyi, eğitim seviyesi düşük çalışanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Deneyim ve eğitim seviyelerine uygun pozisyonda çalışmayanlar düşük iş tatmini yaşamakta,

buldukları pozisyonun gerekliliklerinin altında kalan çalışanlar ise yoğun endişe ve stres yaşamakta ve yine iş tatminleri seviyeleri düşmektedir (Akşit Aşık, 2010).

Kaya'nın yapmış olduğu çalışmada, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların işlerinden beklentilerinin yüksek olması sebebiyle daha az eğitilmiş çalışanlara oranla daha düşük iş tatmin seviyelerine sahip oldukları görülmektedir (Kaya, 2010).

Çalışanların eğitim durumu ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi konu alan bazı araştırmalarda eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeylerinin, daha az eğitim görmüş olan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişki, sınırları net tespit edilememiş karmaşık bir ilişkidir. Bu iki kavram arasında hem olumlu hem de olumsuz yönde bir ilişki vardır. Eğitilmiş bireyin işten beklentisi yüksek olmaktadır. Bu beklenti karşılanmazsa tatminsizlik yaşayabilir. Eğitimin bir yandan işle ilgili hem dış hem de iç ödülleri artırmak suretiyle iş tatminini yükseltmeye katkıda bulunduğu, diğer yandan da beklentiyi artırıp iş tatminini azalttığı görüşü durumlar yaşanabilmektedir (Çakır & Öztürk, 2023).

2.3.1.3. Yaş

Herzberg iş tatmini-yaş ilişkisini U şeklindeki bir eğriye benzetmiştir. İş hayatının başındaki çalışanlar yüksek iş tatminine sahiptirler, orta yaşlara doğru tatmin düzeyleri düşer. İlerleyen yaşlarda iş tatmini yeniden artar denmiştir. Otis ve Sales'e göre iş U eğrisi pek de doğru sonuç vermemektedir. Çalışma hayatının başlangıcından sonlara kadar iş tatmin düzeyi giderek artar ancak emekliğe yaklaşınca iş tatmin seviyesi düşer (Yılmaz F. , 2015).

Daha detaylı incelendiğinde genç çalışanların yüksek beklentilere sahip oldukları ancak bu beklentilerinin karşılanmaması sonucu iş tatminlerinin düştüğü gözlenmiştir. Daha tecrübeli çalışanlar ise beklentileri konusunda daha gerçekçi ve tecrübeli olduklarından genç meslektaşlarına göre daha yüksek iş tatmin seviyesine sahiptirler (Ergül O. , 2015)

2.3.1.4. Statü

Statü kavramı saygıyla yakından ilişkili olduğundan saygın konumdaki çalışanın iş tatmin düzeyinin artacağı da düşünülebilir. Üst kademe çalışanların statüleri, sorumlu oldukları kişi sayısı ve aldıkları ücretler daha yüksek olacaktır. Bunların her biri iş tatminini olumlu yönde etkileyip yükseltecektir (Gerekan, 2019).

Statü bir kişinin sosyal sistem içindeki konumunun belirlediği hak ve görevleri ifade eder. Statü, iş tatminini doğrudan etkilediği gibi bazı durumlarda iş tatmini doğrudan etkilemese de dolaylı olarak işgören üzerinde etki oluşturur. Özellikle aynı iş yerinde ve aynı statüye sahip çalışanların farklı ücret almaları, onlara kıyasla daha düşük ücret alan çalışanlar üzerinde olumsuz etki meydana getirmekte ve iş tatminlerini düşürür. Hemşirelerin iş tatmin düzeyleri üzerine yapılan bir çalışmada, yönetici düzeyinde çalışmakta olan hemşirelerin, diğer alt düzeyde olanlara kıyasla iş tatmini oranlarının daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir (Özpehlivan, 2018).

2.3.1.5. Hizmet süresi

İşe başlangıç döneminde yüksek performans ve iş tatmini sık rastlanan bir durumdur. Sonrasında yıllarca aynı işi yapmak çalışan üzerinde sıkılma hissi yaratır ve iş tatmini düşer. Bununla birlikte uzun yıllar aynı iş yerinde ve pozisyonda çalışanlarda gerekli mesleki yükselme ve maaş artışı gerçekleşmezse bu da iş tatmini düşüşüne neden olur (Yılmaz F. , 2015).

Bakan, Taşlıyan, Taş ve Aka'nın gerçekleştirdikleri çalışmada hizmet süresi arttıkça iş tatmininin azaldığı ve depresif özellikli davranışların arttığı gözlemlenmiştir. Akademisyenler işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve yeni beklentilerden kaynaklanan iş tatmini aynı işi 2-5 yıl süreyle yaptıktan sonra azalmaya başlamaktadır. Bununla birlikte kurumdaki hizmet süresi ile birlikte unvan olarak da yükselme gerçekleşirse iş tatmininin de arttığı gözlemlenmiştir (Bakan , Taşlıyan, & Taş, 2014).

Öztekin'in orduda yapmış olduğu bir çalışmada hizmet süresi 10 yıl ve daha fazla olan çalışanlar yüksek iş tatmini belirtmeye eğilimlidirler. Hizmet süresi 3 ve 7 yıl arası olan çalışanlar işletmedeki diğer hizmet yılı gruplarından daha az iş tatmini belirtmektedirler. Başka bir çalışmada, bir işletmede hizmet süresi 3 yıldan daha az olan çalışanlar işletmede 3-6 yıl çalışanlardan daha fazla tatmin belirtirken, 7 yıl veya

daha uzun sürelik hizmet süresine sahip çalışanlar en yüksek iş tatminini belirtmişlerdir (Öztekin, 2008).

2.3.1.6. Kişilik

İş tatminini etkileyen bir diğer bireysel faktör ise kişiliktir. İşveren tarafından çalışanlar için eğitim ve geliştirme olanakları sunulsa da yeterli duygusal olgunluğa erişememiş ve kendini geliştirme motivasyonuna sahip olmayan çalışanların beklenen iş tatmin düzeyine ulaşmaları oldukça zordur (Akşit Aşık, 2010).

Kişilik, insanı diğer bireylerden ayıran ve onu kendine özgü kılan özelliklerin tümüdür. Başka bir deyişle bireyin sosyal göstergesidir, kişinin çevresindekiler tarafından nasıl algılandığını gösterir. Kişiliğin temel hatları bebeklik ve çocukluk döneminde gelişir. Yetişkinlik dönemine gelindiğinde bebeklik ve çocuklukta gelişen kişilik özellikleri doğrultusunda davranışlar ortaya konur. Kişilik belirli durumlarda ortaya çıkar, örgütsel bir role girildiğinde davranışlar yansır (Güngören, 2017).

Literatür çalışmalarında işgörene ait kişilik özelliklerinin niteliği olumlu hale geldikçe iş tatmin düzeyinin yükseleceği, aksi durum yaşandığında iş tatmininin düşeceği savunulmaktadır. Özgüven sahibi çalışanlar bu özelliklerini daha aşağı daha özgüvene sahip çalışanlardan daha çok iş tatmini yaşamaktadırlar. Kendini gerçekleştirme düzeyine ulaşan bir çalışan, mücadele gerektiren işe daha yüksek değer vermekte ve başarıya daha çok güdülenmektedir. Daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeden yana tavır almakta, övülüp onaylanmaya daha az ihtiyaç duymakta ve eleştiriden daha az kırılmaktadır. Aynı zamanda işiyle ilgili çatışmaya ve kaygıya daha az düşmektedir. Richard Arvey ve arkadaşlarının yaptıkları bir araştırmada, kişiliğin iş tatminini belirlemede yardımcı olduğu tespit etmeye çalışmışlardır. Yaptıkları bu araştırmada otuzdört adet tek yumurta ikizlerini incelenmiştir. Erken yaşlarda birbirlerinden ayrı olarak büyütülen ikizler seçilmiştir. Aynı genetik yapıya sahip bu grup, farklı etkilerle karşılaştıkça iş tatmin düzeylerinin ne dereceye kadar diğerinin seviyesiyle aynı olduğu ölçülmüştür. Gerçekleştirilen çalışma neticesinde genetik faktörlerin, ikizler arasındaki iş tatmin düzeylerindeki farklılıkların %30'una sebep olduğu sonucuna ulaşılmıştır (İlgaz Yıldırım, 2014).

2.3.1.7. Medeni durum

Demografik değişkenler açısından bakıldığında evli çalışanların, evli olmayanlara göre işlerinden ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu görülmektedir. Brough ve Frame'in gerçekleştirdikleri çalışmada medeni durumun iş tatmini ile işgücü devrine önemli ölçüde bağlı olmadığı sonucu çıkmıştır. Ancak evli olan çalışanların daha az devamsızlık, daha az işten ayrılma ve daha yüksek iş tatminine sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Evli olan erkek ve kadın işgörenlerin, evli olmayan işgörelere göre daha mutlu ve daha yüksek tatmin duygusu yaşadıkları gözlemlenmiştir. Kellough ve Lambert evli işgörenlerin, bekâr işgörelerden işlerinde daha çok tatmin yaşadıkları sonucuna ulaşmışlardır. Mack ise medeni durumun iş tatmini üzerinde kayda değer bir etkiye sahip olmadığını belirtmiştir. Bu konuda araştırmaların medeni durum ve iş tatmini açısından karışık sonuçları işaret ettiğini söyleyebiliriz (Öztekin, 2008).

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Çalışanların iş tatmini sağlamasında işin genel özellikleriyle ilgili olan faktörlerdir. Bu faktörler aynı zamanda işverenin, iş tatminini artırmak için kullanabileceği değişkenlerdir. Bu değişkenlerden birkaç tanesi doğru kullanılabilirse iş tatmini sağlayabilmek mümkündür. İş tatmini belirli faktörler etrafında oluşan çok boyutlu bir kavramdır (Öztekin, 2008).

2.3.2.1. Ücret

Topal ve Şahin tarafından yapılan istatistiki araştırma sonucuna göre yüksek ücret alan çalışanlar düşük ücret alanlara kıyasla mesleklerinin kendileri için değerli olduğu, işlerini severek yaptıkları, çalışan adaylarına mesleklerini tavsiye ettikleri ortaya konmuştur. Bilgi ve yeteneklerini kullanabildiklerini, mesai arkadaşlarıyla iş dışında da keyifli vakit geçirdiklerini belirtmişlerdir. Düşük ücret alan çalışanlar ise kendilerine sunulan sosyal hak ve ücretleri yetersiz bulmakta, ailelerine az vakit ayırdıklarını düşünmektedirler. (Topal, 2017).

İşgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gereken ücrete kıyasla oranı ve kişisel gereksinimlerini karşılama düzeyi belirlemektedir. İşgören çalıştığı görev iş yerinin belirlediği ücret ve terfi politikasının adil ve beklentilerine uygun olmasını istemektedir. Verilen ücret, işin kişiden beklentilerine, çalışanın yeteneğine, toplumun ekonomik durumuna göre adil ise çalışan işine karşı olumlu bir tutum geliştirmektedir. Ücret konusunda çok önemli bir nokta ise ücret kıyaslamasıdır. Çalışanın aldığı ücretin diğer çalışanlara oranla dengeli olması yüksek olmasından daha önemlidir. Araştırmalar ücretlerin ve verilen ödüllerin çalışanlar açısından çok önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Özgünay, 2022).

2.3.2.2. Çalışma koşulları

İşgörenler rahat çalışabildikleri oldukları ortamlarda daha verimli olurlar. Isıtma, aydınlatma, havalandırma gibi fiziki koşullar çalışan ve iş için uygun hale getirilmelidir. Çalışma süreleri optimum düzeyde tutulmalı, ergonomi standartlarına uyulmalı ve iş güvenliği sağlanmalıdır. Bu şartların sağlanamaması fiziksel ve ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkiler. İş yerlerinde verim elde edilebilmesi için çalışma koşullarına önem verilmelidir (Bayazıt Hayta, 2007).

Havalandırma, aydınlatma, ısıtma yönünden yeterli olmayan bir iş yeri, iş için gerekli olan ekipmanların hiç olmaması ya da yetersiz olması iş tatminsizliğine yol açabilmekte verimi ve etkinliği düşürebilmektedir. İyi bir aydınlatma çalışanın iyi görmesini sağlayarak bir işin daha hızlı ve daha kaliteli yapılmasını sağlarken, kötü bir aydınlatma göz yorgunluğuna neden olur, iş başarısını düşürür ve iş kazalarına da neden olur. Yetersiz havalandırma koşulları işgörenlerde solunum hastalıklarına neden olabilmektedir. Asgari hijyen koşulları sağlanamazsa işgörenlerde hastalanma olasılığı artacaktır. Bu durum verimli ve etkin çalışılmasını engelleyecek ve iş kaybına yol açacaktır (Örücü & Esenkal, 2005).

2.3.2.3. İşin niteliği

Hackman ve Oldman'a ait İş Özellikleri Kuramında işin özelliklerini oluşturan unsurlar; işin gerektirdiği beceri çeşitliliği, işle özdeşleşme, işin anlamı, işin yapılırken çalışana tanıdığı özerklik ve performans hakkında alınan geribildirimdir. İşin niteliği

çalışan tatminini belirlemede belirleyici bir faktördür. Çalışanın iş yaparken sahip olduğu serbestlik, işin ilgi çekiciliği, işin sürekli tekrarlardan oluşmaması, işin çalışana statü sağlaması gibi faktörler iş tatminini yükseltir (Özaydın & Özdemir, 2014).

Çeşitliliği ve yaratıcılık gerektirmesi iş tatminine pozitif yönde katkı sağlar. Monotonlaşmayı, sıkılmasını önler ve iş tatminini de artırır. Zorlayıcı veya değişken bir işe sahip çalışanlar, bazılarının ulaşamayacağı sonuçları elde edebilir ve bunun neticesinde mutluluk ve iş tatmini yaşarlar. İşin niteliği konusundaki diğer önemli husus ise işgörenin kendi yeteneklerine uygun bir işte çalıştırılıyor olmasıdır. Bu durum sağlanmazsa ortaya mutsuz ve tatmin olmamış bir çalışan çıkar. İşin yapısı, işi yapacak çalışanın işe uygun yetenekte seçilmelerini gerektirmektedir. Karmaşık yapıda bir işin yetenek ve tecrübesi kısıtlı çalışanlara verilmesi bu işin başarıyla gerçekleştirilememesine sebep olabilir. Bunun yanında çok yetenekli bir çalışana basit bir iş verilmesi hem çalışan hem de kuruluş açısından negatif durumlar ortaya çıkaracaktır. İşletmelerde gerçekleştirilecek faaliyetler ortaya konduktan sonra işin yapısına uygun çalışan istihdam edilmesi işgörenin motivasyon ve iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir. Örgüt açısından bakıldığında ise işgören devir hızını yani işten ayrılma oranlarını düşüreceği için faaliyet kaynaklı maliyetlerde tasarruf sağlanmış olacaktır. İşgören kendi beceri ve yeteneklerini kullanma fırsatı olan işleri tercih etmektedirler (İlgaz Yıldırım, 2014).

2.3.2.4. Çalışanlar arası ilişkiler

Çalışanlar arası kurulacak destekleyici ilişkiler işgörenleri iş yerine bağlayacak ve iş tatminlerinin artmasını sağlayacaktır. Bu durumun farkında olan yöneticiler mola ve yemek aralarında çalışanların bir arada olabileceği yerler oluşturulmasına özen gösterir, çalışanların iş dışında birlikte zaman geçirebilecekleri faaliyetlerin yapılmasını da sağlarlar. Özellikle çalışma gruplarından oluşan bir örgüt düzeni söz konusuysa çalışanlar arası ilişkiler performansı da yakından ilgilendirecektir.

Bölükbaşı ve Çakmur Yıldıztan'ın yaptıkları çalışma neticesinde iş tatminini belirleyen en önemli ikinci faktör çalışanlar arası olumlu ilişkidir. Sosyal ortamın ve arkadaşlık ortamının geliştirilmesi iş tatmin düzeyini artırır. Çalışanları bir araya getirecek sosyal organizasyonlar düzenlemek sosyal yapıyı geliştirecek, yeni

arkadaşlıklar oluşmasını sağlayacak ve iletişimi güçlendirecektir (Bölükbaşı & Yıldirtan, 2009).

2.3.2.5. Terfi olanakları

Terfi iş yerleri için çok önemli bir uygulamadır. Kendisine verilen görevi başarıyla yerine getirdiğinde, daha çok sorumluluk aldığı, işini tamamıyla öğrendiğinde terfi ile ödüllendirileceğini bilen çalışan yüksek performans gösterir ve büyük oranda iş tatmini yaşar. Terfi ücret artışı, bir üst pozisyona yükselme, sosyal statüde iyileşme gibi artıları vardır. Bir iş yerinde terfi olanağının olmaması ya da adaletsiz bir şekilde uygulanan terfi, çalışanların iş tatminini ve çalışma motivasyonlarını düşürür. Onları mutsuz hale getirir (Yılmaz F. , 2015).

Kunaviktikül ve arkadaşları iş, ücret, terfi fırsatları ve danışman konularında tatmin olan hemşirelerin işlerinde kalma niyetlerinin yüksek olduğunu gördüğünü belirtmişlerdir. Ayrıca hizmet sektöründeki işgörenlerle ilgili çalışmalarında Jayaratne ve Chess'de terfi fırsatlarının iş tatminiyle ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. Terfiye yoğunlaşan çalışanlar hedeflerine tam olarak ulaşmaya meyilli olup uzun dönemli bakış açısına sahiptirler ve gelişmeyi, değişikliği ve idealleri vurgularlar. Terfi etme olasılığının yüksekliği, sıklığı, adil olması ile terfi etme isteğinin çalışanlarca duyulması bu değişkenin tatmin sağlayıcılık niteliğini artıran öğelerdir. Çünkü bir örgütte yüksek seviyelere bir terfi; danışman, işin kapsamı ve ücret açılarından olumlu değişiklikler getirmektedir. Örneğin, bir örgütün yüksek seviyelerindeki pozisyonları işgörelere daha çok serbestlik, mücadelelilik ve ücret sağlamaktadır (Öztekin, 2008).

2.3.2.6. Yönetim yapısı

Dikey bir yönetim anlayışı ve işgörelere fikirlerinin alınmaması iş tatminini düşürecektir. Uyumlu ve şeffaf bir ast-üst ilişkisi modeli ve diyalog işlerin sağlıklı yürütülmesini sağlayacaktır. Ortaya mutlu ve iş tatmini yüksek çalışanlar çıkaracaktır. Yöneticilerin işgörelere vereceği geri bildirimler duruma, davranışa, olaya özgü, kesin, açık ve net olmalı, genele yönelik olmamalıdır. Kişiyi veya niyetini, kişilik özelliklerini değil, belirli bir davranışı ve ölçme kriterlerini ele almalıdır (Yılmaz E., 2015).

Çalışanların yöneticilerle hakkındaki görüşleri iş tatminine yansımaktadır. Adil ve dürüst yöneticiler işgörenin iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Yöneticiler çalışanlarıyla yapıcı bir ilişki kurmalıdır. Mesafeli, otoriter ve çalışanlarına karşı tutarsız davranışlar gösteren yöneticiler çalışanların motivasyonunu düşürmektedirler (Çetinkaya, 2022)

2.4. İş Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmini kuruluşlar için amaçlarına ulaşmada, performans artırımında ve verimliliğin artırılmasında kilit bir kavramdır. İş tatminsizliği istenmeyen davranışların ortaya çıkmasına ve artmasına yol açabilir. İş tatminsizliğinde ortaya çıkabilecek durumlar aşağıdaki maddelerde sıralanmıştır (Güngören, 2017):

- Yüksek işgören devir hızı devrinde yükseklik,
- Yüksek devamsızlık,
- Yabancılaşmanın artması
- Stres düzeyinin artması
- Çalışanlar arası çatışmanın artması
- İşgören memnuniyetinde düşüş
- Müşteri memnuniyetinde düşüş
- Örgütsel sadakat ve bağlılıkta düşüş,
- Örgütsel sessizlik,
- Yenilikçilik, yaratıcılık, katılım, öneri sisteminde azalma,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması,
- Verimsizlik

2.5. Satış Elemanlarının İş Tatmini

Satış elemanlarını görevlerini yerine getirirken birçok farklı duygu yaşarlar. Yaşanan bu duyguların toplamı satış elemanının yaşadığı iş tatmin duygusunu ortaya koyar.

Satış elemanlarının örgüt içindeki rolü diğer rollerden biraz farklıdır. Örgütsel rollerin belli başlı karakteristik özellikleri vardır (Yazıcı, 2002):

İşletme ve çevre arasındaki sınır eleman rolünü gerçekleştirir. Burada satış elemanının rolü, dışarıdan gelecek talepler ile firmanın diğer çalışanlarının taleplerini uyumlu hale getirmektir.

Satış elemanı firmanın gelir getiren faaliyetlerinin başarı düzeyini tespit eder. Bu karakteristikten dolayı satış elemanının ortaya koyduğu performans işletmede çalışan diğer birçok kişinin başarı ve başarısızlığını doğrudan etkiler.

Satış elemanının rolü sıklıkla yeni ve yaratıcı aktiviteler gerçekleştirmeyi gerektirir. Her müşteri farklı talepler veya taleplerini iletmede farklı yollar izleyebilir, satışı alışı gelmedik durumlarda da doğru yöntemler geliştirebilmelidir



3. PERFORMANS

Performans günümüzde çok büyük öneme sahiptir. Varlığını sürdürmek isteyen işletmeler bu çalışma özelinde ele alındığında satış personellerinin performansına mecburdurlar.

3.1. Performans ve Satış Kavramı

Performans, Fransızca kökenli bir kelimedir. TDK sözlüğünde performans kelimesinin anlamı, “başarım” olarak ifade edilmektedir.

Aynı eğitimi almış kişilerin çalışma yaşamındaki başarılarının farklı olması, birisinin yükselirken diğersinin yerinde sayması büyük ölçüde performansa bağlıdır. Performans, belirli bir süre içinde birey veya grubun bir işi yaparken gösterdiği eylem ve çabanın nicel veya nitel sonuçlarıdır. Birey veya gruptan belirli bir zaman dilimi içerisinde kendilerinden belirli oranda iş beklenir ve ortaya çıkan sonuçla beklenti kıyaslanmaktadır. Bu kıyaslama sonucunda performansı elde edilmektedir. Elde edilen sonuçlar, olumlu ise yani verilen görevlerin yerine getirilmişse, yüksek performansa ulaşılmıştır. Aksi halde performansın düşük performans gösterilmiştir. Yüksek performans, başarıyı ifade etmektedir (Uysal, 2015).

Performansla ilgili yapılan pek çok tanımda performansın bireysel beklenti ve örgütsel amaçlar arasında kurulan ilişkinin sonucunda ortaya çıkar. Performans bir çalışan, bir grup veya bir örgütün amaca ulaşmada gösterdiği etkinliğin nicel (miktar) ve nitel (nitel) ölçütüdür. Çalışanların nitel ve nicel anlamda amaçlarına ulaşabilmesi için bazı koşulların bulunması da gerekir. Bunun amaçla çalışana ücret ve kariyer gelişimi gibi maddi olanakların sağlanması. Bunun yanında çalışana örgütsel destek hissinin verilmesi, karara süreçlerine katılma gibi kendisini gerçekleştirmesine olanak sağlayacak bir örgütsel ortamın sağlanması önem taşımaktadır. İşgören performansı etkililik, başarı ve performans sağlar. Bazı araştırmacılar performansın sadece faaliyetin sonucu değil, faaliyetin kendisi olduğunu söylerler. Campell, performansı için, işgörenin örgütsel amaçlara katkı düzeyine göre ölçülebilen ve örgütün amaçlarına uygun olan davranışlar olarak tanımlar (Tutar & Altınöz, 2010).

Zaman zaman pazarlama ile karıştırılan satış, pazarlamanın önemli bir ögesidir. Pazarlama ile iç içe geçen satış kavramı insanları bir şeyler satın almaya ikna etme faaliyeti şeklinde tanımlanabilir. Birkaç tanımı ardarda sıralayacak olursa; bir ürün veya hizmeti uygun yerde, uygun kişiye, uygun zamanda, uygun yöntemle ve uygun ücret karşılığında vermektir. Alıcıyla satıcı arasında gerçekleşen takas sürecinde iki taraf arasında üzerinde anlaşılan bir ortak nokta bulma mücadelesidir. Kişisel satış kavramına gelecek olursak; satışı gerçekleştirmek için konuşma ve kişisel kanaatleri kullanmaktır. Kişiler arası, yüz yüze gerçekleşen bir satış sürecidir. Kişisel satış en belirgin farkı kişisel satışın kişisel iletişimden, reklamın ise kişisel olmayan, kitlesel iletişimden oluşuyor olmasıdır. Bu nedenle kişisel satış uygulamada daha esnektir. Kişisel satışta, satışı ürün veya hizmet sunumunu, tüketicinin istek ve ihtiyaçları ile tutum ve davranışlarına göre ayarlar. Tüketicinin gösterdiği tepkiye göre en uygun yaklaşımı sergiler. Davranış şeklini en etkili ve ikna edici yönde ayarlar (Can, 2010).

3.2. Performans ile İlişkili Kavramlar

Performans örgütlerin hedeflerine ulaşmaları açısından kilit bir kavramdır. Yukarıda da belirtildiği gibi örgüt performansının sağlanabilmesi için bireysel performanslara eğilmek gerekir. İş görenden yüksek performans alabilmek için performans ile ilişkili kavramlara da önem vermek gerekir.

3.2.1. Motivasyon

İngilizce’de “Motivation” olarak geçen motivasyon kelimesi, Latince hareket etme anlamına gelen mot kökünden türetilmiştir. Psikolojide, “içten gelen itici kuvvet” ve “bir hedefe doğru yönelen maksatlı davranışlar” için kullanılır. Motivasyon performans açısından çok önemlidir. İş görenden performans bekleniyorsa motivasyon göz ardı edilemez. Motive olan bir çalışan yapması gereken işe odaklanır ve bunu içinden gelerek yapar ve yüksek performans gösterir (Yılmaz E., 2015).

Bir yönetici çalışanını motive etmek durumundadır. Motivasyon doğru yöntem seçimiyle sağlanabilir bu da çalışanını tanımaktan geçer. Çalışanın karakterine uygun bir motivasyon yöntemi seçilmelidir. Robbins motivasyonla ilgili kişisel değişkenler,

iş değişkenleri ve sistem değişkenlerine odaklanarak bazı öneriler geliştirmiştir (Ergül H. , 2005).

3.2.1.1. Kişisel farklılıkları tanımak

Çağdaş motivasyon teorilerinin çoğu işgörenlerin aynı olmadığını, farklı ihtiyaçlara sahip olduğunu ortaya koyar.

3.2.1.2. İnsanlarla işleri eşleştirmek

İnsanlar ve işler hassas bir biçimde eşleştirilmelidir. Örneğin büyük bir bürokratik örgütteki yönetsel bir mevki için eleman aranıyorsa, güç ihtiyacı fazla, ilişki ihtiyacı az olan bir aday seçilmelidir.

3.2.1.3. Amaçları kullanmak

Yöneticiler, çalışanların zor ve spesifik amaçlara sahip olmalarını ve bu amaçlara ulaşmada ne kadar başarılı oldukları yönünde geri bildirim almalarını sağlamalıdır. Örneğin yüksek başarma ihtiyacına sahip olan kişiler için dışsal amaçların varlığı daha az önemlidir. Bu kişiler zaten içsel olarak güdülenmişlerdir. Amaçları yöneticiler mi çalışanlar mı belirlemeli sorusunun cevabı örgütsel kültürün yapısına bağlıdır. İşgören amaçlara tepki gösterecekse, amaçların seçiminde işgörene de danışılmalıdır. Eğer örgüt kültürü katılımcı görüşe uygun değilse amaçlar üst yönetim tarafından belirlenebilir.

3.2.1.4. Amaçların ulaşılabilir olarak algılanmasını sağlamak

Amaçların işgören yeteneklerine uygun ve ulaşılabilir olması yeterli değildir, bunu işgören de algılamalı ve inanmalıdır. Aksi halde ulaşılamaz bir hedefle karşı karşıya olduğunu düşünen işgörenin performansı düşer.

3.2.1.5. Ödülleri bireyselleştirmek

Kişilerin yani çalışanların ihtiyaçları farklıdır. Bu nedenle yöneticiler bireysel farklılıkları göz önünde bulundurmalı ve ücret, terfi, özerklik ve karara katılma fırsatları gibi ödüller sunulmasını sağlamalıdır.

3.2.1.6. Ödüllerle performansı birbirine bağlamak

Ödüller performansa göre dağıtılmalıdır. Olumlu yönde motivasyon sağlamak için performans karşılığında alınan ödül daha görünür hale getirilmelidir. Açık açık herkesin ücretinden söz etmek, performans ödülleri duyurmak, yıllık maaş artışlarını tüm yıla yaymak yerine peşin ödemek gibi yollar izlenebilir.

3.2.1.7. Sistemin adilliğini gözden geçirmek

Ödüller belirlenirken, işgörenlerin verimliliği dikkate alınmalıdır. Tecrübe, yetenek, çaba ve diğer gidilerdeki farklı ücretler açıklanabilir olmalıdır. Çok sayıda girdinin ve çıktının olması ve işgören gruplarının bunlara farklı önem dereceleri vermesi problemi karmaşılaştırır. Bu nedenle her işe uygun ödül verebilmek için girdileri ayrı olarak ölçmek gerekmektedir.

3.2.1.8. Ücretleri göz ardı etmemek

Performansa dayalı ücret artışları, parça başı iş ikramiyeleri ve diğer parasal teşvikler çalışanların motivasyonunu önemli derecede etkilemektedir.

3.2.2. Etkinlik

Doğru işler, doğru şekilde yapıldığında ortaya yüksek performans konulmuş olur. Etkinlik sağlandığında müşteri, çalışan ve ortakların istekleri karşılanır. İşletme açısından bakıldığında etkinlik, işçilik, hammadde, malzeme ve diğer girdilerin işletme içinde belirlenen amaçlar doğrultusunda ne kadar kullanılabilirdiğini gösteren değerlendirme kriteridir. Etkinlik, bir işletmenin üretim faktörleri ya da üretimin kendisi için önceden saptadığı programın gerçekleştirilme derecesini gösterir.

Gerçekleşen performans, önceden olması gereken performans ile karşılaştırıldığında gerçekleşen performansın standart performansa ne kadar yaklaşıp yaklaşmadığını gösterir. Etkinlik derecesi aşağıdaki eşitlik ile belirlenebilir (Yükçü & Atağan, 2009).

Etkinlik= standart performans / gerçekleşen (fiili) performans

Örneğin; bir işin standart süresi 2 saat ise, fakat uygulamada bu iş 3 saatte gerçekleşiyorsa:

Etkinlik= $2 / 3 = 0,66$ 'dır.

Bu sonuca göre, yeterli etkinliğin sağlanamadığı sonucuna ulaşabiliriz. Etkinlik oranı "1" değerinin altında ise, faaliyetin istenildiği gibi gerçekleşmemiştir. Oran "1" den büyük ise, standarttan daha büyük bir etkinlik düzeyini gösterir. En başarılı işletmelerde bile mevcut kaynaklardan tam olarak yararlanılamaz. İşletme içi ve dışı birçok etmen kaynak kullanımını etkiler. Elde olmayan nedenlerle mevcut kaynaklardan yararlanırken kayıplar ortaya çıkar. Bu kayıpları göz önüne alarak belirlenen performans düzeyi standart performans düzeyidir.

3.2.3. Verimlilik

Verimlilik, durum ne kadar iyi görünürse görünsün ne kadar iyi olursa olsun iyileştirme arzusudur. Yeni yöntemlerin ve tekniklerin sürekli uygulanması çabasıdır. Verimlilik bir ülkenin kalkınmışlık seviyesini de belirler. Üretime karşılık tüketilen kaynakları belirlemeye yönelik bir kavramdır. Verimlilik doğal yaşamı ve çevreyi korumak, çalışanlara iyi bir yaşam ve çalışma şartları sağlamak, koşulları ve kaynakları en akılcı bir biçimde kullanmak gibi amaçlara da odaklanır (Tor & Esengün, 2011)

Üretim sürecine sokulan girdilerle bu sürecin sonunda elde edilen ürünler çıktılar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan verimlilik, israftan kaçınarak, kaynakları optimum şekilde değerlendirerek üretmek demektir. Bu sebeple verimlilik, üretilen nihai çıktının üretimi için kullanılan girdilerin oranı yani çıktı/girdi şeklinde açıklanır. Ancak verimlilik kavramı farklı alanların da konusu olmaya başlamış ve sadece mal ve hizmet üretimi olarak görülmekten uzak bir noktaya gelmiştir. Artık yüksek kalitede

üretim, çevre ve doğayı koruma, çalışanlar için iyi çalışma ve yaşam şartları sağlama gibi konular da artık verimlilik kapsamına girmektedir (Yükçü & Atağan, 2009).

3.2.4. Kalite

Kalite standartlarını belirleyen ISO kaliteyi “bir ürün ya da servisin belirlenmiş olan veya olabilecek gereksinimleri karşılama yeteneğini oluşturan tüm özellikler” şeklinde tanımlar.

Avrupa Kalite Yönetimi Vakfı ise “bir mal ya da hizmetin bir gereksinimi karşılayabilme yeteneklerini oluşturan özelliklerinin bütünü şeklinde tanımlamaktadır. İki tanımdan da göreceğimiz gibi son dönemde yapılan kalite tanımları sadece son ürüne odaklanmayıp daha bütüncül bir yaklaşım sergilemektedir (Akkanat, 2022).

Performans açısından önemli bir kavramdır. Kaliteyi genel tanımıyla bir ürün veya hizmetin tüketicisi istek ve ihtiyaçlarına uygunluk derecesi olarak tanımlayabiliriz. Nitelikle ilişkilendirilen kalite kavramı; ürün ya da hizmetin bir ihtiyacı karşılama derecesi olmanın yanı sıra kendine özgü özelliklerinin toplamı olarak da düşünülmektedir (Anadolium E-Kampüs, 2022).

3.2.5. Müşteri Memnuniyeti

Müşteriler bir ürün ya da hizmeti satın aldıklarında, satın aldıkları son ürün ya da hizmeti kullanmaya başladıkları ve kullandıkları dönem içinde ürüne dair geliştirdikleri tüm tutum ve düşünceler müşteri memnuniyeti olarak tanımlanır. Müşteri memnuniyeti, tüketici temelli önemli bir kavramdır ve müşterilerin önceki deneyimleri ile son deneyimini karşılaştırması neticesinde oluşmaktadır. Örgütler müşteri memnuniyetini önemsemelidir çünkü sürdürülebilirlik ilkeleri kapsamında kalıcılığın devamı için şarttır (Yılmaz E., 2015).

Müşteri memnuniyetini sağlamak için (Karadeniz, 2013):

- Müşterilerin beklentileri karşılanmalıdır. Müşterilerin kafalarındaki beklentiler, kendilerinden alınan ücret, daha önceki deneyimleri, rakip işletmelerdeki deneyimleri ve reklamlarda, satış mesajlarında verilen sözlerden etkilenmektedirler.

- Müşteri asla suçlanmamalıdır, müşterinin haksız olduğu durumlarda da daima haklı olduğu unutulmamalıdır. Çözüm üzerinde kafa yorulmalı ve müşterinin de ikna olduğu bir çözüm üretilmelidir.
- Müşteri memnuniyetini sağlamak için gerektiğinde işletme politikaları da esnetilebilmelidir ve bu durum çalışan tarafından da bilinmelidir.
- Müşteriler ile açık ve net iletişim sorun çözümünde zorunludur.
- Müşteriye verilen sözler tutulmalı ve bu doğrultuda vaatler verilmelidir.
- Hizmetlerin satın alınma aşamasında geçen süreç kısaltılmalıdır.
- Müşterilerin hatalarını yüzüne vurmaktan nazik bir şekilde durumlar açıklanmalı ve düzeltmeler yapılmalıdır. Bu aşamada müşteri ile empati kurmak da önemlidir.
- Müşterilerin anlamayacağı gereksiz teknik terimlerinin kullanılması müşteride kafa karışıklığına neden olacaktır.
- Müşteri şikayetleri dikkatle dinlenmeli, şikâyet konusu sorunun çözümünde kararlı olunmalı ve şikâyette bulunan müşteriye geri bildirimde bulunduğu için teşekkür edilmelidir.

3.2.6. Eğitim

Eğitimin işletmeye bazı katkılarını şu şekilde sıralayabiliriz (Paşa, 2007):

- Yeni işe başlayanların öğrenme sürecini kolaylaştırır ve hızlandırır. Bunun yanında işe ve iş ortamına adaptasyon sürecine olumlu yönde katkıda bulunur.
- Deneme yanılma ile hatalar yaparak öğrenmek yerine daha kontrollü bir ortamda iş konusunda bilgi aktarımını sağlar.
- Becerileri ve yetenekleri geliştirir. Zaman kaybının önüne geçer, verimi artırır.
- İletişim, güven duygusu ve ekip çalışmasını destekler.
- Organizasyon genelinde stres düzeyini düşürür.
- Daha iyi hizmet ya da ürün kalitesi ortaya konulmasını sağlar ve müşteri memnuniyetini artırır.

- Çalışanların becerilerini geliştirir ve organizasyonun önemli bir rekabetçi üstünlük elde etmesini sağlar.
- Ortak değerler oluşturmayı ve bu değerleri paylaşma ortamı yaratır.

3.2.7. Ücret ve Prim

Ücret, çalışanların işletmede ortaya koydukları emek karşılığında aldıkları en temel ödüldür. Ücret işgören için sadece maddi bir değer değil, aynı zamanda işgörenin iş yaptığı katkılar dolayısıyla işyerindeki önemini, işveren tarafından yapılan performans değerlendirmesini ve işletmenin işgörene bakış açısını yansıtan önemli bir unsurdur. Aldığı ücret ile işgören ihtiyaçlarını karşılar, kendini güvende hisseder, yeteneklerini değerlendirmiş olur ve amaçlarına ulaşmış olur. Çalışanlara aldıkları sabit ücret dışında, daha çok ve daha verimli çalışmaya özendirmek için verilen ek ücrete “prim” denir. Çalışandan daha yüksek performans almak amacıyla bazı işletmeler prim sistemini uygular. Primler sistemi çalışma süresi veya parça başı esasına göre uygulanmaktadır. Primli ücret sistemi bazı alanlarda olumlu etki yapsa da bazı alanlarda kötü sonuçlar doğurabilir. Örneğin, daha çok üretim yapmak veya daha uzun süre çalışıp daha fazla ücret almaya çalışan düşük kalitede üretime neden olabilmekte veya daha uzun süreler çalışıp yeterli süre dinlenmemekte ve dikkati dağılıp iş kazalarına neden olabilmektedir (Subaşı, 2019).

3.3. Kişisel Satışın Aşamaları

Satış personellerinin başarıya ulaşmaları için bazı adımları takip etmeleri gerekmektedir. Bunlar aşağıda açıklanmıştır.

3.3.1. Potansiyel Müşterinin Belirlenmesi

Satış üzerine faaliyet gösteren işletmeler ürünlerini talep edecek “potansiyel müşteri” olmadığı takdirde, satış sürecine geçemezler. Bu sebeple kişisel satış sürecinin ilk adımı; potansiyel müşterilerin belirlenmesidir. Bu adım sürecin temelini atmaktadır. Başarılı bir satış süreci her zaman, satılan ürün ve/veya hizmete açıkça bir ihtiyacı olan, ödeme yapabilecek kaynaklara sahip, kârlı bir satış gerçekleştirebilecek miktarda

satın alabilecek ve karar verme ve satın alma yetkisine sahip potansiyel müşteriler bulmakla başlar. Gelişmiş satış sürecinde; potansiyel müşterinin bulunma işi işletmedeki diğer departmanlar tarafından gerçekleştirilmektedir. Satışçıların potansiyel müşteriye araştırması ve bulması, bir işletme için maliyetli bir süreçtir. Satış yetkililerinin vakitlerini yeni müşteri aramakla geçirmeleri yerine, ilgili departmanlarca bulunan müşterilerle satış işlemine geçilmesi daha az maliyetli olacaktır (Toygür Eroğlu, 2023)

3.3.2. İhtiyaç ve Problem Belirlenmesi (Ön Hazırlık)

Satış elemanının potansiyel müşteri belirlemesinden hemen sonra müşteri adayına gitmeden önce yaptığı bilgi toplama aşamasıdır. Ön hazırlık aşamasında satış elemanı potansiyel müşteriye ait bazı kişisel durumları araştırmalıdır. Mesela din, aile durumu, hobiler gibi. Müşterinin kişisel özellikleri bilgisine sahip olmak satışçı için büyük avantaj sağlar ve satış sırasında bir adım öne geçirir. Müşteri önemsendiğini ve özel olduğunu hisseder ve bu durum devam etsin ister. Satışçıya duyduğu güven satılan ürün ve hizmete de yansır. Potansiyel müşteri ile görüşme ayarlamak oldukça önemlidir ancak pek de kolay değildir. Yapılan işe ve satılan ürüne bağlı olmakla birlikte satış görüşmesi iş ortamı veya iş dışında sosyal bir ortamda da gerçekleşebilir. Bu aşamada müşteri kazanmak için aşağıdaki adımlar atılabilir (Can, 2010):

- Ön hazırlık için hedefler belirlemek
- Ön hazırlık için bir zaman çizelgesi oluşturmak
- Ön hazırlık tekniklerine aşina olmak
- Farklı ön hazırlık teknikleri seçmek
- Sistemli ve planlı bir şekilde ön hazırlık gerçekleştirmek
- Sonuçları yorumlamak

3.3.3. Potansiyel Müşteriye Yaklaşma (İlk Görüşme)

İlk izlenim hayatta olduğu gibi satış sürecinde de çok önemlidir. Satışın ilk baştan gerçekleşip gerçekleşmeyeceğini belirleyeceği için ne kadar özen gösterilmesi

gereken bir konu olduğu ortaya çıkmaktadır. Müşteri karşısına çıkılan ilk görüşme öncesindeki kılık kıyafet tercihinin dikkat edilmelidir. Bu aşamada güven oluşturmak öncelikli hedef olacağı için işe olan hakimiyeti göstermek adına ürün hakkında sahip olunan bilgi kadar işe ve müşteriye olan saygının kıyafet ve görünüm ile de gösterileceği unutulmamalıdır. İstanbul Dış görünüşü daha düzgün ve etkileyici olan kişiler diğerlerine kıyasla pazarlık görüşmelerine daha avantajlı başlarlar. İlk görüşme sırasında doğru ve yönlendirici sorular sorarak müşterinin söz konusu ürüne olan ihtiyacı hissettirilmelidir. Bunun yanında görüşme süresince müşterinin güvenini kazanmak için tutarlı ve kendinden emin bir davranış bütünü gösterilmelidir. Tabi ki işine ve konusuna hakim bir satıcı sorulacak sorulara verdiği cevaplarla hakimiyetini ispatlayacaktır. Görüşme öncesinde yapılan çalışmalarda ihtiyaçlar tespit edilmişse bu doğrultuda bir sohbet planabilir. Örnek olarak bir doktora satılmaya çalışılan tıbbi bir cihaz ile ilgili bir klinik araştırmada bu doktorun ismi geçiyorsa doktor zaten bu ürünü almaya eğilimli olacaktır (Bilgen, 2019).

3.3.4. Satış Tanıtımı ve Satış Sunumu

Sunum süresince satış temsilcisi için ayrılan zamanda müşterinin ihtiyacı olan bilgilerin kısa ve öz bir şekilde verilmesi, olası soruların cevaplanması ve müşteriye ürünün özelliklerinin ve neden tercih etmesi gerektiğinin anlatılması gerekir. Sunum teknik personele, yöneticilere, işletme sahiplerine veya ortaklara yapılabilir. Sunumun kime yapılacağını bilmek ve buna göre bir çatı oluşturmak gerekir. Sunumun amacı müşteriye birlikte çalışmaya ikna etmektir. Burada en önemli nokta müşteriye güven verebilmektir. Güvenin sağlanabilmesi için satış elemanlarının işini iyi bilmesi, müşteriye ürünün doğru şekilde tanıtılması ve rakipleri hakkında kötü şeyler söylemeden hatta onların da haklarını vererek bilgi aktarımında bulunması gerekir. Bir satış personeli görüşme sırasında müşteriye verdiği değeri ve ilgiyi fark ettirmelidir, müşterinin istekleri çerçevesinde gerekli olan bilgiyi aktarmalı ve ona da söz hakkı vermelidir. Bu sayede müşteri görüşme içinde aktif olarak yer alır, kendini bu sürece katılmış hisseder. Satış personelinin sürekli konuşması doğru bir yöntem değildir, müşteriye ilgi kaybına neden olur. Su sebeple müşteriyle empati kurulmalıdır. Sunumdaki amaç satılmaya çalışılan ürün ve hizmetin müşterinin ihtiyaçlarını karşılayıp, onu tatmin edeceğine ikna etmektir. Satış sunumları bazı adımlardan

oluşmalıdır. Bu adımlar bir model olarak görülebilir. Söz konusu adımlar; dikkat çekilmesi, ilgi uyandırılması, arzu uyandırılması ve harekete geçirilmesi şeklinde özetlenebilir. Bu adımlar AIDA modeli şeklinde tanımlanan aşamalardır. AIDA kısaltması her bir adımın İngilizce karşılıklarından oluşur (Erol, 2020):

- Dikkat Çekmek (Attention)
- İlgi Uyandırmak (Interest)
- Arzu Uyandırmak (Desire)
- Hareket Eyleme Geçirmek (Action)

3.3.5. Sorunların İtirazların Üstesinden Gelme

İtirazlarla başa çıkmak satış sırasında satış yetkilisinin, müşterinin satın alma konusunda itirazlarını tespit ettiği ve çözüm ürettiği kısımdır. Bu aşamada satış personeli henüz ortaya çıkmamış itirazları ortaya çıkarmak, itirazları netleştirmek, yapılan itirazları fırsat olarak görmek ve daha fazla bilgi vermek suretiyle bunları birer satın alma sebebine dönüştürerek durumu satış için pozitif bir konuma getirebilmelidir. Her satış sunumunda itirazlarla karşılaşabilir, bu satış yetkilileri tarafından kanıksanması gereken bir durum olmalıdır. İtirazlar müşteriler için doğal bir savunma mekanizmasıdır. Her itiraz bir nedene dayanır, satış süresini uzatma ihtimali olsa da bu itirazlar olumlu olarak değerlendirilmelidir. Yapılan itirazlar sayesinde gerçek müşteri ihtiyaçları ortaya çıkarılabilir. İtirazlar çoğu zaman satışı gerçekleştirebilmek için ihtiyacınız olan doğru yolun kapısını açar. Yapılan bazı çalışmalarda satış personeli değerlendirilirken müşterileri itirazlarını ele alma becerilerinin ikinci sırada yer aldığı görülmüştür. Görüldüğü gibi satış sırasında itirazların üstesinden gelebilmek büyük öneme sahiptir (Toygür Eroğlu, 2023)

3.3.6. Karşılıklı Onaylamak ve Satışı Kapatmak

Satış personeli, müşterinin ürünü satın alıp almama kararının sonuçlanmasını bekler. Bu kararı sunum sonunda veya sunum sırasında çeşitli sorularla müşterinin tepkilerinden anlayabilir. Kişisel satışta, firma fiyat için belirli bir fiyat aralığı belirleyebilir. Bu durumda satışı bu fiyat aralığında kalmak zorundadır. Kendisine

verilen yetkilere göre satışı iskonto, vade, peşinat gibi ikna yöntemleri kullanabilir. Satışçı kendisine verilen bu yetkileri firmasının menfaatlerine uygun olarak optimize edebilmelidir. Burada belki de en önemli soru “Satış ne zaman kapatılmalı?” sorusudur. Sunumun ardından müşteri itirazları artmaya başlamadan hemen önce satış kapatılmaya çalışılmak doğru bir tercih olacaktır. Bunun yanında satış sunumu tamamlandığında ve tüm sorular ve itirazlar karşılandığında satışı kapatmak mantıklıdır. Bir diğer doğru zamanlama ise alıcı ilgili ürünü satın almaya yönelik işaret verdiğinde satışı kapatmak doğru bir tercih olacaktır (Can, 2010).

3.3.7. Satış Sonrası Takip

Satışın kapanması satışın bittiği anlamına gelmemektedir. Oluşturulmak istenen müşteri memnuniyetinin sürekliliği için bu bu döneme bir başlangıç olarak bakılır. Satış personelinin satışı gerçekleştirmesinin ardından müşterinin memnuniyeti detaylı bir şekilde sorgulanmalıdır. Satışın ardından; mal ve/ya hizmet kalitesi hakkında, gönderim tarihi ve teslimatı konularında, kullanım talimatları, ürün kullanımına ilişkin eğitim, faturalama, bakım onarımı gibi konularda gerekli hassasiyetin gösterilmesi gerekmektedir. Bu süre aralığı müşterilerin yaptığı pazarlıktan ve satın aldıkları üründen memnun olup olmadığının araştırıldığı evredir. Ürün ve satın alma süreci ile ilgili sorun olup olmadığı araştırılır, eğer sorun tespit edilirse çözüm üretilene kadar takip sürer. Bu aşamada hedef müşteri ile uzun dönemli bir ilişki kurabilmektir. Satış sonrası takip faaliyetlerini aşağıda belirtilen unsurlar oluşturmaktadır (Erol, 2020):

- Müşterinin tüm endişeleri satış personeli tarafından ortadan kaldırmalıdır.
- Müşteriye her türlü destek sağlanmalıdır.
- Müşteri memnuniyetsizliği oluşmuşsa bu durum ortadan kaldırılmalıdır.
- Müşteri ilişkisi uzun vadeli olacak şekilde yönetilmelidir.
- Müşteriden sürekli geri bildirimler alınmalıdır.
- Süreçler ve performans sürekli analiz edilmelidir.

3.4. Satış Elemanının Performansı

Satıcı performansını ele alan akademik çalışmalar incelendiğinde zaman karşımıza çıkan en önemli çalışma Churchill arkadaşlarının gerçekleştirmiş oldukları çalışmadır. Bu çalışmada, satış gücü performansını etkileyen faktörler incelenmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalarda literatürün azlığından bahsedilmiş olup, ilk defa satışçı iş performansını ve motivasyonunu artırabilmek için bireysel, organizasyonel, toplumsal ve çevresel faktörleri içeren bir model ortaya konmuştur. Sonra yapılan çalışmalar bu modeli referans alarak gerçekleştirilmiştir. Yine Churchill ve arkadaşları 1985 yılında satış elemanlarının performansı ve performanslarını etkileyen faktörler ile ilgili yapılmış yapılmış 116 makaleyi incelemişlerdir. Bu çalışmaları; motivasyon, satışa yeteneği, satış yatkınlık, görevin açıklığı ve organizasyonel ve çevresel etkenler olmak üzere beş kategoriye ayırmışlardır. Satış yeteneği önem bakımından ikinci sırada belirlenmiştir. Satış yeteneği, satış elemanının satışı gerçekleştirmek için kazandığı kabiliyetler şeklinde tanımlanmıştır. Satış yeteneğinin üç belirgin özelliği vardır, bunlar; kişisel yetenekler; mesela itirazları karşılama ve itirazlarla başa çıkma, satışçı yetenekleri: sunum yapabilme ve satışı kapatabilme ve teknik yetenekler; ürün özelliklerine hakim olma, mühendislik bilgisi gibi belirlenmiştir (Can, 2010).

3.5. Başarılı Bir Satış Elemanında Bulunması Gereken Özellikler

Büyük önem verilerek hazırlanan pazarlama stratejilerinin, etkin bir satış gücüyle desteklenemedikleri durumlarda başarıya ulaşmak mümkün değildir. Satış elemanlarının başarısı satış elemanlarının bireysel başarıları ve özellikleri ile doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle satış elemanlarının bazı niteliklere sahip olması gerekmektedir. Bunlardan bazıları aşağıda sıralanmıştır (Gürcü, 2007):

- **İyi Bir Dinleyici Olmak:** Müşterilerin taleplerini, ihtiyaçlarını ve itirazlarını anlayabilmek, doğru çözümler bulabilmek için satış elemanının iyi bir dinleyici olması gerekmektedir.
- **Gülyüzlü Olmak:** Bir gülümse ile müşteriye yaklaşan bir satış elemanı daha ilk adımda olumlu bir bağ kurmuş olur. İletişim açısından güler yüzlü olmak çok önemlidir.

- **Doğru Soruyu Sorabilmek:** Satış elemanları müşterinin ne istediğini anlayabilmek ve verimli bir iletişim sağlayabilmek için doğru soruyu sorabilme yetisine sahip olmalıdırlar.
- **Yaratıcı olmak:** Satış elemanları farklı müşteri tipleri ve problemleri karşısında farklı yaklaşımlarda bulunabilmelidirler.
- **Kendini Müşterinin Yerine Koymak:** Empati de diyebileceğimiz bu özellikte, olaylara müşteri gözüyle bakabilmek ve müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlayabilmek satış elemanı için sahip olunması gereken bir özelliktir.
- **Düzgün Konuşmak:** Satış elemanları, doğru ses tonlaması ve yerinde vurgularla konuşan, dilbilgisi kurallarına dikkat eden ve önem veren kişiler olmalıdır.
- **Takipçi Olmak:** Satış elemanları ürünler, müşteriler, rakipler ve pazar hakkında takipçi olmalıdırlar.
- **Düzenli ve Tertipli Olmak:** Satışa ilişkin tüm detay ve dokümanlar itina ile tutulmalı ve takip edilmelidir.
- **Strese Dayanıklı Olmak:** Satış hedeflerini tutturma endişesi, müşteri tatmini sağlama zorluğu ve satışa ilişkin diğer zorluklar karşısında satış elemanı kendini ve stres düzeyini kontrol edebilmelidir.
- **Kendine Güvenmek:** Kendine güven en önemli satışçı niteliklerinden biridir. Kendine güvenmeyen bir satışçının başarılı olabilmesi çok zordur.
- **Hızlı Hareket Etmek:** Satış bir dinamik bir süreçtir. Dinamik olmayan, hızlı hareket edemeyen kişilerin başarılı bir satıcı olması çok zordur.
- **Beden Dilini Doğru Kullanmak:** Mimikler, ellerin kullanımı, bakışlar vb. satışta rol oynayan önemli beden dili unsurlarıdır. Beden dilini doğru zamanda doğru yerde etkili kullanabilen satış temsilcileri satışta olumlu sonuçlara ulaşabilirler. Beden dili satış için çok önemli bir silahtır.
- **Dış Görünüşüne Dikkat Etmek:** Bakımlı, temiz ve düzgün bir dış görünüm müşteriler üzerinde olumlu etkiler bırakır.

- **Hırslı Olmak:** Satış yapmayı, ilerlemeyi ve gelirini arttırmayı istemek satış elemanı için önemli motivasyonlardır. Daha fazlasını elde etmek için çaba göstermek gerekmektedir.
- **Genel Kültür ve Esprili Kabiliyeti:** Okumak ve kendini geliştirmek, müşteri ile sadece ürünün özelliklerini değil, aynı zamanda günlük gelişmeleri, müzik, spor ve bunun gibi kültürel konuları konuşabilmek satış elemanı ile müşteri arasında hızlı ve güvenilir bir bağ kurulmasını sağlar. Akıcı ve doğru düzeyde bir sohbet müşteri ile ilişkileri daha keyifli hale getirir ve satış sürecini kolaylaştırır.
- **Değişime Açık Olmak:** Satış teknikleri ve satış anlayışı günden güne değişim göstermektedir. Satış elemanlarının geride kalmaması için bu süreçleri takip edebilmeli ve kolay uyum sağlayabilmelidir.

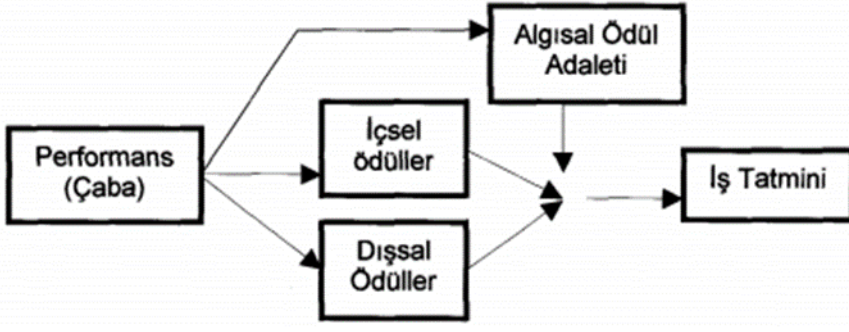


4. İŞ TATMİNİ VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

Iaffaldano ve Muchinsky 1985'te yapmış oldukları çalışmada iş tatmini ve performans arasında zayıf ve tutarsız bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmış bu ilişkiyi yönetim modası ve çoğu zaman aldatıcı olarak nitelendirmiştir. Organ 1988'de yapmış olduğu çalışmada Iaffaldano ve Muchinsky'nin iş performansı anlamını dar bir çerçevede ele aldıklarından zayıf bir korelasyona ulaştıklarını, aslında iş tatmini ve performans arasında daha güçlü bir ilişki olduğunu savunmuştur. Shore ve Martin(1989), Crossman ve Abou-Zaki(2003), Ceylan ve Ulutürk (2006), Koç, Yazıcıoğlu ve Hatipoğlu (2009), Ahmad, Ahmad, ve Shah (2010), Chen vd.(2012) gibi birçok araştırmacı tarafından ortaya konan çalışmalarda sonuç iş tatmini ve performans arasında pozitif yönlü ancak zayıf bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Atılğan, 2017).

Yapılan literatür çalışmaları incelendiğinde bu iki kavram arasında nasıl bir ilişki olduğu hakkında kesin bir sonuca ulaşmak oldukça zordur. Başlarda mutlu çalışanın verimli bir çalışan olduğu düşüncesiyle iş tatmini ve performans arasında sıkı bir ilişki olduğu düşünülmekteydi. Sonraları yapılan çalışmalarda durumun bu kadar net olmadığı ortaya çıkmıştır. Örneğin otoriter bir yönetim altında düşük iş tatmini ile yüksek performansa ulaşılabilir. Bu iki kavram arasında ödül ya da buna benzer birçok değişkenden etkilenen bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde iş tatmini sadece işten kaynaklanan bir tatmin değildir, örneğin iş çevresi de iş tatminini etkiler. Sonuç olarak yapılan çalışmalar iş tatmini ve performans arasında çok güçlü bir ilişki olmasa da pozitif yönlü zayıf bir ilişki olduğunu ortaya koymuş diyebiliriz (Odabaş, 2004).

Yapılan çalışmalarda iş tatmini ve performans arasındaki ilişkinin neden sonuç ilişkisinden ziyade başka faktörlerin bu ilişkide rol oynayabileceği sonucuna varılmıştır. En çok ilgi gören ise ödül faktörüdür. Lawler ve Porter yapmış oldukları çalışmada işgören performansının ödül kullanılarak iş tatminine dönüştüğü üzerine yapılan çalışmadır. Bu ilişki Şekil-1'de açıklanmıştır (Başaran, 2003).



Şekil 4.1. Performans ve iş tatmini ilişkisi modeli (Başaran, 2003).

5. SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ALAN ARAŞTIRMASI

5.1. Araştırmanın Modeli

Nitel araştırma; gözlem, görüşme ve analiz gibi nitel veri toplama teknikleri ile olayların doğal ortamda bütüncül ve gerçekçi bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma şeklidir. Nitel yöntemle tasarlanan bu araştırmalarda konu hakkında derin bir algılama çabası söz konusudur. Bu yönüyle araştırmacı bir keşfetme süreci yürütür. Gerekğinde ilave sorularla durumu algılamaya ve detaylandırmaya çalışır (Karataş, 2015).

Gerçekleştirilen bu çalışmada nitel araştırma yöntemlerinden fenomenoloji kullanılmıştır. Fenomenoloji, Yunanca fenomen kelimesinden gelmektedir. Bu kelimenin iki anlamı vardır. İlki, dış dünyanın gerçekte var olduğu ve bu dünyanın duyularımızla hissettiğimiz, özellikle de görerek algıladığımız bir şey olduğudur. İkincisi ise, henüz açıklayamadığımız veya anlayamadığımız sıra dışı bir şey olduğudur. Araştırma deseni olarak fenomenoloji kullanan bir araştırmacı, bir fenomen hakkında kişilerin yaşadığı ortak deneyimleri çözümlenmeye çalışır ve sınırlı sayıda kişinin deneyimleri ile elde edilen veriler sayesinde araştırmada ulaşmak istediği öze ulaşılır. Fenomenoloji yönteminde tecrübe doğrudan ilk elden araştırılmaktadır. Ele alınan fenomenle ilgili tecrübe yaşamış kişiler ile görüşülür. Fenomenolojik bir araştırma, tahmin edici ya da keşfedici değil, tanımlayıcıdır. Fenomenologlar genellikle insanların benzer deneyimleri ortak bir şekilde yorumladıklarını kabul ettikleri için bu ortaklıkları tanımlamayı ve anlamayı amaçlar (Yalçın, 2022).

5.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, satış elemanları ile yapılan yüz yüze görüşmelerde elde edilen verilerle işgören performansı ve iş tatmini arasında bir ilişki olup olmadığının tespit edilmesidir.

5.3. Evren ve Örneklem

Çalışma evrenini farklı sektörlerde faaliyet gösteren satış çalışanları oluşturmaktadır. Görüşme gerçekleştirilen örneklem grup ise 10 satış personelinden oluşmaktadır. Daha homojen ve doğru veri elde edebilmek adına bu grubun beyaz eşya, küçük ev aletleri, sigorta, eğitim, tatil, yiyecek-içecek, ulaşım, kadın-erkek giyim satışı yapan satış elemanları ile görüşülmüştür. Örneklem seçilirken kolaylı örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayca ve hızlı ulaşılabilecek satış elemanlarına ulaşılmış ve görüşmeler bu kişilerle gerçekleştirilmiştir.

Guest, Bunce ve Johnson gerçekleştirdikleri çalışmada nitel araştırmalarda verilerin doygunluğuna 6-12 kişi sayısı ile ulaşılabileceğini belirtmişlerdir. Bu çalışmada 10 kişi ile görüşme(mülakat) gerçekleştirilmiştir (Guest, Bunce, & Johnson, 2006).

5.4. Veri Toplama Aracı

Veri toplama aracı olarak görüşme(mülakat) yöntemi tercih edilmiştir. 10 adet katılımcıya, 23 adet soru yöneltilmiştir.

5.4.1. Görüşme (Mülakat Yöntemi)

Araştırma yöntemi olarak sık kullanılan nitel bir araştırma yöntemi olan görüşme (mülakat) tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, nitel araştırmalarda yararlanılan bir veri toplama tekniğidir. Sohbet yoluyla bilgi toplamak amaçlanır. Görüşme yapılan bireylerin konu ya da durum hakkında duygu ve düşüncelerinin anlaşılması hedeflenir. Görüşme, bazı kaynaklarda mülakat olarak da ifade edilmektedir. Mülakat/görüşme iki ya da daha fazla sayıda kişi arasında belirli bir amaç etrafında ve belirli bir düzende gerçekleştirilen söyleşilerdir. Amaç, görüşme yapılan kişinin iç dünyasına girerek onun konu hakkındaki bakış açısını anlamaktır (Dömbekci & Erişen, 2022)

Satış işi ile uğraşmış on kişi ile yapılan mülakatlarla bilgi toplanmıştır. Detaylı ve doğru bilgi toplayabilmek ve yanlış anlaşılmaları engellemek amacı ile görüşmeler yüz yüze yapılmıştır. Bu sayede doğal tepkiler rahatlıkla gözlenebilmiştir ve yanıtların detaylandırılması sağlanabilmiştir. Mülakatta kullanılmak için katılım formları hazırlanmış ve bu formlar üzerine yanıtlar yazılmıştır. Görüşmelerde ses kayıt cihazı

ya da video ile kayıt alınmamıştır ve ortalama yarım saat 45 dakika arası bir sürede her bir mülakat tamamlanmıştır.

5.4.2. Görüşme(Mülakat) Soruları

Görüşme sırasında sorulan sorular iş tatmini ve performans olmak üzere ikiye ayrılabilir. İş tatmini soruları Minnesota İş Tatmin Ölçeğinden (Minnesota, 2022) yola çıkarak hazırlanmıştır. Performans ölçümü konusunda Performans Değerlendirme Soruları (Akçakaya, 2012) kullanılmıştır.

Mülakat Soruları:

- 1- Yaptığınız işten memnun musunuz?
- 2- İsteddiğinizde tek başınıza çalışabiliyor musunuz? Bu size nasıl hissettiriyor?
- 3- İş sırasında bazı değişiklikler yapma özgürlüğünüz var mı?
- 4- İşiniz dolayısıyla toplumda saygın bir yerde görülüyor musunuz?
- 5- Yöneticilerinizin idare tarzı ve verdikleri kararlardan memnun musunuz?
- 6- Bu işte yeteneklerinizi kullanabildiğinizi düşünüyor musunuz? Bu size ne hissettiriyor?
- 7- Aldığınız ücreti tatmin edici buluyor musunuz?
- 8- İşinizi kendi yöntemlerinizle yorumlayıp uygulayabiliyor musunuz?
- 9- İş tatmini sizce nedir?
- 10- Çalışma hayatında sizi ne mutlu eder? Bir iş gününde ne yaşadığımızda tatmin olmuş hissedersiniz?
- 11- Hangi durumlarda işimin hakkını verdim dersiniz?
- 12- Yaptığımız işi seviyor musunuz?
- 13- Hangi şartlar sağlanırsa daha çok satış yaparsınız?
- 14- En çok satış yaptığımız günleri düşününce nasıl tanımlarsınız?
- 15- Müşteri memnuniyeti sizce nedir?
- 16- Müşterinin işletmeden memnun ayrılması nelere dikkat edersiniz?

- 17- İşletmendeki hizmetten memnun kalmış bir müşteri size ne hissettirir?
- 18- İşletmenizdeki hizmetten memnun kalmamış bir müşteri size ne hissettirir? Bu durumu önemseyip sorunu çözmek için neler yaparsınız?
- 19- Dakik bir çalışan mısınız? Çalışma saatleri konusunda hassas mısınız?
- 20- Size verilen görevi zamanında tamamlar mısınız?
- 21- İş konusunda sizin koyduğunuz veya işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşıyor mısınız?
- 22- Bir sorun ortaya çıktığında hızlı çözüm üretebilir misiniz?
- 23- Satış konusunda standartları sağladığınızı düşünüyor musunuz?

5.5. Varsayımlar

Görüşülen satış elemanlarının iş tatmini ve performans kavramlarını tam olarak anladıkları ve bu konularla ilgili tarafımızca yöneltilen sorulara samimi ve gerçekçi yanıtlar verdikleri varsayılmıştır.

6. BULGULAR ve DEĞERLENDİRMELER

Görüşme Formları

Soru-1: Yaptığınız işten memnun musunuz?

A1/ Çok severek yapmıyorum ama başka alternatifim yok. Para kazanmak zorunda olduğum için çalışıyorum.

A2/ Değilim ama çalışmak zorundayım. Yöneticiler ve müşterilerle iletişim çok zor.

A3/ Eh işte. Huzurluyum ve adaletli bir çalışma ortamı var ama daha iyi bir pozisyon isterdim.

A4/ Evet, şimdilik kendimi geliştirdiğimi ve bir şeyler öğrendiğimi hissediyorum.

A5/ Evet uzun yıllardır yaptığım ve memnun olduğum bir iş.

A6/ Evet severek çalışıyorum, keyif alıyorum ve mesleğimden memnunum.

A7/ Hayır. Çok efor gerektiren yorucu bir iş. Çok yoğun ve çok stresli.

A8/ Günden güne farklılık gösterse de hep çok keyifli olmasa da memnunum diyebilirim.

A9/ Evet memnunum, yıllardır yaptığım işim. Çalışmak gerek, fazla şikâyet etmiyorum.

A10/ İdare ediyorum. Memnun olduğum ve olmadığım anlar olabiliyor.

Katılımcılara genel anlamda işlerinden memnun olup olmadıkları sorulduğunda 5 katılımcı işlerinden memnun olduklarını, 3 katılımcı çok memnun olmasalar da katlanılabilir bir ortamda çalıştıklarını belirtmişlerdir. 2 katılımcı ise yaptıkları işten memnun olmadıklarını belirtmişlerdir.

Soru-2: İstediginizde tek başınıza çalışabiliyor musunuz? Bu size nasıl hissettiriyor?

A1/ Evet çalışabiliyorum. Kendimi daha özgür ve rahat hissediyorum. O zamanda daha başarılı oluyorum.

A2/ İşe göre değişiyor, yardım almadan çalışabildiğim de oluyor. Bazen bu istenmeyen bir iş olduğu için yalnız başınıza bırakılıyorsunuz. Bazen çok keyifli bir iş sizin

sorumluluğunuza bırakılıyor. İş çok keyifli bir hal alıyor, alınan sorumluluk da tatmin ediyor.

A3/ Evet, tek çalışabilmek ve kendimi hazır hissetmek, bu güven duygusu iyi hissettiriyor.

A4/ Şu an için pek özgür olduğumu söyleyemem. Fikir almadan, danışmadan karar veremiyorum.

A5/ Evet, rahat davranıyorum. Bu da bana cesaret veriyor.

A6/ Evet, tecrübeli bir çalışan olduğum için yalnız çalışabiliyorum. Bu durum özgürlük hissi veriyor ve daha rahat çalışabiliyorum.

A7/ Evet, iyi hissettiriyor. Kişisel performansımı daha iyi ortaya koyabiliyorum.

A8/ Evet çalışabiliyorum. Rahatlatıcı hissettiriyor.

A9/ Çalışabiliyorum ama grup halinde çalışmayı tercih ederdim. Yalnız çalışmak sıkıcı olabiliyor.

A10/ Evet çalışabiliyorum. Bu da değişiyor. Bazen çok özgür hissedip doğaçlama birçok şey üretebilirken, bazen keşke sorumluluğumu paylaşacak benim de enerjimi yükseltecek biri olsaydı diyebiliyorum.

Bu soruya verilen yanıtlar incelendiğinde 9 çalışan yalnız başına çalışabildiğini, bir çalışan ise tecrübesiz olduğu için yalnız çalışma şansını yakalayamadığını belirtmiştir. Yalnız çalışabilme durumunun ne hissettirdiği sorulduğunda ise genel anlamda iş tatmini sağlayan ve rahatlatan bir durum olduğu belirtilmiştir. Bir numaralı çalışan yalnız çalışabilme halinde daha başarılı olduğunu, 7 numaralı çalışan satış performansının arttığını belirtmiştir. 9 numaralı çalışan yalnız çalışmayı sıkıcı bulurken, 10 numaralı çalışan bazı günler yalnız çalışmayı tercih ederken bazı günler motivasyonunu artıracak, enerjisini yükseltecek bir arkadaşına ihtiyaç duyduğunu belirtmiştir.

Soru-3: İş sırasında bazı değişiklikler yapma özgürlüğünüz var mı?

A1/ Evet var. Tecrübem doğrultusunda farklı kararlar verebiliyorum.

A2/ Fikirlerimiz alınır ama iş uygulamaya geldiğinde pek bir şey göremeyiz genelde.

A3/ Genel akışı bozmamak şartıyla ufak tefek özgürlüklerim var.

A4/ Fazla yok, çizilen genel kurallara göre çalışıyorum.

A5/ Hayır. Bu işle görselciler ilgileniyor. Bizim işimiz değil.

A6/ Evet var. Ürün yerleşiminde değişiklikler yapma ya da yeni stantlar hazırlama gibi özgürlükler mağaza sahibi tarafından bize verilir.

A7/ Evet, örneğin fiyat esneklik payımız var. İş teslim etme zamanı değişebiliyor. İnsan ilişkilerinde farklı yaklaşımlar sergileyebiliyoruz. Farklı bir iş tanıtıp onu da satabiliyorsunuz.

A8/ Hayır, zaten yeniyim değişiklik yapamıyorum.

A9/ Evet, az da olsa sunuş şekli gibi konularda değişiklikler yapabiliyorum.

A10/ Evet, belirli sınırlar dahilinde özgürüm. Az da olsa fiyat esnekliğim var.

Katılımcıların iş sırasında değişiklik yapabilme özgürlüğü sorusuna verilen yanıtlar göz önüne alındığında daha homojen bir dağılıma rastlanmaktadır. 6 çalışan tecrübeleri sebebiyle hem fiyat hem de diğer konularda az ya da çok değişiklikler yapabilirken, diğer 4 çalışan çizilmiş katı sınırlar dahilinde çalışmak zorunda olduklarını belirtmektedirler. Bu durum çalışan tecrübesiyle alakalı olabildiği gibi şirket politikasından da kaynaklanabilmektedir. Ayrıca 4 numaralı çalışan fikirlerinin alındığını ancak uygulamaya gelindiğinde fikirlerinin pek de önemsenmediğini belirtmiştir.

Soru-4: İşiniz dolayısıyla toplumda saygın bir yerde görülüyor musunuz?

A1/ Maalesef hayır. Çünkü sürekli artan fiyatlardan kaynaklı insanlarla birebir muhatap olduğum için. Sanki insanlara pahalı ürünü ben satıyormuşum gibi algılanıyorum. Ürünün fiyatını ben belirliyormuşum gibi ve bütün parasını alıp cebe atıyormuşum gibi.

A2/ Hayır müşteri danışmanları genelde ezilir. Patronlar da müşteriler de bizi pek saygın görmez.

A3/ Hayır işim sıradan bir iş. Saygın bir konumda olduğumu düşünmüyorum.

A4/ Evet insanlara saygılı davrandığım için ve işimi iyi yaptığım için saygı görüyorum.

A5/ Evet. Kendinizden eminseniz, bu hareketlerinize yansiyorsa insanlar size saygı gösterir.

A6/ Evet. Güler yüzlü davranırsanız, işinizi düzgün yapar ve saygılı bir çalışan olursanız saygı görürsünüz.

A7/ Evet işimi iyi yaptığım için çevre edinebiliyorum, para kazanıyorum ve kazandırıyorum. Bunun geri dönüşlerinden biri de saygınlık.

A8/ Evet, henüz saygısızlıkla karşılaşmadım.

A9/ Bazen. İnsanların ruh haline göre gösterdikleri saygı değişebiliyor.

A10/ Evet, bu biraz da kiminle çalıştığınızla alakalı. İnsanlar ne kadar saygınsa o kadar saygı gösterir. Şöyle söyleyebilirim, göreceğiniz saygıyı müşteri profili, sizin tavırlarınız ve ürün belirler.

İş yaşamında saygın bir konumda görülüp görülmedikleri sorulduğunda 5 katılımcı saygı gördüklerini ancak bunu kendi tavırları ve performanslarının belirlediğini belirtmektedirler. 3 katılımcı satış işinin toplumda pek saygın görülmediğini belirtmektedirler. 2 katılımcı ise gördükleri saygının günden güne ya da müşteri profiline göre değiştiğini belirtmektedirler.

Soru-5: Yöneticilerinizin idare tarzı ve verdikleri kararlardan memnun musunuz?

A1/ Maalesef değilim. Çünkü sahada kendi olmadığı için yaşanan sorunlarla yüze gelmeyince çözüm istenildiği zaman yüzeysel ve geçiştirici çözümler üretiyor.

A2/ Hayır, sebepsiz yere bile zorluk çıkarabiliyorlar. Durumdan bağımsız, sadece istedikleri olsun diye ya da amir olduklarını hissettirmek için aksi yönde karar verebiliyorlar.

A3/ Yöneticimiz-kurucumuz adaletli bir yönetim gösteriyor.

A4/ Evet bugüne kadar yöneticilerimle sorun yaşamadım.

A5/ Bu işin iç kısmını biz daha iyi bildiğimiz için hayır. Ne karar verdiklerinden ya da işin ne sonuçlar verebileceğinden çoğu yöneticinin haberi yok.

A6/ Aktif bir satıcı olduğum için çoğu karar yöneticilerim tarafından bana bırakılır. Moralimi bozacak bir kararla karşılaşmadım.

A7/ Memnunum, belirli oranda da özgürüm. Bu nedenle kararlar konusunda sorumluluk bende.

A8/ Evet. Benden daha tecrübeliler, verdikleri kararları çok da sorgulayamıyorum.

A9/ Değişiyor. Bazen memnun oluyorum, bazen yanlış buluyorum.

A10/ Ne kadar az müdahale ederlerse o kadar doğru olur diyebilirim. İşin doğrudan içinde olmayan biri çok karışıyorsa bunun sebebi egosudur, işin iyi yapılmasını amaçlaması falan değil.

Yöneticilerin idare tarzı ve kararları sorulduğunda 5 çalışan memnun olduklarını, 3 çalışan memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. 9 numaralı çalışan daha nötr bir yaklaşımda bulunup bazen memnun olduğunu bazen olmadığını belirtmiştir. 1, 2, 5 ve 10 numaralı çalışanlar yöneticilerin yapılan işe hakim olmadıklarından dolayı yanlış kararlar verdiklerini belirtmişlerdir.

Soru-6: Bu işte yeteneklerinizi kullanabildiğinizi düşünüyor musunuz? Bu size ne hissettiriyor?

A1/ Kısmen yeteneklerime hitap eden bir iş. İnsanları ikna edebilme, güven verebilme, aldığı ürünün sağladığı faydayı anlatabilme durumlarımdan kaynaklı kısmen kullanabiliyorum.

A2/ Evet, hitabet yeteneği, akıcı konuşma, ikna gibi yeteneklerimi kullanabiliyorum. Bunların karşılığı olduğunu bilmek ve bunu doğrudan iş üzerinde görebilmek memnun ediyor.

A3/ Evet insan genelde insan ilişkilerinde iyi olmuşumdur, bu yönümü kullanabiliyorum ve bu bana iyi hissettiriyor.

A4/ Evet iletişim kurabiliyorum ve başarılı olabiliyorum, bu da beni mutlu ediyor.

A5/ Evet bana uygun bir iş. İnsanları anlayıp doğru ürünler sattıktan sonra bu beni mutlu ediyor.

A6/ Evet yeteneklerimi kullanabiliyorum. Kendime uygun bir işte çalışmak bana kendimi iyi hissettiriyor ve tatmin oluyorum. Maddi (prim ve hediyeler) ve manevi olarak memnunum.

A7/ Evet yeteneklerimi kullanabiliyorum. Güçlü ve becerikli hissettiriyor.

A8/ Evet, kendim olabiliyorum. İnsanlarla diyalog kurabiliyorum, iletişim sağlayabiliyorum. Rahat ve iyi hissettiriyor.

A9/ Özellikle ikna yeteneğimi, kullanabiliyorum. Benim için kolay oluyor.

A10/ İyi bir dinleyiciyimdir, müşterinin ne istediğini anlamaya çalışıyorum. Bununla yetinmeyip her gün yeni şeyler öğrenmeye de çalışıyorum.

Katılımcıların iş sırasında iletişim, ikna, hitabet, insan ilişkileri, güven verebilme, gibi yeteneklerini kullanabildikleri görüşünde oldukları görülmüştür. Bunun yanında yeni şeyler öğrendiklerini ve mevcut yeteneklerini de geliştirebildiklerini belirtmişler. Yeteneklerini kullanabildikleri için kendilerini mutlu ve tatmin olmuş hissettiklerini görülmektedir.

Soru-7: Aldığınız ücreti tatmin edici buluyor musunuz?

A1/ Hayır bulmuyorum, bu iş için çok daha fazla ücret verilmeli.

A2/ Evet buluyorum, çalıştığım işletme çalışanlarını maddi açıdan tatmin ediyor.

A3/ Yaptığım işe kıyasla çok tatmin edici bulmuyorum ama ülke şartları ve genel ekonomik durumu düşününce şükrediyorum.

A4/ Evet ortalama bir ücret, şimdilik fena değil.

A5/ Hayır çok yeterli değil. Uzun yıllar çalıştıktan sonra daha iyi ücretler verilmeli.

A6/ Çok tatmin edici değil ama işimi severek yaptığım için çok da sorun etmiyorum.

A7/ Evet performansım doğrultusunda güzel paralar kazanabiliyorum.

A8/ Yeni başladım, fena değil. Tabi ileride artmasını bekliyorum.

A9/ Fena değil ama dönemsel dalgalanmalara uyum sağlamak bazen zor oluyor.

A10/ Daha adil bir taban ücret ve daha motive edici bir prim sistemi uygulanması gerektiğini düşünüyorum.

Ücret konusunda verilen yanıtlar incelendiğinde 3 çalışanın aldığı ücretten memnun olduğu, 3 çalışanın memnun olmadığı, 4 çalışanın ise “fena değil” yani nötr görüşte olduğu gözlemlenmiştir. 10 numaralı çalışan “Adil bir taban ücret ve daha motive edici bir prim sistemi uygulanması gerektiğini” görüşünü belirtmiştir. 7 numaralı çalışan performansı sayesinde ücretinden memnun olduğunu belirtmiştir yani prim sisteminin uygulandığı bir iş yerinde olduğu gözlemlenmiştir.

Soru-8: İşinizi kendi yöntemlerinizle yorumlayıp uygulayabiliyor musunuz?

A1/ Belli bir noktaya kadar özgürüm. Var olan bir sistem var o sistem üzerinden ilerleyebiliyoruz.

A2/ Pek değil, çizilmiş kurallar ve patron fikirleri ağır basıyor.

A3/ Her zaman farklı bir yön bulup uygulayım ve bunun işe yaraması bana zaman, motivasyon ve övgü olarak geri döner. Bu durumdan çok memnunum.

A4/ Pek değil ama zamanla tecrübe kazandıkça olabilir gibime geliyor.

A5/ Evet, tecrübeli bir çalışanı. Duruma göre yetenek ve tecrübelerimle farklı kararlar verip uygulayabiliyorum.

A6/ Evet satışçının müşteriye yaklaşımı çok önemlidir. Müşteri geldiği an gözlemlersiniz, aşağı yukarı fikriniz olur. Burada satışçı olarak kendi yöntemlerinizle satış yapmaya çalışırsınız.

A7/ Hayır, izlenmesi gereken yollar var.

A8/ Hayır, yeni yeni öğrenip doğru uygulamaya çalışıyorum.

A9/ Evet, mesela ürünün müşteriye uygun olup olmadığını anlamaya çalışıyorum, değilse farklı ürüne yönlendiriyorum.

A10/ Evet, tecrübeyle bu mümkün oluyor. İnsanları ve ürünü tanıyınca yorum katabiliyorsunuz ve doğru önerilerde bulunabiliyorsunuz.

Çalışanlara işi kendi yöntemleriyle yorumlayıp uygulayabilmeleri konusu sorulduğunda 6 kişi bu konuya olumlu yanıt vermiş, kalan 4 çalışan ise olumsuz yanıt vermiştir. 2 ve 7 numaralı çalışanlar izlenmesi gereken kurallar olduğunu belirtip olumsuz yanıt verirken, 3, 5, 6, 9 ve 10 numaralı çalışanlar tecrübe ve müşteri davranışlarını gözlemleyerek durumu yorumlayıp bu doğrultuda bir yol izlediklerini belirtmişlerdir. Kendi yöntemleriyle çözüm üretebilmelerinin çalışmada memnuniyet ve iş tatmini yarattığı gözlemlenmiştir.

Soru-9: İş tatmini sizce nedir?

A1/ Ücret ve ortam diyebilirim. Aldığım ücretin hayat standartlarımı koruması, keyifle ve huzur içerisinde çalışabildiğim bir ofis.

A2/ Az zamanda çok para kazanmak benim için en tatmin edici unsur. İşi ya da iş yerini sevmek gibi kavramlar bana günümüz için hayal gibi geliyor.

A3/ İnsanın işiyle uyum içinde olması, yaptığı çalışmaların terfi ve para olarak da karşılığını alabilmesi diyebilirim.

A4/ Motivasyondur. Motive çalışabiliyorsam mutlu olurum.

A5/ Motivasyon ve emeğin tam karşılığıdır. Motive olmuş halde kendimi vererek çalışabilmişsem tatmin olmuşum demektir.

A6/ Her şeyden önce başarılı olmak, işini başarabilmek. Ekip çalışması da benim için çok önemli. Arkadaşlarımla kavga gürültü olmadan, birbirimizi destekleyerek çalışabilmek. İş yeri cennet de olabilir cehennem de. Ekip çalışması ve insan ilişkileri bu nedenle çok önemli. Bir de satış rakamları çok önemli, bu da çok önemli bir sonuç ve göstergedir. İyi iş çıkarmışsanız tatmin olursunuz.

A7/ Yaptığım işin karşılığını hem para hem başarı olarak alabilmektir.

A8/ Mutlu, huzurlu ve işimi rahatça yapabileceğim bir çalışma ortamında çalışabilmektir.

A9/ İşini huzurla yapabilmek, fazla gerginlik, kavga yaşamamak, iyi para kazanmaktır.

A10/ Yaptığınızın amir-iş arkadaşı ve müşteriler tarafından fark edilmesi ve bunun dile getirilmesi. Marifet iltifata tabidir demişler. Tabi kuru kuru da olmaz, doyurucu bir ücret de iş tatmini için iyi bir destek olur.

Çalışanlardan iş tatmini tanımlamaları istendiğinde iyi ücret, huzurlu bir çalışma ortamı, terfi ve yönetici tarafından takdir edilmek şeklinde yanıtlar alınmıştır. 7 çalışan tarafından ücret- para vurgusu yapılmış ve 8 çalışan tarafından çalışma ortamının önemi vurgulanmıştır. Katılımcıların en çok bu iki kavramı iş tatmini ile ilişkilendirdikleri gözlemlenmiştir.

Soru-10: Çalışma hayatında sizi ne mutlu eder? Bir iş gününde ne yaşadığınızda tatmin olmuş hissedersiniz?

A1/ Takdir edilmek, yaptığım işin farkında olduğunun hissettirilmesi.

A2/ Stres olmadan, gereksiz baskı görmeden eğlenerek çalışabilmek beni mutlu eder.

A3/ Kendi başıma yaptığım bir işin büyük başarı getirmesi ve çok ve verimli çalıştığım günler kendimi tatmin olmuş hissederim.

A4/ İşimi doğru yaptığımda ve takdir edildiğimde.

A5/ Her ilgilendiğim müşteriye satış yapabilirsem kendimi tatmin olmuş hissederim.

A6/ Olumlu müşteri iletişimi yani iyi bir konuşma geçmesi. Karşı tarafı anlamak önemlidir. Ona ihtiyacı olanı verebilmek. Önemli olan satıp yollamak değil, insan kazanmak daha önemli. Müşteri size güvenirse daha sonra da gelir. En önemlisi de müşteri kazanmak, bu da güvenle oluyor.

A7/ Kendi ürettiğin bir işin başarıya ulaştığını görmek. İşe yaradığını, fonksiyonel olduğunu fark etmek.

A8/ Ortalama bir tempoda iyi iş çıkarabilmek isterim. Fazla yoğunluk da beni geriyor.

A9/ Çok para kazanırsam mutlu olurum, tatmin olmuş hissederim.

A10/ İyi iş çıkarırsam, bu fark edilirse ve performansımın karşılığını alırsam.

Katılımcılara nasıl bir iş ortamında mutlu olacakları ve iş tatmininin nasıl sağlanacağı sorulduğunda, dolgun bir ücret, huzurlu bir çalışma ortamı ve başarılı bir performans fark edilip takdir edilmek gibi yanıtlar alınmıştır. 2 ve 8 numaralı çalışanlar huzurlu ve stresi az bir ortamda çalışma istekleri mutlu çalışabilmeleri için önemli olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca 6 numaralı çalışanın sadece satış yapmaktan öte müşteri kazanmanın da önemini vurgulaması dikkat çekmiştir.

Soru-11: Hangi durumlarda işimin hakkını verdim dersiniz?

A1/ Yeni müşterileri portföyüme ekleyebildiğim zaman.

A2/ Verilen sorumlulukları yerine getirdiysem, istenen rakamlara ulaştıysam, insanları mutlu edebildiysem işimin hakkını vermiş hissederim.

A3/ Pozisyonum gereği birçok farklı iş yapmaktayım. Yoğunlukla yoğunum, bu işleri bitirip iş arkadaşlarıma da yardımcı olduğumda işimin hakkını vermiş hissederim.

A4/ Çok satış yaptığımda işimin hakkını vermiş hissederim.

A5/ Ay sonunda mağaza cirosuna bakıp kotayı tutturabilirsem işimin hakkını vermiş olurum. Bu hem çalışanlar hem de mağaza için önemli.

A6/ Gerçekten zor bir müşteriye satış yaptığımda kendimle gurur duyarım ve başarmış hissedirim.

A7/ Hem müşteri hem de ben memnunsam mutlu olurum.

A8/ İş yerime bir şey kattığımı hissettiğimde tatmin olmuş hissedirim.

A9/ Çok çalıştığımda, çok kazandığımda tatmin olurum.

A10/ O günün potansiyelini tam ya da tama yakın yerine getirebilirim. Ulaşabileceğim kadar müşteriye ulaştıysam ve ona satış yapabileceğim hacimde doğru satış yaptıysam.

Yapılan işin hakkını verebilmenin kendileri için ne ifade ettiği, başka bir ifade ile başarıyı nasıl tanımladıkları sorulduğunda ise; 5 çalışan çok satış yapmak anlamına gelebilecek yanıtlar vermişlerdir. Bunun dışında 1 numaralı çalışan yeni müşteriler kazandırmayı, 3 numaralı çalışan görevi dışında arkadaşlarına da yardım etmeyi, 6 numaralı çalışan zor bir müşteriye ikna edip satış yapabilmeyi, 7 numaralı çalışan hem müşteriye hem kendisini mutlu edebilecek bir satış yapmayı başarı olarak gördüğünü ifade etmiştir.

Soru-12: Yaptığımız işi seviyor musunuz?

A1/ Şartlar sebebiyle maalesef hayır. Maaş, çalışma ortamı daha iyi olabilir.

A2/ Sevmiyorum, çalışmak zorunda olduğum için çalışıyorum. Satış işini çok gergin ve bazen yalan söylemek zorunda kalıyorsunuz.

A3/ Üniversite mezunu olduğum ve iş arkadaşlarıma göre daha tahsilli olduğum için daha iyi bir pozisyonda olmak isterdim ama yine de işimi seviyorum.

A4/ Evet, beni heyecanlandırıyor. İnsanlarla doğrudan temas etmek, her gün yeni şeyler yaşamak, dinamik bir meslek oluşu.

A5/ Evet, seviyorum. Sıradan, sıkıcı bir iş değil.

A6/ Evet, çok seviyorum. Heyecan var, bazen stres var.

A7/ Hayır. Etik değerleri sorgulatan bir meslek, yeri geldiğinde yalan söylenmesi de gerekebiliyor. Yorucu ve stresli. Kişisel vaktini de işe harcaman gerekebiliyor.

A8/ Evet, seviyorum. Eğlenerek öğreniyorum, aktif bir iş.

A9/ Evet. Kendine has bir tatmin duygusu var, seviyorum.

A10/ Seviyorum. Sıkılmanız mümkün değil, zorlukları var, öğretici...

Yaptıkları işi sevip sevmedikleri sorulduğunda 7 çalışan işlerini sevdiklerini belirtirken, 3 çalışan sevmediklerini belirtmişlerdir. İşini seven çalışanlarda satış işinin ortaya çıkardığı heyecanın etkili olduğu gözlemlenmiştir. 7 numaralı katılımcının işini sevmeme nedeni olarak ortaya koyduğu etik dışı davranma, yalan söyleme gerekliliği de dikkat çeken bir yanıt olmuştur.

Soru-13: Hangi şartlar sağlanırsa daha çok satış yaparsınız?

A1/ Stres ve baskı azalırsa yani kafam rahat çalışabilirsem daha çok satış yapar ve daha yüksek performans gösterebilirim.

A2/ Huzurlu bir çalışma ortamı ve daha iyi maddi şartlar sağlanırsa daha çok satış yapabilirim.

A3/ Online görüşmeler veya daha fazla kişiyle iletişim kurabilme imkanları sağlanırsa daha çok satış yapabilirim.

A4/ Gösterdiğim çaba takdir edilirse, yöneticilerim bunun farkında olduklarını hissettirirlerse motivasyonum artar ve daha çok satış yapabilirim.

A5/ Verdiğim çabanın takdir edilmesi ve ürün stoklarının tam olması halinde daha çok satış yapabilirim.

A6/ Üç şart sayabilirim; patronun verdiği güven, iskonto oranında biraz genişlik, motivasyonumun kırılmaması.

A7/ Parasal ve pozisyon olarak iyileştirme sağlanırsa daha çok satış yapabilirim. Şirketin sunduğu araç, tatil ve diğer yan haklar da önemli.

A8/ Rahat ve gereksiz stresten arındırılmış bir çalışma ortamında.

A9/ Güven verilirse, sürekli işten çıkarılma riski olmazsa, o gerginliği hissetmezsem.

A10/ Bilmiyorum açıkçası. Daha iyi şartlar veya daha çok para diye düşünüyor insan ama insana rahat yaramaz hele satışçıya hiç yaramaz. Galiba biraz rahat biraz rahatsız bir nokta olmalı. Hayatın tadını alabilecek kadar konfor alabilmeli, daha fazlası için de aç olmalı ve bunun için çalışmalı. Bu da kişiden kişiye değişir.

Hangi şartlar iyileştirilirse performanslarının artacağı sorulduğunda; 4 çalışan iş ortamının rahat ve huzurlu olmasını vurgularken, 3 çalışan maddi şartların

iyileştirilmesinin önemini vurgulamıştır. 3 numaralı çalışan ise online satış yapabilecek teknolojik imkanların sağlanmasının satışlarını artıracaklarını belirtmiştir. Ayrıca yöneticilerin çalışanına güvenmesi ve gerektiğinde takdir edebilmesinin önemi de vurgulanmıştır.

Soru-14: En çok satış yaptığınız günleri düşününce nasıl tanımlarsınız?

A1/ Böyle bir tanımlama yapamayacağım. Ama satış işi kafanın rahat olması gerekiyor ki satış yapabilesin.

A2/ Bizim sektörde çok satış deyince arife günleri akla gelir. Hem çok satış yapar hem çok yorulur ve yıpranırız.

A3/ Çok yoğun ve yorucuydu diyebilirim. Çok çalıştık ama iyi iş çıkardık.

A4/ O günü hatırlayınca motivasyonumun yüksek olduğunu ve daha yaratıcı şeyler yaptığımı hatırlıyorum.

A5/ Müşteriyle ilişkinin samimi ve güvenilir olması geliyor. Bu sağlandığında çok satış yapılır.

A6/ Hafta içleri geliyor. Hafta içi sanılanın aksine daha çok satış yapmışımdır. Alıcı müşteri gelir. Fazla kalabalık olmadığı için kuru kalabalıkla uğraşmazsınız ve konsantre halde güzel satış yaparsınız.

A7/ Çok efor sarf edip, çok çalışmışım.

A8/ Çok satış yaptığımı söyleyemeyeceğim ama o günler geldiğinde gurur duyarım diye düşünüyorum.

A9/ Tam bir gün hatırlamıyorum ama keyfim yerinde olduğu günlerden biridir

A10/ Çok iyi hissediyordum, kendimden çok koydum. Daha yaratıcı davrandım.

Başarılı bir performans sergiledikleri gün sorulduğunda 4 numaralı ve 9 numaralı çalışanlar motivasyon ve morallerinin yüksek olduğu bir günü harlamışlardır. Çok satış yapılan günlerin sonunda yorgunluğun yanında iş tatmininin de yaşandığı gözlemlenmiştir. Ayrıca 6 numaralı çalışanın belirttiği üzere sanılanın aksine hafta içleri hafta sonuna kıyasla daha çok satış yapıldığı belirtilmiştir. Bunun nedeni “alıcı” müşterinin gelmesi ve daha konsantre çalışabilmeye bağlanmıştır.

Soru-15: Müşteri memnuniyeti sizce nedir?

A1/ Müşteri uygun fiyata kaliteli hizmet alması. Müşteri bunu hissederse mutlu olur.

A2/ Hoş geldiniz denmesi, tebessüm, göz teması, teşekkür, saygı. Bunlar bence müşteri memnuniyetini sağlar.

A3/ Müşterinin aldığı üründen gerçekten faydalanabilmesi ve asla pişmanlık yaratmaması.

A4/ Çalışanın görevini dürüst ve iyi yapması müşteriyi memnun eder.

A5/ Müşterinin ihtiyacına göre satış yapmak ve güler yüz ile karşılamak, konuşmak ve uğurlamak.

A6/ Güler yüzlü, sabırlı, dürüst ve bilgili iseniz müşteri her türlü mutlu olur.

A7/ Kısa süre içinde, uygun fiyata, istediğinden daha fazlasının verilmesi. Bunu alan müşteri memnun olur.

A8/ İşimi iyi yapabilirsem müşteri de tatmin olacaktır. Kalıcı müşteri kazanmak için karşılıklı bir memnuniyet olması gerektiğini düşünüyorum.

A9/ Müşterinin aldığı hizmetten mutlu olması ve mağazadan memnuniyetle ayrılmasıdır.

A10/ Doğru ürünü, uygun fiyata aldığına inanan müşteri memnundur, mutludur.

Müşteri memnuniyeti konusunda katılımcıların görüşlerinin oldukça yakın olduğu gözlemlenmiştir. 4 çalışan müşterinin ihtiyacı olan ve doğru ürün/hizmetin sağlanmasının, 3 çalışan uygun fiyatlı ürün/hizmet sağlanmasının müşteri memnuniyetinde etkili olacağını vurgulamıştır. Bunun yanında 3 çalışan tarafından samimi, ilgili, saygılı ve güler yüzlü yaklaşılmasının da müşterinin memnuniyeti açısından oldukça önemli olduğu görülmektedir. 8 numaralı çalışan ise memnuniyetin karşılıklı sağlanabileceğini “İşimi iyi yapabilirsem müşteri de tatmin olacaktır. Kalıcı müşteri kazanmak için karşılıklı bir memnuniyet olması gerektiğini düşünüyorum.” sözleriyle dile getirmiştir.

Soru-16: Müşterinin işletmeden memnun ayrılması nelere dikkat edersiniz?

A1/ İhtiyacı olan kaliteli hizmeti ona sunmaya ve bu doğrultuda karar vermesine yardımcı olmaya çalışırım.

A2/ Hayır demek yerine alternatifler sunmak, kestirim atmamak çok önemli. Hayırla çıkan müşteri memnun da ayrılmaz. Zaten satış a yapmamış olursunuz. Çok saçmalamadan, samimi bir şekilde fikir verilebilir, alternatifler sunulabilir.

A3/ Müşteri ile başlangıçtan itibaren doğru iletişim sağlayabilmek, onu anlayabilmek, ihtiyacının ne olduğunu doğru tespit edebilmek. Doğru yerde yardımcı olmak.

A4/ Müşteriye karşı güler yüzlü olurum, tüm sorularını yanıtlamaya çalışırım. Mağazadan ayrılır alışveriş yapsın ya da yapmasın memnun ayrılmasını çok önemserim.

A5/ Üç ana şeyden bahsedebilirim. Güler yüz, ilgi, doğru ürün önermek.

A6/ Ürünü doğru ve detaylı bilmen gerek. Müşteri bunu çok önemser.

A7/ Doğru bilgi verilmesi, işin tam yapılacağına dair güvence verme, kazıklanmıyorum inancı şirketin iyi temsil edilmesi.

A8/ Dersimi iyi çalışırım, müşteriye anlamaya çalışırım, işimi en iyi şekilde yapmaya özen gösteririm.

A9/ İyi davranırım, sohbet etmeye çalışırım.

A10/ Yeterince ilgilenmek, açıklama yapmak, ona özel bir yaklaşım sergilemek. İnsanın en temel ihtiyaçlarından biri özel hissettirilmek, buna dikkat etmek gerek.

Çalışanlar tarafından dile getirilen bir diğer dikkat çeken nokta ise müşteriye hayır denmemesi gerektiğidir. 2 numaralı çalışan müşteriye hayır demek yerine müşteri ihtiyaçları doğrultusunda alternatif öneriler sunulması önermiştir. Çalışanın satılan ürüne ve işine hâkim olması, doğru ve net bilgiler verebilmesi de oldukça önemli görülmekte ve müşteri memnuniyeti açısından belirleyici olduğu düşünülmektedir. Müşteriye ilgili, samimi davranmanın önemi vurgulanmıştır. Ayrıca 8 numaralı çalışan tarafından satış sırasında müşteri memnuniyetinin sağlanmasında satılan ürünün iyi tanınmasının önemi de vurgulanmıştır.

Soru-17: İşletmendedeki hizmetten memnun kalmış bir müşteri size ne hissettirir?

A1/ Mutlu ve huzur verir. Bu bize de diğer müşterilerimize de yansır.

A2/ Mutlu olurum. İyi ki bu mesleği seçmişim derim.

A3/ Benim pozisyonum için çok önemli olmasa da garip bir şekilde kendimi çok mutlu hissediyorum.

A4/ İşimi doğru yaptığımı, maaşımı hak ettiğimi düşünür ve mutlu olurum.

A5/ Mutlu olurum, işimi iyi yaptığımı düşünürüm ve evime huzurlu giderim.

A6/ Mutluluk ve gurur hissettirir. Hizmetimizden ve üründen çok memnun kalıp içli köfte ve kek getiren müşterim bile oldu.

A7/ İşimi doğru yaptığımı, sabit bir müşteri kazanabileceğimi, para kazanacağımı, iş tatmini hissettirir ve egomu besler.

A8/ İşimi iyi yapabildiğim için kendimle gurur duyarım ve daha çok motive olurum.

A9/ Ben de mutlu olurum, işini iyi yapmak önemli.

A10/ İşimi iyi yaptığımı hissettirir, gurur verir.

Aldığı hizmetten memnun kalan bir müşterinin çalışanlar üzerinde nasıl bir etki yarattığı sorulduğunda ise mutlu olduklarını, motive olduklarını, kendilerinden ve yaptıkları işten gurur duyduklarını belirtmektedirler. Müşteri memnuniyeti sağlanamadığında ise kendilerinin de mutsuz olduklarını vurgulamışlardır.

Soru-18: İşletmenizdeki hizmetten memnun kalmamış bir müşteri size ne hissettirir? Bu durumu önemseyip sorunu çözmek için neler yaparsınız?

A1/ Müşteriyi mutsuz eden etkileri ortadan kaldırmaya çalışırım. Ortada yanlış anlaşılabilir bir durum var ise doğrusunu anlatmaya çalışırım.

A2/ Bu gerçekten önemli bir sorun. Gelmem diyen müşteri bir daha uzun süre gelmez. Bir şekilde aklını çelmek, olumlu duygular oluşturmak gerekir. Konu müşteri hatası olsa dahi alttan alıp sorunu üstlenip çözmek en doğru olanıdır.

A3/ Üzgün ve sinirli. Çünkü her ürün için bir sürü kişi kendini yoruyor. Tek bir ürün için bile bunca emek harcanırken memnuniyetsiz bir müşteri ile doğru iletişim kurmak çok zor oluyor. Ama sorunu çözüp müşteri memnuniyeti sağlamak için her şeyi yapıyoruz.

A4/ Kendimi kötü hissederim. Müşteriyle konuşmaya ve anlamaya çabalarım. Memnun olması için gereken şeyleri yaparım.

A5/ Eksiklerimi gözden geçiririm. Aynı hataları tekrar etmemeye dikkat ederim.

A6/ Mağazada utandıracak kadar büyük sorunlar yaşanabiliyor. Bazen bu durum patrondan da kaynaklanabiliyor. Satılan ürünün arkasında durmanız gerek.

A7/ Hata kimde sorusunu sormak gerekir. Sorunun kaynağını bulmaya çalışırım. Sorun bendeysen hızlı şekilde çözer ve yeni bir planlama yaparım. Sorun müşterideyse ona göre bir çözüm üretirim. Çözüm için çok kafa yorurum. İndirim, erken teslim, ek hizmetler...

A8/ Hayal kırıklığına uğrarım. Neden memnuniyet sağlayamadığımızı, nerede hata yaptığımızı sorgularım. Hatalarımızı gidermeye çalışırım.

A9/ Üzücü tabii. Çözmeye çalışırım, sorup anlamaya uğraşırım.

A10/ Analiz etmek gerekir, bu analiz hemen ve daha sonra yapılmalı. Yani sıcığın sıcığın bir hesaplaşma kadar olay biraz soğuduktan sonra dönüp bakmak gerekir. Neleri doğru yaptım? Neleri yanlış yaptım? Neler yapabilirim?

Memnuniyetsiz bir müşteriyle karşılaşıldığında ne yapılacağı sorulduğunda ise bu durumun tüm çalışanlar tarafından ciddiyle ele alındığı görülmüştür. Çözüm odaklı bir yaklaşımla önce hatanın sebebini anlamaya çalışıp sonrasında çözüm üretme yoluna gittiklerini belirtmişlerdir. 2 ve 7 numaralı çalışanlar sorun müşteri de olsa bile bu konuda çözüm üretmek için çabalanması gerektiğini belirtmişlerdir.

Soru-19: Dakik bir çalışan mısınız? Çalışma saatleri konusunda hassas mısınız?

A1/ Çok dakiğimdir. Zaman benim için çok önemli.

A2/ Zaten kartlı sistemle çalışıyoruz, bir de müdürle sorun yaşayınca sürelele çok dikkat ediyorum.

A3/ Çoğunlukla dakik biriyimdir. QR sistemle kart okuttuğumuz için kurallara ve saatlere uymak zorunda kalıyoruz.

A4/ Evet, saatlere dikkat ederim.

A5/ Evet saat konusunda hassasım.

A6/ Evet, hiç gecikmedim.

A7/ Evet kesinlikle.

A8/ Evet, çalışma saatleri benim için önemli.

A9/ Evet, çalışma hayatında önemli bir nokta.

A10/ Evet, disiplininizi ve işe saygınızı gösterir.

Çalışanlar dakik bir çalışan olma konusunda çalışanlar kendilerine güvenmektedirler. Çalışma saatlerine dikkat ettiklerini belirtmektedirler. Yanıtlar bu yönde olsa da günümüzde iş yaşamında yer almış biri çalışanların verilen yanıtlar kadar çalışma saatlerine dikkat etmediğini tahmin edilebilir. Bu soruya daha hassas yanıtlar almak için doğrudan sorular sormak yerine daha dolaylı yollar tercih edilebilir.

Soru-20: Size verilen görevi zamanında tamamlar mısınız?

A1/ Bu konuda gerçekten çok hassasım kesinlikle.

A2/ Belirlenen süre ve hedeflere uymak zorundayız, aksi halde olumsuz geri dönüşler alırız. Bu da bizim canımızı yakar.

A3/ Evet hatta işimi daha erken tamamlayıp kontrolünü yaparım.

A4/ Evet eksik olsun istemem.

A5/ Evet, eksik ya da başarısız görünmek istemem.

A6/ Evet, dikkat ederim. Yarım bırakmam.

A7/ Evet, o stresi yaşamaktansa bitirip rahatlamayı tercih ederim.

A8/ Evet, üzerime düşen görevleri tamamlarken hassas davranırım.

A9/ Evet, zamanında bitirmek kafayı yastığa rahat koymak gerek.

A10/ Evet, huzurlu bir gün geçirmek, başarı hissi yaşamak için zamanında tamamlarım.

Kendilerine verilen işleri zamanında teslim etme konusunda çalışanlar kendilerine güvenmektedirler. İşlerini zamanında teslim ettiklerini belirtmektedirler. Performans hedeflerini önemsediklerini, bu hedeflere ulaştıklarını hatta geçtiklerini ifade etmişlerdir.

Soru-21: İş konusunda sizin koyduğunuz veya işletme tarafından belirlenen hedeflere ulaşıyor mısınız?

A1/ Evet ulaşıyorum ya da ulaşmak için elimden geleni yaparım diyelim.

A2/ Satış hedeflerime ulaşıyorum, bu konuda kendime güveniyorum. Terfi konusu ise müdür inisiyatifinde olduğundan bana pek gülmez gibi hissediyorum.

A3/ Evet işimi çok önemserim ve benim için konulan hedefler konusunda çok hassasımdır. Hakkım olanı kazanmak ve işimi en iyi şekilde gerçekleştirdiğimi gösterebilmek için hedeflerimi gerçekleştiririm.

A4/ Evet hedeflere ulaşmak için elimden geleni yaparım.

A5/ Kesinlikle evet.

A6/ Evet aylık kotalarımı hep doldururum. Hediye ve prim de getirir.

A7/ Evet ulaşıyorum hatta geçirim.

A8/ Elimden geldiğince, kendimi fazla üzmeden ulaşmaya çalışıyorum.

A9/ Çoğu zaman ulaşıyorum ama bazen aksilikler olabiliyor.

A10/ İstisnalar dışında ulaşıyorum ve önemserim.

Kendilerine verilen hedeflere ulaşma konusunda tüm çalışanlar bu konuyu önemsediklerini ve ellerinden geleni yaptıklarını belirtmişlerdir.

Soru-22: Bir sorun ortaya çıktığında hızlı çözüm üretebilir misiniz?

A1/ Evet çözüm odaklıyım. Sürenin sonunu beklemem bir an evvel sorunu çözüp önüme bakmak isterim.

A2/ Evet üretebilirim. Müdür mağazada olmadığına da birçok defa krizi yönettim.

A3/ Evet söz hakkım olduğu sürece sorumluluk alır ve sorunu çözerim. Tabi iş biraz da yetki meselesi.

A4/ Bilemiyorum, elimden geleni yaparım. Ama çok inisiyatif kullanıp kendimi riske atmam.

A5/ Evet. Hem tecrübeliyim hem de bu işte yetenekli olduğumu düşünürüm. Sorun çözerim.

A6/ Elimden geleni yaparım ama bazen beni aşan durumlar olabilir. Bu noktada patronun karar vermesi gerekir. Çözebilir de erteleyebilir de.

A7/ Evet çözüm odaklıyım. Kafa yorarım, sorunu çözmeye çalışırım.

A8/ Evet, bilgim dahilinde her şeyi yapmaya çalışırım. Beni aşan bir durum varsa iş arkadaşlarımdan yardım isterim.

A9/ Evet. Girişkenimdir, oturup kalmam, çabalarım.

A10/ Evet, çözüm üretmek çok önemli ve bu konuda kabiliyetli olduğumu da düşünüyorum.

Hızlı problem çözme konusunda katılımcılar büyük oranda kendilerini başarılı bulmaktalar. 3, 4 ve 6 numaralı çalışanlar bazı durumlarda kendilerinin ve yetkilerinin olmayabileceğini de dile getirmişlerdir. Hızlı çözüm üretmekte özüm girişken, sorumluluk sahibi ve tecrübeli olmanın önemini vurgulamışlardır.

Soru-23: Satış konusunda standartları sağladığınızı düşünüyor musunuz?

A1/ Evet kesinlikle. İyi bir satışıççı olduğumu düşünüyorum, genel performansıyla bunu kanıtliyorum.

A2/ Evet. 5 Basic ile çalışmak olumluydu (H&M teşekkür, hoş geldiniz...) Bu kurala da severek uydum.

A3/ Evet firma olarak çok önemli bir yerdeyiz, ben de performansıyla bunun bir parçasıyım. Başarı da benim de fazlasıyla payım olduğunu düşünüyorum. Standartları fazlasıyla karşıliyorum.

A4/ Evet iyi bir çalışan olduğumu düşünüyorum. Performansım da iyidir.

A5/ Kesinlikle evet. Müşteriyi tanırım, ne istediğini bilirim.

A6/ Evet, sağliyorum. İşimi severek yapıyorum. Ürünü tanırım, doğru önerilerde bulunurum.

A7/ Emin değilim, çok ucu açık bir kavram. Maksat çok para kazanmaksa yalan da gerekiyor. Satışın sınırlarını belirlemek gerek.

A8/ Sanırım evet. Henüz yeniyim ama anladığım kadarıyla insanları anlamak, detayları bilmek, iyi diyalog kurabilmek gibi yeteneklerim var.

A9/ Evet, satış konusunda tecrübeli ve başarılı olduğumu düşünüyorum. Günün sonunda yeterli performans gösteriyorum.

A10/ Evet, daha fazlasını sağladığımı da düşünüyorum. Müşterinin ihtiyacını anlamak için çaba sarf ederim, içten ve samimi davranırım, doğru ürünü satmaya çalışırım, müşteriye uygun ürünü bulurum.

Satış konusunda standartları sağlayıp sağlamadıkları sorulduğunda 2 çalışan emin değilken diğer 8 çalışan kendilerinden emin bir şekilde standartları sağladıkları

görüşünde olduklarını dile getirmişlerdir. İki numaralı çalışan bu standartları ulaşma konusunda H&M firmasının satışçılara 5 Basic formülünü uyguladığından bahsetmiştir.



7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Yapılan görüşmelerde katılımcılara yöneltilen sorularda iş tatmini ve işgören performansını kendi açılarından ortaya koyabilecekleri sorular yöneltilmiştir. Verilen yanıtlar neticesinde iş tatmini yaşayıp yaşamadıkları, bunun ne düzeyde olduğu ve işgören performanslarının ne düzeyde olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır.

Verilen yanıtlar incelendiğinde çalışanların sorularda yer alan kavramların tamamına hâkim olmadıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanında kendileri ve performansları ile ilgili kötü algı yaratabilecek bir ifadeye bulunmaktan çekindikleri görülmüştür. Bu iki durum iş tatmini ve performans tespiti noktasında doğru bir sonuca ulaşabilmeyi zorlaştırmaktadır.

Çalışanın iş yerinde yalnız çalışabilme özgürlüğünün olması, zaman zaman değişik şeyler yapabilme şansının olması, yaptığı işten dolayı toplumda saygın bir yerde görülmesi, kendi yeteneklerini kullanarak bir şeyler yapabilme şansının verilmesi, özgürce hareket edebilmesi, yöneticinin tavırları ve sağladığı adalet bakımından memnun olması, yaptığı iş ile ilgili konularda fikrinin alınması ve fikrinin alınması, ücret ve terfi konularından adaletli bir yönetime tabi tutulduğunu hissetmesi ve ortaya koyduğu iyi performans konularında takdir edildiğini hissetmesi gibi hususlar işgörenin iş tatmini ortaya koyan noktalardır.

Satış standartlarını sağlayabilme, kendine verilen görevi zamanında tamamlayabilme, sorunlara hızlı çözüm üretebilme, işletme ve kendisi tarafından konan hedeflere ulaşabilme, müşteri memnuniyeti ve iyi performans konusundaki düşünceler işgörenin performansı hakkında bir fikir edinmemizi sağlamıştır.

Görüşmecilerin verdiği yanıtlarda dikkat çeken noktaları şöyle özetleyebiliriz:

İşlerinden memnun olup olmadıkları sorulduğunda dikkat çeken nokta işten memnuniyetten ziyade işsiz olmadıklarından dolayı duydukları memnuniyeti dile getiren çalışanların olmasıydı. Bu çalışanlar çalışmak zorunda olduklarını, çok memnun olmasalar da katlanılabilir bir ortamda çalıştıklarını belirtmişlerdir. İletişim, ikna, hitabet, insan ilişkileri, güven verebilme gibi yeteneklerini kullanabildikleri için kendilerini mutlu ve tatmin olmuş hissettiklerini görülmektedir.

Ücret konusunda farklı yanıtlara ulaşılmıştır. Memnun olan, memnun olmayan ve nötr durumda olan çalışanlara rastlanmaktadır. Burada dikkat çeken bir duruma rastlanmıştır. İki çalışanın verdiği yanıtlar örtüşmekte ve net bir sonuç ortaya koymaktadır. Biri adil bir taban ücret ve prim sistemi olmadığı için mutsuz olduğunu belirtirken diğeri gösterdiği performans neticesinde aldığı primle aldığı ücretten memnun olduğunu dile getirmiştir. Yani satış gibi bireysel performansa dayalı işlerde iş tatmini için prime dayalı bir sistem kurmak olumlu bir adım olacaktır.

İş tatminini nasıl tanımlayabilecekleri sorulduğunda iyi bir ücret, huzurlu bir çalışma ortamı ve fark edilip takdir edilmek yanıtları ağır basmaktadır. Genel anlamda bu üç şart sağlanırsa katılımcılar kendilerini büyük oranda tatmin olmuş hissedeceklerini belirtmektedirler.

Performanslarının nasıl artacağı sorulduğunda ise gereksiz iş stresinin azaltılması, huzurlu bir iş ortamının sağlanması ve yöneticiler tarafından güven hissinin verilmesi yanıtları verilmiştir. Maddi şartların iyileştirilmesi, online satış imkanları, daha geniş iskonto imkanlarının verilmesinin de performanslarını artıracaklarını belirtmişlerdir.

Satışçı performansını tespit edebilmek için sorulan hedeflere ulaşabilme, satış standartlarını sağlayabilme, verilen görevi zamanında tamamlayabilme dakik olup olmama sorularında bazı satışçıların verdikleri yanıtlar ve bu soruları yanıtlarken gözlemlenen vücut dillerinden performansa önem verdikleri, bu konuda kendilerine güvendikleri dolayısıyla iyi performansa sahip oldukları sonucu çıkarılmıştır.

İş memnuniyeti ve alınan ücretin aynı doğrultuda olması ilk akla gelen yanıttır. Ancak görüşme sonuçlarına bakıldığında bu bağlamda pozitif bir ilişkiden bahsetmek oldukça zor. Yani yaptığı işten memnun olan işgören ya mutsuz ya da nötr bir duygu durumu içinde olduğu gözlemlenmiştir.

İşinden memnuniyeti işini sevme kıyaslaması ise beklenildiği şekilde bir sonuç vermekte. Yaptığı işi sevenler büyük oranda iş memnuniyeti yaşamaktalar. İş memnuniyeti ve hedeflere ulaşma konusunda net bir paralellik gözlemlenmemiştir.

Hedeflere ulaşma konusundaki soruya verilen yanıtlar ve çözüm odaklı olma konusundaki soruya verilen yanıtlar incelendiğinde aynı kişinin hem hedeflerine ulaşan hem de çözüm odaklı olacağı ya da tam ters doğrultuda olacağı beklenirken

çözüm odaklı olduğunu belirten bazı işgörenler hedeflere ulaşma konusunda aynı yönde yanıtlar vermemişlerdir.

Her satışçının verdiği yanıtlar iş tatmini ve işgücü performansı özelinde ilişkilendirilmeye çalışıldığında bu iki kavramın birbirini güçlü bir şekilde desteklediğini ortaya koyan sonuçlara ulaşılamamıştır.

İş tatmini ve işgücü performansı arasında güçlü bir ilişki tespit edilememiştir. Bazı çalışanlarda ilişki pozitif gibi görünse de bu durumun genele yayıldığından söz edemeyiz. Bu iki kavram arasındaki ilişkinin ücret, fark edilmek, takdir edilmek, görüşlerine önem verilmesi, adalet gibi diğer kavramlarla da ilişkili olduğu gözlemlenmiştir.

Bu konuda gelecekte yapılacak olan araştırmalar için öneriler:

- İşgören performansı ve iş tatmini arasında yer alan ve belirleyici olan ücret, adalet, takdir edilmek gibi diğer kavramlar da çalışmaya dahil edilebilir ve bunlar üzerinde ayrıca durulabilir.
- Görüşmecilere sadece bilgi toplamak amacıyla sohbet edildiği, performanslarının yargılanmadığı duygusu verilerek, sorularda yer alan hâkim olamayabilecekleri kavramlar önceden sohbet niteliğinde açıklanıp, bunun üzerine sorular yöneltilebilir.



KAYNAKLAR

- Akçakaya, M. (2012). Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, 171 - 202.
- Akduman, B., & Taşdelen, B. (2021). Beklenti Teorisi Ve Hedonizmin Marka Bağımlılığı Yaratmadaki Etkisinin Zen Pırlanta Üzerinden İncelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 1068-1096.
- Akkanat, F. (2022). Hava Seyrüsefer Kurumlarında Toplam Kalite Yönetimi Ve Toplam Kalite Yönetiminin Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkisi: DHMİ Uygulaması. *Doktora Tezi*. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi, 33.
- Akoğlan Kozak, M., & Sezer Deniz, Ö. (2022). Öğrenilmiş İhtiyaçlar Teorisinin” Bir Otel Örneğinde Uygulanması. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 366-380.
- Akşit Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 39-40.
- Anadolum E-Kampus.* (2022, 11 25). <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL402U/ebook/ISL402U-13V3S1-8-0-1-SV2-ebook.pdf> adresinden alındı
- Atılğan, Ö. (2017). İş Tatmini İle İşgören Performansı İlişkisi: Öğretim Üyeleri Üzerinde Bir Araştırma . *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 35-55.
- Bakan , İ., Taşlıyan, M., & Taş, F. (2014). Örgüt Depresyonu Ve İş Tatmini Arasındaki İlişki; Bir Üniversitedeki Akademisyenler Üzerinde Alan Araştırması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 296-315 .
- Başaran, H. (2003). Çalışanların İş Tatminine Yol Açan Faktörler ve İş Tatminin Sonuçlarına İlişkin Olarak K. K. K. Kara Havacılık Sınıfında Yapılan Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 71-74.
- Bayazıt Hayta, A. (2007). Çalışma Ortamı Koşullarının İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21-37.
- Bilgen, Y. (2019). Tıbbi Cihaz Satınalma Sürecine Satış Personeli, Firma Ve Ürünün Etkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, 16-23.
- Bölükbaşı, A., & Yıldıztan, D. (2009). Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Marmara Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi*, 345-366.
- Can, H. (2010). İşletmeden İşletmeye Satış ve Kişisel Satış Sürecinde Performans Yönetimi. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi, 15-22.
- Çakır, E., & Öztürk, M. (2023). Okul Öncesi Öğretmenlerinde İş Tatmini Algısının İncelenmesine Yönelik Isparta İlinde Yapılan Bir Çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 199-219.
- Çelen, Ü., Piyal, B., Karaodul, G., & Demir, M. (2004). Ankara Onkoloji Eğitim Hastanesinde Çalışanların İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 296-316.

- Çetinkaya, R. (2022). Hastanelerde Yöneticilerin Liderlik Davranış Tarzlarının Sağlık Çalışanlarının İş Tatmini Üzerine Etkisi: Sivas Numune Hastanesi'nde Sağlık Çalışanlarına Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Sivas: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, 35-36.
- Dömbekci, H. A., & Erişen, M. A. (2022). Nitel Araştırmalarda Görüşme Tekniği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 141-160.
- Eğimli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39.
- Erdem, A. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale University Journal of Education*, 51-57.
- Ergül, H. (2005). Motivasyon ve Motivasyon Teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 67-79.
- Ergül, O. (2015). Banka Çalışanlarının İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, 29.
- Erol, Z. (2020). Kişisel Satışta Sosyal Sermayenin Müşteri İlişkilerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi, 28-41.
- Gerekan, R. (2019). Akademisyen Bakış Açısıyla İş Tatmini Ve Performans Arasındaki İlişki Batman Üniversitesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Batman Üniversitesi, 11-12.
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough?: An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 59-82.
- Güngören, M. (2017). Algılanan Örgüt Kültürünün İş Tatmini ve İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. Konya: Selçuk Üniversitesi, 69.
- Gürcü, İ. (2007). Satış Temsilcilerinin Performans Değerlendirmesinde Gizli Müşteri Araştırmalarının Kullanımı: Xyz Şirketinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi, 48-51.
- Güzel, F. (2010). Turizm Öğrencilerinin Staj Döneminde Edindikleri Motivasyonun Herzberg Teorisine Göre Değerlendirilmesine Yönelik bir Araştırma. *Journal of Yaşar University*, 3415-3429.
- İlgaz Yıldırım, B. (2014). Çalışanların Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle İş Tatminleri Arasındaki İlişki: Alanya'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, 47-48.
- Karadeniz, S. (2013). İç Müşteri Dış Müşteri Memnuniyetine Etkileri ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, 112-120.
- Karataş, Z. (2015). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. *Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi*, 63-65.
- Karcioğlu, F., & Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 140.

- Kaya, İ. (2010). Otel İşletmelerinde İşgörenlerin İş Tatminini Etkileyen İş Bırakma Eğilimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 219-236.
- Kılıç, D. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 193-236.
- Kök Bayrak, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 293.
- Minnesota, U. o. (2022, Ekim 14). *Sites Uni Edu*. University of Minnesota: <https://sites.uni.edu/butlera/courses/org/msq.htm> adresinden alındı
- Negiz, N., Oksay, A., & Akman, E. (2011). İşe Bağlılık ve İşten Tatmin Açısından Cinsiyet ve Sektörel Farklılık: Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarında Karşılaştırmalı Bir İnceleme (Isparta Örneği). *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 210.
- Odabaş, Z. (2004). İş Tatmini ve Bireysel Performans İlişkisi. *Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: Sakarya Üniversitesi, 95-99.
- Örücü, E., & Esenkal, F. (2005). Konaklama İşletmelerinde İş Gören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma Ve Erdek Örneği). *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 141-166.
- Özaydın, M., & Özdemir, M. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 256.
- Özgünay, P. (2022). Çevik Liderlik Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkisinde Kararlara Katılımın Aracılık Rolüne İlişkin Bir Araştırma. *Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, 43-46.
- Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri, Yararları ve Sonuçları . *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 50-51.
- Öztekin, Z. S. (2008). Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminini Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma. *Doktora Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 12-40.
- Paşa, M. (2007). Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama. *Doktora Tezi*. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi, 92-96.
- Sevimli, F., & İşcan, Ö. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. *Ege Academic Review*, 55-64.
- Seyran, F., & Şimşir, İ. (2020). İş Tatmininin Önemi ve Etkileri. *Meyad Akademi*, 25-42.
- Subaşı, M. (2019). Hizmetiçi Eğitimin Çalışanların Performansına Etkisi; Örnek Bir Uygulama Shell. *Yüksek Lisans Tezi*. Ankara: Ufuk Üniversitesi, 55-56.
- Tekin, G., & Görgülü, B. (2018). Clayton Alderfer'in Erg Teorisi ve Çalışanların İş Tatmini. *Social Science Studies Journal*, 1559-1566.
- Topal, B. (2017). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 38.

- Tor, S., & Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 53-63.
- Toygür Eroğlu, D. (2023). Kişisel Satış Yaklaşımlarının Satış Performansına Etkisi Üzerine Bir Saha Araştırması. *Doktora Tezi*. Bursa: Bursa Uludağ Üniversitesi, 27-29.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 196-218.
- Ugboro, I., & Obeng, K. (2000). Top Management Leadership, Employee Empowerment, Job Satisfaction, and Customer Satisfaction in TQM Organizations: An Empirical Study. *Journal of Quality Management*, 254.
- Uysal, Ş. (2015). Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 32-39.
- Yalçın, H. (2022). Bir Araştırma Deseni Olarak Fenomenoloji. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 213-232.
- Yazıcı, İ. (2002). Satış Elemanlarının İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler ve İlaç Mümessilleri Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, 67-68.
- Yelkikalan, N., Doğan, S., Dalboy, Z., & Oflaz, A. (2020). Covid-19'un Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına Etkisi:. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 139-165.
- Yılmaz, E. (2015). İşgören İş Tatmini İle İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*. Hasan Kalyoncu Üniversitesi, 8-17.
- Yılmaz, F. (2015). Çalışanların İş Tatminlerinin Performanslarına Etkisi Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul Gelişim Üniversitesi, 5-13.
- Yükçü, S., & Atağan, G. (2009). Etkinlik, Etkililik Ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3-4.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : DEĞİRMENCİ, MURAT

Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Tarihi
Yüksek Lisans	AHBV Üniversitesi	Devam Ediyor
Lisans	Gazi Üniversitesi/Endüstri Mühendisliği	2011
Lise	Hatay Osman Ötken Anadolu Lisesi	2003

Yabancı Dil

İngilizce



