

Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma *

The Motivation Tools and Levels of Impact in the Sales Management Process: A Research on Medical Sales Representatives

Süleyman BARUTÇU

Doç. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İİBF, İşletme Bölümü, (sbarutcu@pau.edu.tr)

Seçkin SEZGİN

Satış Uzmanı, (ssezgin35@seckinsezgin.com)

ÖZET

Anahtar Kelimeler:

*Motivasyon,
Motivasyon Araçları,
Tıbbi Satış Temsilcisi,
İlaç Sektörü*

Satış sektöründe motivasyonun amacı, satış temsilcilerinin yaptıkları işlere karşı daha istekli davranmalarını sağlamak ve onları satış amaçlarına ulaşmada daha gönüllü olmaya ve daha fazla gayret harcamaya sevk etmektir. Bu nedenle örgütlerde motivasyonu özendirici çeşitli araçlar kullanılmaktadır. Birçok araştırma ile geçerliliği genelde kabul edilen motivasyon özendirici araçlar ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel olmak üzere üç grupta incelenmektedir. Bu bağlamda, mevcut çalışma bu motivasyon özendirici araçların tıbbi satış temsilcilerinin performansına olan etkilerini incelemektedir.

Keywords:

*Motivation,
Motivational Tools,
Medical Sales
Representative,
Pharmaceutical Sector*

ABSTRACT

The purpose of motivation in the sales sector is to increase sales employees' willingness and commitment to do their jobs, and encourage them to make more effort to meet their sales objectives. For this purpose, various tools are used to induce motivation in organizations. These broadly validated tools can be divided into three groups: economic, psychosocial, and organizational-managerial. In this respect, the current study investigates the impacts of such motivational tools on the performance of medical sales representatives.

1. GİRİŞ

Satış sektörü, çalışması ve başarılı olunması zor olan bir sektörlerdir biridir. "Sattığımız sürece varsınız" sözü genel anlamda tüm satış temsilcileri için geçerlidir. Böylesine zor ve rekabetin kıyasıya yaşandığı bir sektörde ayakta kalabilmek için satış temsilcisinin motivasyonunun her daim yüksek olması gerekir. Bu sektörde faaliyet gösteren şirketler de; motivasyonu yüksek, olumsuz durumlardan ivedi bir şekilde kurtulmasını bilen satış temsilcileriyle çalışmak isterler. Bunun için de bir takım motivasyon arttırıcı araçlar ile satış temsilcilerinin motivasyonlarını yüksek tutmaya çalışırlar. Şirketler ya da satış yöneticileri motivasyon arttırıcı araçların satış temsilcilerinin performansına olumlu ya da olumsuz etkilerini de gözlemleyerek, en uygun motivasyon arttırıcı aracı seçmeye gayret gösterirler. Bu çalışmada, satış yönetimi ve motivasyon kavramı ile motivasyon arttırıcı araçların neler olduğu açıklanmıştır. Araştırma bölümünde ise, motivasyonun ilaç işletmelerindeki mevcut durumu ve tıbbi satış temsilcilerinin performansına olan etki düzeyleri belirlenmiştir.

2. SATIŞ YÖNETİMİ

Satış yönetimi, satış gücü faaliyetlerinin planlanması ve organizasyonu, satış temsilcilerinin temini, bu temsilcilerin eğitimi, yönetilmesi ve kontrolü sürecini ifade etmektedir (İslamoğlu ve Altunışık, 2007: 151). Bir diğer tanıma göre ise; satış yönetimi, satış gücünün amaçlara ulaşmasını sağlamak için, uygun olanların seçilmesi, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, motivasyonu, bölgelere ayrılması, planlanması, örgütlenmesi, kontrol edilmesi ve performanslarının değerlendirilmesi sürecidir (Taşkın, 2010: 42). Literatürde çeşitli satış yönetimi tanımları vardır. Hepsinde de ortak olarak; satış gücünün amacına ulaşabilmesi için, o işe uygun olan satış temsilcilerinin seçilmesi, eğitilmesi, ücretlendirilmesi, motive edilmesi, performansının ölçülmesi ve denetlenmesinden oluşan bir süreç mevcuttur.

Bu süreç aynı zamanda satış yönetimi aşamalarını da ifade etmektedir. İlk aşama olarak satış temsilcilerinin seçilmesi gelmektedir. Satış temsilcilerinin seçimi maliyeti yüksek bir satış yönetimi faaliyetidir ve üzerinde titizlikle durulması gerekir. Gerçekten iyi satış temsilcilerini araştırmak, bulmak, seçmek, işe almak ve bunları işletmede tutmak satış yönetimi ve işletmenin başarısı için oldukça önemlidir (Taşkın, 2010: 76-77).

İkinci aşamada satış temsilcilerinin eğitilmesi ve geliştirilmesi vardır. Günümüzde satış temsilcilerinin eğitimi bir lüks olmayıp, zorunluluk haline gelmiştir. Satış elemanların etkin bir şekilde eğitiminin temel faydaları, satış elemanı devir hızını azaltması, müşterilerle ilişkileri geliştirmesi, firmada morali düzeltmesi, kontrol olanaklarını ve satışları arttırması olarak sıralanabilir (Tek ve Özgül, 2008: 763).

Satış yönetiminde üçüncü aşama olarak satış temsilcilerinin motivasyonu gelmektedir. Satış yönetiminde motivasyon, satış müdürü ve satış şefleri arasında, özellikle satış performansı azalmaya başladığında üzerinde konuşulmaya başlanan bir konudur. Oysa ki, motivasyon performanstan farklı bir kavramdır. Performans, satış temsilcisinin görevinde gösterdiği başarı derecesidir. Motivasyon ise, başarılı olma arzudur (Taşkın, 2010: 145). Bunun için şirketler ve/veya satış yöneticileri öncelikle müşteriye hizmet verecek olan satış temsilcilerine önem vermeli, onları memnun etmelidirler. Çünkü işinden memnun olmayan bir satış temsilcisinin müşterisine ve işine gereken özeni göstermesi çok zordur. Bu noktada şirket içi pazarlamanın, diğer bir ifadeyle içsel pazarlamanın ne derece önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

İçsel pazarlama, işletmenin tüketicilere iyi hizmet vermesini sağlamak amacıyla çalışanlarını eğitime ve motive etme faaliyetidir (Mucuk, 2007: 306). Özetle satış müdürlerinin temel görevlerinden biri satış elemanlarını motive etmek yanında, satış elemanlarının kendilerini motive edecek ve/veya motive etmesini destekleyecek şartları da oluşturmak olmalıdır (Jobber ve Lancaster, 2009). Şirketler ve/veya satış yöneticileri; satış temsilcilerinin kişisel gelişimine, özel veya iş ile ilgili sorunlarına, ücret ve sosyal olanaklarına ne kadar önem verirlerse, o derece motive olmuş ve daha verimli çalışan satış temsilcilerine sahip olacaklardır.

Satış yönetiminde dördüncü aşama satış temsilcilerinin performansının belirlenmesi ve yükseltilmesidir. Performans değerlendirme işlemi, uzun ve zorlu bir süreçtir. Bu nedenle değerlendirme çalışmalarının çok sık yapılmaması ve belirli zaman aralıklarında gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Performans değerlendirme çalışmaları için uygulama bazında genel kabul gören süre, bir yıldır. Her yıl belirli zamanlarda çalışanların bir yıllık performansı, başarı ya da başarısızlığı gözden geçirilerek değerlendirilmeye tabi tutulmaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 238).

Tüm çalışanlar için olduğu gibi, satış temsilcileri için de maddi gelirin yanı sıra en önemli motivasyon genelde yetki, sorumluluk, saygınlık dolayısıyla terfi, unvan ve makamdır (Garıh, 2008: 104). Bu motivasyon araçlarını ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel araçları olarak da toplayabilir.

Satış yönetiminde son aşama ise, satış temsilcilerinin kontrolü aşamasıdır. Satış temsilcilerinin kontrolü; planlanan amaçlara erişme düzeyini, niteliğini, sapmaları ve bu sapmaların nedenlerini belirlemek ve düzeltici önlemler almak için yapılır. Bu yolla satış temsilcileri yönlendirilmeye ve motive edilmeye çalışılır (Tek ve Özgül, 2008:773).

Yukarıda açıklanan satış yönetimi süreçlerinden; satış temsilcilerinin işe alımı, eğitim ve gelişimleri, değerlendirme, terfi ve kontrolleri; yine satış yönetimi aşamalarından biri olan, satış temsilcilerinin motivasyonunu arttırmaya yönelik çabalarıdır. Örneğin, şirket çalışanlarına kişisel gelişim eğitimlerinin verilmesi, organizasyonda çalışan bireylere yetki ve sorumluluk verilerek terfi ettirilmesi, kariyer gelişim yollarının sürekli açık tutulması gibi durumlar, çalışanların motivasyonunu arttırmayı hedefleyen uygulamalardır (Sercan, 2010: 17).

3. MOTİVASYON

Motivasyon, birey tarafından tecrübe edilmiş “içsel” bir yöndür. Bu kavram, bireyin istek ve arzularına cevap arayan bir davranış kalıbının seçimi anlamına da gelmektedir (Keser, 2006: 3). Motivasyon, bir insanın içinde bulunan, o insanın olumlu ya da olumsuz belirli bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güç olarak da tanımlanmaktadır (Bentley, 1999: 180). Diğer bir tanıma göre motivasyon; insanı harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, kısaca; arzu, ihtiyaç ve korkulardır (Başaran, 1992: 316).

Tipik olarak motivasyon, insanın içinde bulunan ve iş hayatında kişiyi yükselmeye ve başarılı olmaya teşvik eden bir anlamı çağrıştırır. Bu bir ihtiyaç, tutku veya his olabilir; fakat sonuç olarak kişiyi kesin bir çizgide harekete geçirmeye zorlar. Hedefe yönelik sergilenen davranışlarda motivasyon faktörü belirleyici rol oynamaktadır (Adair, 2006: 9). Motivasyon kavramının açıklanmasındaki farklı tanımların ortak yanı, bireyin davranışını etkileme ve bu etki ile birlikte onu belirli amaçlar doğrultusunda harekete geçirme anlamının olmasıdır (Eroğlu, 2009: 407).

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan işbölümü ve onun doğal uzantısı uzmanlaşma ve diğer etkenler, iş görenlerde zaman içinde işe ve işlemeye karşı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmıştır. Taylor’dan Mayo’ya ve günümüze dek birçok araştırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmak için yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ulaşan araştırma ve incelemeler yapmışlardır. Özellikle yanıtını aradıkları soru şuydu: İşletmede iş görenlerin bir bölümü işlerini büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, aynı koşullarda ve benzer yeteneklere sahip diğer bir bölüm iş görenlerin isteksiz ve düşük verimle çalışmalarının nedenleri nelerdir? Bu soru işletmelerde motivasyon konusunun özünü oluşturmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 129).

Birçok şirket yöneticisi, başarıya, kazanmaya ve kara önem vermekte; insana yeterince önem vermemektedirler. Oysa şirket çalışanlarına insan olarak önem verilmesi gerektiği düşüncesinin genel kabul görmesinin çok eski bir tarihçesi vardır.

Bu bağlamda; bilimsel yönetim modeli, insan ilişkileri modeli ve beşeri ilişkiler modeli üzerinde durulması gereken yaklaşımlardır (Robbins, 1997: 388-410 İçinde: Taşkın, 2010: 136).

Motivasyon konusu ilk defa, yirminci yüzyılın başlarında Frederick Winslow Taylor ve arkadaşları ile onları izleyenler tarafından ortaya atılmıştır. Çağdaş işletme yönetiminin öncülerinden “Bilimsel Yönetim” konusundaki ilkeleri bütün dünyada genel kabul görmüş olan, F. W. Taylor temelde üretimin artırılması konuları ile ilgilenmiştir. Taylor’a göre, işletme yönetiminin sorumluluğu işe uygun kişileri bulmak ve bu kişileri yapacağı işler ile ilgili olarak en verimli yöntemler üzerinde eğitmek ve daha sonra da teşvikli ücretlendirme sistemi kurarak; yönetimin isteği doğrultusunda mümkün olduğunca hızlı çalıştırmak ve böylece kişisel kazançlarını yükseltmektir (Taşkın, 2010: 136). Taylor’ın, çalışanları bir makineymiş gibi düşünmesi nedeniyle bu yaklaşım çok eleştirilmiştir.

İşletmelerdeki insanların davranışları konusundaki ilk araştırma ise, Hawthorne deneyleri olarak bilinir. Bu çalışmaları yürüten araştırmacılar, dikkatlerini insan ilişkilerine vererek “insanı bir bütün olarak görmenin” önemli olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu nedenle, bu motivasyon modeli “İnsan İlişkileri Modeli” olarak tanımlanmıştır. İşletmecilik tarihinde, insana ve çalışanlara önem verilmesi gerektiği görüşü, ABD’de Western Elektrik şirketinin Chicago yakınlarındaki Hawthorne fabrikasında 1924-1930 yılları arasında yapılan deneylerin sonucunda kesin olarak ortaya çıkmıştır (Alpugan vd, 1997: 140).

Harvard Üniversitesi’nden davranış bilimci Prof. Dr. Elton Mayo ve arkadaşları olan bilim adamları; ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve dinlenme zamanı gibi fiziksel faktörlerin çalışanların verimliliğini etkileme durumunu araştırmıştır. Hawthorne Deneyleri araştırması sonucunda, fiziksel faktörlerin önemli olmadığı; buna karşılık sosyal faktörler ile çalışanlara olumlu yönde ilgi göstermenin üretimde verimliliği arttırdığı tespit edilmiştir.

Bilimsel yönetim modeli ve insan ilişkileri modelinin belirli kısıtlamaları dikkate alınarak geliştirilen beşeri ilişkiler modeli ise, satış temsilcilerinin birbirleriyle ilişkili araçlar nedeniyle motive olabileceklerini ortaya koymuştur. Bu motivasyon araçları; para, başkalarıyla kaynaşma, işe karşı istekli olma şeklinde sıralanmaktadır. Beşeri ilişkiler modelinde, insanın doğasına özgü bazı varsayımlar vardır. Bu varsayımlar; çalışanların kendi işleri yoluyla işletmeye daha fazla katkıda bulunmak istemesi, yapılan işin beğenilmeyen veya hoş gitmeyen bir tarafının bulunmaması, çalışanların işlerini etkileyen önemli kararları kendilerinin vermesi, kendini kontrol ve yönlendirmenin geniş oranda iş tatmini sağlaması olarak sıralanabilir (Taşkın, 2010: 138).

Motivasyon kavramı, bireyin bir ihtiyacının doyurulmasına yönelik bir harekete başlama ve tamamlanma süreci olarak da ele alınabilir. Bu süreçte çalışanların hangi araçlara bağlı olarak motive olduklarını motivasyon teorileri ile açıklamak mümkündür. Çalışan birey için, ekonomik tatminin gerekli bir koşul olduğu düşünülse de, yeterli bir koşul olduğunu iddia etmek doğru olmaz (Eren, 2008: 493). Bu nedenledir ki; çalışan motivasyonu, yani onu çalışmaya sevk eden güdüler motivasyon teorilerinde geniş bir şekilde açıklanmıştır.

Örgütlerde motivasyon sürecini açıklayıcı teoriler temel olarak, kapsam ve süreç teorileri olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kapsam teorilerinin odak noktası, bireysel ihtiyaçlardır. Süreç teorilerinin odak noktası ise, davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar geçen süre içerisinde bilişsel süreçler ele alınmak suretiyle tüm değişkenlerin incelenmesidir (Tınaz, 2006: 8). Kapsam teorileri; Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg’in İki Faktör Teorisi, Alderfer’in ERG Teorisi, McClelland’ın Başarı Güdüsü Teorisi, Fromm’un İhtiyaçlar Teorisi ve Özerklik Teorisinden oluşmaktadır. Süreç teorileri ise; Vroom’un Beklenti Teorisi, Porter ve Lawler’in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Adams’ın Hakkaniyet Teorisi, Locke’ın Amaç Yönelimi Teorilerini kapsamaktadır. Sonuç olarak; kapsam teorilerinde motivasyonun başlaması için çıkış noktası “ihtiyacın hissedilmesi” ve “ihtiyacın içeriğidir.” Süreç teorilerinin çıkış noktası ise, çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir.

4. ÇALIŞAN MOTİVASYONUNU BELİRLEYEN ARAÇLAR

Örgüt yönetimleri tarafından kullanılacak motivasyon araçları ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel araçlar olarak üç grupta incelenebilmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006: 292).

İş görenleri çalışmaya iten en güçlü etken yaşamını ve eğer varsa ailesinin yaşantısını sürekli kılacak yeterli bir ücrete sahip olmaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 147-148). Bu nedenle ekonomik motivasyon araçları; ücret, başarıdan dolayı maddi ödüller (prim, kara katılma vb) ve şirketin sunmuş olduğu sosyal güvenlik ve emeklilik planları olarak sınıflandırılabilir.

Ekonomik motivasyon araçlarının yanında, iş görenleri mutlu edecek çalışma ortamını yaratmak da yöneticilerin öncelikli amaçlarından. İş görenlerden birisi için geçerli olan bir çalışma ortamı diğeri için geçerliliğini yitirmiş olabilir. Bunun için yöneticiler çalışanların psikososyal yapılarına göre, bu motivasyon araçlarından yararlanmalıdırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 156). Psikososyal motivasyon araçları; takdir ve teşekkür etme, şirketin sunmuş olduğu sosyal imkanlar (giyim yardımı, yakacak yardımı, yemek parası vb), şirket içi sosyal uğraşlar (spor, gezi, eğlence vb), çalışanın işini zevk alarak yapması ve tatmini, şirketin çalışanlarına vermiş olduğu değer ve özel yaşamına göstermiş olduğu saygı, şirketin çalışanlarına bir statü sağlaması açısından imajı ile ilgilidir.

Motivasyonda özendirici araçlar olarak bir takım örgütsel ve yönetsel araçlar da kullanılabilir. Bunlar; çalışanın terfisi, çalışanın eğitim olanakları, çalışanlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, çalışanın işiyle ilgili bilgi ve belgelere kolaylıkla ulaşabilmesi, yöneticilerle, diğer çalışanlarla ve müşterilerle ilişkilerin durumu, çalışanın işiyle ilgili kullandığı araç ve ekipmanın durumu, çalışma saatleri, tatil ve izin durumları ve yönetimin hem işe ilişkin sorunlara hem de çalışanın özel sorunlarına karşı duyarlılığı konularıyla açıklanabilmektedir.

5. İLAÇ SEKTÖRÜNDE ÇALIŞAN TIBBİ SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYONLARINI ETKİLEYEN DEĞİŞKENLERİN BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Shiple ve Kiely'in (1988) endüstriyel pazarlarda ve Coulaux ve Jobber'in (1989) tüketici pazarlarında yaptığı araştırmalar sonucunda motivasyon araçlarının ve etki düzeylerinin her sektörde aynı olmadığı belirlenmiştir (Aktaran: Jobber ve Lancaster, 2009: 410-411). Bu nedenle, her sektör de olduğu gibi, tıbbi satış temsilcilerinin kendilerine yönelik uygulanan motivasyon araçlarından memnun olup olmadıkları, bu motivasyon araçlarının kendileri üzerindeki etki düzeyleri ve performanslarına etkilerinin belirlenmesi önemli hale gelmiştir.

5.1. Araştırmanın Amacı

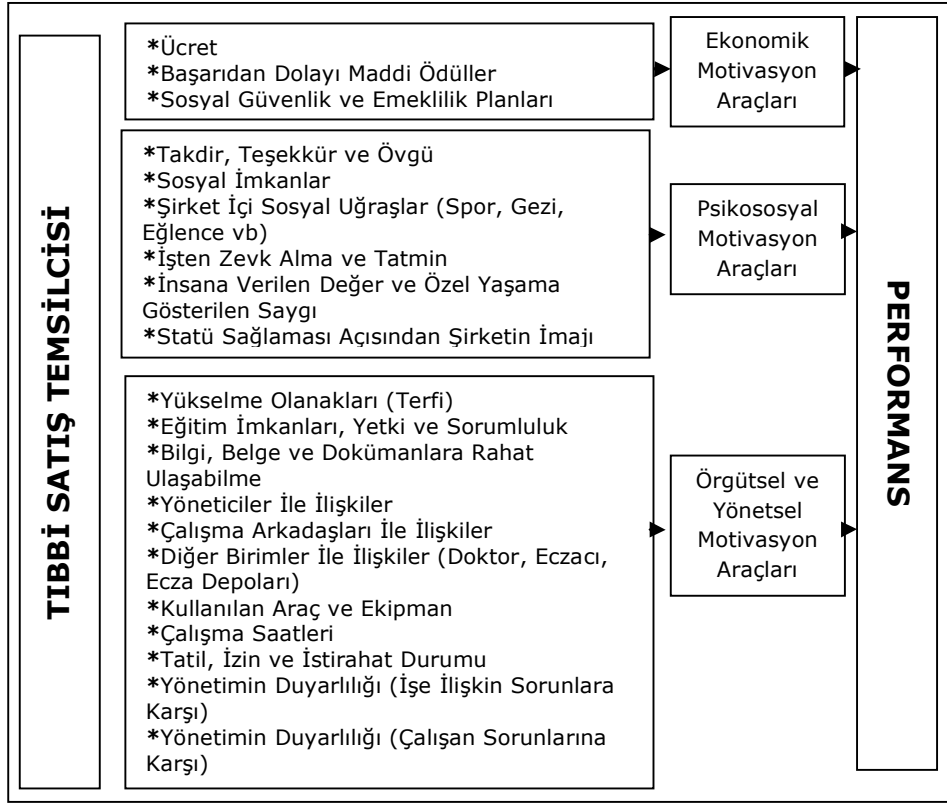
Araştırmanın amacı, teorik çerçevede ileri sürülen görüş ve düşünceler test edilerek, motivasyon araçlarının satış temsilcilerinin performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu bilgiler ışığında satış yöneticilerine alt kademelerde çalışan satış temsilcilerinin motivasyonu ile ilgili bilimsel verilerin kazandırılmasıdır. Ayrıca, Türkiye'de olması gerektiği noktadan halen çok uzaklarda olan ve kamuoyunda sadece doktorların vaktini aldığı düşünülen tıbbi satış temsilciliği mesleğini icra eden kişilerin, motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen araçları ortaya çıkarmak bu araştırmanın önemini büyük ölçüde ortaya koymaktadır.

5.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Tıbbi satış temsilcilerinin yoğun iş temposu içinde motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen araçların tespitine yönelik yapılan tanımlayıcı araştırmada, veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket formunda üç grup soru hazırlanmıştır. Birinci grup sorular (ilk yedi soru), anket katılımcılarının sosyodemografik özelliklerini öğrenmeye yönelik verileri toplamak için hazırlanmıştır. İkinci grup sorular (8-28 arası, toplam 21 soru), motivasyon araçlarının her birinin, tıbbi satış temsilcilerinin kendi şirketlerinde, ne ölçüde mevcut olduğunu öğrenmeye yönelik verileri toplamak için hazırlanmıştır. Üçüncü grup sorular (29-49 arası, toplam 21 soru) ise, tıbbi satış temsilcilerinin motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında bu araçlardan her birini ne derece önemli gördüklerini öğrenmeye yönelik verileri toplamak için hazırlanmıştır. Anket soruları ile Şekil 1'de görülen araştırmanın modeli test edilmiştir.

Araştırmaya esas teşkil eden anket formunun hazırlanmasında Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket araştırması, Denizli, Uşak, Aydın, Muğla, Manisa, Isparta, Antalya ve İzmir'de görev yapan tıbbi satış temsilcileri ile yapılmıştır. Geniş bir bölgede gerçekleştirilen bu araştırmaya yargısal örnekleme yöntemiyle belirlenen 219 tıbbi satış temsilcisi katılmıştır. Bu araştırmada, performans açısından tıbbi satış temsilcilerinin motivasyonlarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen araçlar belirlenmiş ve öncelikle tıbbi satış temsilcilerine bu motivasyon araçlarının her birinin, kendi şirketlerinde ne ölçüde mevcut olduğuna ilişkin sorular sorulmuştur. Mevcut durumu saptamaya yönelik sorulardan sonra da tıbbi satış temsilcilerinin motive olmalarında ve daha verimli çalışmalarında bu araçlardan her birini ne derece önemli gördüklerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur.



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

Anket sonuçları, SPSS 11.5 istatistik paket programında değerlendirilmiştir. Analizde sayısal ölçekte hazırlanan sorular için frekans dağılımı ve yüzdeleri, likert ölçekte hazırlanan sorular için aritmetik ortalama ve standart sapmaları hesaplanmış, hipotezlerin test edilmesinde tek örneklemlili t-testi kullanılmıştır. Tek örneklemlili t-testinde, kullanılan motivasyon araçlarının etki ve memnuniyet düzeyinin minimum noktası (test değeri) 3,67 olarak belirlenmiştir. Araştırmanın güvenilirliği Alpha katsayısı ile ölçülmüş ve tıbbi satış temsilcilerinin demografik özellikleri ile ilgili sorular değerlendirme dışı bırakılarak alpha katsayısı 0,9178 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, araştırma sonuçlarının güvenilir olduğu ve daha ayrıntılı istatistiksel analizi yapılabileceği sonucuna varılmıştır.

5.3. Araştırmanın Hipotezleri

Tıbbi satış temsilcilerinin işyerlerindeki motivasyon araçlarının mevcut durumu ile bu motivasyon araçlarının tıbbi satış temsilcilerinin performansını etkileme düzeylerini karşılaştırmaya yönelik olarak Tablo 1'deki hipotezler oluşturulmuştur.

Tablo 1. Araştırmanın Alternatif Hipotezleri

| Alternatif Hipotezler |
|--|
| <p>Etki Düzeyi Hipotezleri</p> <p>H₁-1: Ekonomik araçlar çalışanların motivasyonunu artırır. H₁-2: Psikososyal araçlar çalışanların motivasyonunu artırır. H₁-3: Örgütsel ve yönetimsel araçlar çalışanların motivasyonunu artırır.</p> |
| <p>Mevcut Durum Hipotezleri</p> <p>H₁-4: Çalışanlar uygulanan ekonomik motivasyon araçlarından memnundur. H₁-5: Çalışanlar uygulanan psikososyal motivasyon araçlarından memnundur. H₁-6: Çalışanlar uygulanan örgütsel ve yönetimsel motivasyon araçlarından memnundur.</p> |

Bu hipotezlerde motivasyon araçlarının tıbbi satış temsilcilerinin performansı üzerindeki etki düzeylerinin ölçülmesi ve tıbbi satış temsilcilerinin bu motivasyon araçlarından memnuniyet düzeylerinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

5.4. Araştırmanın Sonuçları

Araştırmaya katılan tıbbi satış temsilcilerinin yüzde 21,9'u kadın, yüzde 78,1'i erkektir. Yüzde 70'den fazlası 26 ile 35 yaşları arasında bulunmaktadır. 36 ile 40 yaş arasında olanların oranı ise 15,5'dir. 25 yaş altında olanlar ile 41 yaş üstünde olanların oranları ise birbirine eşittir.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Tıbbi Satış Temsilcilerinin Demografik Özellikleri

| <i>Değişken</i> | <i>N</i> | <i>%</i> | <i>Değişken</i> | <i>N</i> | <i>%</i> |
|-----------------|----------|----------|-----------------|----------|----------|
| <i>Cinsiyet</i> | | | <i>Eğitim</i> | | |
| Kadın | 48 | 21,9 | Lise | 12 | 5,5 |
| Erkek | 171 | 78,1 | Ön Lisans | 41 | 18,7 |
| | | | Lisans | 157 | 71,7 |
| <i>Yaş</i> | | | Lisans Üstü | 9 | 4,1 |
| 25 ve altı | 12 | 5,5 | | | |
| 26-30 | 71 | 32,4 | <i>Deneyim</i> | | |
| 31-35 | 90 | 41,1 | 1 yıldan az | 5 | 2,3 |
| 36-40 | 34 | 15,5 | 1-5 yıl | 61 | 27,9 |
| 41 ve üstü | 12 | 5,5 | 6-10 yıl | 90 | 41,1 |
| | | | 11-15 yıl | 40 | 18,3 |
| | | | 16 ve üstü | 23 | 10,5 |

Tıbbi satış temsilcilerinin eğitim durumuna baktığımız zaman yüzde 71,7 gibi büyük bir oranda lisans mezununun olduğu görülmektedir. Lisans mezunlarını yüzde 18,7 ile ön lisans mezunları izlemektedir. İlaç sektöründeki deneyimleri açısından bakıldığında, tıbbi satış temsilcilerinin çoğunlukla 6 ile 10 yıl arasında bir süredir bu sektörde faaliyet gösterdikleri göze çarpmaktadır. 1 ile 5 yıl arasında bir süredir bu işle meşgul olanların oranı ise yüzde 27,9 ile ikinci sırada yer almaktadır. 1 yıldan az süredir bu işle uğraşanların oranı yüzde 2,3 ile oldukça küçük bir pay almıştır.

Genel olarak bakıldığında, sektörde görev yapan erkeklerin oranı yüzde 78,1'lik bir oranla kadın çalışanlardan oldukça fazladır. Büyük çoğunluğunu erkek çalışanların oluşturduğu tıbbi satış temsilcilerinin yaşa göre dağılımı da farklılıklar göstermektedir. Özellikle 41 yaş ve üzeri olanların oranı yüzde 5,5 ile dikkat çekmektedir. Buradan şu iki sonuç çıkarılabilir: Birincisi, çalışanlar 41 ve üzeri yaşlarda tıbbi satış temsilciliğinden satış yöneticiliğine terfi ediyor olabilirler. İkincisi ise, çalışanlar 41 ve üzeri yaşlara ulaşmadan maddi ve manevi anlamda kendilerini daha güvende hissedecekleri sektörlere geçiş yapıyor olabilirler. Mesleki deneyim açısından bakıldığında da durum pek farklı değildir. Bir yıldan az çalışanlar dikkate alınmaz ise, 16 yıl ve üzeri süredir bu işi yapanların oranı yüzde 10,5 ile son sırada yer almaktadır. Bir başka ifadeyle yaş ve mesleki deneyim arttıkça ya satış yöneticiliğine doğru terfiler gerçekleşmekte veya tatminsizlikten dolayı başka sektörlere transfer gerçekleşmektedir (Tablo 2).

Tablo 3'te görüldüğü gibi tıbbi satış temsilcileri ilaç şirketleri tarafından uygulanan ücret politikalarının motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini ifade etmektedirler. Tıbbi satış temsilcileri, başarıdan dolayı maddi ödüllendirmeyi, ücret yeterlilik seviyesinin de altında bir seviyede bulmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan satış temsilcileri, ekonomik motivasyon araçlarından; çalıştıkları işyerinin sağlamış olduğu sağlık güvencesi ve emeklilik planlarını, ücret ve başarıdan dolayı maddi ödüllendirmeye nazaran motivasyonlarını daha fazla olumlu etkilediğini ifade etmektedirler.

Tıbbi satış temsilcilerinin çalıştıkları işyerlerinin imaj ve genel görünüşünü diğer psikososyal araçlara göre daha iyi bir seviyede gördükleri ve memnun oldukları anlaşılmaktadır. İnsana verilen değer ve özel yaşama gösterilen saygı bakımından da tıbbi satış temsilcilerinin iş yerlerinin yeterlilik seviyesi ikinci sırada yer almaktadır. Tıbbi satış temsilcileri işyerlerindeki takdir ve teşekkür durumunu, işyerlerinin sunduğu sosyal imkanları ve yaptıkları işten zevk alma durumlarını normal seviyede değerlendirmişlerdir. Tıbbi satış temsilcilerinin, psikososyal motivasyon araçlarından; şirket içi spor, gezi, eğlence gibi sosyal faaliyetleri ise, düşük seviyede görmekte ve işletme uygulamalarından çok da memnun olmadıkları ortaya çıkmaktadır.

Tıbbi satış temsilcileri için çalıştıkları işyerlerinde yükselme olanaklarından çok da memnun olmadıkları ve motivasyonlarını olumsuz şekilde etkilediği görülmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla, yöneticileriyle ve ilişkide oldukları diğer birimlerle yani müşterileriyle (doktor, eczacı, ecza depoları) iletişimi açısından bakıldığında uygulanan diğer örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarından daha memnun görülmektedirler. Tıbbi satış temsilcileri; işyerlerinin sunmuş olduğu kişisel gelişim olanaklarını, kendilerine verilen yetki ve sorumlulukları, işleriyle ilgili bilgi ve belgelere ulaşabilmeyi, iş yaparken kullandıkları araç ve ekipmanı, çalışma saatleri, tatil ve izin durumlarını normal düzeyde görmekte ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçlarından genellikle orta düzeyde memnuniyet duydukları ortaya çıkmaktadır (Tablo 3).

Tablo 3. Motivasyon Araçlarının Tıbbi Satış Temsilcileri İçin Mevcut Durumu ve Etki Düzeyi

| | Soru | Mevcut Durum* | | Etki Düzeyi** | |
|--|--------------------------------|---------------|---------|---------------|---------|
| | | A.O. | S.S. | A.O. | S.S. |
| Ekonomik Motivasyon Araçları | Ücret Seviyesi | 2,9132 | 0,64021 | 4,4932 | 0,69974 |
| | Maddi Ödüller | 2,8493 | 0,92871 | 4,5388 | 0,66505 |
| | Sağlık-Emeklilik | 3,589 | 0,9885 | 4,5434 | 0,62932 |
| Psikososyal Motivasyon Araçları | Takdir-Teşekkür | 3,0183 | 0,90849 | 4,4384 | 0,74167 |
| | Sosyal İmkanlar | 3,2648 | 0,98297 | 4,3653 | 0,71925 |
| | Sosyal Faaliyetler | 2,4064 | 0,99271 | 3,6941 | 0,88955 |
| | Zevk-Tatmin | 3,3014 | 0,97235 | 4,5205 | 0,69288 |
| | Değer-Saygı | 3,5479 | 1,01423 | 4,6119 | 0,58266 |
| | Statü-İmaj | 3,7489 | 0,94137 | 4,4338 | 0,66288 |
| Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları | Terfi Olanağı | 2,7763 | 0,89861 | 4,3242 | 0,77217 |
| | Eğitim-Kurs | 3,0776 | 0,99927 | 4,1279 | 0,83066 |
| | Yetki-Sorumluluk | 3,1735 | 0,87106 | 4,2511 | 0,74559 |
| | Bilgi-Belge | 3,5982 | 0,90015 | 4,0137 | 0,88036 |
| | Yöneticilerle İlişki | 3,9406 | 0,78468 | 4,5525 | 0,63588 |
| | Arkadaşlarla İlişki | 4,0959 | 0,77515 | 4,0548 | 0,85494 |
| | Müşterilerle İlişki | 4,0046 | 0,68065 | 4,0639 | 0,79881 |
| | Araç ve Ekipman | 3,5936 | 0,99732 | 4,2420 | 0,68461 |
| | Çalışma Saatleri | 3,6575 | 0,83313 | 4,2237 | 0,67060 |
| | Tatil-İzin | 3,8493 | 0,86742 | 4,2420 | 0,75472 |
| | Yönetimin Duyarlılığı (İşe) | 3,3333 | 0,96419 | 4,3653 | 0,69327 |
| | Yönetimin Duyarlılığı (Kişiye) | 3,2968 | 0,9808 | 4,4338 | 0,66288 |

*Ölçek: 1. Hiç Katılmıyorum – 5. Tamamen Katılıyorum

** Ölçek: 1. Hiç Etkilemez – 5. Tamamen Etkiler

Tıbbi satış temsilcileri ücret seviyesi ve başarıdan dolayı maddi ödüllendirmeyi çalıştıkları işyerlerinde normalin altında bir seviyede bulurken, aynı etkenleri kendileri için daha verimli çalışma adına bir motivasyon aracı olarak görmektedirler. Ücret ve maddi ödülleri, motivasyon aracı olarak yüksek ile çok yüksek tam ortasında bir yerde konumlandırmaktadırlar. Tıbbi satış temsilcileri şirket içi spor, gezi, eğlence vb. sosyal faaliyetlerin motive olma noktasında, önemli seviyede olduğunu belirtmişlerdir. Geriye kalan tüm psikososyal motivasyon araçları motive olma ve daha verimli çalışma anlamında yüksek üzerinde bir ortalamaya sahiptirler. Özellikle insana verilen değer ve özel yaşama gösterilen saygı bakımından işyerlerinin kendilerine karşı tutumu ortalama anlamında çok önemli bir noktadadır. Bunu sırasıyla yapılan işten zevk alma, işinde takdir edilme ve işyerinin imajı izlemektedir.

Tıbbi satış temsilcileri için işyerlerinin sunduğu sosyal imkanlar da bir motivasyon aracı olarak yüksek üzerinde bir değer almaktadır. Tıbbi satış temsilcileri, örgütsel ve yönetmel motivasyon araçlarının tamamını motive olma ve daha verimli çalışma anlamında önemli bir seviyede görmektedirler. Özellikle yöneticiler ile olan ilişkilerin durumu tıbbi satış temsilcisinin kendisini işine vermesini ve motivasyonunu arttırmaktadır. Sırasıyla çalışanların sorunlarına ilişkin ve iş ile ilgili sorunlara ilişkin yöneticinin duyarlılığı da, tıbbi satış temsilcileri için motive olma noktasında önem arz eden konulardır.

5.5. Hipotezlerin Test Edilmesi

Her bir motivasyon aracı için mevcut durum ile ilgili üç adet ve etki düzeyi ile ilgili de üç adet olmak üzere toplam da altı adet hipotez oluşturulmuştur.

Tıbbi satış temsilcilerine işyerleri tarafından uygulanan ekonomik motivasyon araçları yeterli bulunmamış ve “çalışanlar işletmenin uyguladığı ekonomik motivasyon araçlarından memnundur” hipotezi (H_1-4) uygulanan tek örneklemli t-testine göre desteklenmemiştir (Tablo 4). Fakat aynı motivasyon aracına etki düzeyi açısından bakıldığında, tıbbi satış temsilcilerine uygulanan ekonomik motivasyon araçlarının (ücret, primli ücret, sağlık ve emeklilik planları) motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüş ve “ekonomik araçlar çalışanların motivasyonunu artırır” hipotezi (H_1-1) doğrulanmıştır.

Tablo 4. Motivasyon Araçlarının Ortalamaları

| Test Değer 3,67 | Ekonomik Araçların Ortalaması | | Psikososyal Araçların Ortalaması | | Örgütsel ve Yönetsel Araçların Ortalaması | |
|--------------------|-------------------------------|-------------|----------------------------------|-------------|---|-------------|
| | Mevcut Durum | Etki Düzeyi | Mevcut Durum | Etki Düzeyi | Mevcut Durum | Etki Düzeyi |
| Aritmetik Ortalama | 3,1172 | 4,5251 | 3,2146 | 4,3440 | 3,5331 | 4,2412 |
| Standart Sapma | 0,66204 | 0,52729 | 0,70085 | 0,50395 | 0,54617 | 0,50275 |
| t | -12,357 | 23,999 | -9,616 | 19,792 | -3,709 | 16,815 |
| p | - | 0,000 | - | 0,000 | - | 0,000 |

Psikososyal motivasyon araçları incelendiği zaman, tıbbi satış temsilcilerine işyerleri tarafından uygulanan psikososyal motivasyon araçlarının yeterli bulunmadığı ve “çalışanlar işletmenin uyguladığı psikososyal motivasyon araçlarından memnundur” hipotezinin (H₁-5) desteklenmediği görülmüştür (Tablo 4). Ekonomik motivasyon araçlarında olduğu gibi burada da tıbbi satış temsilcilerine uygulanan psikososyal motivasyon araçlarının (takdir ve teşekkür durumu, sosyal imkanlar, şirket içi sosyal uğraşlar, işten zevk alma, değer ve statü) motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüş ve “psikososyal araçlar çalışanların motivasyonunu artırır” hipotezi (H₁-2) doğrulanmıştır.

Son olarak örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarına baktığımızda, tıbbi satış temsilcilerine işyerleri tarafından uygulanan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları yeterli bulunmamış ve “çalışanlar işletmenin uyguladığı örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarından memnundur” hipotezi (H₁-6) desteklenmemiştir (Tablo 4). Tıbbi satış temsilcilerine uygulanan örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarının (terfi olanakları, eğitim imkanları, bilgi ve belgelere ulaşabilme, yöneticiler, iş arkadaşları ve müşteriler ile ilişkilerin durumu, kullanılan araç ve ekipmanın durumu, çalışma saatleri, tatil ve izin durumları, yöneticilerin iş ve özel sorunlara karşı duyarlılığı) motivasyonu olumlu yönde etkilediği görülmüş ve “örgütsel ve yönetsel araçlar çalışanların motivasyonunu artırır” hipotezi (H₁-3) doğrulanmıştır.

Tıbbi satış temsilcileri, işyerlerinin sunmuş olduğu ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarını yetersiz olarak görmektedirler. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçlarını, psikososyal araçlara ve ekonomik araçlara göre daha yeterli seviyede görmekteyken, en memnun olmadıkları tablo ekonomik motivasyon araçlarında ortaya çıkmaktadır. Bu motivasyon araçlarını, tıbbi satış temsilcilerinin performansına olan etkisi açısından incelediğimizde ise, ekonomik motivasyon araçları tıbbi satış temsilcileri için en başta gelen motivasyonel araçlardır. Ekonomik motivasyon araçlarını sırasıyla psikososyal motivasyon araçları ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları izlemektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Motivasyon araçları genel olarak değerlendirildiğinde karşımıza çıkan sonuç; tıbbi satış temsilcilerinin motivasyonlarını olumlu etkileyeceğini belirttikleri ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarının, şirketlerince yeterli seviyede uygulanmamasından ve beklentilerini karşılamamasından dolayı memnun olmadıkları yönündedir.

Araştırmaya katılan tıbbi satış temsilcileri iş yerlerinde uygulanan ekonomik motivasyon araçlarını, psikososyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçlarına göre daha düşük bulmaktadırlar. Özellikle ekonomik motivasyon araçlarından ücret ve prim ele alındığında, tıbbi satış temsilcilerinin yaptıkları işe karşılık kazançlarından memnun olmadıkları anlaşılmaktadır. Bu motivasyon araçlarını tıbbi satış temsilcilerinin performansına olan etkisi açısından incelediğimizde ise, ne denli önemli araçlar oldukları bir kez daha anlaşılmaktadır. Tıbbi satış temsilcileri, iş yerlerinde uygulanan ekonomik motivasyon araçlarının durumunu yeterli seviyede bulmazken, bu araçların performansına olan etkisinin çok önemli olduğunu belirterek, birinci sıraya koymaktadırlar. Bu da gösteriyor ki, ekonomik motivasyon araçları yani; ücret, maddi ödüllendirme, sağlık ve emeklilik planları tıbbi satış temsilcilerinin motivasyonunu arttırmakta ve daha verimli çalışmalarını için teşvik rolü oynamaktadır. Fakat ekonomik motivasyon araçları var olduğu durumda çalışanı tam anlamıyla motive etmemekte, olmadığı zaman ise eksikliği hissedilmektedir. Bundan dolayı ekonomik motivasyon araçları yeterli seviyede uygulanmalı; fakat sadece bu araçlar ile çalışanların motivasyonunun tam, veriminin yüksek olacağı yanılığısına da düşülmemelidir.

Tıbbi satış temsilcileri için ekonomik motivasyon araçlarından sonra öncelikli olarak psikososyal motivasyon araçları gelmektedir. Psikososyal motivasyon araçlarını ise örgütsel ve yönetsel araçlar izlemektedir. Psikososyal ve örgütsel-yönetsel motivasyon araçları, ekonomik motivasyon araçlarının yanında motivasyonu destekleyici birer mekanizma gibi çalışmaktadır.

Tüm bu motivasyon araçları, özellikle işletmelerin içsel pazarlama uygulamaları çerçevesinde çalışanların motivasyonu için çok önemlidir. İşletmeler dışsal pazarlamadan önce şirket içi pazarlamasını yeterli düzeyde yapmalıdırlar. Çünkü; şirket içi tatmini sağlanmış olan bir satış temsilcisi, daha etkili ve daha verimli çalışacaktır, satış hedeflerini realize

edecektir, işletmeye olan müşteri bağlılığını arttıracaktır ve böylece işletmenin kar elde etmesine ve büyümesine katkıda bulunmuş olacaktır.

Sonuç olarak; ekonomik, psikososyal ve örgütsel-yönetimsel motivasyon araçları tıbbi satış temsilcileri açısından oldukça önemli motivasyon kaynaklarıdır. Fakat bu motivasyon kaynaklarının şirketler ve/veya yöneticiler tarafından ne derece uygulandığı, eğer uygulanıyorsa da nasıl uygulandığı çok önem arz etmektedir. İnsanları neyin motive ettiğini bilmek, çevredekileri anlamayı, onların hareketlerini, davranışlarını anlamayı gerektirir. Bu da ancak ve ancak insanlar arası sağlıklı iletişim sayesinde olmaktadır. Özellikle de iş gören ile yönetici arasındaki iletişimin motivasyon açısından çok büyük önemi vardır. Bir yönetici, alt kademelerde çalışan iş gören ile sağlıklı bir iletişim kurmalı ve onu iyi tanımalıdır. Kesinlikle, herkesin aynı özendirme ve teşviklerle motive olduğu hatasına düşmemelidir. Bir takım yöneticiler çalışanların ancak korku ya da parasal ödüllerle motive edileceğine inanmaktadırlar. Bu düşünce ancak kısa vadede motivasyonu sağlayabilir; uzun vadede ise çalışanları işten bıktırmaktadır. Çünkü bir kişi ödül ile motive edilebilirken; başka bir kişi için bu ödül, motivasyon aracı olmayabilir. Belki o kişi de cezadan kurtulabilmek amacıyla motive olacaktır. Bundan dolayı; yöneticiler ve/veya şirketler uygulamakta oldukları motivasyon araçlarını çeşitlendirmeli ve bu motivasyon araçlarının her çalışan üzerinde aynı etkiyi vermeyeceğini de çok iyi bilmelidirler.

Ayrıca, şirketler ve/veya yöneticiler bundan sonra çalışanlarıyla olan ilişkilerinde, onları neyin motive edeceğini ve aynı zamanda nasıl motive edeceğini çok iyi analiz etmelidirler ve sağlıklı bir şirket içi iletişim ile sektöre motivasyonu yüksek, buna bağlı olarak da verimi yüksek satış temsilcileri kazandırmalıdır.

KAYNAKÇA

- ADAIR, J. (2006) “**Etkili Motivasyon**” (Çeviri: Salih Uyan), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul.
- ALPUGAN, O.; DEMİR, H.; OKTAV, M.; ÖNER, N. (1997) “**İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**”, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- BAŞARAN, İ. E. (1992) “**Yönetimde İnsan İlişkileri**”, Nobel Yayınevi, Ankara.
- BENTLEY, T. (1999) “**İnsanları Motive Etme**” (Çeviri: Onur Yıldırım), Hayat Yayınları, İstanbul.
- COULAUX, C.; JOBBER, D. (1989) “**Motivation of Consumer Salespeople**”, University of Bradford School of Management, Working Paper.
- EREN, E. (2008) “**Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**”, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- EROĞLU, F. (2009) “**Davranış Bilimleri**”, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- GARİH, Ü. (2008) “**İş Hayatında Motivasyon**” (Editör: Nejat Sezik), Hayat Yayıncılık, İstanbul.
- GÜRÜZ, D.; GÜREL, E. (2006) “**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- İSLAMOĞLU, A. H.; ALTUNIŞIK, R. (2007) “**Satış ve Satış Yönetimi**”, Sakarya Yayıncılık, Sakarya.
- JOBBER, D.; LANCASTER, G. (2009) “**Sales and Sales Management**” 8th Edition, Prentice Hall, England.
- KESER, A. (2006) “**Çalışma Yaşamında Motivasyon**”, Alfa Aktüel, Bursa.
- MUCUK, İ. (2007) “**Pazarlama İlkeleri**”, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- ROBBINS, S. P. (1997) “**Managing Today**”, Prentice Hall, New Jersey.
- SABUNCUOĞLU, Z.; TÜZ, M. (2003) “**Örgütsel Psikoloji**”, Furkan Ofset, Bursa.
- SERCAN, H. (2010) “**Etkili Motivasyon Yöntemleri**”, Etap Yayınevi, İstanbul.
- SHIPLEY, D.; KELLY, J. (1988) “**Motivation and Dissatisfaction of Industrial Salespeople - How Relevant is Herzberg's Theory?**”, European Journal of Marketing, Vol.22 (1), 17-30.
- TAŞKIN, E. (2010) “**Satış Yönetimi Eğitimi**”, Papatya Yayıncılık, İstanbul.
- TEK, Ö. B.; ÖZGÜL, E. (2008) “**Modern Pazarlama İlkeleri**”, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- TINAZ, P. (2006) “**Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**”, Beta Kitap, İstanbul.