

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**TIBBİ SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYONU:
“X İLAÇ FİRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA”**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurten NAYİR

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Adem UĞUR

NİSAN 2010

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TIBBİ SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYONU:
“X İLAÇ FİRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA”

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nurten NAYİR

Enstitü Anabilim Dalı : Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkiler
Enstitü Bilim Dalı : İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Bu tez 23/03/2010 tarihinde jüri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı

Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul
 Red
 Düzeltme

Jüri Üyesi

Kabul
 Red
 Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Nurten NAYİR

23.03.2010

ÖNSÖZ

İşletmelerin temel amacı, işletme kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak en kısa zamanda ve optimum maliyetle en verimli şekilde işletme amaçlarına ulaşmayı sağlamaktır. İşletmelerin amaçlarına ulaşma yolunda kullandıkları kaynakların her birinin ayrı ayrı önemi bulunmakla birlikte, entelektüel sermaye olarak adlandırılan insan kaynağı bu kaynaklar içerisinde en önemli kaynaktır.

Günümüz rekabet koşullarında işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri insan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasına bağlıdır. İnsan kaynağının etkin ve verimli kullanılmasını sağlamada ise önemli faktörlerden biri de motivasyondur. Çünkü işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri çalışanlarından alacakları kişisel verimliliğe dolayısıyla çalışanların bu verimliliği ortaya koymalarını sağlamalarına yani motivasyona bağlıdır.

Sektörel farklılıklar yanında, çalışanlar konumları ve kişisel özellikleri gereği de farklı motivasyon unsurlarıyla motive olabilmektedirler.

İşletmeler açısından önemli bu unsurları doğru şekilde belirleyerek çalışanın motivasyonunu arttırmaktır.

Bu görüşlerden hareketle, satış elemanlarının ve Türkiye'nin kendini her geçen geliştirdiği dinamik bir sektör olan ilaç sektörünün lokomotif elemanları olan tıbbi satış temsilcilerinin motivasyon kaynaklarının neler olduğunun incelenmesi amaçlanmıştır.

Yaptığım bu çalışmayla sektörel ve akademik birçok kaynaktan yararlandım. Bununla birlikte sektördeki yaklaşık altı yıllık tecrübelerim yanında, sektör içerisinde değişik firmalarda çalışan birçok arkadaşımın fikirlerinden ve deneyimlerinden de yararlandım. Kendilerine paylaşımları için çok teşekkür ederim.

Ayrıca yüksek lisans tezime yaptığı destek ve katkıları için, kendisiyle çalışmaktan onur duyduğum değerli tez hocam Sayın Prof. Dr. Adem Uğur başta olmak üzere tüm hocalarıma, öğrenci işleri ile ilgili yardımlarından dolayı Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına, anketime katılma nezaketi göstererek fikirlerini benimle paylaşan Tıbbi Satış Mümessillerine saygılarımı ve teşekkürlerimi sunarım.

Tez çalışmam boyunca maddi ve manevi desteklerini esirgemeyen aileme de en içten sevgilerimi sunar, teşekkür ederim.

Nurten NAYİR

23 Mart 2010

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	vi
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	viii
ÖZET	ix
SUMMARY	x
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: MOTİVASYON KAVRAMI	5
1. 1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi	5
1. 2. Motivasyonun Özellikleri ve İlkeleri	7
1. 3. Motivasyon Teorileri.....	9
1. 3. 1. Kapsam Teorileri.....	10
1. 3. 1. 1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	10
1. 3. 1. 2. X ve Y Teorisi.....	12
1. 3. 1. 3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	14
1. 3. 1. 4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi.....	16
1. 3. 2. Süreç Teorileri.....	17
1. 3. 2. 1. Davranış Şartlandırma	17
1. 3. 2. 2. Beklenti Teorisi.....	18
1. 3. 2. 3. Eşitlik Teorisi.....	20

1. 3. 2. 4. Amaç Teorisi.....	20
1. 3. 2. 5. Atıf Teorisi.....	21
1. 4. Motivasyon Araçları.....	23
1. 4. 1. Ekonomik Araçlar	23
1. 4. 1. 1. Ücret Artışı	24
1. 4. 1. 2. Primli Ücret.....	24
1. 4. 1. 3. Kara Katılma.....	24
1. 4. 1. 4. Ekonomik Ödül.....	25
1. 4. 2. Psiko Sosyal Araçlar.....	26
1. 4. 2. 1. Çalışmada Bağımsızlık.....	26
1. 4. 2. 2. Sosyal Katılma	27
1. 4. 2. 3. Değer ve Statü.....	28
1. 4. 2. 4. Gelişme ve Başarı	29
1. 4. 2. 5. Özel Yaşama Saygılı Olma.....	29
1. 4. 2. 6. Çevreye Uyum	30
1. 4. 2. 7. Öneri Sistemi	30
1. 4. 2. 8. Sosyal Uğraşlar	30
1. 4. 3. Örgütsel Yönetmel Araçlar.....	31
1. 4. 3. 1. Amaç Birliği.....	31
1. 4. 3. 2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi.....	32
1. 4. 3. 3. Eğitim ve Yükselme	33
1. 4. 3. 4. Kararlara Katılma.....	34
1. 4. 3. 5. İletişim.....	34

1. 4. 3. 6. İş Zenginleştirme.....	34
1. 4. 3. 7. İş Genişletme	36
1. 4. 3. 8. Yarı Otonom Çalışma Grupları.....	36
1. 4. 3. 9. Çalışma Ortamını Geliştirme	36
1. 5. Motivasyon Türleri.....	37
1. 5. 1. Fizyolojik Motivasyon.....	37
1. 5. 2. Sosyal Motivasyon	37
1. 5. 3. Psikolojik Motivasyon.....	38
BÖLÜM 2: KİŞİSEL SATIŞ	39
2. 1. Kişisel Satış Tanımı ve Özellikleri	39
2. 2. Satış Elemanlarının Motivasyonunda Kullanılan Araçlar	45
2. 2. 1. Satış Yarışmaları	47
2. 2. 2. Satış Toplantıları	48
2. 2. 3. Satış Eğitim Programları.....	48
2. 2. 4. Terfi Fırsatları	49
2. 2. 5. Teşvik Programları	49
2. 3. Satış Elemanlarının Motivasyonuna Etki Eden Faktörler	50
2. 3. 1. İşle İlgili Faktörler	50
2. 3. 2. Örgütle İlgili Faktörler.....	50
2. 3. 3. Çevreyle İlgili Faktörler.....	51
2. 3. 4. Kişisel Faktörler	51
2. 4. Satış Gücünün İşletmedeki Yeri Ve Önemi	51
2. 5. Türk İlaç Sektörü ve Tıbbi Satış Temsilciliği.....	52

2. 5. 1. Türk İlaç Sanayinin Tarihsel Gelişimi.....	52
2. 5. 1. 1. Cumhuriyet Öncesi Dönem	52
2. 5. 1. 2. Cumhuriyetten İkinci Dünya Savaşına Kadar Olan Dönem.....	53
2. 5. 1. 3. İkinci Dünya Savaşından Günümüze Kadar Olan Dönem	53
2. 5. 2. Sektör Hakkında Genel Bilgiler	55
2. 5. 3. Tıbbi Satış Temsilciliğinin Tanımı ve Özellikleri.....	60
2. 5. 4. Tıbbi Satış Temsilcilerinin Motivasyon Kaynakları	67
2. 5. 4. 1. Satış Özendirme Araçlarının Etkinliği	69
2. 5. 4. 2. Maddi İmkanların Uygunluğu	70
2. 5. 4. 3. Maddi Olmayan İmkanların Çekiciliği.....	70
2. 5. 4. 4. Takım Çalışması	71
2. 5. 4. 5. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları.....	72
2. 5. 4. 6. Doktor ve Eczacıların Tutumu	72
2. 5. 4. 7. Makul ve Ulaşılabilir Hedefler	73
BÖLÜM 3: TIBBİ SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYONU X İLAÇ FİRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	74
3. 1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	74
3. 2. Araştırmanın Kısıtları.....	74
3. 3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı.....	74
3. 4. Örgüt Analizi	75
3. 4. 1. Örgütün Tanıtımı	75
3. 4. 2. Misyon ve Vizyon	75
3. 4. 3. Örgütün Swot Analizi	75

3. 5 Araştırma Bulguları ve Yorumları.....	76
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	87
KAYNAKLAR.....	94
EKLER.....	100
ÖZGEÇMİŞ.....	121

KISALTMALAR

TST: Tıbbi Satış Temsilcisi

Diğ: Diğerleri

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

Vb: Ve Benzeri

OTC: Reçetesiz satışına izin verilen ilaç

SSK: Sosyal Sigortalar Kurumu

IMS: İntercontinental Marketing Services

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Demografik Özellikler Frekans Dağılım Tablosu.....	78
Tablo 2: Maddi Unsurlarla İlgili Mülakat Soruları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi)...	79
Tablo 3: Maddi Unsurlarla İlgili Mülakat Soruları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi).....	80
Tablo 4: Manevi Unsurlarla İlgili Mülakat Soruları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi).....	82
Tablo 5: Manevi Unsurlarla İlgili Mülakat Soruları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi).....	83
Tablo 6: Maddi ve Manevi Değerler Ki-Kare Analizi (Anlamlılık).....	86
Tablo 7: Maddi ve Manevi Değerler Ki-Kare Analizi (Sıklık).....	86

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Motivasyon Süreci.....	6
Şekil 2: Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	11
Şekil 3: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	15
Şekil 4: Satış Eylem Süreci.....	41
Şekil 5: İlaç Satış Süreci.....	63

Tezin Başlığı: Tıbbi Satış Temsilcilerinin Motivasyonu: “X İlaç Firması Üzerine Bir Araştırma”

Tezin Yazarı: Nurten NAYİR

Danışman: Prof. Dr Adem UĞUR

Kabul Tarihi: 23.03.2010

Sayfa Sayısı: x (ö. k.) + 101 (tez) + 20 (Ekler)

Anabilimdalı: Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri

Bilimdalı: İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkileri

Günümüzde motivasyon kavramı değişik sektörler içerisinde faaliyet gösteren her firma için önemli hale gelmiştir. Günümüz iş dünyasında bu konunun ciddiyetinin farkında olan işletmeler dikkatlerini çalışanları üzerine çevirmeye başlamışlardır. Çünkü işletmelerin durmaksızın gelişen rekabet koşullarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve pazarda daha iyi yerler edinebilmelerinde en önemli faktörlerden birini yetenekli çalışanların elde tutulması ve bu çalışanların sürekli motivasyonlarının sağlanması oluşturmaktadır. Motivasyonu yüksek olan çalışan, şirket kültürünü benimser, işini sahiplenir ve yaratıcılığını kullanarak daha iyisini başarmak için var gücüyle çalışır. Motivasyon bir araçtır. Bu araç yöneticiler tarafından ne kadar iyi kullanılırsa çalışandan o kadar iyi verim alınır. Bunun için yönetici işgörenlerini motive ederken kullanacağı motivasyon araçlarını ve dolayısıyla işgörenlerinin kişisel özelliklerini iyi belirlemelidir. Motivasyon her meslek için önemli olmakla birlikte duyguların ortaya konularak çalışıldığı satış mesleğinde ayrı bir öneme sahiptir.

Bu çalışmanın temel amacı, satış elemanlarının buna bağlı olarak tıbbi satış temsilcilerinin motivasyon kaynaklarının neler olduğunu belirlemektir. Bu nedenle birinci bölümde motivasyonun tanımı, ilkeleri, teorileri, türleri ve araçları, ikinci bölümde kişisel satış, tıbbi satış temsilciliği ve ilaç sektörü hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiş olup, Üçüncü ve son bölümde ise çalışmanın araştırma problemi ortaya konulmuş ve X ilaç firmasının değişik bölgelerinde görev yapan tıbbi satış temsilcilerine, motivasyon kaynaklarını belirlemek üzere mülakat yöntemi uygulanarak araştırmanın bulguları yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon, İlaç Sektörü, Kişisel Satış, Tıbbi Satış Temsilcisi

Title of the Thesis: Medical Sales Representative of Motivation: “A Study On X Pharmaceutical Company”

Author: Nurten NAYİR

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Adem Uğur

Date: 23.03.2010

Nu. of pages: x (p. t) + 101 (m. b.) + 20 (appent.)

Department: Department of Labour

Subfield: Human Resources Management

Economics and Industrial Relations

and Industrial Relations

Today, the concept of motivation in operating in different sectors has become important for each company. In today's business world is aware of the seriousness of this issue that businesses have begun to turn their attention on the employees. Because of enterprises ceaselessly evolving competitive conditions and market better able to survive in places from one of the most important factor retain talented employees and the motivations of this provision constitutes permanent employees. With high employee motivation, corporate culture is adopted, using the work owns and creativity to achieve a better work with full force. Motivation is a tool. This tool is used by administrators how well run the better yield than what is taken. While this will be used to motivate managers işgörenlerini motivation tools and therefore must be well defined işgörenlerinin personal characteristics. Although motivation is important for every profession by demonstrating emotion work has a special importance.

The main objective of this study, sales, medical sales representative elements of it depending on what is happening is to identify the source of motivation. Therefore, in the first chapter of motivation definitions, principles, theories, types and tools, in the second part personal sales, medical sales representative and the drug industry about the detailed information given and the third and last section of the study were put in place the research problem, anda X in different regions of the pharmaceutical companies working in medical sales representative, interview techniques to the determine source of motivation applying research findings are interpreted.

Keywords: Motivation, Turkish Pharmaceutical Sector, Personal Sales, Sales Representative

GİRİŞ

Günümüzde işletmelerin en önemli sorunlarından biri, örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için işgörenlerini etkin bir şekilde veya istenilen düzeyde çalıştıramama riskidir. Bu durumun pek çok nedeni bulunmakla birlikte, motivasyon eksikliği en önemli nedenler arasında görülmektedir.

Endüstriyel devrimin başlangıcından bu yana işgörenlerin verimliliğini ve performansını artırmak, işgöreni işinde ve iş çevresinde memnun etmek yöneticilerin devamlı bir uğraşı olmuş ve bu nedenle çalışanları çalışmaya sevk etmenin yani motive etmenin yolları araştırılmıştır.

Bir örgütün amaçlarına ulaşmasındaki en önemli araçların başında çalışanları gelmektedir. Günümüz iş dünyasında bu konunun ciddiyetinin farkında olan işletmeler, gözlerini dışarıdan içeriye yani iç müşterilerine, çalışanlarına çevirmeye başlamışlardır. Çünkü işletmelerin durmaksızın değişen rekabet koşullarında varlıklarını koruyabilmelerinde ve pazarda daha iyi yerler edinebilmelerinde en önemli faktörlerden birini yetenekli çalışanların elde tutulması ve bu çalışanların sürekli motivasyonlarının sağlanması oluşturmaktadır. Motivasyonu yüksek olan kişi, şirket kültürünü benimser, işini sahiplenir ve yaratıcılığını kullanarak daha iyisini başarmak için ortak bir amaç etrafında var gücüyle çalışır. Ayrıca yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına, bilgi, yetenek ve güçlerini tam olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Yönetici açısından önemli olan, kişilerin amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamaktır. Bunun aracı ise motivasyondur.

Bu araç yöneticiler tarafından ne kadar iyi kullanılırsa işgörenler de örgütle o denli bütünleşerek örgüte bağlanırlar. Böyle bir bağlanma, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve yaşamını sürdürebilmesi için temel bir etkidir.

İnsanlar, yaptıkları işten ve iş çevresinden memnun oldukları sürece daha verimli çalışırlar. Çalışanların içinde buldukları örgütlerin amaçlarının gerçekleşmesi yönünde çalışmaları ve çaba sarf etmeleri büyük ölçüde çalıştıkları ortama ve yönetim tarzına bağlıdır. Yönetimin başarısı ve örgütün etkinliği insan unsurunu iyi kullanmak konusunda gösterilecek başarıyla sağlanabilir.

Yönetici, işgörenlerini motive ederken, kullanacağı uygun motivasyon araçlarını belirlemek için her bir işgöreninin bireysel özelliklerini bilmek zorundadır. Doğru özelliklere göre belirlenen uygun motivasyon araçları hem işgörenlerin kişisel ihtiyaçlarını karşılayacak hem de örgütün amaçlarının yerine getirilmesine katkılar sağlayacaktır.

Genel anlamıyla motivasyon, bir ya da birden fazla insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek amacıyla yapılan çabaların tümüdür. Bu önemli konuyla ilgili pek çok kuramdan ve motivasyon aracından bahsedilmektedir.

Yöneticiler için önemli olan diğer bir konuda, doğru eleman için doğru motivasyon araçlarını bulmak ve kullanmaktır. Yöneticilere bu konuda yardımcı olmak üzere çeşitli motivasyon araçlarının varlığından bahsedilebilir. Bu araçlar maddi unsurlardan oluşacağı gibi maddi olmayan unsurlardan da oluşabilir. Her işgörenin nitelikleri, kişisel özellikleri ve ihtiyaçları birbirinden farklıdır. Dolayısıyla motive olacakları araçlar da birbirinden farklı olacaktır. Ayrıca çalışanı motive etmede kullanılacak çeşitli motivasyon teorileri de bulunmaktadır.

Motivasyon her meslek için önemli olmakla birlikte satış mesleğinde ayrı bir öneme sahiptir. Özellikle duyguların da ağırlıklı olarak kullanıldığı bu meslekte motivasyon başarıya giden anahtar olarak bilinir. Satış ekiplerinin motivasyonundaki temel amaç, aslında ekip üyelerinin içlerinde bulunan potansiyeli performansa dönüştürmeleri konusunda bir istek yaratılmasıdır. Bu durumda motivasyonu sağlayacak olan satış yöneticilerinin hedefi, ekibin tüm konsantrasyonunun satışa yöneltmesini sağlayarak, hem satışçının hem de işletmenin tatmininin sağlanmasıdır.

Satış yöneticisi, satış ekibinin ihtiyaçlarını karşılayabilecek türden uygun motivasyon araçlarını da belirleyerek satıcının tatminini sağlamalı ve dolayısıyla yüksek satış rakamlarına ulaşmalıdır.

İşte bu çalışmayla satış elemanlarının motivasyon kaynakları üzerinde durulmuş ve konuyla ilgili örnek oluşturması amacıyla Türkiye’de önemli bir sektör olan İlaç Sektöründe faaliyet gösteren X ilaç firmasının Tıbbi Satış Temsilcilerinin motivasyon kaynaklarının neler olduğu incelenmiş ve araştırma bulguları ile ilgili yorumlarda ve önerilerde bulunulmuştur.

Aşağıda çalışmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi ve içeriği hakkında bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın Amacı

Çalışmanın amacı, satış elemanlarının motivasyon kaynaklarının neler olduğunu belirleyerek motivasyon kaynaklarının etkinliğini araştırmaktır. Bu doğrultuda, Türkiye’de hatta Dünya’da önemli bir sektör olan İlaç Sektöründe, faaliyet gösteren bir ilaç firmasındaki TST’lerin motivasyon kaynakları üzerinde durulmuş ve yapılan araştırmada hangi kaynakların daha etkili olduğu ortaya konarak önerilerde ve açıklamalarda bulunulmuştur.

Çalışmanın Önemi

Çalışmanın önemini şu şekilde sıralayabiliriz:

- 1- İlaç sektörünün her geçen gün önemi artan bir sektör haline gelmesi,
- 2- Tıbbi Satış Temsilciliği’nin meslek kategorileri içinde yer almaya başlaması,
- 3- Ülkemizde ve diğer ülkelerde ilaç sektöründe yaşanan çarpıcı gelişmeler,
- 4- Duyguların yoğunluklu olarak kullanıldığı satış mesleğinde motivasyon kavramının önemi,

Bununla birlikte sektörde artan firma ve ürün sayıları, ilaç firmalarını büyük sayılarda eleman çalıştırmak yerine çalışılan ürün bazında verim alacakları bricklere (çalışılan bölgeler) odaklanarak eleman ihtiyaçlarını da bu sisteme göre revize etmeye yönlendirmiştir.

Tıbbi Satış Temsilciliği ilaç sektörünün lokomotif mesleklerden biri olmakla birlikte, ilaç mümessilleri sektörün gözü kulağı olarak nitelendirilmektedir. Çok farklı bölümlerden mezun çok sayıda kişi sektöre ilk girdiği anda ilk aşama olarak Tıbbi Satış Temsilciliği yapmakta ve diğer kademelere bu aşamadan sonra ulaşmaktadır. Ancak TST’liği uzun yıllar meslek olarak yapan kişiler de bulunmaktadır.

Satış, duyguların yoğunluklu olarak kullanıldığı bir meslek dalıdır. Buna bağlı olarak satış elemanının verimli olmasında motivasyon kavramının ayrı bir yeri ve önemi bulunmaktadır.

Çalışmanın Yöntemi

Çalışmanın amacına ulaşmak için kullanılan ikincil veri toplama yöntemleriyle ilgili olarak bilimsel makaleler, kitaplar, dergiler, yüksek lisans ve doktora tezleri, internet kaynakları gibi çeşitli yazılı ve görsel malzemelerden yararlanılmıştır.

Çalışmanın son kısmını oluşturan, Türk İlaç sektöründe X firmasında çalışan Tıbbi Satış Temsilcilerine kendilerini motive eden kaynakların neler olduğunu belirlemek amacıyla mülakat ve gözlem tekniği kullanılmıştır.

“Satış Elemanlarının Motivasyonu: X İlaç Firması Üzerine Bir Araştırma” konulu mülakat çalışmasında, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli-yabancı ortaklı X ilaç firmasının değişik illerinde çalışan Tıbbi Satış Temsilcilerine uygulanarak fikirleri alınmıştır. Yapılan mülakat tekniğiyle 25 TST’ye ulaşılmıştır. Elde edilen sonuçlar değerlendirilerek çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

Çalışmanın İçeriği

Çalışma üç bölümden oluşmaktadır:

Çalışmanın ilk bölümünde, motivasyonun tanımı, önemi, ilkeleri ve teorileri ile motivasyon araçlarından ve türlerinden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise, Tıbbi Satış Temsilciliğini içine alan Kişisel Satışın tanımı, önemi ve özellikleri üzerinde durulmuş, daha sonra Tıbbi Satış Temsilciliği ve İlaç Sektörü hakkında ayrıntılı bilgiler verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, X İlaç firmasında çalışan Tıbbi Satış Temsilcilerinden hareketle, TST’lerin motivasyon kaynaklarının neler olduğunu belirlemek amacına yönelik mülakat ve gözlem yöntemleri ile araştırma bulgularına yer verilmiştir.

BÖLÜM 1: MOTİVASYON KAVRAMI

1.1. Motivasyonun Tanımı ve Önemi

İşgörenleri işletme amaçlarına yönlendirmek amacıyla inandırıcı ve özendirici nitelikte yapılan faaliyetlerin tümüne motivasyon denir.

Motivasyon terimi, bireyleri birtakım etkilere maruz bırakarak, onun bu etkiler olmadan önce göstereceği davranıştan başka bir biçimde hareket etmesini sağlamayı ifade etmektedir (Eroğlu, 2000:245).

Motivasyon, örgütün ve bireylerin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı oluşturarak bireyin istekliliğinin arttırılması olarak da tanımlanabilir (Can, 1997:168).

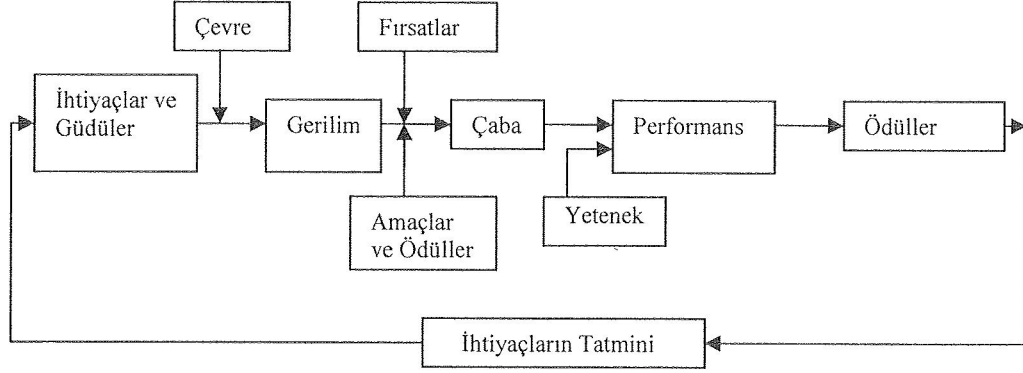
Genel anlamıyla motivasyon, bir ya da birden fazla insanı belirli bir amaca doğru harekete geçirmek amacıyla yapılan çabaların tümüdür.

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir. Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak tanımlanabilir. Kısaca motivasyon, bir insanı belirli bir amaç için harekete geçiren güç demektir. Şu halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici ve olumlu yöne yöneltici üç temel özelliğe sahip bir güçtür (Eren, 1993:355).

Motivasyon kavramının özünü güdü oluşturur. Güdü bireyi bir harekette bulunmaya ya da bir hareket yolunu diğerine tercih etmeye itecek şekilde etkileyen sürücü kuvvet ve faktörlere denir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:120). Kişinin ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ve istek yönünde olacaktır (Can, 1997:168).

Yapılan tüm bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere motivasyon, ihtiyaç ya da beklentiler, davranış, amaçlar ve geri bildirim gibi kavramlardan oluşan bir süreçtir.

Şekil 1. Motivasyon Süreci



Kaynak: Newstorm ve Davis (1993:123)

Motivasyon modelinde de görüldüğü gibi, ihtiyaçlar ve güdüler gerilim yaratır ve bunlar bireyin bulunduğu çevre tarafından şekillenir. Bulduğu çevre tarafından etki altında bulunan kişi ihtiyacını karşılayıcı girişimlerde bulunmaya başlar. Yeteneğin ve motivasyonun birleşmesi sonucu ortaya çıkan performans, ödüllendirme ile desteklenince ihtiyaçların tatmin edilmesine ve ihtiyaçların ortaya çıkmasına neden olabilecektir (Newstrom ve Davis, 1993:123).

Motivasyonun iki önemli özelliği vardır. Birincisi, motivasyon kişisel bir olaydır. İkincisi, insanın davranışlarında gözlenebilir. Motivasyon gözlenebilir bir olay değildir. Motivasyonu etkileyen faktörler ancak kişilerin davranışlarının yorumlanması ile anlaşılabilir. Kişinin davranış şekilleri ise motivasyonu gösterir (Koçel, 1998:435).

Bir örgütün amaçlarına ulaşmasındaki en önemli araçlar çalışanlarıdır. Günümüz iş dünyasında bu konunun ciddiyetinin farkında olan işletmeler, gözlerini dışarıdan içeriye yani çalışanlarına çevirmeye başlamışlardır. Çünkü işletmelerin durmaksızın değişen rekabet koşullarında varlıklarını korumalarında ve pazarda daha iyi yerler edinebilmelerinde en önemli faktörlerden birini yetenekli çalışanların elde tutulması ve sürekli motivasyonun sağlanması oluşturmaktadır. Motivasyonu yüksek olan kişi, şirket kültürünü benimser, işini sahiplenir ve yaratıcılığını kullanarak daha iyisini başarmak için ortak bir amaç çerçevesinde var gücüyle çalışır. Yöneticinin başarısı, çalışma ekibinin örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmalarına; bilgi yetenek ve güçlerini tam

olarak bu doğrultuda harcamalarına bağlıdır. Yönetici açısından önemli olan kişilerin amaçları doğrultusunda hareket etmeleridir. Bu nedenlerle işletmeler çalışanlarını motive edecek faktörleri doğru bir şekilde belirleyip bu faktörlere gereken önemi vermelidirler.

Örgütte çalışanı etkili ve verimli çalışmaya veya başarılı olmaya güdüleyen faktörler; mali olanaklar ve haklar, sosyal statü sağlamak, takdir etmek, çalışma ortamını ve çalışma koşullarını iyileştirmek, moral vermek, terfi, sorumluluk vermek, işbirliği yapmak, ödüllendirmek, disiplini ve çalışma düzenini sağlamak, iş güvencesini ve iş güvenliğini temin etmek olarak sayılabilir (Aytürk ve Peker, 2000:296).

Her bir motivasyon aracı ayrı bir ihtiyacın tatmin edilmesine yöneliktir. Uyarılan motivasyon tarzı, davranışı biçimlendirir ve uyarılan motivasyon tarzında değişiklik, davranışta da değişiklik doğurur. Babbit ve arkadaşları motivasyona ilişkin şu görüşleri ileri sürerler, “motivasyonun hem yönü hem de yoğunluğu vardır. Motive edilen davranış, bir ihtiyacın azaltılması yönünde bir yanıttır. Motivasyonun yoğunluğu aynı zamanda mevcut diğer ihtiyaçlara oranla, belirli bir ihtiyacın yoğunluğu tarafından belirlenir”. Bu açıklama aslında motivasyon ve ihtiyaçlar arasındaki ilişkiye işaret etmektedir (Can, 1997:19).

İnsan yaşamına yön veren çeşitli güdüler bulunmaktadır. Bunlar insan üzerinde olumlu ya da olumsuz etkilerin yarattığı uyarılma sonucu oluşur ve bir iç itilme ya da dürtü olarak belirir. İnsan, yaşamını daha anlamlı kılmak ve değerlendirmek için kendine özgü gereksinimler yaratır ve bu gereksinimler kişilere göre değişiklik gösterir. Farklı nitelik ve önemde ortaya çıkan bu değişik gereksinimlerin giderilmesi bireyde bir iç itilmeye neden olur. Oluşan bu güce ise “motiv” denir. Motivler, insan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

1.2. Motivasyonun Özellikleri ve İlkeleri

Motivasyon, belirli bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin istek ve ihtiyaçlarının giderilmesini ve bu doğrultuda bireylerde arzu ve istek yaratılmasını sağlayan önemli bir güçtür. Böylesine önemli bir güç olan motivasyonun belirli özellikleri bulunmaktadır.

Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Aydemir, 2010:6):

- Motivasyon kişisel ihtiyaçlar, istek ve dürtülerden kaynaklanır ve kişiye bir davranışta bulunma isteği verir.
- Motivasyon bir amaca ya da ödüle yöneliktir. Motivasyondaki anahtar özellik amaca ve istenilen sonuca yönelik olmasıdır.
- Amaçlar davranışı kontrol etmez, sadece etkiler ve kişiyi ihtiyacını tatmin etmek için uyarır.
- Motive olduğumuz zaman yaptığımız şey bizim motive olmadığımız zaman yapmadığımız şeydir.
- Yöneticiler, liderler çalışanların motivasyonuna etki edebilir fakat bunları kontrol edemez.
- Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde diğer ortaya çıkar.
- Tatmin edilmiş bir ihtiyaç artık motivasyon aracı değildir.
- Davranışın değişmesine yol açan korku, görev ve sevgi olmak üzere üç duygu vardır.
- İnsan davranışları gelişi güzeldir. Bütün davranışlarımız içsel motivasyonumuza bağlıdır.
- Motivasyon her zaman bilinçli ve gözlenebilir ihtiyaçlara yönelik olmaz. Kişiyi farkında olmadan motive eden şeyler vardır.
- Kişiler her zaman motivasyonlarının nedenlerini anlamazlar. Bazen farkında olmadığımız şeylerden dolayı motive oluruz.
- Motivasyonla iş tatmini aynı şey değildir.
- Bir davranışın birçok motive edicisi olabilir.
- Motivasyon ve davranış aynı şey değildir.

Çalışanların motive edilmesinde ise şu ilkelere uyulması gereklidir (Sözer, 2006:58):

- Bireylere gereken değeri verip onları cesaretlendirmek ve teşvik etmek,
- Başarılı olanlara yükselme ve ilerleme şansı tanımak,
- İşgörenleri sürekli eğitmek,
- İşgörene başkaları yanında küçük düşürücü eleştirilerde bulunmamak ve onlara eşit davranmak,
- İşgörenin sorunları ile ilgilenmek,
- İşgörene örnek olmak, onun başarı ve başarısızlıkları konusunda bilgi vermek ve çözüm bulmaya çalışmak,

olarak sayılabilir.

1.3. Motivasyon Teorileri

Endüstri devriminin getirdiği önemli yeniliklerden biri olan iş bölümü, uzmanlaşma ve diğer etkenler, işgörenlerde, zaman içinde işe ve işletmeye karşı isteksizliğe neden olmuştur. Taylor'dan Mayo'ya ve günümüze dek birçok araştırmacı, bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden istekli ve ilgili insan kılmanın yollarını araştırmış ve motivasyon konusunda pek çok araştırma-incelemeler yapmışlar ve sonunda birçok teori ortaya koymuşlardır.

1950'li yıllar motivasyon teorilerinin gelişmesinde ve oluşumunda en verimli yıllar olarak kabul edilmektedir. Bu teorilerin en önemli özellikleri günümüzde de yöneticilerin çoğunun bu teorileri kullanıyor olması ve yöneticilere çalışanlarını motive etmede yol gösterici olmalarıdır.

Robbins'in yaptığı bir sınıflandırmaya göre bu teoriler İlk Motivasyon Teorileri (İhtiyaçlar Hiyerarşisi, X ve Y Teorisi, Hijyen Teorisi) ve Çağdaş Motivasyon Teorileri (ERG Teorisi, McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi, Bilişsel Değerleme Teorisi, Amaç Birliği Teorisi, Güç Teorisi, Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorisi) şeklinde sınıflandırılabilir.

Bu teorileri kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki başlık altında da toplayabiliriz. Kapsam teorileri, kişileri motive eden faktörlere ve ihtiyaçlara önem verirken, süreç teorileri kişileri motive etmede dışsal faktörlere önem vermektedir.

1.3.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunulan veya kişiyi belirli yönlerde davranışa sevk eden faktörleri anlamaya önem vermektedir. Bu teorilerin temel varsayımına göre, yöneticiler bu faktörleri kullanarak örgütte istenen motivasyonu sağlayabileceklerdir (Yılmaz, 2006:16). Bu teori insanı nelerin motive ettiği ile ilgilenir.

Bu teoriler kişinin içinde bulunduğu ve kişiyi belirli bir durumda davranışa yönlendiren faktörleri anlamaya önem vermektedir. Ayrıca, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açıdan gelişen bir varlık olarak ele alır ve kişinin gelişmesi, içsel yetenekleri, kapasitesi, belirli tutum, algı, his, arzu ve düşüncelere temel oluşturan rasyonel ve duygusal yönler üzerinde durur (Durgun, 1992:12).

1.3.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Maslow teorisi veya İhtiyaçlar Hiyerarşisi teorisi Amerikalı psikolog Abraham Maslow tarafından 1943 yılında yayınlanmış bir çalışmada ortaya atılmış ve sonrasında geliştirilmiş bir teorisidir.

Maslow teorisi, insanların belirli kategorilerdeki ihtiyaçlarını karşılamalarıyla, kendi içlerinde bir hiyerarşi oluşturan daha üst ihtiyaçları tatmin etme arayışına girdiklerini ifade etmektedir. Birey, bir kategorideki ihtiyaçları tam olarak gideremediği takdirde bir üst düzeydeki ihtiyaç kategorisine geçmez. Maslow, insan ihtiyaçlarını hiyerarşik olarak ele almış ve en alttaki ihtiyaçların karşılanmasının ardından insanın bir üstteki ihtiyaçlar kategorisine geçebileceğini ifade etmiştir.

Şekil 2. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Koçel (1998:439)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin temel varsayımları ise şunlardır (Hellriegel, 2001:134):

- 1- Tatmin edilen ihtiyacın motivasyonel gücü önemli oranda azalır,
- 2- Farklı ihtiyaçlar değişik zamanlarda insan davranışını etkilediğinden çoğu insanın ihtiyacı çoğu insanın ihtiyacı karmaşık bir yapıya sahiptir,
- 3- Genellikle alt düzeydeki ihtiyaçlar tatmin edilmeden üst düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesiyle güdülenmek istenilen davranışın harekete geçirilmesi etkili bir şekilde yapılamaz,
- 4- Üst düzeydeki ihtiyaçları tatmin etmenin birçok yöntemi olmasına rağmen aynı durum alt düzeydeki ihtiyaçların tatmin edilmesi için söylenemez.

Fizyolojik İhtiyaçlar, insanların doğuştan sahip oldukları ve arzu ettikleri temel ihtiyaçlardır. Yemek yemek, su içmek, uyumak vb. sayılabilir. Bu gereksinimler giderilmediği takdirde diğer gereksinimler giderilemez.

Güvenlik İhtiyacı, Fizyolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra ortaya çıkar. Bu ihtiyaçlardan en yaygın olanlarından biri, bireyin kendisini yangın, kaza vb fiziksel tehlikelerden korumasıdır. Süreklilik göstermezler ve tatmin edilince sona ererler.

Sosyal (Sevgi-Aidiyet) İhtiyaç, İlk iki ihtiyaç tatmin edildikten sonra ortaya çıkan bir ihtiyaçtır. Bu ihtiyaçlar kişinin ailesi ve çevresi tarafından sevilmesi, çevresindeki insanlarla ilişkiler kurması, bir gruba ait olması şeklinde görülmektedir.

İtibar Görme İhtiyacı, İnsanlar sevmek ve sevilme dışında saygı da görmek isterler. Sosyal mevki ve statü sahibi olma, başarı elde etme, takdir edilme gibi ihtiyaçlar bu türden ihtiyaçlara örnek gösterilebilir.

Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı, en son ortaya çıkan gereksinimdir. Bu aşamada birey ideallerini gerçekleştirmeye ve başarmaya daha fazla önem verir.

Maslow, bu gereksinimlerin hiyerarşik bir sıra izlediğini, bir kısmının öncelikli olduğunu, insanların önce bu temel gereksinimlerini tatmin yoluna gittiğini ve bunları tatmin ettikten sonra diğer kademelerdeki gereksinimleri tatmin etmeye yöneldiklerini ifade eder.

1.3.1.2. X ve Y Teorisi

Douglas McGregor motivasyon ve insan arasındaki ilişkiyi X ve Y Kuramları adı altında toplamıştır. McGregor'a göre uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek insanları motive etmektedirler. Yazar, geleneksel yönetim anlayışını X kuramı adı altında, insan ilişkileri yaklaşımının görüşlerini de Y kuramı altında toplamıştır.

X Teorisinin varsayımlarına göre;

- Vasat bir insan çalışmayı sevmez, insan doğası gereği çalışmaktan hoşlanmaz ve her bulduğu fırsattan işten kaçır

- Vasat bir insan sorumluluktan kaçınır, kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister
- Çalışanlara asla güvenilmemelidir ve sürekli denetlenmelidir
- Çoğu insan yaratıcı değildir, değişikliğe karşı direnç gösterir
- Klasik yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler çalışanlarını bu teoriye göre değerlendirir. Ve çalışanların motivasyonu için korkutmaya, kontrole ve ekonomik araçlara önem vermişlerdir.

İnsanları motive etmede insan doğasına daha fazla önem veren Y Teorisinin varsayımlarına göre ise;

- Birey bir işte çalışmak, fiziksel ve zihinsel çaba harcamak ister. Bu durum oyun oynama ve dinlenme ihtiyaçları kadar doğaldır
- Normal bir insan öğrenmek ister ve şartlar sağlandığı takdirde sorumluluk almayı kendisi ister
- İnsanlar yaratılışları itibariyle pasif ve tembel değildir. Böyle davranmalarının nedeni yönetimde aranması gerekir
- Denetim ve ceza kişiyi örgüt amaçlarına yöneltmek için tek yol değildir
- Çalışanların büyük bir kısmı tarafından hayal gücü ve yaratıcılık yetenekleri sorunları çözmek için kullanılır

McGregor, X ve Y Teorisinin sonucu olarak X Teorisinin, iş gücü arzının bol olduğu, finans kaynaklarının zor bulunduğu ekonomik kriz dönemlerinde ortaya çıktığını söyler. Y Teorisi ise; insana mümkün olan en fazla serbestliği veren, görüş ve fikirlerin serbestçe iş kurallarına ve amaçlarına uygun olduğu dönemde kabul gördüklerini izlemiştir. Yazara göre, X Teorisinin yöneticileri etkili ve başarılı yapması çok zordur. Etkin ve başarılı bir yönetim Y Teorisinin uygulanması ile gerçekleşir (Yapar, 2005:33).

McGregor'un X ve Y teorileri, özünde organizasyonda özünde insan ilişkilerinin önemini vurgulamaktadır. McGregor'a göre organizasyonel performansın artırılması için iletişim, motivasyon ve ödüllendirmeye, yetki ve sorumluluk devrine önem veren Y Teorisinin benimsenmesi gereklidir (Kaplan, 2007:21).

Yöneticiler bu iki kuramdan birini kullanmışlardır. Fakat bu kuramlardan biri etkili olmaz. Bu yöntemlerin bileşiminin kullanılması daha doğru olacaktır. Bu amaçla da Z Kuramı geliştirilerek, X ve Y teorilerinin eksiklikleri giderilmeye çalışılmıştır.

Z Kuramına göre;

- İnsan düşünme, karar verme ve azmetme yeteneklerine sahiptir
- İnsan içinde bulunduğu durumlara göre motive olur ve mantık yoluyla güdülenir
- İnsanı tarafsız olarak değerlendirmek gerekir

Z Kuramı, yöneticilerin çalışanlarını tavır ve davranışlarını gözlemleyerek yönetim ve güdüleme politikalarını buna göre belirlemeleri gerektiğini savunan bir yaklaşımdır.

1.3.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu kurama göre, insan ihtiyaçları hijyen faktörler ve motive edici faktörler olmak üzere iki şekilde incelenmektedir. Hijyen faktörler; insanların çalışma ortamlarında fiziksel ve psikolojik şartlardan etkilendiğini ifade ederken, motive edici faktörler ise Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisiyle benzerlik göstermektedir.

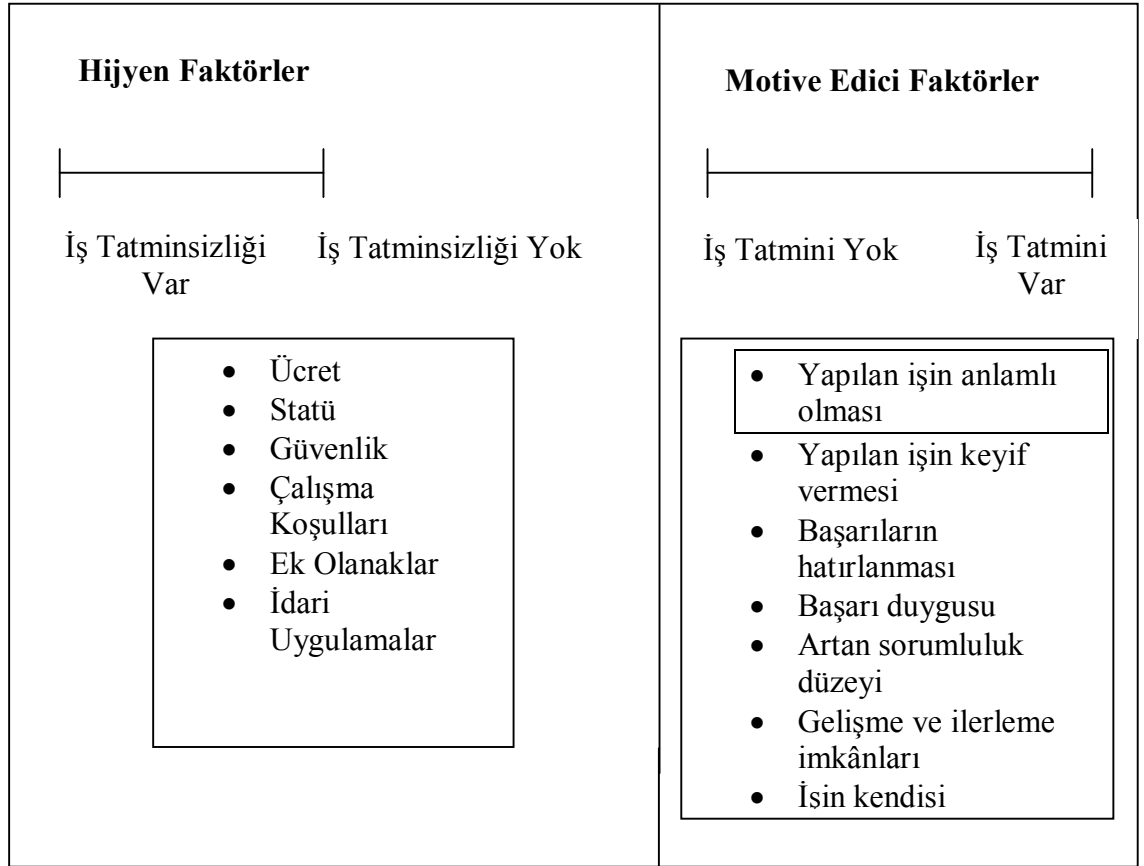
Hijyen faktörler; denetim, personel arasındaki ilişkiler, fiziksel çalışma koşulları, ücret, iş güvenliği gibi faktörlerdir. Bu faktörlerin tümü görev yapılan yer, çevre, şartlar veya ortamla ilgilidir. Bu faktörler olumsuz olduğu zaman, teoriye göre iş tatminsizliği oluşur. Diğer taraftan hijyen faktörler pozitif olduğu zaman, çalışanlarının ücretlerinin adil olduğunu ve çalışma ortamlarının iyi olduğunu algılar ve çalışmada iş tatmini olarak görülür (Furnham vd., 2005:1036)

Motive edici faktörler ise, işin kendisi, sorumluluk, ilerleme imkanları, statü, başarı ve tanıma gibi faktörler kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir.

Hijyen faktörlerini sağlamadan sadece motive edici faktörleri sağlamak, çalışanları motive etmeye yetmeyecektir. Benzer şekilde hijyen faktörlerin mevcudiyeti, yani sağlıklı bir çalışma ortamının bulunması da çalışanları motive etmeyecek, fakat tatminsizliği ve performans düşüklüğünü önleyerek motivasyon için gerekli ortamı yaratacaktır. Buna karşın bu faktörlerin yokluğu, motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Koçel, 2003: 641-642).

Hezberg'in bu kuramı, hijyen ve güdü etmenleri arasındaki farklılığı belirtmek ve hijyen etmenlerinin çoğunlukla işin kendisinden doğduğunu göstermekle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi modeline katkıda bulunmuştur (Taşpınar, 2006:32).

Şekil 3. Hezberg'in Çift Faktör Teorisi



Kaynak: Gordon (1999:93)

1.3.1.4. Mc Clelland'ın Başarı Güdüsü Teorisi

Kişilerin başarı arzularını, bir motivasyon aracı olarak kullanmanın önemini ve gereğini belirten Mc Clelland başarı arzusuyla iktisadi gelişme arasında bir ilişki kurar ve iktisadi kalkınmada odak noktasını insan tipinin ve kişilik yapısının oluşturduğu görüşündedir. Başarma ihtiyacı teorisi, kişinin, başkalarıyla sosyal ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma, kişilerin yetenek ve becerileriyle belli başarılar elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranışlar göstermesidir. Teori üç kategoriye dayanmaktadır. Bunlar, insan ihtiyaçlarını başarma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı ve güçlü olma ihtiyacıdır (Dirim, 2004:76).

Başarma İhtiyacı: Bireylerin bazı kişilik özellikleri gereği, başarıya yöneldiklerini ve çevre şartlarının da etkili olduğunu öne sürer.

Mc Clelland en çok bu ihtiyaç üzerinde durmuş ve ona göre yüksek başarma güdüsüne sahip kişiler yönetici seviyesinde bulunanlardır ve başarılı bir yönetici olabilmektedirler (Durak, 1998:76). Ayrıca başarı ihtiyacının bireyleri ve toplumları etki altında bıraktığını düşünmektedir.

Başarma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçerek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgi elde edecek ve kullanacak davranışı gösterecektir (Ülker, 2001:42). Kararlıdır ve sorumluluktan korkmaz.

İlişki Kurma İhtiyacı: Başkalarıyla ilişki kurma, iletişime geçme, sosyal bir gruba katılma ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade eder.

Kimi bireylerde arkadaş edinme eğilimi kuvvetli iken kimilerinde ise zayıftır. İlişki kurma güdüsü yüksek olan bireyler; diğerleri ile arkadaşlık ve duygusal ilişki içine girmek isterler, başkaları tarafından seilmekten hoşlanırlar, sosyal faaliyetlerden zevk alırlar, bir gruba katılarak kimlik duygusuna erişmek isterler (Durak, 1998:76).

Bu ihtiyacı yüksek düzeyde olan kişiler kişiler arası ilişkilere önem verirler.

Güçlü Olma İhtiyacı: İnsanın çevresine egemen olma isteğinin bir sonucudur. Kuvvetli olan bir kişi ise güç otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir (Koçel, 2003:376).

Bu ihtiyaç, toplum içinde güçlü olma ve sahip olunan bu güçle diğer insanları etkileme ihtiyacıdır. Güç kazanma ihtiyacı içinde olan bireyler; başkaları üzerine güce ve otoriteye sahip olmak isterler ve rekabeti severler.

1.3.2. Süreç Teorileri

Süreç teorileri hangi amaçlarla nasıl motive edildikleri ile ilgilidir. Yani belirli bir kişinin, bu davranışı tekrarlaması ve tekrarlamaması nasıl sağlanabilir sorusu, süreç teorilerinin cevaplamaya çalıştığı temel sorudur (Ay, 2006:25).

Süreç teorileri davranışın ortaya çıkışından durdurulmasına kadar olan faaliyetlerdeki değişkenleri açıklayan teorilerdir. Kişisel farklılıkların motivasyondaki önemini ele alırlar. Süreç teorilerini kapsam teorilerinden ayıran nokta, bu teorilerin bireyin içindeki saikleri keşfetmek yerine, kişinin çevresinde bulunan ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamak ve kullanmak üzerinde durmasıdır (Konur, 2006:47).

1.3.2.1. Davranış Şartlandırma (Sonuçsal Şartlandırma)

Koşullandırma teorisi, davranışların nedenleri ve sonuçları arasındaki ilişki üzerinde durur.

Motivasyon teorisi olarak ele alınan sonuçsal şartlandırma kavramı davranış bilimcisi Skinner tarafından geliştirilmiştir.

Davranış bilimcisi Skinner, insan davranışlarının nedenlerini ihtiyaç gibi içsel faktörler yerine yerine, doğrudan doğruya dışsal faktörlere bağlamış ve hayvanlar üzerinde gerçekleştirdiği deneyler sonucunda Edimsel Koşullandırma Teorisini geliştirmiştir. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır kuralına dayanan bu teoride, istenen davranışın ortaya çıkma olasılığını artıran her türlü uyarıcı pekiştirecek olarak adlandırılır. Ödüllendirilen davranış tekrarlanır, aksi halde terk edilir, belirli bir koşula edim pekişir ve aynı koşullarda ortaya çıkma olasılığı artar

Bu teorinin ana fikri, davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımıdır. Eğer davranışlar, kişi tarafından haz verici, memnun edici olarak nitelendirilen sonuçlarla karşılaşır, muhtemelen aynı davranış tekrarlanacaktır. Eğer karşılaşılan sonuçlar, kişi tarafından acı verici, hoşlanılmayan, üzücü olarak nitelendiriliyorsa muhtemelen kişi aynı davranışı göstermeyecektir (Yapar, 2006:48)

1.3.2.2. Beklenti Teorisi

Beklenti teorisi iki ayrı teoriden oluşmaktadır. Vroom tarafından geliştirilen bekleyiş teorisi ile bu teorinin Lawle ve Porter tarafından geliştirilmesi ile ortaya çıkan bekleyiş teorisi bu teoriyi özetlemektedir.

Vroom insanların iş koşulları içerisindeki davranışlarının tahmin edilmesi veya ortaya konulması üzerine yoğunlaşmıştır. Ona göre, insanların belirli koşullar altındaki davranışlarının bir beklenen değeri vardır ve bu değer hesaplanabilir.

Vroom'un beklenti teorisinde beklenti, valens ve araçsallık olmak üzere üç temel kavram vardır.

Valens yani tercih edilebilirlik, bir kişinin belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Bazıları bu ödüle değer verirken bazıları da değer vermeyecek ve ödül uğrunda herhangi bir çaba sarf etmeyecektir. Bu durumda Valens sıfırdır. Yüksek Valens kişinin daha fazla gayret sarf etmesine sebep olur. Valens -1 ve +1 arasında bir değer alır. Bir amacın beklenen değeri ile ilgili bir kavram olup, bir amacın beklenen değeri ile elde edilen değeri her zaman aynı olmayabilir.

Bekleyiş, kişinin algıladığı bir olasılığı ifade eder. Birey belirli bir davranışı sonucunda ödül veya ceza alacağı beklentisine girer ve bu beklentiyle işe başlar. Kişi gayret sarf ederek sonunda ödül alacağını bekliyorsa daha çok gayret sarf eder. Beklenti 0 ile +1 arasında bir değer alır. Eğer belirli bir davranış sonucunda beklentinin gerçekleşmeyeceğine inanılıyorsa 0, gerçekleşeceğine inanılıyorsa +1 değeri alır.

Bir kişinin hem valensi hem de bekleyişi yüksekse kişi motive olacaktır.

Modelin üçüncü kavramı ise araçsallıktır. Kişi belirli bir gayret ile belirli düzeyde bir performans gösterebilir ve bu performans da belirli bir şekilde ödüllendirilebilir.

Araçsallık, birinci kademe sonuçların ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusunda bireyin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade etmektedir. Vroom'a göre, para, terfi, tanınma gibi sonuçlar birinci seviyedeki sonuçlar olup bunların yalnız başına bir değeri yoktur. Fakat bu sonuçlar, yiyecek, giyecek, barınma gibi ikinci seviyedeki sonuçların elde edilmesine ortam hazırlamaktadır. Araçsallık -1 ile +1 arasında değer almaktadır.

Eğer kişinin yaptığı tahmin birinci seviyedeki sonucun ikinci seviyedeki sonuca götüreceğine inanılıyorsa +1, değilse -1 değeri alır.

Vroom'un modeli kısaca şu varsayımlara dayanmaktadır:

- Motivasyonu iyi anlayabilmek için yalnızca insanların varmayı umdukları sonuçlar (amaçlar) değil, aynı zamanda seçilecek hareket biçimlerinin, kendilerini, tercih ettikleri bu sonuçlara götürmede ne ölçüde araç olabildiğine inanmaları da önemlidir.

- Birey kendisi için istek ya da ihtiyaç şiddeti açısından en çok arzu edilir olarak algıladığı hareket biçimlerini seçme yönünde motive olacaktır.
- Bu teoride başarı, ödüllendirilmiş bir davranışın fonksiyonudur. Ancak, birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalı ve göstereceği çabanın kendinden beklenen başarıya ulaştıracağına inanmalıdır.

Vroom teorisinde, bireyin bir işi yapmaktan dolayı elde etmiş olduğu başarı ve bu başarının kendisine verdiği kişisel tatmini ifade eden içsel ödüller ile bireye çevresi tarafından verilen dışsal ödüllerden söz etmektedir (Konur, 2006:52).

Vroom'un beklenti teorisi Lawler ve Porter tarafından genişletilerek daha kapsamlı bir model oluşturulmuştur.

Lawler ve Porter'a göre bireyin motivasyonu için beklenti, valens ve araçsallık gibi kavramlar gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Bu teoriye, bilgi ve yetenek ile algılanan rol kavramları eklenmiştir. Bilgi ve yetenekten kasıt, bireyin bir işi yapmak için istekli olursa olsun eğer gerekli yeteneğe ve bilgiye sahip değilse işi başaramayacağıdır. Algılanan rol ise, bireyin kendisine verilen rolü algılamadığında ortaya çıkacak rol çatışmasını ifade etmektedir.

Bu teoride, değişkenler arasındaki ilişki ve bu değişkenlere ilişkin beklentilerin iş başarımı üzerindeki etkileri incelenir. Bunlar, çaba, yetenek, rol algıları, iş başarımı, çabanın ödülle sonuçlanma olasılığı, ödüller, ödülün değeri, algılanan ödül, doyum gibi unsurlardan oluşmaktadır.

1.3.2.3. Eşitlik Teorisi

ABD’li Adams tarafından ortaya atılan bu teori, çalışan yöneticinin eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini o kişinin katkıları olarak tanımlamaktadır. Ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yükselme olanakları, statü işletmenin çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir. Katkılar ve ödüller yöneticinin işletmeye bağlanmasını, sevmesini sağlamaktadır. İşletmeye bağlanan yönetici, işletmenin başarı sağlaması ve ayakta uzun yıllar kalması için büyük çaba harcar (Lawler ve Porter, 1967:23). Yani Adams, adaletli bir ödül sisteminin işgörenleri teşvik ve motive etmede çok önemli bir araç olduğu sonucuna varmıştır.

Eşitlik teorisi, bireylerin yalnız kendi kişisel durumlarını değil aynı zamanda diğerlerinin durumlarını da değerlendirdiklerini savunur. İnsanlar yalnız kendi aldıkları ile ilgili değil başkalarının ne aldıklarına dair inançları ve görüşleriyle de güdülenirler (Hodgetts, 1997:311). Kişi eğer eşitsiz bir durum algırsa, bu kişide gerginlik yaratır ve kişi bu eşitsizliği gidermek için şu davranışları sergileyebilir (Onaran, 1981:170-171):

- Girdi ve sonuçlarını değiştirmeye çalışır
- Girdi ve sonuçlara ilişkin görüşlerini değiştirir
- Eşitsizlik büyük bir gerginlik yaratmışsa, birey bu gerginliği azaltmada başarılı olamamışsa, işi bırakır ya da işe gelmemeye başlar
- Karşılaştırma yaptığı bireyin üzerinde etki yaratmaya çalışır
- Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirir.

1.3.2.4. Amaç Teorisi

Amaç, bireylerin veya örgütlerin kavuşmayı arzu ettiği ve bunu gerçekleştirmeye çalıştığı bir durumdur. Gelecekte erişilmesi arzu edilen değerler, parasal olduğu gibi, parayla ölçülemeyen sosyal ve psikolojik nitelikte de olabilir. Önemli olan bu amaçların bireylerin ya da örgütlerin davranışlarını ve hareketlerini yönlendirmesidir. Burada söz konusu olan, ihtiyacın doyurulmasından çok, gelecekteki bir durum veya değere erişilmesi için çaba harcanmasıdır. Bu nedenle bireysel amaçların örgütsel amaçlar

doğrultusunda gerçekleştirilme şartlarının hazırlanması söz konusudur (Eroğlu, 1995:292-293).

Edwin Loke tarafından geliştirilen bu teoriye göre, bireylerinin davranışlarının temel nedeni bireylerin gerçekleştirmeye çalıştıkları amaç ve niyetleridir. Bireyler faaliyetleri sonucunda elde edecekleri yararın büyüklüğüne uygun olarak davranırlar. Kişilerin belirlediği amaçlar onların motivasyon düzeylerini belirleyen önemli bir faktördür. Bu teorinin ana unsurları şu şekilde özetlenebilir (Durak, 1998:97):

- İşgörenlerin iş başarısının motivasyonla ilgili belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir
- Dışsal özendiriciler çalışanların amaç ve niyetlerinde etkili olabilmektedir
- Kişiler algılarına ve değer yargılarına bağlı olarak etkili reaksiyon gösterirler.

Ayrıca kişilerin belirlediği amaçlar, onların motivasyon düzeylerini belirleme de yol gösterici olmaktadır.

Çalışanın motivasyonunda bu teoriyi kullanan yönetici, amaçlara göre yönetim biçimini belirler. Amaçlara göre yönetim bir organizasyonda üst ve astların amacını birlikte belirledikleri, sorumluluk alanlarını ve ulaşılacak sonucu birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu amaç ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini birlikte inceledikleri bir süreçtir (Durgun, 1992:41).

1.3.2.5. Atıf Teorisi

Atıf teorisi diğer motivasyon teorilerinden farklı olarak bireyler arası davranış ve kişisel algılama arasındaki ilişkilerden bahsetmektedir.

Teorinin esası, kişilerin başkalarının davranışlarını atıflar yapmasına dayanır. Teori, bireyin kendi davranışlarını da içine alan, diğer bireylerin davranışlarını gözlemlemesi ve sonra bu davranışın anlam ve nedenine atıfta bulunması temeline dayanır. Kişiler atıflarını, davranışları açıklanan kişinin kişilik özelliklerine ya da davranışta bulunduğu sosyal ortama bağlayarak yaparlar. Teori üç temel varsayıma dayanır. Bunlar insanların hem kendi davranışlarının hem de başkalarının davranışlarının nedenlerini belirlemeye çalıştıkları, davranışlarının nedenlerinin belirlenmesinin rastgele değil, belirli kurallar

doğrultusunda yapıldığı ve belli davranışlara atfedilen sebeplerin, sonraki heyecan ve heyecan dışı davranışları yönlendirdiğidir. Atıf teorisine göre bireyler, algılamalarını değiştirebilirler. Bu yaklaşımın geliştirdiği en bütünleşmiş yapı Kelley tarafından ortaya konmuştur. Kelley kişilerin davranışları ve güdülenmeyi yorumlarındaki nedenlerle ilgilenir ve nedenler çoğunlukla gözlenemedikleri için bilişe ve özellikle algılara önem verir. Bu teoride, kişilerin çevrelerinin nedensel yapısını anlamaya çalıştıkları vurgulanır. Teorinin bütünlüğü ve uygulanabilirliği göz önüne alındığında atıf teorileri, öbür güdülenme teorilerinden daha üstün görünmektedir (Kaplan, 2007:49-50)

Kapsam teorileri, insanı sürekli olarak fizyolojik ve psikolojik açılardan gelişen bir varlık olarak ele almakta ve kişinin gelişmesi için içsel yeteneklerin önemli olduğu üzerinde durmaktadırlar. Süreç teorileri ise, kişinin içinde bulunduğu içsel faktörlerden çok dışında bulunan dışsal faktörlere ağırlık vermekte ve kişinin davranışlarının dışsal faktörler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır.

Etkili bir motivasyon sisteminin çalışanlar ve işletmeler bakımından şu yararları bulunmaktadır:

- Çalışanların değişik ihtiyaçları karşılanır
- Çalışanların yeteneklerini geliştirmesine olanak sağlar
- İşletmelerin ve çalışanların verimliliği artar
- Kişiler arası olumlu rekabeti geliştirir
- Çalışanların amaçları ile organizasyonun amaçlarının uyumlaşmasına katkıda bulunur.

1.4. Motivasyon Araçları

Yöneticilerin çoğu, işgörenlerin ne istediklerini ve nasıl daha iyi şartlara kavuşmaları gerektiği ve ayrıca, işgörenlerin yaptıkları işten ne beklediklerini etraflıca araştırmadan yüksek kalitede hizmet sunmalarını bekler (Taşpınar, 2006:55).

Motivasyon, çalışanların davranışlarının yorumlanması ile onların hakkında fikir ileri sürülebilecek bir husustur. Motivasyonu etkileyen faktörler işgörenlerin davranışlarının yorumlanması ile belirlenebilir. Bu nedenle, yöneticilerin işgörenlerin davranışlarını yorumlaması, bu yorumların sonuçlarına göre onları motive edecek modeller ve uygulamalar geliştirmesi gereklidir. Çünkü motivasyon, çalışanların yaş gruplarına, cinsiyetlerine ve bölümlere göre değişebilmektedir (aynı sayfa).

Motivasyonda temel amaç, işgörenlerin istekli, verimli ve etkili çalışmasını sağlamaktır. Bunun için işletmeler pek çok araçtan yararlanabilmektedir.

İşletme içerisinde çalışanları belirli yönere kanalize ederek onları bu yolda motive etmek oldukça zordur. Bireyin kişilik yapısı ve yaşadığı toplumsal çevrenin sahip olduğu değer yargıları birbirinden farklıdır. Birbirinden çok farklı özelliklere sahip bireyleri işletme içerisinde ortak bir amaç etrafında toplamak ve onların istenen performans düzeyine ulaşmalarını sağlamak için birtakım araçlardan yararlanmak zorunludur. Bu araçlar, işgörenlerin olumlu yönde motive olmaları üzerinde oldukça etkilidir. Motivasyonda kullanılan özendirme araçları her zaman aynı etkiyi göstermezler. Etkinlikleri uygulandıkları işletme, çevre şartları ve toplumsal yapıya göre değişiklik gösterir. Fakat genelde motivasyonda kullanılan özendirme araçlarını; ekonomik, örgütsel ve yönetsel araçlar olarak sınıflandırabiliriz (Aşıkoglu, 1996:43-44).

1.4.1. Ekonomik Araçlar

İşgörenleri motive etmede ekonomik araçlar önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü işgörenleri çalışmaya iten en önemli etken her açıdan karşılayabileceği düzeyde bir ücret elde etmektir. Ve ücret işletmelerin çoğunun çalışanlarını motive etmek için kullandıkları önemli bir motivasyon aracıdır.

Ekonomik özendirme araçlarının amacı; işletmelerde istihdam edilen işgörelere, temel ücret ve maaş ödemelerinin dışında parasal ödemeler temin ederek işletme amaçları

doğrultusunda motive etmektir. Motivasyonda ekonomik özendirme araçları; ücret artışı, primli ücret, ekonomik ödül ve ödeme paketleri şeklinde inceleneceği gibi ücret artışı, primli ücret, kara katılma ve ekonomik ödül verme şeklinde de sınıflandırılabilir.

1.4.1.1. Ücret Artışı

Ekonomik araçlar arasında en eski ve en sık kullanılan yöntem ücret artışıdır. Her işgören, eğitimine, yeteneklerine, yaptığı işe göre hak ettiği parayı kazanmak ister. Aksi halde işletmeye karşı güveni ve bağlılığı azalır ve işinde verimli olamaz.

Ücret artışında önemli olan bir konuda, benzer işlerde çalışan işgörelere eşit ücret ödenmesi kuralıdır. Ancak şu da bir gerçektir ki; ücret artışı her zaman motivasyonu arttırmaz. Bu nedenle bu yöntemin ne zaman ve nerede önemli olacağını iyi saptamak gerekir. Ayrıca işletmede makul bir ücret düzeyi belirlemek de oldukça önemli bir konudur. Bunun için göz önünde tutulması gereken çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler, ücretlinin eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlık derecesi, yapılan işin güvenceli ya da tehlikeli olması, işgörenin sadakat ve bağlılığı ve kullandığı araçları başarıyla kullanabilme yeteneği şeklinde belirtilebilir. İşletme yöneticilerinin üzerinde önemle durması gereken temel konu, işgörelerin ücretlerinde uygulanacak artışların işgörelerin yetenekleri ve yaptıkları iş doğrultusunda adil biçimde düzenlenmesi olmalıdır.

1.4.1.2. Primli Ücret

İşgörelere almış oldukları sabit ücretin dışında daha verimli çalışmalarını sağlamak amacıyla verilen ek ücrete prim denilir. Primin işletmelerde uygulanış biçimleri ve uygulama türleri birbirinden farklıdır. Bu yöntemin ortak amacı, bir yandan işletmenin karlılığını yükseltmek, diğer yandan işgörelerin verimli çalışmalarını sağlamak ve ödüllendirmektir.

Primli ücret sistemi etkili olmakla birlikte uygulanması zor bir yöntemdir. Özellikle işin ölçümünün zor olduğu durumlarda sıkıntı yaratabilmektedir.

1.4.1.3. Kara Katılma

İşletmenin dönem sonunda elde ettiği karın bir bölümünü işgörelere bırakmasıdır. İşgöreleri daha verimli ve istekli çalışmaya yöneltebilmek için uygulanan oldukça eski

bir yöntemdir. En önemli yararı, işgörenin işletmede elde edeceği başarıdan kendisinin de yararlanacağını bilerek, daha istekle ve daha verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Kara katılma hisse senedi dağıtma, nakit olarak dağıtım, ertelenmiş dağıtım ve karma dağıtım şeklinde olabilir.

Kara katılma yönteminin, işletme ve çalışanlar arasında ortaklık duyguları yaratmak, başarılı işgöreni ödüllendirmek gibi pek yararları bulunmaktadır. Ancak sakıncalı yönleri de bulunmaktadır. Bütün işgörelere kar dağıtılması halinde verimsiz çalışan işgörelere de kardan haksız bir şekilde pay alır ve bu da adaletsiz bir dağıtım yapıldığını gösterir. Bu durumda ödülü hak eden işgörelere moral bozukluğu yaratabilir. Ayrıca işletme her zaman kar etmeyebilir. Bu yüzden sürekli kar dağıtım yöntemi uygulanmamalıdır.

İşletmelerde kar dağıtımını nakit veya hisse senedi dağıtımını yoluyla yapılmaktadır. Ancak zamanla dağıtılacak hisse senetlerinin miktarındaki ve parasal değerindeki artışlar nedeniyle iş görenlerin yönetimde etkinlik sağlamaları söz konusudur. Bu yüzden hisse senedi dağıtımını kullanılmak istenmez. Oysa işgörelere yönetimde katılmaları için iyi bir yoldur. Kara katılma en az işgörelere kadar olumludur. Dönem sonunda kar payı alamayan işgörelere hayal kırıklığına uğrar ve yönetimin bu konuda dürüst olup olmadığını düşünür. Bu tür güvensizlik duygusu zamanla daha büyük sorunlar doğurur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:144).

1.4.1.4. Ekonomik Ödül

İşletmeler işgörelere çalışmalarını ödüllendirmek amacıyla işgörelere ekonomik ödüller verebilirler. Ekonomik bir ödül çalışmanı harekete geçirmekle birlikte işini daha iyi yapmak için çaba göstermesini de sağlayacaktır.

Ancak ekonomik araçların tek başına özendirme aracı olarak kullanılması etkin bir yöntem olmayabilir. Son zamanlarda çalışanların ekonomik ödüllerden ziyade manevi ödüllerle motive olduğu yönünde bazı görüşler bulunmaktadır.

1.4.2. Psiko-Sosyal Araçlar

Motivasyon araçları içerisinde yer alan diğer bir grupta psiko-sosyal araçlardır. Kısa bir süre öncesine kadar işletme içerisinde çalışanların motivasyonunun büyük ölçüde ekonomik araçlar vasıtasıyla sağlanabileceği görüşü yaygınken, günümüzde bu görüş gittikçe geçerliliğini yitirmiş gibi gözükmektedir. Bugün birçok işletme yöneticisi, işgörenlerin sadece ekonomik araçlarla değil bunun yanında psiko-sosyal araçlarla da motive oldukları gerçeğini kabul etmiş durumdadırlar.

İşletmeler çalışanlarını ekonomik araçlarla ödüllendirmek yanında çalışmalarını psikolojik olarak da ödüllendirmeli ve bu duruma önem vermelidir.

Çalışanların motivasyonunu sağlayan psiko-sosyal faktörler çalışmada bağımsızlık, sosyal katılma, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi, psikolojik güvence, sosyal uğraşlar şeklinde sınıflandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003:156-164)

Psiko-sosyal faktörlerle ilgili yapılan bir araştırmada;kişilerin içinde bulunduğu sosyal çevrede takdir edilmeye ve övülmeye ihtiyaç duydukları ve kişileri bazen para ile ödüllendirmek yerine, iyi yaptıkları bir iş sonrasında onları herkesin içinde tebrik ve takdir etmenin daha önemli olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte, çalışanların şirkete güven duymalarının çok önemli bir kavram olduğu ve çalışanların şirkete güven duymaları sağlandığında, kişisel gelişim isteklerinin ve motivasyonlarının arttığını belirttikleri ortaya konmuştur. Başka bir araştırmada ise, yöneticilerin temel görevlerinin çalışanlarında iyi bir moral yaratmak olduğunu belirtmiş ve özellikle bunun önemini vurgulamıştır (Örücü ve Kanbur, 2008:87).

1.4.2.1. Çalışmada Bağımsızlık

Yönetici konumundaki kimse astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce, bilgi, uygunluk, makul ölçülere kadar hatalarını hoş görme ve ilgili koşulları sağlar. Bu yapıldıktan sonra, elemanların bilgi ve yeteneklerinde yararlanabilecek şekilde serbestliklerini sağlayacak olanaklar yoluna gidilebilir. İşgören belirli bir serbestlik ortamında çalıştığı ve geliştiği takdirde, kendisinin bir kişi, grubun bir üyesi, elinden bir şey gelen ve grubun içinde değeri olan

bir işgören olduğunun farkına varır. İşgörenlerde bu türden hislerin geliştirilmesi yöneticilere bağlıdır (Ünlüönen ve diğerleri, 2007:11).

İşgörenlere yöneticileri tarafından tanınan bağımsızlık onların işlerinden duyduğu mutluluğu ve işletmeye olan bağlılığını arttıracaktır.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu doyumak ya da kişisel gelişimini tamamlayabilmek için bağımsız inisiyatif kullanmak ister. İşgörenler aşırı baskı altında çalışmak istemezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezci yönetim anlayışını benimseyen örgütlerde işgörenler ilk fırsatta iş değiştirmek isterler. Bu yüzden örgütlerde işgörenlere belli bir noktaya kadar serbestlik tanınmalı ve kontroller iş bitiminden sonra yapılarak işgören sonucuna göre değerlendirilmelidir (Taşpınar, 2006:63).

Çalışmada bağımsızlık kavramı, işgörenlere sınırsız bir özgürlük verilmesi anlamına gelmez. Çalışmada bağımsızlık isteği, işgörenin doğasından gelen bir duygudur. İşgörenlerin ilgi ve yeteneklerini psiko-teknik araçlarla saptayıp hiç değilse o alanda ve belirli bir ölçüde çalışma özgürlüğü tanımakta yarar vardır. Böyle bir çalışma ortamında kişisel yetenekler ve yapıcı güç kolaylıkla ortaya çıkarılabilir (Ünlüönen ve diğerleri, 2007:11).

1.4.2.2. Sosyal Katılma

Bireyde bir sosyal gruba ait olma ve sevgi gibi sosyal nitelikteki gereksinimlerin tatmini oldukça önemlidir. Birey karşılıklı sevgi bağlarının bulunduğu insanlarla ilişkiler kurmayı arzu eder. Böylece, önem verdiği gruplara kabul edilmeyi isteyecektir. Yönetim politikaları bu gereksinmeyi çoğu hallerde göremezler; bu yüzden işgörenler kendi aralarında, normal iş gurupları dışında biçimsel olmayan gruplara ve sendikalara dahil olarak bu gereksinmelerini giderme çabası içine girerler (Eren, 1979:16)

Örgütlerde işler, genellikle üyeleri arasında yakın bir ilişki olan gruplar tarafından yapılırlar. Bu açıdan farklı gereksinimleri olan bireylerin bu gereksinimlerini ayrı ayrı tatmin etmek yerine, üyesi olduğu grubun bir ölçüde gereksinmelerini gidermek, bu şekilde grupları motive etmek ve onları örgütün amaçları ile özdeşleştirmek motivasyon konusunda önemli bir yaklaşımdır (Erdoğan, 1996:302).

Sosyal gereksinmelerin işyerinde tatmin edilebilmesini sağlayacak sayısız olanaklar vardır. Örneğin, günlük verimi ve üretimi hiç aksatmadan işyerinde sosyal ilişkileri geliştirebilmek mümkündür. Bu yapılabildiği takdirde işgörenler arasında grup ve birlik ruhu oluşacaktır. Yöneticiler, işgörenlerin sosyal yönden kaynaşabilmelerine olanak hazırlamak yoluyla, işgörenlerin işlerinden daha fazla memnurluk duyabilmelerine, dolayısıyla morallerinin yükselmesine ve bunun sonucu olarak da işe karşı bağımlılıklarının artmasına yardım edebilirler.

Sosyal katılımın üst noktaya çıktığı, grup ilişkilerin iş ilişkisinden çok iyi bir dostluğa dönüştüğü örgütlerde örgütü bekleyen çok büyük bir sorun vardır. Gruba dahil bir işgörenin sorumluluklarını yerine getirmediği, kendisinden beklenen verimi sağlayamadığı ve kendisine gösterilen güveni kötüye kullandığı durumlarda işgörenin sorumluluklarını yerine getirmediği, kendisinden beklenen verimi sağlayamadığı ve kendisine gösterilen güveni kötüye kullandığı durumlarda işgörenin cezalandırılmak veya işine son verilmek istendiğinde yönetim tüm örgütten tepki görür. Burada hepimiz birimiz için görüşü öne çıkar ve işletme büyük sorunlar yaşayabilir. Bu tür sorunun etkisi uzun süre rahatsız eder. Bu tür olaylara meydan vermemek için yönetimin işgörelere kendilerinden beklenen, neleri yapmamaları gerektiğini net biçimde bildirmesi gerekir (Doğan, 1995:212)

Günümüzde sosyal katılım örgütlerde giderek önem kazanan önemli bir araç haline gelmiştir.

1.4.2.3. Değer ve Statü

Değer verilme manevi yönden her insan için önem taşıyan bir unsur olup, işgörenler için önemli bir özendirme aracıdır. Çoğu kimse belirli bir işe sahip olmakla kendini daha iyi hisseder ve daha çok çalışır. Böylece hem örgüt çıkarları için çalışmış olur hem de bir şeyler yapmanın mutluluğunu duyar.

Her işgören işletme içinde belirli bir değer görmek ister. Bir yöneticiden gelen takdir ve beğeni işgören verimini arttırır. Öte yandan tatminkâr ve işbirliği yapmaya hazır bir işgören de amirin kendisini beğenmesi ve takdir etmesi durumunu meydana getirebilir. Çift yönlü bu etkileşim, örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada dinamik bir sürecin oluşumuna katkı sağlar (Bernard, 1993:56).

Statü, bir bireye toplumda başkalarının verdikleri değerlerden oluşan bir kavramdır. Bu kavram daha çok saygı kavramıyla birlikte anılır ve bu nedenler toplumda statü sahibi olarak görünen insanlar çevrelerindeki diğer insanlardan saygı ve takdir görürler. Bir çalışanın konumu ne olursa olsun yaptığı işin takdir edilmesi ve saygı görmesi kendisinde derin bir tatmin duygusu yaratacaktır. Ayrıca böyle bir teşvik aracı personelin çalışma hızını ve iş görme isteğini de arttıracaktır.

1.4.2.4. Gelişme ve Başarı

Başarılı olmak arzusu; insanların psikolojik olarak rahatlamalarına, kendilerine olan güven hislerinin artmasına, yeni başarılar için gayretlerinin doğmasına yol açar. İnsan doğasının bu en tabii kuralı bütün mesleklerde geçerlidir. Herhangi bir işi bir meslek olarak seçmiş olan kişilerde en başarılı olma, en yüksek makama kadar yükselme tutkusu vardır. Bu his yöneticiler tarafından teşvik edilmeli ve daima canlı tutulmalıdır. Bunun yanında başarılı olabilme alanlarının genişletilmesi yanında her başarının takdir edilmesi de yöneticiler tarafından alışkanlık haline getirilmelidir (Kumkale, 1996:164).

Öte yandan gelişme ve yükselme, bireye kuvvetli bir prestij sağlar. Daha önemli bir iş, daha çok sorumluluk ve daha yüksek bir statü kavramlarına dayanan prestij, kişilere yüksek doyum verir. Aynı zamanda yükselme gelir düzeyinde bir artış anlamına da gelir. Parasal ve psikolojik ödülleri kapsayan bir etmen olma özelliği bakımından yükselme, aynı tutardaki paranın getireceği olumlu etkiden daha fazla olumlu bir etki yaratır (Eren, 1993:324). Çalışanına yeteneklerini geliştirme, yükselme ve başarı olanakları sağlayan işletme çalışanı üzerinde daha etkileyici bir öneme sahip olur.

1.4.2.5. Özel Yaşam Saygılı Olma

Bireylerin iş yaşamları dışında ailesi, sosyal çevresi gibi özel bir yaşantı alanı bulunmaktadır. Ve bu özel yaşamında yaptığı pek çok uğraşısı vardır. Yöneticiler işgörenlerin bu özel yaşamına saygılı olmalı, sorunlarını çözmede bir dost gibi davranmalı, çalışma isteklerini güçlendirmek için elinde geleni yapmalıdır. Bu çalışanlar için büyük bir motivasyon kaynağı olacaktır.

1.4.2.6. Çevreye Uyum

İşgören, çalıştığı işletmenin fiziksel koşullarına olduğu kadar, sosyo-psikolojik koşullarına da uyum sağlamak zorundadır. İşgören işe ilk girdiği zaman mesai arkadaşlarıyla en kısa zamanda iletişime geçmeli onları tanımaya çalışırken, kendini de tanıtmalıdır. İşgören yeni katıldığı örgütün geleneklerine ve kurallarına en kısa zamanda uyum sağlayarak, üzerindeki yabancılaşma duygusunu atmalıdır (Ünlüöner ve diğerleri, 2007:14).

Çevreye uyum sağlamayan işgören çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilir. Çoğu zaman gruplar, yeni gelen kişiye her zaman istekli davranmaz; belirli bir zaman ona yabancı gözüyle bakar ve bazen de baskı uygular. Grup dışında bırakılmak, dışarıda kalanın yanlış çözüm yollarına sapmasına yol açabilir. Yönetici, yeni gelen ya da yer değiştiren işgörene; her konuda yardımcı olmalı, gerekli bilgileri vermeli, çalışma arkadaşlarıyla en kısa zamanda kaynaşmasını sağlamalıdır (Başaran, 1991:182)

1.4.2.7. Öneri Sistemi

Öneri sistemi, çalışana değer verildiğini ve düşüncelerinin önemsendiğini göstermek amacıyla kullanılan bir araçtır. Öneri sistemi ile işgören, üst basamaklarda yer alan kişilere öneri sunma aracılığı ile ilişki kurmaktan hoşnut kalacak ve çevresinde saygınlık yaratacaktır. Özellikle sunulan öneri iyi karşılanır ve önemle incelenirse, bundan mutlaka psikolojik bir doyum sağlayacaktır. Kendisine değer verildiğini ve işletmenin bir parçası olarak nitelendirildiğini gördükçe, işletmeyle giderek kaynaşacaktır. Bu durumda yöneticiye düşen görev, astların özgür düşünmesine olanak veren bir ortam hazırlamak, onların önerilerini saygıyla karşılamak ve işgöreneğin güvenini kazanmaktır (Yılmaz, 2006:32).

1.4.2.8. Sosyal Uğraşlar

İşgöreneğin bağımlılık gereksiniminin çok önemli bir kısmını ailesinde, akrabalarında, üye olduğu gruplarda olduğu kadar iş çevresi içinde de tatmin etmesi gerekir ve bunu şiddetle arzu eder.

Bu düşünceden hareket eden yöneticilerin işgöreneğin için bazı sosyal çabalardan kaçınmamaları ve bu nedenle, spor faaliyetleri, piknikler, akşam yemekleri, doğum

günü partileri, sinema ve tiyatro faaliyetleri kurmaları, geliştirmeleri, desteklemeleri ya da bazen bunlara bizzat katılmaları gerekmektedir. Böylece iş ortamında işbirliği ve beraberlik havası oluşturulabilir ve işgörenler işçi grubuna ait olmaktan azap değil, gurur duyarlar (Özer, 2006).

İşgörenler boş zamanlarını değerlendirmek amacıyla işletmeler çeşitli sosyal uğraşlara yer verebilirler. Bu uğraşlar kısaca şöyle sıralanabilir (Ünlüönen ve diğerleri, 2007:15):

- Spor müsabakalarının düzenlenmesi,
- Tarihi ve kültürel ören yerlerine gezilerin düzenlenmesi,
- Özel günler ve gecelerin çeşitli faaliyetlerle kutlanması,
- İşgörenlerin doğum günü, evlilik vb. gibi günlerine toplu halde katılımın sağlanması,
- Sinema, tiyatro vb. gibi kültürel etkinliklere katılımın sağlanması

İşgörenlerin katıldığı sosyal uğraşlar, ekip ruhunu geliştirdiği gibi değişik aktivitelerle bir araya gelen çalışanlar arasında da bir kaynaşma sağlar.

1.4.3. Örgütsel Yönetmel Araçlar

Çalışanların motivasyonunu sağlayan örgütsel-yönetmel faktörler; amaç birliği, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve yükselme, kararlara katılma, iletişim, iş genişletilmesi, iş zenginleştirme, yarı otonom çalışma grupları, çalışma ortamını geliştirme olarak sıralanabilir. Ayrıca bu faktörleri; yapılan işin özellikleri, grup ilişkilerinden duyulan hoşnutluk, fiziki unsurlardan duyulan hoşnutluk ve katılımcılık uygulamalarından duyulan hoşnutluk şeklinde gruplar içerisinde de değerlendirmek mümkündür (Örücü ve Kanbur, 2008:4).

1.4.3.1. Amaç Birliği

Amaç birliği, işletme amaçları ile çalışanların amaçları arasında denge sağlamaya katkı sağlayan bir yönetim şeklidir.

Örgütlerin belirli amaçlara ulaşmaları için çalışanlarına ulaşmaları ve onları kazanmaları gerekir. Bir başka deyişle, işletmeler para kazanmasının yolu çalışanlarını

kazanmaktan geçmektedir. Başarı ancak bu sayede kazanılabilir. Bunu sağlamanın en etkili yolunun ise, işgörenlerin amaçlarını bilerek bu amaçlar ile işletme amaçlarını birbirine yaklaştırmak olduğu söylenebilir. Amaç birliği aynı zamanda örgütsel birliği de sağlayacak bu durumda insanlar amaca ulaşmak için katılımcı olacak ve dolayısıyla motivasyon da beraberinde gelecektir.

1.4.3.2. Yetki ve Sorumluluk Dengesi

Yetki, başkalarını etki altına alma gücüdür. Bir kişi veya grubun, başka bir kişi ya da gruplar üzerindeki meşru gücü olarak tanımlanabilir (Seyyar, 2007:282).

Sorumluluk ise, bir kimsenin, kendinin ya da başkalarının davranışları için, bir başka kimseye ya da bir yetkiliye hesap verme, bu davranışların doğurabileceği neticelere katlanmayı kabul etme mecburiyeti ya da bunun ahlak açısından gerekliliğidir (Seyyar, 2007:340).

Yetki devredilebilir bir durumdur. Yetki devri, yöneticinin kendi işini yapması konusunda astlarına yetki vermesidir.

Sorumluluk ise bir işi üstlenmeyi ve yapmayı gerektirir. Başka bir deyişle, bir kişinin kendi üzerine düşen işleri ve görevleri yerine getirmesidir. Yetki devredildiği halde sorumluluk devredilmez, paylaşılır.

Yetki devrinde yönetici kendisine ait yetkinin bir bölümünü astlara devretmektedir. Fakat bu devir ondan vazgeçmek anlamına gelmemektedir. Temel yetkiler yine üste olup, astların sahip olduğu şey, belli sınırlar içinde hareket edebilme özgürlüğüdür (Çöl, 2004).

Yöneticiler yetki devriyle birlikte astlarına daha çok sorumluluk verirlerse, astlar kendilerine gösterilen bu güven karşısında çabalarını arttıracaklar, üstleriyle işbirliği içerisinde motive olmuş bir şekilde görevlerini yerine getirmeye çalışacaklardır.

En önemli nokta ise, yetki ve sorumluluk arasında bir dengenin sağlanmasıdır. Çünkü, birçok sorumluluğu olan fakat bu sorumlulukları yerine getirmek için elinde gerekli yetki bulunmayan işgören bir süre sonra çıkmaza girecek ve bulunduğu örgütten ayrılmak isteyecektir

1.4.3.3. Eğitim ve Yükselme

Eğitim yöneticinin elinde olumluluğu yüksek olan motivasyonel bir araçtır. Eğitim, yeni bilgilerin sunulması, davranış ve tutumların değişiminin sağlanması ve işgörenlerde tatminin sağlanması ve yaratılması konusunda gereklidir. Dinamik bir yapıya sahip olan organizasyonun sürekli olarak yeni ilke ve bilgiler edinmesi olağandır. Organizasyonun bunu sağlaması ise, bu yeni bilgi ve ilkelerle donatılması ile imkan bulacaktır (Ergül, 2005:73).

Eğitimin işletmeye ve işgörenlere olan yararlarını şu şekilde sıralayabiliriz (Kumkale,1996:104-105):

- işgörenleri işe yakınlaştırır,
- işgörenlerin moralini yükseltir,
- örgütte insan ilişkilerini geliştirir,
- işgörenleri üst kademe sorumluluklara hazırlar,
- örgütlerde işgöen devrini azaltır,
- işgörenler ile yöneticiler arasındaki anlaşmayı geliştirir,
- işgörenleri yeteneklerine göre ayırmaya yardım eder,
- verimi yükseltir, niteliği geliştirir, zaman, para ve malzemedan tasarruf sağlar,
- iletişim tıkanıklığına dikkat çeker ve işlerin gereğince yürütülmesine imkan verir.

Eğitim ve yükselme politikası çoğu kez işletmelerin motivasyon politikasıyla birlikte yürütülür. Eğitim, bir gereksinmedir. Güdülen amaç ise mesleki ve teknolojik gelişmeleri yakından izleme, bilgi kapasitesini genişletme, aynı ya da farklı branşlarda uygulanan yeni yöntemleri öğrenme, mesleki gelişmelerin gerekli kıldığı teknik ve bilimsel konularda kişisel yetenekleri arttırmadır. Yükselmede güdülen amaç ise, yeni bilgi ve yeteneklerin kazanılması yoluyla iyi ve daha üst görevlere gelmektir. Eğitim genellikle yükselmenin aracı ya da basamağı olarak görülmekte ve kullanılmaktadır.

1.4.3.4. Kararlara Katılma

Kararlara katılma, işgörenin üretim potansiyelini uyaracak ve işe tatmini sağlayacak en önemli etkidir (Ergül, 2005:75).

İşletmede yönetime katılma işgören motivasyonu için önemli bir unsurdur. Katılımcı bir yönetim, işgörenin işine ve işletmeye bağlılığını sağlayacak ve yönetimle arasında bir iletişim köprüsü kuracak ve bununla birlikte alınan kararlarda katkısı olduğunu düşünen işgörenin motivasyonu artacaktır. Ayrıca katılım, sorumluluğu arttıracak ve kıskançlıkları azaltacaktır. Bu nedenle, yöneticiler astları ilgilendiren kararların alınmasında, onların düşünce ve isteklerini dikkate almalı ve bunlardan yararlanma bilmelidir.

1.4.3.5. İletişim

İletişim, örgüt içinde haber ve emirlerin yayılmasını sağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Kişiler arasında bir bağlantı kurma aracı olan iletişim emir ve haberlerin yanında, karşılıklı duygu ve düşüncelerin de yayılmasını sağlar. Örgüt içinde iyi düzenlenmiş bir iletişim ağı işgörenler için güdüleyici bir özelliğe sahiptir. Örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olmak, üstleriyle işlerini ilgilendiren konularda özgürce tartışabilmek, öneriler iletebilmek, kendine değer verildiği inancını güçlendirir. İşgörenlerin kendine olan güven ve saygılarını artırır. Örgüt amaçlarını benimsemelerini ve çabalarını bu yolda harcamalarını sağlar. Yönetici açısından iyi bir iletişim ağı, yöneticinin astlarının görevlerini daha iyi düzenlemesine ve denetlemesine yardımcı olur.

Kısacası, Örgüt bireylerini bilgilendirme ve motive etmede kullanılan en önemli araçlardan olan iletişim, işbirliğine yönelik kişiler arası ilişkilerin kurulması, geliştirilmesi ve korunmasında önemli bir süreçtir. (Karatepe, 2005:229).

1.4.3.6. İş Zenginleştirme

İşletmede, faaliyet sürecinde gereksiz işlerin elenmesi, tekrarlanan işlerin birleştirilmesi gibi yollarla işin daha az maliyetle ve daha çok verim sağlanarak yapılmasının sağlanmasıdır.

İş zenginleştirme, işi çalışanların gözünde çekici hale getirmek yapılan çalışmalar olarak da tanımlanabilir. Aslında iş zenginleştirme bir anlamda, etkinlik alanının genişletilmesi, sorumluluğunun arttırılması ve işgörenin katılımıyla işi ilginç ve doyum verici bir hale getirmektir.

Amacı, çalışanlara kendilerini denemeleri ve becerilerini kullanmada daha fazla fırsat, vererek işlerini daha kolay yapmalarını sağlamaktır.

İş zenginleştirmenin pek çok yararından bahsedilebilir;

- işgöreni tek düze iş yapmaktan kurtarır
- işgörene gelişme olanağı verir
- işgörene yükselme olanağı verir
- işgören daha fazla yetki kullanmayı öğrenir
- işgörenin kendi özdenetimini yapmasını sağlayacaktır.

İş zenginleştirmenin bu yararları dışında çeşitli sayıda sakıncaları da söz konusu olabilmektedir.

Bir örgütte işlerin aşırı dikey genişletilmesi yani iş zenginleştirme, bireylere pek çok karara katılma olanağı tanımakta, oysa bireyin işi hala rutini içerdiğinde anlamlı bir geri beslenim elde edememekte ve yeteneklerini yeterince kullanamadığını hissetmektedir (Pehlivan, Erişim Tarihi:2009:166)

İş zenginleştirmenin başarılı olması için, zenginleştirilecek işin oldukça üst kademelerinde olması, işgörenin işi başarılı bir şekilde yapmasının, kendine güvenmesi ve tepe yönetiminden devamlı destek sağlaması gerekir. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi iş zenginleştirme, örgütün alt kademelerinde değil, daha çok üst yönetimde başarılı olabilecek bir faaliyettir. İş zenginleştirme, örgütün üst ve orta kademeleri için bir çeşit yetki göçerme devri faaliyeti olarak görülebilir.

1.4.3.7. İş Genişletme

Bir işin yeniden organize edilerek, işçinin daha çok ve çeşitli iş yapabilmesinin sağlanmasıdır. İşin yeniden organizasyonu yapılırken yapı benzerliği olan iş elemanları yan yana getirilir ve bu şekilde işçinin yapmakta olduğu işin kapsamı genişler. Yani başka bir ifadeyle, işgörenin görevini yatay olarak genişleterek birden çok işle uğraşmasının sağlanması ve işgörenin tek bir işte uzmanlaşması yerine birkaç işte uzmanlaşması anlamına gelmektedir.

İş genişletmenin amacı, işin yeniden organize edilerek yorgunluğu azaltmak ve işe daha çok motive olmasını sağlamak ve monotonluğun önüne geçmektir. Böylece işçinin verimliliği artacaktır (Dereli, 1999:250)

Ancak iş genişletme, işgörenlerin uzmanlaşmasını kısıtlamakta, sorumluluğunu arttırmadan iş yükünü arttırmaktadır. Aşırısı ise işgörende motivasyon kaybına neden olabilir.

1.4.3.8. Yarı Otonom Çalışma Grupları

Gruplar, bireyler gibi yapıcı ve birleştirici niteliklere sahip olup, fiziksel ve sosyal düzenler içinde faaliyetlerini sürdürürler. Bireyler gibi gruplar da varlıklarını korumak için çaba gösterirler, dağılıma karşı koyarlar, kendi olanaklarının büyümesi ve gelişmesi yönünde çalışırlar. Çalışma gruplarında temel düşünce, organizasyondaki tüm sosyal ve teknik alt sistemlerdeki performansını arttırmak amacıyla bireysel olarak işgörenlerin ve iş gruplarının sorumluluk derecesinin belirlenip dağıtılmasıdır. Çalışma gruplarının karakteristik özelliği, grup üyelerinin günlük işlerini yürütmelerinde kendi kendilerine belirleyiciliklerini en üst düzeye çıkarmaktır. Çalışma gruplarını uygulayan işletmelerin belirleyiciliklerini en üst düzeye çıkarmaktır. Çalışma gruplarını uygulayan işletmelerin temel amacı, verimlilik artışı, kalite geliştirme ve maliyetleri düşürmedir (Özer, 2006).

1.4.3.9. Çalışma Ortamını Geliştirme

Çalışanlar, kendilerini rahat hissettikleri iş koşullarında verimli çalışabilirler. Kötü çalışma koşulları; yetersiz aydınlatma, havalandırma, ısıtma ve benzeri gibi çalışma ortamının fiziksel koşullarının uygunsuzluğu, aşırı ve uzun çalışma saatleri, ergonomik koşullara uyulmaması, iş güvenliğinin olmaması gibi durumlarda söz konusudur.

Yetersiz aydınlatma, gürültü az ya da çok ısı ve hava akımı gibi fiziksel koşullar çalışan bireylerin hem fiziksel hem de ruhsal sağlığını olumsuz yönde etkiler. Bürolarda ve işyerlerinde verimli bir çalışma edilebilmesinde çalışma ortamı koşullarının önemi çok büyüktür (Hayta, 2007:22).

Tüm bu koşullar çalışanın motivasyonu üzerinde önemli etkilere sahiptir. Sağlıklı ve düzenli bir çalışma ortamı çalışanın moralini yükselir ve daha verimli çalışmasını sağlar.

1.5. Motivasyon Türleri

Motivasyon, bireysel davranışları etkilediği ölçüde önem taşır. Bu davranışlar bilinçli ya da bilinçsiz olabilir. Örneğin, düşünsel bir yapıya dayanan motivasyon ussal motivasyon, duygusal nitelik taşıyanlara ise ussal olmayan motivasyon denebilir. Bu ikili değerlendirmenin ötesinde motivasyon çeşitleri aşağıdaki şekilde incelenebilir (Yapar, 2005:15):

1.5.1. Fizyolojik Motivasyon

Fizyolojik motivasyon, insanın yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan temel ya da birincil gereksinimlerin elde edilmesine yönelmiş motivasyonlardır. Bu motivasyonlar yarı bilinçli yarı bilinçsizlerdir. Bu motivasyonlar arasında; beslenme, giyinme, ısınma, barınma vb sayılabilirler. Bu motivasyon tüm insanlarda var olmakla birlikte şiddeti kişiden kişiye değişir. Fizyolojik motivasyonlar kısmen bağımsız ve diğer bütün gereksinmelere üstün ve hakimdir. Yaşamın devamı için öncelikli olarak karşılanmaları gerekir. Fizyolojik ihtiyaçlar hiçbir zaman yok olmaz. Belirli aralıklarla ortaya çıkar ve tatmin edilmesi gerekir. Birey, temel nitelik taşıyan fizyolojik gereksinimlerden etkilenmez ve motive edilmez.

1.5.2. Sosyal Motivasyon

İnsanların toplum içinde yaşamalarını sağlayan motivasyonlardır. İnsan mensup olduğu grupta belirli bir düzeyin özlemini duyar ve düzeye ulaşmak için çaba harcar. Ait olma, kabul görme, sevme gibi gereksinimler bu grupta yer alır. Toplumsal yaşamın devamını ve düzenini sağlayan kurallar insan yaşamında davranış alışkanlıkları sağlar. Toplumun beğendiği davranışlar bireyin davranışları üzerinde motive edici rol oynar. Bu

motivasyon sosyal içeriklidir. Birey toplumun bir parçasıdır, toplumdaki ayrı düşünülemez ve soyutlanamaz. Toplumun değişik kesimlerinde yer alan bireylerin değişik sosyal motivasyonlara sahip olması doğaldır. Toplumun özelliklerine göre de sosyal motivasyonlar değişiklik gösterebilir.

1.5.3. Psikolojik Motivasyon

Bu motivasyon istek, arzu, özlem, düşünsel ve ruhsal gereksinimlerden kaynaklanır. Bu motivasyon kişiden kişiye değişen nitelik taşır. Bireyin kişiliğini ve davranışlarını oluşturur. Psikolojik motivasyon, bazen kendini gösterme isteği, bazen de bağımsız olma isteğidir. Psikolojik motivasyonun analizini yapmak fizyolojik ve sosyal motivasyonun analizini yapmaktan daha zordur. Genel kalıplar içerisinde değerlendirilemez.

BÖLÜM 2: KİŞİSEL SATIŞ

2.1. Kişisel Satış Tanımı ve Özellikleri

Kişisel satış, en eski ve en yaygın kullanılan tutundurma aracıdır. Çoğu işletme tutundurma aracı olarak kişisel satışı kullanmaktadır. Çünkü kişisel satış tüketiciyle yüz yüze yani çift yönlü bir ilişkinin kurulduğu en etkili iletişim yöntemidir. Ayrıca tüketicinin tutum ve davranışlarını satış sırasında anlama, istek ve ihtiyaçlarına cevap verebilme imkânı sunan etkili bir araçtır.

Kişisel satış, bir satış elemanının olası müşteriler ile görüşüp, onların satın alma gereksinimlerini kendi firmasının mal ve hizmetlerine yöneltmeye çaba gösterdiği yüz yüze iletişim şeklidir (Stanton ve diğerleri, 1997:480). Kişisel satış, bireysel ilişkilere yani yüz yüze iletişime dayanır.

Kişisel satış, genellikle pahalı, sık satın alınamayan, siparişe bağlı ürün ve hizmetlerin tanıtımı için gerekli bir tutundurma şeklidir.

Özellikle, teknolojinin hız kazandığı günümüzde ürünlerin karmaşık ve pahalı hale gelmesi ve bilginin önem kazanması, kişisel satışın önemini arttırmıştır. Ayrıca kişisel satışın iletişim özelliği de bunu hızlandırmıştır (Assael, 1990:500).

Satış ya da satıcılık, ürünü ya da hizmeti satın almaları için insanları ikna etmek, bir anlamda onların satın alma davranışlarını değiştirebilmektir.

Kaynak satış elemanıdır ve mesajları müşterilerin ihtiyaçlarına göre kodlar ve yorumlar. Genellikle mesajlar sözlü ve sözsüz olarak müşterilere aktarılır. Bu mesajlar resim, broşür, kart, katalog gibi materyallerle desteklenir (Odabaşı ve Oyman, 2002:168).

Kişisel satış elemanlarının öncelikle potansiyel müşterileri bulmaları, onlarla görüşmeleri, müşteri ihtiyaçlarını araştırarak bu ihtiyaçlara uygun ürünler almalarını sağlamaları, bu ürünler hakkında gerekli bilgileri vererek satış işlemini gerçekleştirmeleri ve bu işlemi gerçekleştirdikten sonra da müşterinin tatmin olup olmadığını araştırmaları gerekmektedir (Yükselen, 2000:49).

Satış bireysel çabayı aynı zamanda takım ruhu altında çalışmayı da gerektiren da ayrı bir iletişim çabasıdır. Satıcı her ne kadar bireysel çalışsa da satış takımının bir üyesidir.

Ve bu takım bir arada ekip ruhu içerisinde hem kendi amaçlarını hem de firma amaçlarını gerçekleştirmek için çalışır.

Kişisel satışın en önemli özelliği, harcanılan çabanın doğrudan potansiyel alıcıya harcanmasıdır; yani diğer promosyon araçlarında harcanılan çaba potansiyel alıcı olmayan kişilere de gidebilmektedir (Deniz, 2000: 22).

Bir tutundurma aracı olarak, kişisel satışa ait özellikler ise şunlardır:

- İşletme ve müşteri arasında satış elemanı aracılığıyla bir bağ kurulması,
- Yüz yüze iletişim,
- Yetenek ve uzmanlık gerektirmesi,
- Satış sırasında çözüm bulma, itirazları karşılama ve soruları cevaplama imkanı sunması,
- Çok pahalı ve sık alınmayan mal ya da hizmetler için yapılması olarak sıralanabilir.

Bununla birlikte satışılar ve satış türleri, satışla ilgili görevlerin kapsamı, satış yeri ve hedef alınan pazar türü gibi çeşitli açılardan sınıflandırılabilir. Satışılar, en az yaratıcılık isteyen türden en çok yaratıcılık isteyen türe doğru gelişen bir sıra içinde ele alınmasıyla başlıca 6 tipe ayrılabilir (Mucuk, 2001:190):

1. Şoför (esas itibariyle mal teslimi yapan) satışı: meşrubat, benzin vb. malların dışarıda teslim işini yapar. Satış yükümlülüğü yoktur.

2. Tezgâhta satışı: İçerde, tezgâh arkasında çoğu kez neyi alacağına karar vermiş olan müşteriye istediklerini verir. Asıl görevi, sadece istenilen malları vermektir. Yeni satışlar yaratma olasılığı azdır.

3. Dışarıda sipariş alan satışı: Öncelikli görevi dışarıda sipariş almak olan, perakende satış mağazalarıyla ilişki kuran satış elemanıdır. Malı müşteriye gösteren ve veren de kendisi olduğundan iyi hizmet ve davranışlarla müşteri tarafından benimsenme şansını artırır. Yaratıcı satışılık yanı azdır.

4. Misyoner satışı: Sipariş almayan, mevcut ve potansiyel alıcılara iyi niyet ziyareti yaparak bilgi veren satışıdır. İşletmeye karşı olumlu ve iyi duygular yaratma amacı güder.

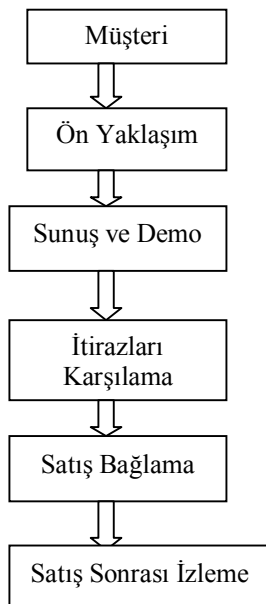
5. Satış mühendisi veya teknik danışman satışı: Teknik bilginin çok önem kazandığı durumlarda görülen satışı tipidir. Satış işi, mamulün karmaşık yapılı ve teknik ağırlıklı olması nedeniyle teknik eğitim görmüş “satış mühendisi” denilen elemanlarca yapılır. Bu tür satışı, öncelikle müşteriye danışmanlık yapar.

6. Hizmet satışı yapan yaratıcı satışı: özellikle eğitim, sigorta ve reklâm gibi hizmetlerin satışını yapar.

Ayrıca pazar ve tüketici tiplerine göre, nihai tüketicilere satış, perakendecilere satış, toptancılara satış ve diğer endüstriyel alıcılara satış şeklinde de bir sınıflandırma yapılabilir. Diğer bir sınıflandırma ise, satışın satış işleminde belirli bir yere bağlı kalıp kalmadığına göre, tezgâhta satış ve müşterilere gidilerek yapılan satış olmak üzere gruplandırılabilir (Mucuk, 2001:190).

Bir satış eylemi belli süreçler izlenerek gerçekleşmektedir. Bir satış işlemi şu aşamalardan oluşmaktadır:

Şekil 4. Satış Eylemi Süreci



Kaynak: Tek (1999:819)

Bu süreç her ne kadar yedi adımdan oluşsa da her satışı bu yedi adımdan geçmek zorunda değildir. Bazı adımlar atlanabilir, bazıları birleştirilebilir. Bu, firmanın büyüklüğüne, ürün tipine, rekabete, hedef müşteriye, pazara vb bağlıdır. Bununla birlikte kişisel satış sürecinin başarısı ise şunlara bağlıdır (Deniz, 2000:69):

- Kişisel satışçının fiziksel, sosyal ve kişisel karakteristikleri müşterininkilerle ne kadar çalışırsa satış olma ihtimali o kadar artar,
- Kişisel satışçı ne kadar güvenli ve inandırıcıysa satış olma ihtimali o kadar artar,
- Kişisel satışçı ne kadar kibarsa satış olma ihtimali o kadar artar,
- Kişisel satış ne kadar iyi görünürse satış olma ihtimali o kadar artar.

Kişisel satış şu unsurlardan oluşmaktadır:

- Ürün tanıtımları,
- Satış tanıtımları,
- Teşvik programları,
- Örnek ürün dağıtımları,
- Satın almaya teşvik edici programlar,
- Fuar ve sergilerdeki tanıtımlar.

Kişisel satışın bazı avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Bunlar (Deniz, 2000: 34-36)

Avantajları

- Yüz yüze bir iletişimdir,
- Gerçek müşteri adaylarını hedefler,
- İlgi ve dikkat çeker
- Spesifik amaçları karşılar

- Ürünü tanıtır
- Sosyal dürtüleri kendi yararına kullanır
- Satışın sonlanmasını sağlar
- İletişim sağlar
- Zamanlamaları doğrudur
- Satış dışında görevleri vardır

Dezavantajları

- Maliyetlerin fazla olması
- Kaliteli satış personelinin azlığı
- Doğru zamanda ve doğru yerde olmanın zorluğu
- Ulaşılan müşteri sayısının azlığı
- Müşterilerin görüşmeyi kabul etmeyebilmeleri
- Kişisel satışçıların prestijlerinin düşük olması

Satışçı, satış eylemini gerçekleştiren kişidir. Satış eylemini gerçekleştiren bu kişinin satış dışında yapması gereken çeşitli görevleri de bulunmaktadır. Bunlar; müşteri bulma, mal ve hizmetler hakkında gereken bilgileri etik kurallar çerçevesinde verme, satış sonrası hizmet, rakip ve müşteri bilgisi toplama, rakipleri ve pazarı takip etme, olarak sayılabilir.

Kişisel satışta hedefler, bölgelere ve satış elemanlarına yönelik değişik yöntemlerle hesaplanarak verilen bölgesel ve bireysel satış kotalarıyla belirlenir. Kotaların belirlenmesinde bölge yapısı, ürün özelliği, müşteri profili, sosyal ve ekonomik faktörler ile satıcının performansı gibi faktörler etkili olmaktadır. Satış kotaları, bireysel ve bölgesel hedeflerle birlikte organizasyon hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirilmesinde, bölgesel ve bireysel performansın ölçülmesinde, satış gücünün denetlenmesinde ve ücretlendirilmesinde yol gösterici olmaktadır.

İşletmeler değişik amaçlarla kişisel satışa yönelmektedirler. Bu amaçlar diğer tutundurma araçları ile uyum içerisinde olmak zorundadır. Kuşkusuz kişisel satışın en önemli amacı satışı gerçekleştirmektir. Bununla birlikte işletmelerin kişisel satışa yönelmesindeki hedefler 3 ana başlık altında toplanabilir (Çoban, 2003:38):

- Muhtemel tüketicileri bulmak,
- Potansiyel tüketicileri satın almaya teşvik etmek,
- Tüketici tatminini sürdürmektir.

Firmalar mevcut yapılarına, ürünlerine ve pazar koşullarına göre kendilerine optimum yararı ve minimum maliyeti sağlayacak şekilde satış güçlerini örgütlerler.

Satış gücünün örgütlenmesi şu şekillerde olabilir (Tek, 1999:808):

1. Bölgesel örgütlenme; İşletmeler gerek tek bir ürün gerekse ürün çeşitlendirmesine gitmiş olsunlar, her bir coğrafi bölgede kurulacak olan üretim birimleri ve satış birimleri için farklı coğrafi alanlarda faaliyette bulunan şirketlere “bölge temeline göre örgüt yapısının kurulmasını gerektirir. Fakat genellikle az sayıda ve benzer mallar üretip, farklı özelliklere sahip olan ülkelerden oluşan çok geniş bir coğrafi alanda faaliyetlerini sürdüren işletmeler için daha çok tercih edilen bir örgüt yapısıdır. İşletmenin pazarının belirli coğrafik bölgelere ayrılarak, her bölge için ayrı bir satış gücü ekibinin görevlendirilmesi temeline dayanır (Bilgen, 2006:22). Bu örgüt yapısı daha çok ya da en azından sabit teknoloji içeren ve güçlü pazarlama yetenekleri gerektiren ürünler üreten firmalarda popülerdir. Bir de rekabete dayanan çevrelerde ve politik risklerin olduğu yerlerde faaliyette bulunan firmalar tarafından da tercih edilir. Hazır yiyecek, ilaç gibi tüketim ürünleri üreten firmalarda bu örgüt yapısından yararlanılır (Ball vd, 1990:664)

2. Ürüne dayalı örgütlenme; İleri derecede ürün çeşidinin söz konusu olduğu durumlarda geçerli bir yapıdır. İşletmenin tüm hedef ve stratejileri ana merkezde toplanmakta, ürünün sorumluluğu ise ürün yöneticilerine verilmektedir. Her bir ürün için ayrı satış gücü oluşturulmaktadır. Bu örgüt yapısı, ürün çeşidinin çok olduğu durumlar yanında, sınırlı sayıda ülke ya da bölgede faaliyet gösteren işletmelere uygun olan bir yapıdır. Ayrıca, üretim ve teknoloji faaliyetlerinin pazarlama faaliyetlerinden

daha önemli olduğu işletmelerde bu model sıkça uygulanmaktadır. Uzmanlaşma gerektirir. Personel eğitimi son derece önemlidir (Bilgen, 2006:26).

3. Müşterilere dayalı örgütlenme; Müşteri temeline göre örgüt yapısında firmalar tüketicileri çeşitli ölçütlere göre gruplara ayırırlar ve bu bölümlere göre organize olurlar. Müşterilerin çeşitli gruplara ayrılmasında işletmeler, çalıştıkları endüstri kolu, dağıtım kanalı, müşteri büyüklüğü gibi kriterleri dikkate alırlar (Önce, 2002:63). Müşterilerin çok önemli olduğu durumlarda firmalara göre de sınıflandırma yapılabilir. Demografik özelliklerine göre de müşteri temeline göre sınıflandırma yapılabilir. Özellikle hizmet sektöründe etkili olabilmektedir.

Tüm bunların dışında ürün çeşitlendirmesinin çok olduğu, farklı müşteri tiplerine hitap eden ve geniş bir alana yayılmış olan işletmeler satış güçlerinin örgütlenmesinde karma yöntem de kullanılabilir.

Her satış ekibini başında bu ekibi yöneten bir satış yöneticisi bulunmaktadır. Satış eylemi ve yönetimi satış öncesi ve satış sonrası faaliyetleri kapsayan bir süreçtir. Bu nedenle satış yöneticisi bu anlamda birçok görevi yerine getirmekle yükümlüdür. Başta motivasyon olmak üzere, satış ekibinin sayısı ve dağılımı, hedeflerin belirlenmesi, koordinasyon ve iletişim sağlama, eğitim ve ücretlendirme, performans yönetimi vb. satış yöneticisinin en önemli görevleri olarak sayılabilir. Ancak motivasyon diğer faktörlere göre üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü satış örgütünden istenilen verimi almak için satış elemanlarının her zaman motive edilmesi yani istekli tutulması gerekir. Bu kişi satış örgütünün başı olduğundan koyacağı hedefler ve yapacağı faaliyetler örgütün amacına ulaşmasında anahtar rolünü üstlenecektir.

2.2. Satış Elemanlarının Motivasyonu ve Motivasyonunda Kullanılan Araçlar

Satış ekiplerinin yönetimi ile ilgili en çok dikkat çeken konulardan biri de satış ekiplerinin motivasyonudur.

Özellikle 1990'lı yıllardan itibaren, satış organizasyonlarında büyük değişiklikler yaşanmaya başlanmıştır. Tüketici profilindeki dağıtım kanallarında yaşanan hızlı değişim, daha profesyonel satış gücüne ihtiyacı doğurmuştur.

20. yy'ın başlarında sıkı kontrol ve para ile motive olduğu düşünölen işletme personelinin artık ailesi, arkadaşları, iç dünyası ve iş çevresiyle bir bütün olduğu kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak işletme çalışanlarının, özelde satış elemanlarının motivasyonlarını etkileyen somut ya da soyut birçok faktör vardır. Satış elemanlarının güdülenmesi üzerine etkin rol oynayan satış iklimi, ücretlendirme, mali güdüleme araçları, mali olmayan güdüleme araçları, satış eğitimi, liderlik ve başarı değerlendirme faktörlerini Motivasyon Karması olarak adlandırabiliriz (İslamoğlu ve Altunışık, 2007:160).

Satış gücü, işletmelerin hedef pazarlarla ilişki kurmasını sağlayan araçlardan biri olması ve işletmenin varlığını sürdürebilmesinin koşulu olan mal ve hizmet satışını gerçekleştirme bakımından farklı görevleri üstlenmektedir. Satış elemanlarının motivasyon düzeyleri, hedef kitleyle kurulacak ilişkinin kalitesini ve satış elemanlarının performanslarını etkileyebilecektir. Bu nedenle motivasyonu yüksek olan satış elemanlarının performansları ve hedef pazarla kurduğu ilişki kalitesi artabilecektir. Bunun sonucunda hem mal ve hizmet satışında artış olacak hem de işletme-müşteri ilişkileri gelişecektir. Satış gücünün motive olmasını sağlamak için birçok araştırmacı farklı görüşler ileri sürmüşlerdir. Bu görüşler (Yılmaz, 2006:39-40-41-42):

Walker ve diğerlerine göre, satış elemanlarının satış çabalarını ve performansını arttırmak amacıyla motivasyon, satış elemanının yeteneği, mali ödeme ve güdüler, psikolojik güdüler, işletme ve yönetim faktörleri gibi unsurları içermektedir.

Weitz ve diğerlerine göre ise, iş performansını etkileyen üç faktör vardır; rol algılaması, motivasyon ve yetenek. Rol algılaması, satış elemanının hangi faaliyetleri yapması gerektiğini ve bu faaliyetleri nasıl yapacağını etkileyecektir. Motivasyon bu faaliyetleri yaparken göstereceği çabayı belirleyecektir. Yetenek ise bu çabanın kalitesini etkileyecektir.

Satış gücü motivasyonunda kullanılan araçları Ingram farklı şekilde gruplandırmıştır. Bu ödüller; ücret, iş güvenliği, tanınma, terfi, sevilme ve saygı görme, dikkate değer başarılar elde etme ve kişisel gelişmedir.

Diğer bir sınıflama da Shipley ve Jobber tarafından yapılmıştır. Shipley ve Jobber satış gücü motivasyonunda kullanılabilir araçları yönetim desteği, yönetimin bilgilendirilmesi, kazançlar, iş faktörleri şeklinde dört gruba ayırmıştır.

Satış gücü motivasyonunda kullanılabilir araçlar; uzun dönemli motivasyonlar (ödüllendirme, önderlik, eğitim), kısa dönemli motivasyonlar (terfi, ücret artışı, şirket arabası, yeni ofis odası), ters etkili motivasyonlar (çoşkulu bir konuşma ya da tehdit) ve diğer etkili motivasyonlar (övgü, kariyer, sosyal sorunlarda yardımcı olma) şeklinde de gruplandırılabilir.

Bunların yanı sıra, satış müdürlerinin kullanabileceği temel motivasyon araçları olarak satış yarışmaları, satış toplantıları, satış eğitim programları, terfi fırsatları ve teşvik programları da sayılabilir. Satış elemanının motivasyonunu arttırmada son yıllarda ortaya atılan Amaç Oluşturma Teorisi ve Japon Yönetim Anlayışı uygulamaları motivasyonu arttırmak için yapılabilecek diğer faaliyetler içerisinde sayılabilir. Ayrıca satış yöneticisinin satış elemanlarıyla kuracağı iyi bir iletişim de motivasyonun artırılmasında büyük önem taşımaktadır (Çabuk, 2003:150).

Satış ekiplerinin motivasyonu sağlandıktan sonra ve motivasyonla çalışmaya başladıklarında, bu motivasyonu korumak için çaba göstermek gerekir. Bunun sağlanmasında ise bazı yöntemlerden yararlanılabilir. Bunlardan bazıları olarak; iş hakkında bilgi vermek, başarıyı sürekli tutmak, düzenli gözetim ve denetim, sorumluluk vermek, işi kendi yöntemleriyle yapma olanağı vermek, sadece işle ilgili değil bireysel olarak da kişilerle ilgilenmek olarak sayılabilir (Buyrgan, 1998:23).

2.2.1. Satış Yarışmaları

Satış yarışmaları özellikle kısa dönemli amaçlara ulaşmak için yöneticiler tarafından en çok kullanılan araçlardan biridir. Satış elemanlarının motivasyonunu arttırması yanında, üstün performansın gösterilmesi, gelir artışı, satış ve kar artışına katkıda bulunması gibi olumlu sonuçları olmaktadır (Murphy, 2004:128).

Satış yarışmaları, yeni ürünleri tanıtmak, stokları azaltmak, yeni müşteriler kazanmak ve satış etkinliğini arttırmak gibi amaçlarla yapılır. Yarışmanın sağladığı rekabet, yarışma sonucunda elde edilecek güçlü bir teşvik için satış elemanının motive olmasını sağlayacaktır. Bu yarışmalar genellikle kısa dönemli çabalar için satış elemanlarının

dikkatini belirli noktalara yoğunlaştırmak amacıyla kullanılabilir. Çoğu satış elemanı sadece bu tür yarışmalar sonucunda elde edecekleri teşvikleri kazanmak için çok çalışır.

2.2.2. Satış Toplantıları

Satış toplantıları, satış elemanının motivasyonunu sağlanmasında sıkça başvurulan bir motivasyon aracıdır. Yapılan bu toplantılarla, satış elemanlarının yöneticileriyle ve birbirleriyle aralarında etkin bir iletişim sağlanmasında ve ekip ruhunun oluşturulmasında önemli bir etkiye sahiptir.

Bu tür toplantılar, ulusal, bölgesel ve yerel kapsamda düzenlenebilmektedir. Kongreye, fuar ya da dışarıdaki bir toplantıya gönderilen diğerleri arasından seçilmiş olmanın gururunu hisseder ve çoğu kez de gittiği bu toplantılardan değerli fikirler elde ederler. Toplantılarda, yeni ürün tanıtımı, ürünlerdeki fiyat değişiklikleri, promosyon kampanyaları, pazarın o günkü durumu, yeni politikalar ve tüm şirket amaçları hakkında genel bilgiler verilmektedir (Çabuk, 2003:53).

Belirli zaman periyotlarıyla düzenli ve planlı olarak yapılan bu toplantılar, ekibin birbirini tanınması, ekip içi iletişimin sağlanması, ekibin moral ve motivasyon kazanması aynı zamanda karşılaşılan problemlerin çözülmesi gibi konularda yöneticilere ve satış elemanlarına yol gösterici olmaktadır.

2.2.3. Satış Eğitim Programları

Eğitim, satış elemanlarının dolayısıyla işletmenin performansını arttırmada önemli bir araçtır.

Her satış elemanının görevini yapmak için, bilgi ve yeteneğe ihtiyacı olmakta ve gereken bu bilgi ve beceriyi elde etmelerine de “eğitim”denilmektedir. Eğitim, insanların belirli bir amaçla bilgi ve beceriler kazanmaları ile mevcut bilgi ve becerilerin artmasını sağlayan sistemli bir süreçtir. İşletme içinde düzenlene işgören eğitimi ise; bireylerin ya da onların oluşturdukları grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufukların genişleten düşünce, rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitimsel eylemlerin tümüdür. Dinamik bir çevrede ve yoğun rekabet koşulları altında

çalışan satış elemanları müşterilerine karşı etkili olabilmek için yüksek bir bilgi donanımına sahip olmalıdırlar. Bu nedenle eğitim satış elemanının başarısını arttırmada önemlidir. İyi dizayn edilmiş bir eğitim programı satışçının kişisel verimliliğini arttırdığı gibi yöneticilerin satış gücünden beklentilerini de ortaya koymaktadır. Bunlarla birlikte, müşteri ilişkilerini geliştirmek, takım ruhu oluşturmak, morali yükseltmek ve iletişimi geliştirmek gibi amaçları da bulunmaktadır. Genel olarak satış eğitiminde kullanılan yöntemler ise, konferanslar, panel, tartışma, iş başında eğitim şeklinde sıralanabilir (Kıral ve Şar, Erişim Tarihi: 2010: 245, 247).

Ayrıca iş sırasında yöneticiden satıcıya verilen eğitim faaliyetleri satış elemanı ile insani olarak ilgilenildiğini gösteren bir çabadır ve satış elemanının itibar ve kişisel ilgi görme ihtiyacının karşılanmasına yardımcı olur. Satış eğitimi faaliyetleri, satış elemanının yararlı olma, fırsat, düzeltilme ve saygınlık gereksinimlerini karşılamaya yardımcı olan etkili bir motivasyon aracıdır (Taşkın, 1997:123).

2.2.4. Terfi Fırsatları

Çalışanı terfi yoluyla yükseltmek önemli bir güdüleme aracı olarak kullanılmaktadır.

Terfi, hem parasal hem de manevi motivasyon barındıran en etkili yöntem olarak bilinir. Bir şirkette terfi edebilecek, kariyerini geliştirebilecek kişilerin sayısı sınırlıdır. Bir şirkette motivasyonu sağlayan en güçlü duygu terfidir. Terfi edemeyenlerde bir süre sonra değersizlik hissi oluşuyor bu da işe odaklanmama, verimsizlik gibi sonuçlara yol açıyor. Böyle bir durum özellikle şirket için bir risk anlamında gelir. Çünkü yükselmenin özendirici etkisi, iş başarımına yoğun olduğu oranda artar (kigem.com).

Ayrıca çalışana kariyer hayatında yükselme fırsatı tanınması çalışanda güven duygusu da yaratacaktır. Terfi çalışana yöneticisinin güven duyduğu hissi verir. Terfi alan çalışan işine büyük bir şevkle yaklaşır. Çevresinden saygı ve takdir kazandığı hissini duyar. İleride daha başarılı olmak için büyük bir azimle çalışır.

2.2.5. Teşvik Programları

Birçok şirket teşvik programlarının satış elemanlarının motivasyonunda en etkili yol olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle şirketler verilecek teşviklere bütçelerinden büyük paylar ayırmaktadır. Önemli teşvik araçları arasında para verilmesi, seyahat imkanı

tanınmasıdır. Birçok işletme, satış elemanlarını teşvik etmek amacıyla bu teşvik araçlarından değişik şekillerde yararlanmaktadır. Satış elemanı belirli bir kotayı geçtiği zaman, genellikle para verilerek veya farklı ödüller verilmek suretiyle, motivasyonu arttırılmaya çalışılmaktadır (Çabuk, 2003:155).

Uygulanan bu teşvik programlarıyla işletmeler satış elemanının performansını dolayısıyla satışlarını arttırmayı hedeflemektedirler.

2.3. Satış Elemanlarının Motivasyonuna Etki Eden Faktörler

Satış elemanının motivasyonuna etki eden birçok faktör bulunmakla birlikte, bu faktörler şu şekilde sınıflandırılabilir (Önce, 2002: 102-103):

2.3.1. İşle İlgili Faktörler

İşle ilgili faktörlerin en önemlileri beceriler, işin kimliği, görevin önemi, satışçının rolü ve geri beslemedir.

Rollerin açıkça tanımlanması gerekir aksi halde kişi ne yaptığını bilemez ve belirsizliğe düşer. Bu durumda bir rol çatışması yaşanır. Rol çatışması, aynı anda birden fazla rolü başarmak durumunda olan satışçının rol gereklerinden birinin diğerine oranla daha fazla uyması gerektiğine inanmasıyla olur. Her iki durumda satışçıda strese sebep olur ve başarısını olumsuz yönde etkiler.

2.3.2. Örgütle İlgili Faktörler

Bunlardan en önemlileri örgüt bağlılığı ve örgüt iklimidir. Satışçının kendini örgütün bir üyesi olarak benimsemesi, yöneticisiyle yakın bir ilişki içerisinde bulunması ve yönetimin satışçıya daha fazla destek sağlaması satışçının performansını arttırır.

İşletmelerde satış elemanları temel itici güç olarak düşünülür. Bu nedenle işletmelerin satış elemanlarına karşı tutumu onların davranışlarını etkiler. Elemanlara gösterilecek olumsuz bir davranış karşısında performansları düşer ve ayrılmalar artar. Bu nedenle satış elemanlarının hem işle ilgili hem de bireysel sorunlarıyla ilgilenip bu sorunlara çözüm üretmeye çalışmak ve destek olmak satış elemanlarının motivasyonunu olumlu yönde etkiler.

2.3.3. Çevreyle İlgili Faktörler

Satışçının çevresi atandığı bölge, müşteriler ve iş yüküdür. Satışçının çalıştığı, hitap ettiği müşterileri ve üzerindeki iş yükü motivasyonunu etkilemektedir. Müşterilerin davranışları ve tutumları, çalışılan bölgenin yapısı ve kültürü, iş yükünün dağılımı satışçının motivasyonunu olumlu ya da olumsuz yönde etkiler.

2.3.4. Kişisel Faktörler

Satışçıların ailesi, yaşı ve değişik kişisel özellikleri motivasyonlarını etkiler. Örneğin genç çalışanları genellikle kariyer ve ilerleme güdüler. Yaşı ilerlemiş, evli ve çocuklu çalışanlarda ise iş güvenliği ya da finansal özendiriciler ön plandadır.

2.4. Satış Gücünün İşletmedeki Yeri ve Önemi

İşletmelerin ve doğal olarak pazarlama yönetiminin tüm çabaları, pazara sundukları mal ve hizmetlerinin müşterilerce kabul görmesi ve dolayısıyla yaşamlarını sürdürecektir kar elde etmeleri amacına yönelik olmak durumundadır. Bu amacın gerçekleştirilmesinde ise, işletmelerin aynası ve vitrini olarak nitelendirilen satış elemanlarının rolü oldukça fazladır. Satış gücünden beklenen, işletmenin yaşama ve gelişme amacına uygun olarak satış hacmini geliştirmek ve gerçekleştirmektir. Satış ise bugün, işletmenin hedef aldığı pazar bölümünü oluşturan müşterileri bulmak, onlara ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edebilecek malları sunmak, satış anında ve sonrasında gerekli hizmetleri vermek, böylece hem müşterilerin hem temsil ettiği işletmenin satıştan beklediği faydayı maksimize etmek sorumluluğu altındadır. Dolayısıyla satış örgütünün etkinliği işletmenin karlılığını doğrudan etkiler. Ancak unutulmaması gereken diğer bir nokta, satış elemanının satış dışında da amaçları olduğudur. Çünkü, satış elemanlarının müşteri ilişkilerinin düzenlenmesinde, müşteri tatmininin de ve gelecek dönemlerdeki satışların belirli ölçülerde de olsa garanti altına alınmasında önemli roller üstlenebileceği açıktır (Torlak, Erişim tarihi:,2009:2).

2.5. Türk İlaç Sektörü ve Tıbbi Satış Temsilciliği

2.5.1. Türk İlaç Sanayinin Tarihsel Gelişimi

Tarihsel olarak ilacın kökeni çok eski devirlere kadar uzanmaktadır. Sümer ve Mısır uygarlıklarında, çeşitli bitkilerden sağlık amacıyla yararlanılmaktaydı. Ancak bir sanayi dalı olarak ilacın gelişmesi 19. yüzyılda, batıda büyük firmaların ortaya çıkmasıyla başlamış ve asıl büyük gelişmeler II. Dünya Savaşı sonrası başlamıştır (Taşkın, 1997: 178).

Türk ilaç sanayinin tarihsel gelişimi genel olarak üç aşamada incelenebilir (Aksu, 2006:22):

2.5.1.1. Cumhuriyet Öncesi Dönem

İslam bilginlerinin geliştirmiş olduğu yöntemlerle birçok çözelti ve alkol üretilip çeşitli bitkisel kökenli ilaçlar hazırlanmıştır. Anadolu Selçukluları döneminde ise hemen hemen her büyük şehirde bir sağlık tesisi kurulmuştur. Anadolu'da ilk eczaneler Selçuklular döneminde kurulan hastanelerde açılmıştır. Osmanlılar Anadolu'ya yerleştikten sonra Selçuklulardan kalma bütün tedavi kurumlarını muhafaza etmekle beraber Anadolu ve Rumeli'de yeni sağlık kurumları meydana getirmişlerdir. Osmanlıların ilk dönemlerinde hekimlik yapmak için bir hekim yanında çalışarak bir şeyler öğrenmeye veya Tıp Medresesi'ne devam ederek bir belge almaya ihtiyaç yoktu. Ancak daha sonraları Sultan II. Selim ve III. Mustafa tarafından çıkarılan hükümlerle değişik kısıtlamalar getirilmiştir. Osmanlılar döneminde ilaç ilkel maddelerinin sağlanması ve halk ilaçlarının yapılması işi "aktar" denilen bir esnaf grubu tarafından yürütülmekteydi. Türk eczacıları tıbbi müstahzar yapımı ile 1890 yılından itibaren ilgilenmeye başlamışlardır. İlk müstahzar ilaçları yapanlar Ecz Hamdi Bey, Eczacı Ethem Pertev Bey, Ecz Bekir Kemal Beylerdir. İlk zamanlarda eczanelerde laboratuvarlarında yapılan ilaçlar daha sonraları artan ihtiyacı karşılamak üzere fabrikalarda üretilmeye başlamıştır.

2.5.1.2. Cumhuriyet'ten II. Dünya Savaşına Kadar Olan Dönem

Cumhuriyetin ilanıyla birlikte Sağlık Bakanlığı'nın da kurulması sonucu ilaç konusunda ilk ciddi çalışmaların başladığı görülmektedir. 1928 yılında çıkarılan 1262 sayılı Tıbbi ve İspençiyari Müstahzarlar Kanunu ile ilaç konusunda ilk önemli adımlar atılmıştır.

Cumhuriyet döneminin ilk yıllarında Türkiye'de eczacılık, eczane ticareti ve depoculuk büyük ölçüde azınlıkların ve yabancıların elindeydi. İlaçla ilgili konularda devlet kontrolü bulunmamaktaydı. Ancak 1928 yılında uygulanan eczanelerin sınıflandırılması kararı bu durumu Türkiye lehine çevirmiş ve azınlıklar tarafından yönetilen birçok eczane, depo ve imalathane Türklerin eline geçmiştir. II. Dünya Savaşı sırasında ilaç ithalatında yaşanan büyük güçlükler ve imkânsızlıklarla ülkenin ilaç ihtiyacı yerli üretimle sağlanmaya çalışılmıştır.

2.5.1.3. II. Dünya Savaşı'ndan Günümüze Kadar Olan Dönem

İkinci Dünya Savaşı sonrasında yapılan çok sayıda ürün ithalatı ile bir süre için yerli üretime ara verilerek yeni yerli ve yabancı sermayeli şirketlerin kurulması ile birlikte ülkenin üretim düzeyi yeniden yükselmeye başlamıştır.

Ülkemizde endüstriyel anlamda ilaç üretimi 1950 yıllardan sonra başlar. 1953 yılından itibaren yaşanan döviz dar boğazı ilaç ithalatında da kısıtlamalara gidilmesine yol açmıştır. 1954 yılında 6224 sayılı Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun çıkarılmasıyla birlikte yeni kurulan firmalarla birlikte ilaç sanayi yurt içi ihtiyacın %60'ını karşılayacak duruma gelmiştir. 1960'lı yıllarda patentsiz üretim yapma imkanı sağlanması ile ilaç sanayiinde yerli ve yabancı firmalar arasında rekabet hızlanmıştır. Yine bu dönemde hazır ilaç ithalatının azalması, nüfusun ve özellikle büyükşehirlerde ilaca olan ilginin yükselmesi ilaca olan talebin artmasında neden olmuştur. Artan talebi karşılamak için birçok yerli ve yabancı üretim tesisleri kurulmuş ve günümüz ilaç sektörünün temeli atılmıştır. İlk kurulanlar ise Eczacıbaşı İlaç Fabrikası ve İbrahim Ethem Kimya Evi'dir.

Sektörde esas olarak hammadde üretimine, 1971 yılında ANSA'da (Antibiyotik ve İlaç Hammaddeleri Sanayii A.Ş.) fermantasyon yoluyla ilk kademededen başlayarak tetrasiklin ve türevlerinin üretimine ve 1973 yılında ihracatına başlanmıştır. Daha sonraki yıllarda Fako'da kurulan sentez ünitesiyle ampisilin üretimine geçilmiştir. Bunu amoksisilin vb

yarı sentetik penisilinlerin üretimi izlemiştir. 1983 yılında Bolvadin Afyon Alkaloitleri Fabrikası kurularak morfin ve türevlerinin üretimine başlanmıştır. 1984'de Eczacıbaşı bir tesis kurarak antibiyotik aktif maddeleri üretimine başlamıştır. 1984'ten sonra ilaç sanayi ürünleri sadece bir sanayi ürünü olmasının ötesinde, sağlık yönünden toplumsal önem taşıdığı için diğer sanayi dallarından daha çok yasal düzenlemelere maruz kalmıştır.

Genel olarak, ülkemizde ilaç sanayi, dünyadaki ilaç sanayi ile birlikte gelişmiş ve ilaç üretimi, Cumhuriyet öncesi ve Cumhuriyetin ilk yıllarını kapsayan dönemde eczanelerde başlamış, 1915 yılına gelindiğinde ise 30'a yakın ürün üretilir duruma gelinmiştir. Bu dönemde ihtiyaç duyulan diğer ürünler yurt dışından ithal edilmiş ve ruhsatsız olarak piyasaya sunulmuştur. 1928 yılında çıkartılan 1262 sayılı İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar kanunuyla ilaç üretimi ve ithalatında yasal düzenlemeler getirilerek, devlet kontrolü sağlanmıştır. Eczanelerde başlayan ilaç üretimi, ilaç ihtiyacının artmasıyla laboratuvarında devam ettirilmiş, bu durum 1950'li yıllara kadar sürmüş, bu yıllardan sonra ilaç üretiminde fabrikasyon dönemi başlamıştır. Bu dönemde Eczacıbaşı, Fako, Mustafa Nevzat, Abdi İbrahim, Santa Farma, İbrahim Ethem gibi yerli firmalar ve Bayer, Sandoz, Roche, Hoechst, Pfizer gibi yabancı sermayeli firmalar ülkemizde fabrikalarını kurmuşlardır. İlaç üretiminde fabrikasyon döneminin başlamasıyla, ilaçların hedef kitleye tanıtılması ihtiyacı doğmuş, rekabetin olmadığı bu dönemde Tıp ve Eczacı kökenli Tıbbi mümessillerce tanıtım faaliyetleri hedef kitleye götürülmüştür. İlaç pazarının büyümesiyle yerli ve yabancı firmaların yatırımları artmış ve özellikle Fikri Mülkiyet Patent ve Telif Hakları Anlaşması, Avrupa Birliği ile Gümrük Birliği anlaşmalarıyla malların serbest dolaşımını teşviki yönündeki gelişmeler, ithalata getirilen sınırlamaların azaltılması, ithal ilaçların fiyatlarının güncel olarak belirlenmesinin kabulüyle ülkemizde çok uluslu ilaç firmalarının satış-pazarlama ekiplerinin kurulması ve mamul ilaç ithalatında önemli bir artış meydana gelmiştir. Özellikle 1990'dan sonra daha önce yerli firmalar tarafından satış-pazarlaması gerçekleştirilen birçok ürün, çok uluslu firmaların ülkemizde organizasyonlarını kurmasıyla birlikte asıl molekül sahibi ilaç firmalarınca satılmaya başlanmıştır. Abbott, Astra Zeneca, Boehringer İngelheim, Bristol-Myers Squibb, Fourneir, Jansen Cilac, MSD, Novo Nordisk, E. Lily, Lundbeck, Serano, Schering Plough gibi çokuluslu

firmalar bu dönemde ülkemizde kendi satış ekiplerini kurmuşlardır (Tıbbimumessil.com, Erişim Tarihi: 2005)

2.5.2. Sektör Hakkında Genel Bilgiler

İmalat sanayinde, kimya sektörünün kapsamında yer alan ilaç sektörünün varlığı, ülkemizde halk sağlığının korunmasında ekonomik ve stratejik açıdan büyük önem taşımaktadır. Üretim yapan bir ilaç endüstrisine sahip olmamız stratejik açıdan ülkemiz için bir kazançtır. Sektörde yaklaşık 300 firma vardır, bunlardan 42'sinin üretim tesisi mevcuttur. 56 adet yabancı sermayeli firmanın 14'ü üretimlerini kendi tesislerinde yapmaktadır. Bugün dünyada az sayıda ülkede Dünya Sağlık Örgütü'nün kurallarına (GMP) uygun çalışan ilaç endüstrisi mevcuttur. Türkiye ilaç endüstrisi çok özel üretim teknolojisi gerektiren ürünler dışında her türlü ürünü üretebilecek düzeye gelmiştir. Ülkemizdeki üretim tesisleri rutin olarak Sağlık Bakanlığı'nın denetiminden geçerken, ihracat yapan firmaların tesisleri, uluslar arası otoriteler tarafından da denetlenmektedir.

2007 yılında, Türkiye reçeteli ilaç pazarında 11 milyar YTL değerinde 1,3 milyar kutu ilaç satışı gerçekleşmiştir. Pazar bir önceki yıla göre tutar olarak %29, kutu olarak %10 oranında bir büyüme kaydetmiştir. Ancak bu büyümedeki temel etken; pazara yeni giren ilaçların yarattığı genişleme sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesiyle ilaca erişimin artmasıdır. 2006 yılında kutu ölçeğinde %50,7 oranında, tutar ölçeğinde %32,8 oranında olan eşdeğer ilaçların pazar payı, 2007 yılında kutu olarak %51,7'ye tutarda %33,4'e yükselmiştir. İlk 10 firmada Abdi İbrahim 2007'de de lider konumunu devam ettirmiş olup, Sanovel yıllık %30 oranında büyüyerek ilk on içine girmeyi başarmıştır. Önemli bir gelişme olarak ilk 20 firma içinde yer almamalarına rağmen F.Frik, UCB, Solvay ve Berko ilaç firmalarının %50'den fazla büyüme ile pazar büyümesini aşmaları olmuştur. Pazarda rekabetin arttığı ve yoğunlaşmanın azaldığı gözlenmektedir. 2006 yılı IMS, İES ve Birleşmiş Milletler Nüfus Fonunun yaptığı çalışmalar sonucu dolar bazında kişi başına ilaç tüketimine bakıldığında, Amerika'nın 912 \$ ile lider olduğu, Türkiye'nin ise 126 \$ ile son sıralarda yer aldığı görülmektedir. Ayrıca 2007 yılında ithalat %16 oranında, ihracat ise %14 oranında artmıştır. TÜİK ve EİS verilerine göre, 2007 yılında ithalat %16 oranında artarak 3,52 milyon dolar, ihracat ise %14 oranında büyüyerek 357 milyon dolar olarak gerçekleşmiştir. Başta AB olmak üzere 100'e yakın ülkeye ihracat yapılmaktadır. Ülkemizde pek çok tedavi grubundan ilaç ithalatı olmakla beraber

ağırlıklı olarak, piyasaya yeni verilen bazı ilaçlar ile bazı aşular, kan faktörleri ve biyoteknolojik ilaçlar ithal edilmektedir (TOBB, 2008:2-3-4-5-6).

Bununla birlikte Türkiye’de ilaç kullanımının ve ilaç harcamalarının artış nedenleri arasında; nüfusun yaşlanması ve ortalama yaşam süresinin uzaması, sağlık hizmetlerine erişim ortalamasının yükselmesi, yeşil kart sahiplerine ayaktan yapılan tedavilerde yazılan reçetelerin de geri ödeme kapsamına alınması, aile hekimi uygulamasının yaygınlaşması, daha pahalı ilaçların yazılması, fiyat artışları vb sayılabilir (Sevindik, 2009).

İlaç sektörü, yüksek teknolojiye ve otomasyona dönük bir üretim yapısına sahiptir. Yaklaşık 25.000 kişiyi istihdam ettiren sektörde yüksek öğrenim görmüş personel oranı %50’nin üzerindedir (TOBB, 2008:7).

İlaç Sektörünün Gelişimi ve Son Düzenlemeler Hakkında Bilgi Vermek Gerekirse (Sevindik, 2009):

- 2004 yılında referans fiyat uygulaması başlatıldı
- 2004’de ilaç KDV oranı %8’e indirildi
- SSK’lıların serbest eczanelerden ilaç alabilmeleri için ilaç sektörü %11 ve %4 kurum iskontosu vermeye başladı
- 2005 yılında Yeşil Kartlılara katkı payı uygulamaya konuldu
- 2007 yılında geri ödeme komitesi çalışmaya başladı
- Eşdeğer ilaç bandı %30’dan %22’ye indi
- 2008 yılında 6 yıldan genç ilaçların kurum iskontoları %4’den %11’e çıkarıldı
- 2009 kriz döneminde %19’luk kur artışına rağmen ilaç fiyatlarında %8’lik artış yapıldı
- Eşdeğer ilaç bandı %22’den %15’e indi
- Kamu ilaç alımlarında kutu sayısı artarken harcama bazındaki artış sabit kaldı.

Bunlar dışında ilaç alanında ülkemizin güçlü ve zayıf yönleri şu şekilde sıralanabilir (Vizyon, 2003):

Güçlü Yanları

- 1- **Fiziksel Alt Yapı / Kapasite:** Klasik üretimde iç ihtiyacı karşılayacak, donanım ve kapasiteye sahip olunması,
- 2- **Teknoloji:** Klasik ilaç üretimi teknolojisine sahip, temel ilaçlarının tümünün üretilbilir olması,
- 3- **İnsan Kaynakları:** Kalifiye insan gücüne sahip olunması,
- 4- **Kalite:** Genel olarak dünya standartlarına uyumlu ürün üretilmesi,
- 5- **Pazar:** Müstahzar ilaç fiyatlarının AB ülkelerinden düşük olması ve pazarda güçlü büyüme gerçekleşmesi,
- 6- **Nüfus ve Demografik Yapı:** AB içinde nüfus artışında birinci sırada oluş ve nüfusun iç pazarı destekleyen boyutta gelişimidir.

Zayıf Yayınları

- 1- **Fiziksel Alt Yapı / Kapasite:** Üretim kapasitesinin tam kullanılmayışı,
- 2- **Teknoloji:** Yeni teknolojisi geliştirilmemesi ve bu konuda yatırım olmaması, ileri teknoloji ve buna ait bilgi birikiminin yeterli düzeyde ve organize olmaması,
- 3- **İnsan Kaynakları:** AR-GE ve teknoloji geliştirmede uluslar arası düzeyde çeşitli uzman personel sayısının çok kısıtlı olması,
- 4- **Pazar:** Yeni teknoloji ürünlerinde rekabet gücünün olmaması, dış pazarlarda rekabet deneyiminin zayıf oluşu, küreselleşme sonucu çok uluslu firmalarla iç pazarda rekabet etmede güçlük ve aşırı devlet müdahalesi,
- 5- **Ekonomi ve Finansal Alt Yapı:** Finansman kaynaklarının zayıf olması, fon oluşturulmaması, kaynakların iyi kullanılmaması, yeterli düzeyde yapılamaması ve dış ticaret dengesinde ülke ekonomisine katkının negatif olması,

- 6- **Araştırma ve Geliştirme:** Yeni ilaç araştırma ve geliştirmenin yapılmaması, maliyeti çok yüksek olan araştırma için kaynak bulunamaması, ar-ge'de kurumsallaşma, deneyim ve kültürün yeterli düzeyde olmaması ve üniversite /sanayi işbirliğinin yetersiz oluşu ve ticarileştirilmiş sonuçlar üretilmemesi,
- 7- **Mevzuat ve Fikri Mülkiyet Hakları:** Fikri mülkiyet haklarında uluslar arası kuralların tam uygulanmaması ulusal sanayinin aldığı patent sayısının çok az olması,
- 8- **Rekabet Gücü:** Uluslar arası normlara tam uyamamanın getirdiği yetersizliklerin varlığı,
- 9- **Kurumsal Alt Yapı:** Özerk Ulusal İlaç Kurumunun olmayışı ve yerli ilaç sanayi kuruluşlarının önemli bir bölümünün aile şirketi yapısında olması,
- 10- **Genel:** Kısa vadeli ve çok değişken ortamda çalışmak zorunda kalınmasıdır.

İlaç, hastalıkların tanı ve tedavileri, hastaların yakınmalarını hafifletme, hastalıklardan koruma, ya da fizyolojik olayları düzeltmek amacıyla insan ve hayvanlarda kullanılan her türlü kimyasal bileşim olarak tarif edilebilir (Mollahaliloğlu ve diğerleri, 2005). Yani ilaç, hastalıkları önlemek ve engellemek amacıyla kullanılan ve önemli riskler taşıyan bir üründür.

Doktor reçetesi olmaksızın satılamayan ilaçlar olduğu gibi doktor tavsiyesi olmaksızın eczacı önerisiyle alınabilen ilaçlar da vardır. Bunlar reçeteli ve reçetesiz ilaç olarak tanımlanır. Ayrıca ilaçlar Tarım Bakanlığından ve Sağlık Bakanlığından onaylı olması durumuna göre de değişik şekillerde ifade edilmektedir. Sağlık Bakanlığından onaylı ürünler reçeteli ve reçetesiz olarak tanımlanırken, Tarım Bakanlığından onaylı ürünler ara ürünler olarak kabul edilmekte ve reçetesiz ilaç grubuna girmektedir. OTC (over the counter) grubu olarak adlandırılan ve reçetesiz olarak satılabilen ilaçlar yurt dışında marketlerde bile satılabılırken, Türkiye'de henüz bir OTC yasaının çıkmamış olması ve değişik nedenlerle, reçeteli ilaçlarda olduğu gibi depolar aracılığıyla eczanelere ulaşmakta ve genellikle eczaneler aracılığıyla satılmaktadır. Ara ürünlerin hedef kitlesi muayenehanesi olan hekimler ve son kullanıcılar olarak tanımlanabilirken, reçeteli

ürünlerde ise belirli bir sosyal güvenceye sahip bir hastaya bakan hekim grubu olarak tanımlanabilmektedir.

İlaç sağlık hizmetlerinin vazgeçilmez bir parçasıdır ve sektörün önemini her geçen gün arttırmaktadır. Ülkemizde ilacın sağlık hizmetleri içerisindeki payı gelişmekte olan ülkelerden bile fazladır. Gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerde ilaç harcaması genel sağlık harcamasının %10-15'ini oluştururken, ülkemizde % 45'ler civarındadır (Mollahaliloğlu ve diğerleri, 2005).

Uygulamanın konusunu oluşturan ilaç sektörü, diğer sektörlerle göre farklılıklar gösteren ve oldukça hareketli bir sektördür. Çünkü ilaç, hammaddesi, girdileri, müşterisi ve üretim süreci gibi birçok faktör açısından farklı bir sanayi dalıdır.

İlaç sanayi tanım olarak;

“Beşeri ve veteriner hekimlikte tedavi edici, koruyucu ve besleyici olarak kullanılan kimyevi, nebati ve biyolojik maddeleri, farmasötik teknolojiye uygun olarak, bilimsel standartlara göre belirli dozlarda basit veya birleşik olarak farmasötik şekillere getiren ve seri halinde üreterek tedaviye sunan bir sanayi dalıdır” (Taşkın, 1999: 179).

Sektörün temel amacı; uluslararası ölçüde rekabet gücüne sahip, yaşam kalitesi artırıcı ve ülke ilaç ihtiyacının büyük kısmını karşılayan ilaç sanayinin bulunması olarak belirlenmiştir. İlaç endüstrisi, maddeleri kimyasal ve fiziksel değişikliklere uğratan bir sanayi dalına girmektedir. Avrupa ilaç sanayi günümüzde en gelişmiş ilaç pazarını oluşturmaktadır. İlaç Sanayi Türkiye’de en fazla rekabetin bulunduğu sektörlerdendir. Ancak Türkiye, Dünya’da kişi başına ilaç tüketiminin en düşük olduğu ülkelerden biridir

İlaç, insan sağlığını doğrudan etkileyen ve ikamesi olmayan önemli bir üründür.

Besam Eğitim ve Danışmanlığın kurucusu Besim Şerif (Aydın, 2006:54)’e göre ilacın diğer ürünlerden farkları şunlardır İlaçlar çok karmaşık ürünler. Bazı istisnalar hariç tüketicilerin hangi ilacı, nerede, nasıl ve ne süreyle kullanacağına karar vermesi neredeyse imkânsızdır,

- İlaçla, zehir arasında sadece doz farkı vardır. Belirli dozların üzerine çıkıldığında ciddi yan etki ve ölüm tehlikesine sahiplerdir,

- Doktor kontrolünde kullanma zorunluluğu vardır,
- İlaç, tüketici yerine doktor ve eczacı seçmektedir,
- İlaç ikame edilmeyen bir üründür,
- İlaç toplumların ve insanların vicdani, etik değerleriyle yakından ilişkili bir türüdür,
- İlaç stratejik bir üründür. Yerinde ve zamanında bulunmaması büyük acı ve yıkımlara sebep olabilir.

Bu nedenle hedef kitlesi de farklılık göstermektedir. İlaç pazarının hedef kitlesini hekimler, eczaneler ve ecza depoları ile son kullanıcılar oluşturmaktadır. Ancak doktor ve eczacılar birincil hedef kitle olarak tanımlanmaktadır.

2.5.3. Tıbbi Satış Temsilciliğinin Tanımı ve Özellikleri

1800'lerin sonunda ilaç şirketleri ürünlerini çoğunlukla eczacılardan oluşan **"temsilciler"** aracılığıyla pazarlıyorlardı. II. Dünya savaşının ardından, tıp alanındaki gelişmeler sonucunda ürün sayısı artmasıyla birlikte ilaç firmaları **"tıbbi satış mümessili"** kadrolarını kurmaya başladılar. Bu dönemde, mümessillerin temel görevi, tıp alanındaki gelişmeleri hekim ve sağlık yetkililerine ulaştırarak pazarlama yapmaktı. Ancak 1960 ve 70'li yıllarda; artan rekabetle birlikte, sunuş ve satış becerilerine gereksinim duyuldu. 1980 ve 1990'lı yıllara gelindiğinde mümessillerin daha bilgili ve donanımlı olmasının gereği anlaşıldı. 1990'larda ise ürünle ilgili bilgi ve tecrübe yanında tanıtım, sunuş, iletişim ve satış becerileri kazandırılması ön plana çıktı (Tıbbimumessil.com, Erişim Tarihi: 20.12. 2005).

Rekabetin az ya da olmadığı dönemlerde ürünleri tanıtmak ürünlerin satışı için yeterli olurken; rekabetin hızla artmasıyla ürünlerin fayda fikrinin satılması ihtiyacı da doğmuştur.

İşte tüm bu nedenler ve yasal düzenlemeler tıbbi satış temsilcilerine olan ihtiyacı arttırmış ve tıbbi satış temsilciliğinin önem kazanmasını sağlamıştır.

Kişisel satış, muhtemel müşterilerin satın alma kararını vermesine yardımcı olan, müşterinin memnun olmasını sağlayan ve satış sonrası hizmetleri yapan, müşteri ile

işletme arasında doğrudan iletişimi sağlayan birçok işlevi yerine getirir. Mal hakkında bilgi verme, ilgiyi yükseltme, mal tercihini geliştirme, fiyatları ve öteki koşulları görüşme, bir satışı kapama ve ticari işlemde önce pekiştirmeyi sağlama gibi amaçlara ulaşmak için kişisel satışa başvurulabilir (Kacur ve Lelebici, 2002:46-47).

İlaç firmaları da hedef kitlesi olan hekim, eczane ve son kullanıcılara ürünleri hakkında bilgi verirken ve tanıtırken sektörün yapısı gereği kullandıkları en etkili yöntem firma mümessilleri aracılığıyla tanıtım yani kişisel satıştır.

Mümessil, Arapça kökenli bir sıfattır ve Türkçe karşılığı “temsilci” demektir. O halde tıbbi mümessilliğin “satış ya da tanıtım” temsilcisi olarak görüldüğü ve adlandırıldığı söylenebilir (Besim, 2004:12).

Meslek standartları komisyonu tıbbi satış temsilciliğini şöyle tanımlamaktadır: Tıbbi satış temsilcisi, kendi başına ve belirli bir süreç içerisinde, ilaç tanıtımı ve satışını gerçekleştirmek amacıyla doktor ziyareti, eczane ziyareti, grup aktivitesi, ilaç alım ihalelerinin takibini yapma ve diğer firma faaliyetlerini takip etme bilgi ve becerisine sahip nitelikli kişidir (Besim, 2004:9).

Kısacası tıbbi mümessil, sağlık ürün ve hizmetleri hakkında doktor ve eczacıya bilgi veren ve ilaç tanıtan kişi olarak tanımlanabilir.

İlaç tanıtımı yapan kişiler genel olarak “tıbbi satış temsilcisi” olarak adlandırılmakla birlikte; mümessil, tıbbi satış uzmanı, tıbbi mümessil, tıbbi satış sorumlusu, ürün uzmanı vb. değişik isimlerle de adlandırılmaktadırlar.

Kişisel satışın bir parçası olan tıbbi satış, diğer satış türleri ve tekniklerinden farklı bir özelliğe sahiptir. Çünkü hedef kitle, hekim ve eczacıdan oluşan ve konusunun uzmanı olan değişik bir kesimi içermektedir.

İlaç firmalarının tarafında üzerinde önemle durulan TST’ler firmaların “saha” ya da “sahra” (çalışılan bölgeler) olarak adlandırdığı satış teşkilatının üyesidirler. Bunlar, bölge bazında örgütlendirilmekte ve her bölgenin başında birer bölge müdürü bulunmaktadır. Bazı firmalarda bir bölgeden birden fazla bölge müdürü sorumlu olabilirken, bazılarında ise bölge müdürüyle birlikte bölge şefleri de bulunmaktadır. Bölge Müdürü, satış müdürüne bağlı olarak tıbbi satış temsilcilerinin çalışmalarını

organize eden yöneticidir. Bölgesinde bulunan tıbbi satış temsilcilerinin koordinasyon ve denetiminden sorumludur. Bunun dışında, ekibiyle ilgili her türlü sorunun satış müdürüne iletilmesi, aylık raporlama takibi, sahadan gerekli bilgileri sağlama, ecza depolarına ziyarette bulunma gibi değişik sorumlulukları vardır.

Saha elemanları olarak adlandırılan bu takımın koçu satış müdürüdür. Satış müdürü sahayla her türlü işin yapılmasından ve sahada karşılaşılan problemlere çözüm bulunmasından sorumludur. Aynı zamanda sahanın organizasyonu, primlendirme, kota belirleme, eğitim ve denetim gibi birçok görevleri de vardır. Bir anlamda sahanın koordinatörü ve denetçisidir.

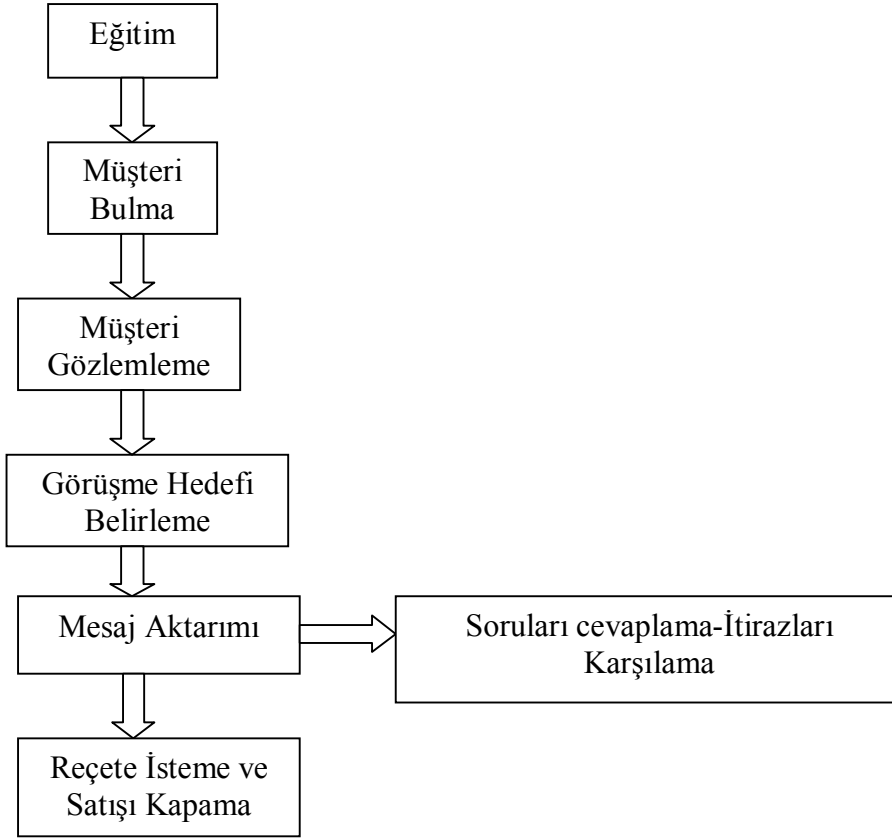
İlaç şirketlerinin hekim, eczane ve ecza depolarından oluşan bu hedef kitleye ulaşma gerekliliği her birinin kendi yapılarına uygun bir satış ekibi kurmasını zorunlu kılmıştır. Kurulan bu satış ekibi, belirlenen strateji ve tanıtım faaliyetleri aracılığıyla hekim ve eczacılara, ürünlerin satış ve tanıtımını yapar. Tıbbi Satış Temsilcilerinin bu tanıtım ve satış faaliyetlerini yapabilmesi için başlangıçta firmanın belirlediği stratejiler çerçevesinde kendine uygun etkili bir yöntem bulması gerekir. Ayrıca başlangıçta etkili bir iletişim kurulmalı ve bu iletişim tanıtım sırasında ve sonrasında da sürdürülmelidir. Çünkü iletişim, bir anlamda kişisel kabulü sağlama ve satışa giden yola doğru ilerlemedir.

Müessiller hekim ve eczacı dışında ecza depoları ve hemşireler gibi sağlık kesimiyle ilgili daha birçok kişiyle de iletişim içindedir. Bu kişilerle de doğru ve uygun bir iletişim kurmak hedef kitleye giden yolda ilerlemek için önemlidir.

Tüm bu diyalogların ve iletişimin başlangıçta doğru olarak kurulması gerekir. Ancak, ilaç satışları uzun süreli ziyaret ve tanıtımlar ile kalıcı ilişkilere de dayalıdır. Amaç, ilacı doktorun reçetesine uzun süreli olarak yazdırmak ve ürünün eczanelerde satılmasını sağlamak olduğuna göre yapılacak her türlü tutundurma faaliyeti bu amacı gerçekleştirme de etkili olacaktır.

Ancak tanıtım, uzun ve zaman isteyen bir süreçten sonra satışa dönüşür. Bir ilaç tanıtımında, satış sürecine şu aşamalardan geçildikten sonra ulaşır:

Şekil 5. İlaç Satış Süreci



Kaynak: Nayir (2006:55)

Tanıtım, doktora ürünün anlatılması ile başlayıp, reçete isteğiyle kapanır. Ancak satış reçete isteğiyle bitmez. Bu reçetenin eczaneden tüketiciye ulaşması gerekir. Tüketicinin eczaneden ürünü satın almasıyla satışta tamamlanmış olur.

İlaç sektörü gibi rekabetin hızla arttığı bir sektörde, var olabilmek ve rekabet üstünlüğü elde etmek ve bu üstünlüğü korumak için pazarda kalmayı sağlayacak uygun tanıtım-satış faaliyetleri ve stratejileri yanında iyi bir pazar bilgisine sahip olmak, pazarı iyi tanımak, rakipler ve müşteriler hakkında yeterli bilgiye sahibi olmak da gerekir. Firmalar bu bilgileri değişik kaynaklardan elde edebilirler. Bunlar IMS raporları, sektör raporları, sektörel makaleler olabileceği gibi hekim, eczacı, hasta, ecza deposu ve tıbbi satış mümessilleri aracılığıyla bilgi edinmek şeklinde de olabilir. Firma mümessilleri firmaları için pazar bilgisi sağlamada birincil veri kaynağı olarak en ucuz ve en hızlı bilgi kaynaklarıdır. Ayrıca tıbbi mümessiller diğer bilgi kaynaklarından sağlanan

bilgilerin ulaştırılması görevini yerine getirerek de başka bir bilgi kaynağı olarak pazar bilgisi sağlamaya yardımcı olmaktadırlar.

Tıbbi satış temsilciği, diğer satış turlerine göre hedef kitlesi ve satılan ürün dikkate alındığında yapılması zor bir iş olduğu açıkça görülmektedir. Bu nedenle herkes tıbbi satış temsilcisi olamaz.

Günümüz Şartları dikkate alındığında bir mmesselde bulunması gereken zellikler Şu Şekilde sıralanabilir:

- İyi bir altyapı ve mesleki eğitime sahip,
- Kendine güvenen,
- Azimli,
- Sosyal ve girişken,
- Kibar, nazik, anlayışlı ve saygılı,
- Soru sorma ve sorun çözme yeteneğine sahip,
- İnsiyatif kullanabilen,
- Mesleğini seven,
- İletişim yeteneğine sahip,
- Vücut dilinden anlayan,
- Uzlaşmacı,
- Satış yapma becerine sahip,
- Analitik düşünebilen,
- Duygusal zekya sahip,

ve iyi bir gözlemci olmalıdır.

Başarılı bir tıbbi mümessil her şeyden önce kendisine verilen hedeflere ulaşarak başarılı bir performans sergileyen, bunun yanında doktor, eczacı ve kendi takımıyla başarılı ve kalıcı ilişkiler kurabilen, düzgün bir iş ahlakına sahip kişi olarak tanımlanabilir.

Mesleğin zor yanlarından bir tanesi de doktorların fazla zamanlarının olmamasıdır. Bu durum mümessilin etkili bir tanıtım yapmasını da zorlaştırmaktadır. Çünkü böylesine kısıtlı bir zamanda pek çok şeyi etkili ve kalıcı bir şekilde anlatmak gerçekten zor ve sabır isteyen bir iştir. Mümessillerin kimi muayenehane, kimi de çalışılan kurumlarda kısa süreli doktor ziyaretleriyle tanıtımlarını yapmaktadırlar. Hatta bazen hasta yanında bazen de grup halinde bulunan doktorlara tanıtım yapmak durumunda kalabilmektedirler. Ayrıca yeni yasayla getirilen ziyaret kısıtlamalarıyla da mümessiller daha zor koşullarda tanıtım yapar hale gelmişlerdir. Bu tanıtımlar, bazen ürün ismi bazen de endikasyon hatırlatılarak yapılmakta, çalışma kartı, numune veya broşür ile desteklenmektedir. Burada tıbbi mümessilin kuracağı iletişimde, önce kendini kabul ettirmesi sonra da firma ve ürünün kabulünü sağlaması, işine ve kendine olan saygıyı, sevgiyi ve güveni karşı tarafa hissettirmesi gerekir. İşte tıbbi satış temsilcisinin aldığı eğitim ve kişisel özelliklerinin önemi burada ortaya çıkmaktadır. Bu sayede eğitimlerle kazandığı bilgileri ve kişisel özellikleriyle tanıtım öncesinde, sonrasında ve sırasındaki karşılaştığı zorlukları, fırsata yani satışa dönüştürme imkânı sağlayacaktır.

İlaç firmalarının ve dolayısıyla mümessillerin ilk hedef kitlesi olan doktorlar hastalıkların teşhisi ve tedavisi için ilaç yazmaya ihtiyaç duyarlar bu anlamda tıbbi mümessiller ilaç firmaları adına verdikleri bilgilerle doktorlara yardımcı olma görevini de yerine getirirler.

Ziegler, Lew ve Singer'ın yaptığı bir çalışmada, 10 doktordan 4'ünün ilaç mümessillerinin verdiği bilgileri belirli bir ilacı yazmak için inandırıcı buldukları ortaya çıkmıştır (Zigler ve diğerleri, 1995:1296).

Firma mümessillerinin doktorlara ulaşmaları ve onlarla iletişim kurmaları aldıkları medikal ve ürün bilgisi ile satış eğitimleri doğrultusunda gerçekleşir. Müşteriye ulaşmanın yolu, onunla aynı dili konuşmak olduğuna göre eğitim, müşteriye anlamada, ihtiyaçlarını belirleme ve karşılamada aynı zamanda onu etkilemede tıbbi mümessil için önemli bir araçtır. Ayrıca tıbbi mümessiller aldıkları bu eğitimler doğrultusunda bilgilerini sahada kullanarak tanıtımını yaptıkları ilacı reçeteye dönüştürebilmekte,

müşterisine ürünü hakkında her türlü bilgiyi verebilmektedir. Ancak çok az tıbbi mümessil eğitimde aldığı bilgileri, temel bilgiler dışında, sahada kullanabilmektedir.

Eğitim, sektörde tıbbi satış temsilciliğinin en önemli şartlarından biridir. Çünkü tanıtım yapılan ürün, insan sağlığını doğrudan etkileyen etkilemektedir. Böyle bir durumda, her ilaç firması belli dönem aralıklarıyla mümessillerine pazarlama, satış teknikleri ve medikal olmak üzere farklı alanlarda eğitim verirler. Bu eğitimlerden ürün bilgisi eğitimi ürün yöneticileri tarafından, satış teknikleri danışman bir firma ya da satış müdürleri tarafından verilir. Medikal eğitim ise danışman bir firma ya da medikal müdürler tarafından verilmektedir. Ancak firmaların kendi bünyelerinde bulunan eğitim departmanları da eğitim konusunda destek verebilirler. Tüm bu eğitimler sonucu tıbbi mümessil yazılı ve sözlü bir sınavdan geçirilerek eğitim performansı ölçülmeye çalışılır. Ve eğitim sonunda hem satışlar hem de eğitim konularında dereceye giren adaylara hediyeler verilerek motivasyon artırılmaya çalışılır. Eğitim toplantılarına, ilişkilerin iyi olduğu fikir liderleri de davet edilebilir. Bu tıbbi mümessilin dikkatini çekecek ve çalıştığı ilaçlar hakkında daha ayrıntılı bilgi edinmelerini sağlayacaktır.

Satış elemanlarına verilen tüm bu eğitimlerin amacı, hedefleri ulaşmaları için onlara yol göstermektedir. Her satış elemanının ulaşacağı bir hedefi vardır. Bu hedefler “kota” olarak adlandırılan satış rakamlarıdır. Kotalar ilaç firmalarında bölgesel ve bireysel olarak aylık, üçer aylık ve yıllık dönemler gibi değişkenlere göre TST ve bölge bazında belirlenir.

Bölgelere “brik”, alt bölgeler de “alt brik” adı verilir. Her satış elemanının bağlı olduğu bir brik ve çalıştığı yani sorumlu olduğu birçok alt brik vardır. Alt briklere kişisel kota (ürün satış rakamı), briklere ise bölgesel kota belirlenir. Bu kotalar performans değerlemesi sağladığı gibi denetim işlevini de yerine getirir. Satış denetimi de hedeflere ulaşmada kişisel satışın diğer önemli bir konusunu oluşturmaktadır.

İlaç firmalarında denetim, genellikle satış müdürleri ve bölge müdürleri tarafından yürütülmektedir. Satış müdürleri belli dönemler itibariyle sahaya ziyaretleri yaparak mümessillerle ikili çalışmalar yapmaktadır. Bu mümessilin çalışmasının ve aldığı eğitimin değerlendirilmesi ve denetimi olarak düşünülebilir. Ayrıca ürün müdürleri de belirli zamanlarda saha ziyaretlerinde bulunarak mümessillerle yaptıkları ikili

çalışmalarla ürünün tanıtımına katkıda bulunarak pazarlama stratejilerinin uygulanışını kontrol etmektedirler.

Bu anlamda satış denetimi, mevcut durumun gözden geçirilmesini, aksaklıkların belirlenmesi ve giderilmesini, tehlike ve fırsatların belirlenmesini sağlayarak satışları arttırmaya yardımcı olur.

Her çalışanın istek ve arzuları farklıdır. Bu nedenle motivasyon belirleyicileri de farklıdır. Satış yöneticisinin görevi, bu belirleyicileri ortaya çıkararak giderilmesine yardımcı olmaktır. Çünkü motivasyon yapılan işi sevme ve işe daha çok bağlanma demektir.

2.5.4. Tıbbi Satış Temsilcilerinin Motivasyon Kaynakları

Çalışanlar maddi ve manevi olarak çalışmalarının karşılığını almak isterler. Çalışanların buldukları organizasyonlardan beklentileri, önem derecesine göre olmamak üzere şu şekilde sınıflandırılabilir (Barutçugil, 2002: 41):

- Övgü, takdir,
- Onaylanma,
- Parasal ödüller,
- Terfi,
- Öneride bulunmak ve fikir vermek,
- Performansı ile ilgili geri bildirim almak,
- Ücret artışları,
- Kişisel gelişim için destek,
- Kendini geliştirmek için zaman.

İlaç firmalarının saha elemanlarını motive etmede kullandığı yöntemler, genellikle ücretlendirme ve prim sistemi, araba verme, ara dönem ve yılsonu toplantıları şeklinde sıralanabilir.

Ücret saha elemanını en çok motive eden elemanlardan biridir. Sektörde ücretler için genel bir rakam olmakla birlikte ücretler ve prim sistemleri firmadan firmaya göre değişmektedir. Ücretlendirme genel olarak maaş+prim sistemi şeklinde belirlenir. Yani saha elemanı sabit bir ücret almakla birlikte bu ücrete ilaveten artı satışları için başka bir ücret daha almaktadır.

İlaç sektöründe saha teşkilatına sektörün niteliği gereği ayrı bir önem verilir. Saha teşkilatı firmaların gözbebeğidir. Çünkü satış eyleminin her aşamasını yürüten ve firmaya kazanç sağlayan kişilerdir. Onların motivasyonu ne kadar yüksek olursa elde edilecek başarı ve kazanç da o kadar yüksek olacaktır. Bu anlamda bireysel istek ve beklentilerini karşılayacak maddi ve manevi imkânlar sunma onların motivasyonunu sağlamada, arttırma ve korumada etkili olacaktır.

Motivasyon, takım ruhunun yaratılması, ödüllendirme, takdir edilme ve övgü gibi manevi desteklerle sağlanacağı gibi maaş artışı, prim verme, araba verme gibi manevi desteklerle de sağlanabilir.

Yapılacak bu çalışmalar onların kendilerini daha iyi hissetmesini sağlayacak, işine olan isteği ve firmaya olan güveni ve inancı artacaktır. Tüm bunlarda diğer şartlar uygun olduğunda, hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olacak ve dolayısıyla karlı satışlar yaratacaktır.

Yapılan yukarıdaki açıklamalar dışında TST'leri motive eden başlıca motivasyon kaynaklarını şu şekilde açıklayabiliriz:

2.5.4.1. Satış Özendirme Araçlarının Etkinliği: İlaç sektöründe kişisel satışı destekleyen en önemli araçlar satış özendirme (satış tutundurma) araçları olarak nitelendirdiğimiz görsel malzemeler, promosyon malzemeleri, ürün numuneleri ve satış teşkilatına yönelik olarak yapılan diğer faaliyetlerdir.

İlaç sektörüne baktığımızda satış tutundurma araçlarının diğer sektörlerle göre farklılık gösterdiğini görebiliriz. Çünkü tanıtım tüketici yanında gerçekte onun yerine satın alma kararını veren doktorlara ve eczacılara yönelik olarak yapılmaktadır. Bunlar dışında dağıtım kanalı olan ecza depolarına yönelik yapılan satış özendirme faaliyetleri de bulunmaktadır. Yapılan tüm bu satış tutundurma faaliyetlerinin amacı, satışları istenilen hedefler doğrultusunda geliştirmek ve arttırmaktır.

Kullanacak görsel malzemeler (broşür, çalışma kartı vb), promosyonlar ve numuneler doktora ve eczacıya yapılacak her ziyarette ürünün hatırlanmasını kolaylaştıracak, ürünün denenmesini ve tanıtımını sağlaması açısından TST'ler için önemli birer araç olacak, dolayısıyla ürünün hatırlandığını ve tanındığını bilen TST'nin işi kolaylaşacak ve ilacı reçeteye dönüştürme anlamında yüksek bir motivasyon yakalayacaktır.

TST'ler açısından en önemli satış özendirme araçları satış teşkilatına yönelik yapılan faaliyetleridir. Satış teşkilatı ürünün tanıtımından satışına kadar her aşamada görev aldığından, bu kadroyu uygun bir koordinasyon içinde yönetmek ve verim alabilmek için satış ekibindeki her bir elemanın değişik problemlerini tespit etmek ve bu problemlere çözüm bulmak gerekir. Bu konuda motivasyonun sağlanması ve korunması konuları üzerinde durmak gerekir. Çünkü, motivasyon çalışmanı işe bağlayan ve yaptığı işten doyum almasını sağlayan her şeydir. Motivasyonunu kaybetmiş bir çalışan yaptığı işe karşı ilgisini kaybeder. Böyle bir çalışandan da verim alınması beklenemez. Bu nedenle ihtiyaç, istek ve beklentileri birbirinden farklı olan her çalışanın uygun motivasyon araçlarıyla motive edilmesi gerekir.

Satış teşkilatı ilaç firmalarının kalbidir. Bu nedenle ekipteki her bir TST'nin bireysel istek ve beklentilerini karşılayacak maddi ve manevi imkânlar sunmak onların motivasyonunu sağlamada, arttırmada ve korumada etkili olacaktır.

Bu anlamda motivasyon ücret ve prim gibi maddi imkanlar dışında, takım ruhunun yaratılması, ödüllendirme, takdir edilme ve övgü gibi maddi olmayan imkanlarla da sağlanabilir. Yapılacak tüm bu çabalar onların kendilerini daha iyi hissetmesini sağlayacak, işine olan isteği ve firmaya olan güveni ve inancı arttıracaktır.

Bunların dışında bilimsel toplantılar ve kongreler, satış kampanyaları, vade uzatma gibi satış şartlarını iyileştirici faaliyetler de TST'leri motive edecek satış geliştirme faaliyetlerindedir.

2.5.4.2. Maddi İmkânların Uygunluğu

Bir işi yapma isteği olarak tanımlanan motivasyon, çalışanların işlerini etkin ve verimli bir biçimde yapmalarını sağlayacak bir araçtır.

Maddi ve maddi olmayan değişik motivasyon araçlarından bahsedilebilir. İşgörenleri motive etmede sıklıkla kullanılan motivasyon aracı ise ücrettir. Çünkü işgörenler ihtiyaçlarını giderebilecekleri miktarda bir ücret elde etmek için çalışırlar. Bu nedenle işletmelerin büyük bir bölümü çalışanlarını motive etmede bu yöntemi kullanır.

Özellikle satış işiyle uğraşan kişiler için ücret önemli bir motivasyon kaynağıdır. Çünkü çoğu satış elemanı aldığı temel ücreti dışında, hedefi üzerinde sattığı her miktar için prim adı verilen ek ücret alır. Ve temel ücreti dışında aldığı bu ek ücret kendisi için önemli bir motivasyon kaynağıdır.

Maddi unsurlara prim ve ücret dışında satışı teşvik edici maddi katkıları da ekleyebiliriz. Örneğin, dönemsel olarak satışı teşvik edici hediye çekleri, maddi ödüller bunlar arasında sayılabilir.

Kısaca maddi motivasyon araçlarının amacı; çalışanlara maaş ödemelerinin dışında ek parasal ödemeler de sunarak çalışanın performansını ve verimliliğini arttırmaktır.

2.5.4.3. Maddi Olmayan İmkânların Çekiciliği

Günümüzde bireylerin motivasyonu için maddi imkânlar sağlamak tek başına bir çözüm olmamaktadır. İşgörenlerin kendilerini geliştirmelerine izin vermek, hatta onları bu gelişim için zorlamak ve elemanlarına dış dünyada iş bulabilme şansını vermek motivasyon için oldukça önemlidir (Tütüncü ve Küçükusta, 2009).

İnsanların artık sadece parayla motive olacağı fikri yavaş yavaş değişmektedir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, kariyer, sosyal imkanlar ve çalışma ortamı gibi maddi olmayan imkanlar da işgörenleri motive eden önemli araçlar olarak günümüz şartlarında önemlerini arttırmışlardır.

Duruma bir satış elemanı olan TST'ler açısından baktığımızda, eğitim ve kendini geliştirme olanakları, iyi bir kariyer planı, araba ve çalışma ortamı gibi maddi olmayan imkanların da motivasyonlarında önemli yer tuttuğu bilinmektedir.

2.5.4.4. Takım Çalışması

Takım, işletmenin stratejik niyetini gerçekleştirmek amacıyla kendini motive ederek, bilginin performansını sağlayarak ortak iş başarıları elde etmeye çalışan iki ya da daha

fazla insanın oluşturduğu faaliyet birimidir. İşletmelerin takım çalışmasını desteklemelerine ilişkin nedenleri ise, üretimde artış sağlamak, çalışan motivasyonunu sağlamak ve yükseltmek, yüksek ürün kalitesi oluşturmak, esnek bir organizasyon yapısı oluşturmak şeklinde sıralanabilir. Ayrıca işletmenin yönetim etkinliğinin artması, ar-ge kapasitesinin sağlanması, pazarda rekabet üstünlüğü elde edilmesi de takım çalışmasının teşvik edilmesinde etkili nedenlerdir. İşletmelerde takım temelli bir organizasyon modelinin uygulanması motivasyon açısından beklenen performans düzeyinin ortaya çıkmasını sağlayacaktır. Çünkü takımlarda çalışan bireyler kendilerini daha az stresli bulurlar. Takım içindeki rollerinden dolayı bireysel sorumluluk üstlenseler bile başarının genel sorumluluğu takıma ait olacaktır. Paylaşılan bu sorumluluk, tek başına çalışan bireyin yaşadığı stresin azaltılmasını sağlayacaktır (kigem.com).

Ayrıca takım içinde kazanılan ekip ruhu, hedeflere daha etkili ve daha çabuk bir şekilde ulaşılmasında da etkili olacaktır. Takım içinde yaşanan takım üyeleri arasındaki ilişkiler takımın bağlılığını artırır ve ortak hedefler doğrultusunda çalışmayı teşvik eder.

Günümüzde, çalışan personelin performansını arttırmak işletme performansını arttırmakla eş değer görülmektedir. Son yıllarda çalışan motivasyonunun ve dolayısıyla performansının artırılması için takım çalışmasına ayrı bir önem verilmektedir. İşletmeler takım çalışmasını çalışanın performansını ortaya çıkarmak, yaptıkları işi sahiplenmelerini sağlamak için etkin ve daha az maliyetli bir yol olarak görmektedirler.

İlaç sektöründe de takım ruhu hedeflerin gerçekleştirilmesinde önemli bir motivasyon kaynağı olarak bilinmektedir. TST'lere verilen bireysel hedefler, ilgili takımın ana hedeflerini oluşturmakta ve bu bireysel hedeflere ulaşılması ana hedeflere ulaşılmasında önem kazanmaktadır. Takımın ortak bir ruhla hedefleri gerçekleştirmek için çalışması ve birlikte hareket etmesi takım için motivasyona giden yolun ana kaynağıdır. Takım ruhu içinde motive olan TST'ler hedeflere ulaşma doğrultusunda daha azimle çalışarak sorumluluğu paylaşabilmektedir. Bu durum da TST'nin bağlı olduğu bölgenin ve işletmenin hedef realizasyonunda da başarı sağlamaktadır.

2.5.4.5. Yöneticilerin Tutum ve Davranışları

Yöneticiler açısından önemli olan çalışanlarının huzurlu ve mutlu olacakları bir iş ortamı sağlamaktır. Çünkü ihtiyaçları tatmin edilen bireyler huzurlu ve mutlu olurlar. Ancak böyle bir çalışma ortamının sağlanması için bireylerin ihtiyaçlarının, güdülerinin ve davranışlarının yöneticiler tarafından iyi analiz edilmesi gerekmektedir. Yönetici çalışan açısından motive edici faktörleri titizlikle belirleyerek çalışanın motivasyonunu ve performansını arttırmalıdır. Yönetici motivasyon konusunda titiz davranmalıdır. Çünkü yöneticinin başarısı çalışma ekibinin motivasyonuna ve yüksek bir performansla örgütsel amaçlar doğrultusunda çalışmasına bağlıdır. Motive olmayan bir çalışandan başarı beklenemez. Bir yönetici çalışanlarını işletme amaçlarını gerçekleştirecek şekilde davranmasını sağlamak zorunda olduğundan çalışanlarını motive eden kaynakları iyi belirlemeli ve bunları gidermelidir.

Bununla birlikte yöneticinin çalışanları üzerindeki tutum ve davranışlarına ayrı bir önem vermesi gerekir. Çünkü yöneticinin çalışanı üzerindeki tutum ve davranışları çalışanın motivasyonu açısından oldukça önemlidir. Yöneticinin uyguladığı yönetim tarzı ve çalışanlarına iş ortamı dışında gösterdiği davranışları çalışanlar üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiler yaratmaktadır.

Özellikle bölge müdürleri TST'lerle en yakın çalışan kişiler olduklarından çalışanları üzerinde iş ve iş dışındaki tutum ve davranışları önemli bir motivasyon etkisi yaratmaktadır.

2.5.4.6. Doktor ve Eczacıların Tutumu

Doktor, eczacı ve hastalar ilaç sektörünün hedef kitlesini oluşturmaktadır. İlaç sektöründe yapılan değişik tanıtım aktiviteleri bu hedef kitleye sunulmakta ve satış bu hedef kitleye yapılmaktadır. TST'ler satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda her gün belirlenen sayıda doktor ve eczane ziyaret etmeyle yükümlüdür. TST'lerin bu ziyaretleri sırasında doktor ve eczacılarla olan ilişkileri verimli bir ziyaret sağlanmasında ve TST motivasyonunda son derece önemlidir.

TST'lerin doktor ve eczacılarla olan ilişkilerinde doktor ve eczacıların olumlu davranışları ve tutumları üzerlerinde olumlu bir motivasyon yaratarak işlerini daha iyi ve aktif yapmalarını sağlayacaktır.

2.5.4.7. Makul ve Ulaşılabilir Hedefler

Hedefler yani satış kotaları TST'lerin performanslarını gösteren en önemli göstergelerden biridir. TST'ler kendilerine verilen bu hedefler doğrultusunda sorumlu oldukları bölgelerde satış hedeflerini realize etmeye çalışırlar.

Her firma bu hedefleri farklı yöntemlerle belirlemektedir. Ancak TST'ler için önemli olan çalıştıkları bölgelerde ulaşabilecekleri makul hedeflerin kendilerine verilmesidir.

Makul hedefler doğrultusunda çalışan TST, hedefini realize edebilmek için daha çok çalışır ve hedefini realize edip prime de hak kazanırsa, bu durum kendisi için büyük bir motivasyon kaynağını oluşturmaktadır. Hedefine ulaşan TST bölgesine ve dolayısıyla firmanın genel satışına katkı sağlayacaktır. Ancak hedefinin makul olmadığına inanan ve gerçekte makul hedeflerle karşılaşmayan satış elemanı, motivasyonunu kaybedecek ve ürününü tanıtmaya ve satmaya çabası içerisinde olmayacaktır.

Bu nedenle makul ve ulaşılabilir hedefler vermek, satış elemanının motivasyonunda hedeflere kısa zamanda ve verimli bir şekilde ulaşmak açısından firmaların dikkat etmesi gereken önemli unsurlar içerisinde yer almalıdır.

BÖLÜM 3: TIBBİ SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYONU: ‘X İLAÇ FİRMASI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA’

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı, TST’lerinin motivasyon kaynaklarını belirlemek amacıyla ilaç sektöründe faaliyet gösteren X ilaç firması çalışanlarının motivasyon kaynaklarının (maddi ve manevi) neler olduğunu ortaya koymaktır.

3.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, İstanbul’da faaliyet gösteren yerli-yabancı ortaklı bir ilaç firmasından yararlanılarak yapılmıştır. Firmanın faaliyet gösterdiği bölge yapılanması doğrultusunda firmada farklı illerde görev yapan 25 TST ile görüşülmüştür. Bu TST’lerden 12 kişi Marmara Bölgesinde, 3 kişi İç Anadolu Bölgesinde, 6 kişi Ege Bölgesinde, 4 Güneydoğu Anadolu Bölgesinde görev yapmaktadır. Firma bölge yapısını İstanbul Marmara Bölgesi, İzmir, Balıkesir, Denizli ve Antalya Ege Bölgesi, Ankara ve Konya İç Anadolu Bölgesi, Adana, Urfa, Hatay ve Elazığ da Güneydoğu Anadolu Bölgesi olarak tanımlamıştır.

Görüşme, satış elemanlarının yoğun bir iş temposu, il ve zaman kısıtları olması nedeniyle 3 haftalık bir süreci kapsamıştır. Tüm bilgiler 2 haftalık süreç içerisinde elde edilmiş, kalan 1 haftalık süreç içerisinde ise eksiklikler tamamlanmıştır. İstek üzerine çalışmaya dâhil edilen firmanın adı gizli tutulmuştur.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Kapsamı

Araştırmada ilaç sektöründe faaliyet gösteren X firmasının TST’leri ile derinlemesine mülakat yöntemi uygulanmıştır. Bazı bilgiler firmanın internet sitesinden elde edilmiş bazı bilgiler için de literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca gözlem yönteminden de yararlanılmıştır.

Mülakat soruları Ek’1 de yer almaktadır.

Mülakat soruları toplam 21 sorudan oluşmaktadır. Tüm sorular 2 haftalık süreç içerisinde yöneltilmiştir. Genel olarak, yöneltilen mülakat sorularından cevap alınmıştır.

X firmasının seçilme nedeni, yabancı bir şirket olması ve çalışma konusunda istekli davranmasıdır.

3.4. Örgüt Analizi

Araştırmanın bulguları ve yorumu kısmına geçmeden önce araştırmanın yapıldığı örgütün kısa bir analizinin yapılmasında fayda görülmektedir.

3.4.1. Örgütün Tanıtımı

Firma, 1995 yılında yerli bir holdingin bünyesinde Türk sermayesi ile kurulmuştur. 2008 yılında yabancı bir firmaya satışı yapılmış ve çok büyük bir kısmı yabancı sermaye ortaklığı altına girmiştir. Ürünlerinin tamamını ithal etmektedir. Merkez ofiste 7, sahada 25 kişi ile çalışmaktadır. Spesifik ürünlerle belirli bir pazara hitap etmekte ve ürün portföyünü genişletmeye devam etmektedir.

3.4.2. Misyon ve Vizyon

Vizyonu, mükemmellik sınırları çerçevesinde en iyi firma olarak, müşterilerine en iyi ürün ve hizmeti sunmak; üstün kar sağlamak; topluma ve çevreye saygılı olmaktır.

Misyonu, faaliyet alanı üzerinde karlı büyüme için yeni fırsatlar bulmak ve maliyetlerini kontrol altında tutarak dinamik bir şirket olma özelliğini devam ettirmektir.

Değerleri, topluma saygılı olmak, müşteri gereksinimlerine uygun ürün ve hizmet sunmak, kar sağlamak, yasa ve kurallara uymak, etik çalışmak, bilimsel gelişmeleri izlemek, rekabette önde olmak, çevreye saygı göstermektir.

3.4.3. Örgütün Swot Analizi

Güçlü Yanlar

Yabancı bir firma olması

Yetişmiş ve eğitimli bir kadro

Reklam yapabilme

Zayıf Yanlar

Ürün çeşitliliği

Ürünlerin ödenmemesi

Tehditler

Rakip sayısı

Pazarın büyüklüğü

Değişken tüketici sınıfı

Fırsatlar

Yeni ürünler

Girilmemiş pazarlar

İlaca olan talebin artması

3.5. Araştırma Bulguları ve Yorumu

Mülakatın giriş kısmında mesleği ve sektörü tanımak amacıyla TST'lere meslekle ilgili birkaç soru yöneltilmiş ve aşağıdaki yanıtlar alınmıştır.

1- “Sizce Tıbbi Satış Temsilcisi kimdir? Görevleri Nelerdir?” Sorusuna Verilen Yanıt

Tıbbi satış temsilcisi, çalıştığı firmanın misyonu, vizyonu ve amaçları doğrultusunda ilaç satışı ve tanıtımı yapan kişiler olarak tanımlanmıştır.

Görevleri ise,

- 1- İlaç tanıtımı ve satışı yapmak
- 2- İhtiyaçları belirlemek (hekim, eczacı ve tüketici)
- 3- Hekimi ziyaret etmek ve bilgilendirmek
- 4- İlacın reçeteye girmesini sağlamak
- 5- Eczane stok ve reçete analizi yapmak
- 6- Tanıtım malzemelerini sunmak
- 7- Eczacıya tanıtım yapmak ve sipariş almak
- 8- Mesleki toplantı, kongre ve seminer aktivitelere katılmak
- 9- Rakip firmaların faaliyetlerini incelemek
- 10- Diğer görevler (araba temizliği, çanta düzeni, günlük çalışma programı)

şeklinde belirtilmiştir.

2- TST Olmak İçin Ne Gibi Özelliklerin Bulunması Gerekir? Neden Bu

Mesleği Tercih Ettiniz? Soruna Verilen Yanıt

- Vücut dilini etkin kullanabilme
- Analitik ve hızlı düşünme
- Genel kültür
- Pazarlama, satış ve medikal bilgisi
- İkna ve iletişim yeteneği
- Kararlı olmak
- Sabırlı olmak
- Zamanı verimli kullanmak
- İnsiyatif kullanabilme
- Problem çözebilme, sorularını yanıtlama ve itirazlara cevap verme
- Sonuç odaklı olma
- Dış görünüşe önem verme
- En az lise mezunu olma
- Sürücü belgesine sahip olma

şeklinde belirtilmiştir.

Mesleği tercih etmenin nedenleri ise, iyi bir kazanç, meslek sevgisi, sektörün ve mesleğin aktifliği ve hareketliliği, kendini ifade edebilmek olarak sıralanmıştır.

3- Mesleğinizin Avantajlarının Ve Dezavantajlarının Neler Olduğunu Düşünüyorsunuz? Sorusuna Verilen Yanıt

TST'ler mesleğin avantajlarını,

- İyi bir kazanç
- Aktif bir sektör
- Saygın bir itibar
- Eğitilmiş bir hedef kitle

olarak belirtmişlerdir.

Dezavantajlarını ise,

- Stres
- Hedef kitlenin yoğunluğu
- Sürekli rakip takibi
- Zaman

olarak belirtmişlerdir.

Araştırma kapsamında mülakat yapılan çalışanların demografik özellikleri aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler Frekans Dağılım Tablosu

	FREKANS	YÜZDE	
Yaş	25 ve daha az	0,0	
	26-31 arası	18	72,0
	36 ve daha fazla	7	28,0
Cinsiyet	Bay	23	92,0
	Bayan	2	8,0
Medeni Durum	Evli	15	60,0
	Bekar	10	40,0
Deneyim	1 yıl ve daha az	-	0,0
	1-5 yıl	5	20,0
	6-10 yıl	15	60,0
	11 yıl ve üstü	5	20,0
Ortalama Aylık Gelir	1000 TL	-	0,0
	1000 TL-15001 TL	10	40,0
	15001 TL-2000 TL	15	60,0
	2001 TL ve üstü	-	0,0
Eğitim Düzeyi	Lise	12	48,0
	Ön Lisans	1	4,0
	Lisans	11	44,0
	Lisans Üstü	1	4,0
Çalışılan İl	Marmara	12	48,0
	İç Anadolu	3	12,0
	Ege	6	24,0
	GDA	4	16,0

Frekans dağılım tablosunda da görüldüğü gibi firmada daha çok 26-31 yaş arası TST'ler bulunup örneklemin %72'sini oluşturmaktadırlar. Katılımcıların büyük çoğunluğu (%92,0) baydır ve evlidir (%8). Sektör tecrübelerine bakıldığında yarısından fazlası bu işi (%60) 6-10 yıldır yapmaktadır. Aylık ortalama gelirleri ise 15001 TL-2000 TL arasında (%60) yer almaktadır. Daha sonra %48'lik bir oranla lise mezunları en yüksek orana sahiptir. %44'ü ise üniversite mezunudur. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların yaklaşık %48'i Marmara bölgesinde, %24'ü ise Ege bölgesinde çalışmaktadır.

Tablo 2. Maddi Unsurla İlgili Mülakat Soruları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi)

	Marmara												İç Anadolu			Ege					GDA					
İfadeler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	Top
Prim	1		2		1		2		1		2		3	1	1		2	1	1	1		3	2	2	1	27
Satış Teşvik İmk	1	1		1	2	2	1	2	3	1			2	2	2	1	1		1		1	2	1	1	1	29
Hedefler	1	2	2	3			1	1		3	1	1		1	1	2	1	1	3	1		1	1	3	1	31

Tablo 2'de katılımcıların maddi unsurlarla ilgili hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak adına yapılan sıklık analiziyle en çok tekrarlanan ifadelerin prim, satış teşvik imkânları ve hedefler olduğu görülmektedir.

Tablo 3. Maddi Unsurlarla İlgili Mülakat Soruları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi)

İfadeler	Marmara												İç Anadolu			Ege					GDA				Top	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25
Prim etkili	1				1				2				3	1	1			1		1		3	1	1		18
Satış Teşvik İmkanları		1		1				2		1				1						1		1	1			8
Yeterli değil			1							1							1				1			1		5
Hedefler makul								1	1							1			2	2						7
Makul değil		2	1				1				1			2	1		2	2				1	2	1	1	17
Ücret Sistemi adil	1		2	1	1			1	1	1			1	1	1		2	1	2	1						17
Adil değil		1				2	2				1	2				2							1	1		12
İlerleme ve terfi olanakları	1								1	1	1								1	2		1	1			9
Yeterli değil		2			3							2	2				1			2	2				1	15

Sıklık analizinde ortaya çıkan ifadeler Tablo 3’de anlamlılık analizine tabi tutulmuştur.

Bunun yanı sıra bazı cevaplarda anlamlılık analizine gidilmiştir.

Anlamlılık analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- TST’lerden bir kısmı prim almanın satışlarını önemli ölçüde etkilediğini ve primin sektörün bu meslek için sunduğu en cazip imkânlarından biri olduğunu ifade etmişlerdir. Çoğu, hedefleri yüksek olmasına rağmen iyi bir prim almak için satışlarını arttırmada büyük çaba sarf ettiklerini söylemişlerdir. Sektörde prim başarılı bir satışın tetikleyicisi olduğundan prim almak TST satışlarını önemli ölçüde etkileyecektir.

- TST’lerin bir bölümü kendilerine sunulan satış teşvik imkânlarını yeterli bulurken diğer bir kısmı yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Yeterli olmadığını düşünenler satış hedeflerinin realize edilmesinin zaten güç olduğunu bu nedenle prim almak konusunda zorlandıklarını ve bu tür teşvik araçlarına daha fazla ihtiyaçları olduğunu belirtmişlerdir.

Bu nedenle satış teşvik imkânlarının yeterli olmadığını düşünmektedirler. Bu durumda prim almakta zorlandığını belirten TST'ler için, satış teşvik edici imkanlar satışları arttırmada ve motivasyonda önemli bir etkiye sahip olacaktır.

- TST'lerin önemli bir kısmı kendilerine verilen hedeflerin makul ve ulaşılabilir olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumun performansları için çok önemli olduğunu ve prim almaları konusunda da kendilerine önemli bir engel yarattığını düşünmektedirler. Bu durumda TST'lere verilecek makul ve ulaşılabilir hedefler firmanın hedeflerini realize etmesini ve çalışanın da daha makul hedeflerle motive olmasını sağlayacaktır.

- TST'lerin büyük bir bölümü ücret sisteminin adil olduğunu ancak önemli bir bölümü de adil olmadığını düşünmektedirler. Adil olmadığını düşünenler hak ettikleri miktarda bir ücret alamadıklarını, deneyim yanında eğitim kriterinin de dikkate alınarak bir ücretlendirme sistemi yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca verilen yüksek hedeflerden dolayı prim almak konusunda da zorlandıklarını söyleyerek ücretlerinin daha uygun düzeylerde olması gerektiğini vurgulamışlardır.

- TST'lerin büyük çoğunluğu ilerleme ve terfi olanaklarını yeterli görmemektedirler. Firmada ilerleme ve terfi olanaklarının yeterli düzeyde olmadığını, geleceğe yönelik bir kariyer planı yapamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kendilerine firma tarafından sunulan bir kariyer planı da olmadığını belirterek ne kadar zamanlık bir süreçte hangi pozisyona gelebileceklerini tahmin edemediklerini söylemişlerdir. Bununla birlikte firmalarında bir İnsan Kaynakları Departmanı bulunmadığına da dikkat çekmişlerdir. Belirsiz bir kariyer politikası ve gelecekleri için nerede olacaklarını görememek TST'ler üzerinde önemli bir motivasyon kaybına neden olmuştur.

- TST'lerin maddi motivasyon unsurları ile ilgili düşünceleri konusunda genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; TST'lerin büyük bir çoğunluğunun maddi motivasyon kaynakları konusunda memnun olmadığı yapılan analizler sonucunda anlaşılmaktadır. Prim, satış teşvikleri ve hedefler konusunda önemli bir motivasyon kaybı yaşadıkları görülmektedir. Özellikle primler ve hedefler konusunda yaşadıkları sıkıntıyı daha çok dile getirerek bu konularda gereken düzenlemelerin yapılmasını istemektedirler.

- Tüm bu sorular ve değerlendirmeler dışında TST'lere kendilerini motive eden maddi unsurların neler olduğu sorulduğunda prim, çalışma koşulları, yeterli bir maaş, makul hedefler olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 4. Manevi Unsurlarla İlgili Mülakat Soruları Döküm Tablosu (Sıklık Analizi)

İfadeler	Marmara												İç Anadolu			Ege					GDA					Top	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25		
Meslek Sevgisi		1	2	2	2	1	1			1	1	1	1	2		1	1	1				1	1	1		20	
Yöneticinin Tutum ve Dav	1	1	1			1	1	1			1	2	1			3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	22	
Çalışma Şartları	1		2	2	2			1	1	1		2	3		1	2	2	2	2		1	1	1	1	1	29	
Çabaların Takdiri ve Ödülü	1	1	1	2	2				1	1	2		1	1	1	1	1					1			2	1	20
Ziyaret Kısıtları		2	2	1			2				1	1	1				1	1	1	1				2	1	1	18
Ecz -Dr Tutum ve Dav	1	1	1	2	2	1	1	2				1	2	2	1	2		1	1	1	1	1			1	1	26

Tablo 4'de katılımcıların manevi unsurlarla ilgili hangi faktörlerden etkilendiğini ortaya çıkarmak adına yapılan sıklık analiziyle en çok tekrarlanan ifadelerin meslek sevgisi, çalışma şartları ile doktor ve eczacıların tutum ve davranışları olduğu görülmektedir.

Tablo 5. Manevi Unsurlarla İlgili Mülakat Soruları Döküm Tablosu (Anlamlılık Analizi)

İfadeler	Marmara											İç Anadolu			Ege					GDA					Top	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24		25
Meslek Sevgisi		1		1	3	1	2			1			2	2		1	1	1								16
Gerekli değil	1		1						1												1		1	1		6
Yöneticinin Tutum ve Dav			1				1	1			1	2	1			1	1	1						1	1	12
Etkili değil		1					1	1											1				1			5
Çalışma Şartları	1		1	1	1				1	1		2	2		1	2	2	2	2			1	1	1	2	24
Çabaların Takdiri ve Ödülü			1					1	1		1														1	5
Yeterli değil	1	1			1								2	1	1							2		1		10
Ecz –Dr Tutum ve Dav	2	2	1	1	1			1					2	2	2	2		2	1	3						22
Etkili değil						1	1					1									1	1				5
Takım ruhu	1	1	2	1	1	1				1	2	2		1			1	1							1	15
Kişisel gelişim desteği						1	1	1				1	1	1			1	1				1	1	1	1	12
Ziyaret kısıtları engel		1	1	1	1		2				1	1	1								1	1		1	1	13
Engel değil	1															1			1	1						4

Sıklık analizinde ortaya çıkan ifadeler Tablo 5’de anlamlılık analizine tabi tutulmuştur.

Bunun yanı sıra bazı cevaplarda katılımcıların yoğunlaştığı ifadelerde anlamlılık analizi kapsamında değerlendirilmiştir.

Anlamlık analizi sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir;

- TST’ler mesleklerini severek yaptıklarını ve bu zor işin yapılması için meslek sevgisinin şart olduğunu, mesleklerini severek yaptıkları için iş ya da sektör değiştirmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir. Verilen cevaplardan da anlaşılacağı üzere bu zor mesleğin tercih edilmesinde meslek sevgisi önemli şartlardan biri olarak görülmektedir.

- TST’lerin büyük çoğunluğu yöneticilerin tutum ve davranışlarının satış mesleğinde gerçekten çok önemli olduğunu ve bu durumun kendileri için ayrı bir önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Özellikle daha sık birlikte çalıştıkları bölge yöneticilerinin tutum ve davranışlarından son derece etkilendiklerini söylemişlerdir. Hatta bazı TST’ler gün içindeki çalışma performanslarında yöneticileri ile kurdukları ilişkilerin etkisi olduğunu

ayrıca merkez yöneticilerinin tutum ve davranışlarının da kendilerini önemli derecede etkilediğini ifade etmişlerdir. Başka bir ifadeyle tüm yöneticilerin tutum ve davranışları TST'lerin motivasyonu üzerinde olumlu ya da olumsuz bir etki yaratmaktadır.

- Tablo 5 dikkate alındığında çalışma şartları en yüksek anlamlılık düzeyine sahip değişken olarak görülmektedir. Çalışma ve çabalarının sonucunu ancak uygun çalışma şartlarıyla sağlayabildiklerini, çalışma şartlarının olumsuzluğunun işlerini aksattığını ve bu durumda tanıtım hedeflerinden yeterince verim alamadıklarını belirtmişlerdir. Özellikle çalışma kartları ve promosyon materyallerinin yetersiz olması durumunda sıkıntı yaşadıklarını, ürünü tanıtmak ve yerleştirmek amacıyla hastaya ve doktora yönelik promosyon malzemelerine çok fazla ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Firmalarının çalıştıkları ürünler ve buldukları pazar gereği promosyon malzemesi dağıtımına daha fazla ağırlık ve destek verilmesi gerektiğini, çalışma kartı, broşür ve tıbbi literatürler konusunda ise yeterince destek aldıklarını belirtmişlerdir.

- TST'lerin büyük çoğunluğu çalışma ve çabalarının yeterince takdir edilmediğini ifade etmişlerdir. Bölge yöneticilerinin tutum ve davranışlarının, merkezde alınan bazı kararların, yetersiz ve etkisiz bir iletişim ağı gibi nedenlerin bu soruna yol açtığını belirtmişlerdir. Belirtilen bu nedenler iletişimsizliğe neden olacak belirgin etkenlerdir. İletişim konusunda eksiklik ya da sorun yaşayan TST ise motivasyonunu önemli ölçüde yitirecektir.

- TST'ler temel (ana hedef kitle) hedef kitle olarak tanımladıkları doktor ve eczacıların tutum ve davranışlarının kendilerini en az yöneticileri kadar etkilediğini hatta yöneticilerinden daha fazla doktor ve eczacılarla bir arada zaman geçirdiklerini bu nedenle bu kişilerle iş ya da kişisel kaynaklı olarak yaşadıkları sorunların motivasyonları dolayısıyla performansları üzerinde önemli bir etki yarattığını ifade etmişlerdir. TST'ler son derece eğitimli ve birikimli bir kesim olan doktor ve eczacılarla doğrudan iletişim kurarak ilaç tanıtım ve satışını yapmaktadırlar. Bu durumda zamanlarının büyük çoğunluğunu bu seçkin kesim etrafında geçirmektedirler. Dolayısıyla bu kişilerin olum ya da olumsuz tutum ve davranışları üzerlerinde bir etki yaratacak ve motivasyonları da bu doğrultuda değişecektir.

- Ege Bölgesi ve Marmara Bölgesi TST'leri ekipleri içerisinde güçlü bir takım ruhu olduğunu ve başarılarının büyük bir kısmının da bölgeleri içlerindeki bu ekip ruhuna

bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Her biri ayrı ayrı gerekli bireysel çabayı gösterdiklerini ancak asıl başarılarının ekip olarak ortaya koydukları başarıları olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte taşıdıkları bu ekip ruhunu kendi bölgeleri dışında firmalarına her yönden olumlu yansıttıklarını ifade etmişlerdir. Bölgesel anlamda yaşanan bu farklılık takım üyelerinin birbirleriyle uyumundan ve yaşadıkları çevrenin imkanlarından kaynaklanabilir.

- TST'lerin büyük bir kısmı kişisel gelişim anlamında firmalarından gereken desteği alamadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun başlıca nedeni olarak, firmalarında bir insan kaynakları departmanının bulunmamasının yarattığı dezavantaj ve bütçelerde yapılan kısıtlamaları göstermişlerdir.

- Yeni yasayla getirilen ziyaret kısıtlarının tüm ilaç sektörünü etkilediğini ifade eden TST'ler, bu durumun kendileri için bir engel teşkil ederek performanslarını düşürdüğünü ve ziyaret zamanları konusunda ciddi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Üzerlerindeki satış baskısı nedeniyle, getirilen ziyaret kısıtlarıyla zamanın yönetimi konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Yaşanan bu sıkıntı da TST'lerin motivasyonuna olumsuz olarak yansımaktadır.

- TST'lerin manevi motivasyon kaynakları konusundaki fikirleri ile ilgili bir değerlendirme yapmak gerekirse; TST'lerin büyük bir kısmının manevi motivasyon araçları konusunda sıkıntı yaşadıkları anlaşılmaktadır. Özellikle önem verilen manevi motivasyon kaynakları arasında yöneticilerinin, doktor ve eczacılarının tutum ve davranışları, ziyaret kısıtlamaları, takım ruhu ve meslek sevgisi olduğu görülmektedir.

- Dikkat çekici bir diğer nokta ise, firmalarında çalışmaktan prestij ve onur duyduklarını, imkanları doğrultusunda yenilikleri takip ettiklerini ancak uygulama imkanı bulma konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir ayrıca ücret dışı imkanların yeterliliği konusunda kararsız kalmışlardır. Aslında TST'lerin bir çelişki yaşadığı görülmektedir.

- Tüm bu sorular ve değerlendirmeler dışında TST'lere kendilerini motive eden manevi unsurların neler olduğu sorulduğunda yöneticilerin, doktor ve eczacıların tutum ve davranışları, duygu ve düşüncelerini rahatlıkla ifade edebilme, iletişim ve geri bildirim süreci olduğunu ifade etmişlerdir.

Tablo 6. Maddi ve Manevi Değerler Ki-Kare Analizi (Anlamlılık)

	Marmara												İç Anadolu			Ege					GDA				Top	Ki-Kare	Sd	Anl (P)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					25
Mdd	3	6	4	2	5	2	5	3	6	3	3	3	6	5	3	3	6	5	7	6	3	6	6	4	2	107	12,46	24	1
Mnv	7	7	8	5	8	4	8	5	3	3	4	9	11	7	4	6	7	8	5	4	3	6	4	6	7	149			
Top	10	13	12	7	13	6	13	8	9	6	7	12	17	12	7	9	13	13	12	10	6	12	10	10	9	256			

%95 güven düzeyinde yapılan Ki-Kare testine göre; anlamlılık sütunundaki değer $p=0,974>0,05$ olduğundan maddi ve manevi değerler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması maddi ve manevi değerlerin birbirine yakın değerler olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Maddi ve Manevi Değerler Ki-Kare Analizi (Sıklık)

	Marmara												İç Anadolu			Ege					GDA				Top	Ki-Kare	Sd	Anl (P)	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24					25
Mdd	3	3	4	4	3	2	4	3	4	4	3	1	5	4	4	3	4	2	5	2	1	6	4	6	3	87	12,12	24	0,98
Mnv	4	6	9	9	8	3	5	4	2	3	5	7	9	5	3	9	6	6	5	3	3	5	5	7	5	136			
Top	7	9	13	13	11	5	9	7	6	7	8	8	14	9	7	12	10	8	10	5	4	11	9	13	8	223			

%95 güven düzeyinde yapılan Ki-Kare testine göre; anlamlılık sütunundaki değer $p=0,979>0,05$ olduğundan maddi ve manevi değerler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Anlamlılık değerinin 0,05'ten büyük olması maddi ve manevi değerlerin birbirine yakın değerler olduğunu göstermektedir.

Her iki tablo incelendiği TST'lerin maddi değerler ve manevi değerler arasında bir fark görmediği her iki motivasyon unsurunun da kendileri için önemli olduğunu ifade ettikleri anlaşılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Türkiye’de ve Dünya’da her geçen gün önemi artan Türk İlaç Sektörü, istihdam ve katma değer yaratan önemli pazarlardan biridir. Dünyanın sayılı ilaç pazarları arasında yer alan Türkiye sağlık hizmetlerinde yaşanan gelişmelerle birlikte pazardaki payını her geçen gün arttırmakta ve pazarını büyütmektedir. Pazarını büyüten bu sektör gelişmelere paralel olarak istihdam olanaklarını da arttırmakta ve uluslar arası alanda da büyük bir paya sahip olan sektörde farklı pozisyonlarda yüzlerce kişi istihdam ettirilmektedir.

Tanıtım ağırlıklı faaliyet gösteren ilaç sektöründe nitelikli insan kaynağı önemli bir güçtür. Özellikle tanıtım ve satış faaliyetlerini yerine getiren ve sektörün lokomotif elemanları olarak bilinen Tıbbi Satış Temsilcileri, rakip sayısının yoğun olduğu pazarda rekabet üstünlüğü sağlamanın da etkin araçlarından biri olarak görülmektedir. Bu nedenle bu önemli kaynağın eğitilmesi, yetiştirilmesi, ihtiyaçlarının tatmin edilmesi en önemlisi de motive edilmesi gerekir.

Düşüncelerle birlikte duyguların da yoğun olarak kullanıldığı satış mesleğinde, motivasyon satış elemanlarının başarısında güçlü bir etkiye sahiptir. Satış elemanlarını örgütte tutmak ve istenen satış hedeflerinin gerçekleştirilmesini sağlamak isteyen işletmeler hangi motivasyon kaynaklarına daha fazla ağırlık vermeleri gerektiği konusunda daha titiz davranmalıdırlar. Özellikle yoğun rekabetin ve yoğun işgücü sirkülasyonunun yaşandığı ilaç sektöründe satış elemanını elde tutmanın zor olduğu da bir gerçektir. Bu nedenle ilaç firmalarının maddi ve manevi açıdan uygun motivasyon kaynaklarını belirlemeleri TST’lerden verim almaları konusunda etkili bir yol olacaktır. Ancak günümüz rekabet koşullarında satış elemanını elde tutmanın tek yolunun maddi motivasyon kaynakları olmadığı bilinmektedir. Manevi motivasyon kaynakları da çalışanlar üzerinde önemli derecede etkili olmaktadır.

Çalışmanın teorik bölümünde ortaya konan bilgiler ışığında, TST’lerin motivasyon kaynaklarını belirlemek amacıyla ilaç sektöründe faaliyet gösteren yabancı kökenli bir ilaç firmasının bölge yapılanması doğrultusunda farklı illerinde görev yapan 25 TST ile yüz yüze görüşülerek, mülakat tekniği ve gözlem tekniği gerçekleştirilmiştir.

Mülakat yapılan kişilerin demografik özelliklerine bakıldığında katılımcıların büyük bir kısmının erkek katılımcılardan oluştuğu ve evli oldukları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların çoğu lise mezunu olup 6-10 yıl arasında bir sektör tecrübeleri bulunmaktadır. Ortalama gelirleri ise 15001-2000 TL arasında yer almaktadır ve büyük çoğunluğu İstanbul ve İzmir’de çalışmaktadır.

Çalışmanın amacı, TST’lerinin motivasyon kaynaklarını belirlemek amacıyla ilaç sektöründe faaliyet gösteren X ilaç firması çalışanlarının motivasyon kaynaklarının (maddi ve manevi) neler olduğunu ortaya koymaktır. Belirtilen bu amaç doğrultusunda çalışmanın bulgularını ve bulgular doğrultusunda yapılması gerekenleri özetlemek gerekirse;

TST’lerin önemli bir kısmı prim almanın satışlarını önemli ölçüde etkilediğini ve primin sektörün bu meslek için sunduğu en cazip maddi imkânlardan biri olduğunu ifade etmişlerdir. Hedeflerini çok yüksek bulan TST’ler buna rağmen iyi bir prim almak için satış hedeflerine ulaşmada büyük çaba sarf ettiklerini söylemişlerdir. Sektörde prim başarılı bir satışın tetikleyicisi olduğundan prim almak TST satışlarını önemli ölçüde etkileyecektir. Bu nedenle ulaşılması makul hedeflerle birlikte uygulamaya konacak etkili ve anlaşılır bir prim sistemi TST’lerin motivasyonlarının dolayısıyla satışlarının artmasını sağlayacaktır.

TST’lerin bir bölümü kendilerine sunulan satış teşvik imkânlarını yeterli bulurken diğer bir kısmı yeterli olmadığını ifade etmişlerdir. Yeterli olmadığını düşünenler satış hedeflerini gerçekleştirmekte zorlandıklarını bu nedenle çoğu zaman prim alamadıklarını, prim alamadıklarından dolayı bu tür teşvik araçlarına daha fazla ihtiyaç duyduklarını belirtmişlerdir. Satış teşvik unsurları dönemsel olarak yapılacak satış aktivitelerinde TST’leri motive etmede kullanılan en etkili yöntemlerden biridir. Ancak kullanılacak satış teşvik unsurunun niteliği de bu motivasyonun sağlanmasında önem arz etmektedir. Bu nedenle yapılacak aktiviteler kapsamında hedeflenen satış rakamları için TST’yi motive edecek satış teşvik araçları ve bonuslar tercih edilmelidir. Aslında etkili bir prim sisteminin olması bu tür unsurların daha az kullanılmasını sağlayacaktır.

TST’lerin önemli bir kısmı kendilerine verilen hedeflerin makul ve ulaşılabilir olmadığını ifade etmişlerdir. Bu durumun motivasyonlarında önemli bir etki yarattığını ve prim almaları konusunda da kendilerine engel teşkil ettiğini düşünmektedirler. Bu

durumda TST'lere verilecek makul ve ulaşılabilir hedefler hem firmanın hedeflerini realize etmesini ve çalışanın da daha makul hedeflerle motive olmasını sağlayacaktır. Firmaların daha fazla kazanç sağlamak için TST'lere ulaşılması güç hedefler vermesi hem TST'lerin motivasyonlarının bozulmasına neden olmakta hem de firmanın satışlardan kar elde etmek yerine zarar etmesine neden olmaktadır. Ancak çoğu firma daha fazla kazanç sağlamak uğruna bu ayrıntıyı göz ardı etmekte bu durumda eleman ve kazanç kaybına neden olmaktadır.

TST'lerin büyük bir bölümü ücret sisteminin adil olduğunu ancak önemli bir bölümü de adil olmadığını düşünmektedirler. Adil olmadığını düşünenler hak ettikleri miktarda bir ücret alamadıklarını, deneyimin ücret almada geçerli tek kriter olarak alınmaması gerektiğini eğitim vb kriterin de dikkate alınarak bir ücretlendirme sistemi oluşturulması gerektiğini belirtmişlerdir. Ayrıca verilen yüksek hedeflerden dolayı prim almak konusunda da zorlandıklarını söyleyerek ücretlerinin daha uygun düzeylerde olmasının önemini vurgulamışlardır. Firmalar değişik ücretlendirme sistemleriyle elemanlarının maaşlarını belirlemektedirler. Sektörde eğitim ve tecrübe iki önemli kriter olarak görülmektedir. Bazı firmalarda tecrübe öncelikli kriter olarak değerlendirilmektedir. Bu durumda eğitim seviyesi yüksek olan satış elemanının, yüksek olandan daha az ücret alma gibi bir durumu söz konusu olabilmektedir. Firmasında böyle bir uygulama olan TST ise yaptığı işin aynı ve eğitiminin daha yüksek olduğunu bilerek motivasyonunu kaybetmektedir. Bu nedenle firmaların ücret sistemlerini oluştururken belirledikleri kriterlerin üzerinde önemle durmaları gerekmektedir. Bununla birlikte performansa dayalı bir ücret sistemi oluşturmak en doğru çözüm olacaktır.

İlerleme ve terfi olanakları da TST'lerin büyük bir kısmı tarafından yeterli görmemektedir. TST'ler çalıştıkları firmada ilerleme ve terfi olanaklarının yeterli düzeyde olmadığını ve geleceğe yönelik bir kariyer planı yapamadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca kendilerine firma tarafından sunulan bir kariyer planı da olmadığını belirterek ne kadar bir sürede hangi pozisyona gelebileceklerini tahmin edemediklerini söylemişlerdir. Bununla birlikte firmalarında bir İnsan Kaynakları Departmanı bulunmadığına da dikkat çekmişlerdir. Belirsiz bir kariyer politikası ve gelecekleri için firmanın ve kendilerinin nerede olacağını görememek TST'ler üzerinde önemli bir motivasyon kaybına neden olmuştur. Ancak böyle bir durumdan şikâyet

etmekle birlikte yaşanan ekonomik buhranlardan dolayı karşılıklarına daha iyi bir imkân çıkmadığı sürece firma değiştirmeyi düşünmemektedirler.

TST'lerin maddi motivasyon unsurları ile ilgili düşünceleri konusunda genel bir değerlendirme yapmak gerekirse; yapılan analizler sonucunda TST'lerin büyük bir çoğunluğunun maddi motivasyon kaynakları konusunda tatmin olmadığı anlaşılmaktadır. Prim, satış teşvikleri ve hedefler konusunda önemli bir motivasyon kaybı yaşadıkları görülmektedir. Özellikle primler ve hedefler konusunda yaşadıkları sıkıntıyı daha çok dile getirerek bu konularda gereken düzenlemelerin yapılmasını istemektedirler.

TST'lerin maddi olmayan motivasyon kaynakları konusundaki düşüncelerini özetlemek gerekirse;

TST'ler mesleklerini severek yaptıklarını ve bu zor işin yapılması için meslek sevgisinin şart olduğunu, mesleklerini severek yaptıkları için iş ya da sektör değiştirmeyi düşünmediklerini belirtmişlerdir. Satış mesleği en zor mesleklerden biri olarak bilinmektedir. Özellikle düşüncelerle birlikte duyguların da yoğun olarak kullanıldığı bu zor ve yorucu meslekte, meslek sevgisi önemli bir unsurdur. Genellikle sektörün genelinde satış mesleğinin bir dalı olan TST'liği severek yapılması gerektiği ile ilgili bir görüş de hâkimdir.

TST'lerin büyük çoğunluğu yöneticilerin tutum ve davranışlarının yaptıkları işte çok önemli olduğunu ve bu durumun kendileri için ayrı bir önem arz ettiğini belirtmişlerdir. Çok sık birlikte çalıştıkları bölge yöneticilerinin tutum ve davranışlarından son derece etkilendiklerini söylemişlerdir. Hatta bazı TST'ler gün içindeki çalışma performanslarında yöneticileri ile kurdukları ilişkilerin etkisi olduğunu ayrıca merkez yöneticilerinin tutum ve davranışlarının da kendilerini önemli derecede etkilediğini ifade etmişlerdir. Çünkü bu davranışlar mümessiller üzerinde olumlu ya da olumsuz olabilecek psikolojik bir etki yaratmakta bu da çalışma performanslarına yansımaktadır. Bu nedenle gerek bölge yöneticilerinin gerekse merkez çalışanlarının TST'lere olan tutum ve davranışlarına dikkat etmeleri gerekir.

Çalışma şartları sektör içerisinde bu mesleği yapacak kişilerin aradığı en önemli kriterlerden biridir. TST'ler yanıtlarında, çalışma ve çabalarının sonucunu ancak uygun

çalışma şartlarıyla alabileceklerini, çalışma şartlarının olumsuzluğunun işlerini aksatacağını ve bu durumun da tanıtım hedeflerinden yeterince verim sağlanamamasına neden olacağını belirtmişlerdir. Özellikle çalışma kartları ve promosyon materyallerinin yetersiz olması durumunda sıkıntı yaşadıklarını, ürünü tanıtmak ve yerleştirmek amacıyla hastaya ve doktora yönelik promosyon malzemelerine çok fazla ihtiyaç duyduklarını ifade etmişlerdir. Firmalar çalıştıkları ürünler ve buldukları pazar gereği tanıtım faaliyetlerinde promosyon malzemesi, çalışma kartı, broşür vb materyalleri ağırlıklı olarak kullanmaktadırlar. Bu materyaller aracılığıyla doktora, eczacıya ve tüketiciye tanıtım yapmaktadırlar. Tanıtımı gerçekleştiren mümessilin elinde yeterince materyal bulunması hem tanıtım sürecini hem de satış sürecini kolaylaştıracaktır. Bu materyaller aracılığıyla doktora, eczacıya ve tüketiciye tanıtım yapmaktadırlar. Tanıtımı gerçekleştiren mümessilin elinde yeterince materyal bulunması hem tanıtım sürecini hem de satış sürecini kolaylaştıracaktır.

TST'lerin büyük çoğunluğu çalışma ve çabalarının yeterince takdir edilmediğini ifade etmişlerdir. Bölge yöneticilerinin tutum ve davranışlarının, merkezde alınan bazı kararların, yetersiz ve etkisiz bir iletişim ağı gibi nedenlerin bu soruna yol açtığını belirtmişlerdir. Yöneticilerin tutum ve davranışları yanında etkin bir iletişim ağının bulunmaması, mümessilin dilek, şikayet ve önerilerini ilgili mercilere iletememesi, sorunlarını ve isteklerini çözümsüz bırakacak böyle bir durum üzerlerinde olumsuz bir motivasyon kaynağı oluşturacaktır. Firma içi iletişim ağının etkinliği ve sağlıklı bir geri bildirim süreci hızlı ve etkili kararlar alınmasında etkili olacak ve satış sürecini kolaylaştıracaktır. Bu nedenle mümessil bölge yöneticisi ve merkez arasında kurulacak etkin bir iletişim ağı verimli bir satış yapılmasında yararlar sağlayacaktır.

TST'ler temel (ana hedef kitle) hedef kitle olarak tanımladıkları doktor ve eczacıların tutum ve davranışlarının kendilerini en az yöneticileri kadar etkilediğini hatta yöneticilerinden daha fazla doktor ve eczacılarla bir arada zaman geçirdiklerini bu nedenle iş ya da kişisel kaynaklı olarak yaşadıkları sorunların motivasyonları dolayısıyla performansları üzerinde önemli bir etki yarattığını ifade etmişlerdir. TST'ler son derece eğitilmiş ve birikimli bir kesim olan doktor ve eczacılarla doğrudan iletişim kurarak ilaç tanıtım ve satışını yapmaktadırlar. Zamanlarının büyük çoğunluğunu bu seçkin kesim etrafında geçirmektedirler. Dolayısıyla bu kişilerin olum ya da olumsuz

tutum ve davranışları üzerlerinde bir etki yaratmakta ve motivasyonları da bu doğrultuda değişmektedir. Ayrıca kurulacak iletişim TST'ye ve TST'nin gerçekleştireceği tanıtımın verimine de etki edecektir.

Ege Bölgesi ve Marmara Bölgesi TST'leri ekipleri içerisinde güçlü bir takım ruhu olduğunu ve başarılarının büyük bir kısmının da bölgeleri içindeki bu ekip ruhuna bağlı olduğunu belirtmişlerdir. Her biri ayrı ayrı gerekli bireysel çaba gösterdiklerini ancak asıl başarılarının ekip olarak ortaya koydukları başarıları olduğunu vurgulamışlardır. Bununla birlikte taşıdıkları bu ekip ruhunun kendi bölgeleri dışında firmalarına her yönden olumlu yansıtıklarını ifade etmişlerdir. Diğer bölgeler aynı tutum sergilememekle birlikte, bölgesel anlamda yaşanan bu farklılık takım üyelerinin birbirleriyle uyumundan, bölge yöneticilerinin tutum ve davranışlarından ve yaşadıkları çevrenin imkanlarından kaynaklanabilir.

TST'lerin büyük bir kısmı kişisel gelişim anlamında firmalarından gereken desteği alamadıklarını ifade etmişlerdir. Bunun başlıca nedeni olarak firmalarında bir insan kaynakları departmanının bulunmamasının verdiği dezavantaj ve bütçelerde yapılan kısıtlamaları göstermişlerdir. Satış mesleğinde eğitim mümessili ayrıcalıklı kılan bir unsurdur. Alınacak medikal eğitimler satış ve pazarlama eğitimleri ile diğer eğitimler rakip firmaların TST'leri arasında fark yaratmasını sağlayacak ve hedef kitle önünde ayrıcalıklı kılacaktır. Bu nedenle firmalar eğitim çalışmalarına daha fazla ağırlık vermelidirler.

Yeni yasayla getirilen ziyaret kısıtları tüm ilaç sektörünü etkilemiştir. TST'ler, bu durumun kendileri için bir engel teşkil ederek performanslarını düşürdüğünü ve ziyaret zamanları konusunda ciddi sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Üzerlerindeki satış baskısı nedeniyle, getirilen ziyaret kısıtlarıyla zamanın yönetimi konusunda sıkıntı yaşamaktadırlar. Yaşanan bu sıkıntı da TST'lerin motivasyonuna olumsuz olarak yansımaktadır.

TST'lerin manevi motivasyon kaynakları konusundaki fikirleri ile ilgili genel bir değerlendirme yapılacak olursa; TST'lerin büyük bir kısmının maddi motivasyon araçlarında olduğu gibi manevi motivasyon araçları konusunda da sıkıntı yaşadıkları anlaşılmaktadır. Özellikle önem verilen manevi motivasyon kaynakları arasında yöneticilerinin, doktor ve eczacılarının tutum ve davranışları, ziyaret kısıtlamaları,

takım ruhu ve meslek sevgisi olduğu gör÷lmektedir. Dikkat çekici bir diğer nokta ise, firmalarında çalışmaktan prestij ve onur duyduklarını, imkanları doğrultusunda yenilikleri takip ettiklerini ancak uygulama imkanı bulma konusunda sorunlar yaşadıklarını belirtmişlerdir ayrıca ücret dışı imkanların yeterliliği konusunda kararsız kalmışlardır. Aslında TST'lerin bir çelişki yaşadığı gör÷lmektedir.

Genel olarak bakıldığında X firması TST'leri maddi ve manevi motivasyon kaynaklarını birlikte değerlendirmekte her iki motivasyon kaynağının da kendileri için önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca TST'lerin çoğunun motivasyonsuz olduğu da anlaşılmaktadır. Bunun nedeninin ise yakın bir zamanda yaşadıkları yeniden yapılanma süreci olduğu söylenebilir. Bu anlamda X firması bu süreçte TST'lerini motive etme yolunda gereken hassasiyeti göstermelidir.

KAYNAKÇA

- AKSU, Hüseyin, (2006), *İlaç Mümessillerinin İlaç Tanıtımında Kullandıkları Kişisel Satış Yöntemleri ve Etkileri: Sivasta Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ASSAEL, Henry (1990), *Marketing Principles & Strategy*, The Dryden Press
- AŞIKOĞLU, Meral, (1996), *İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon*, İstanbul Üniversitesi Kitapevi
- AY, Ferda ALPER, (2006), *İşletmelerde Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Bir Alan Araştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- AYDIN, Özlem, (?), “Dar Alanda Kısa Paslaşmalar”, *Marketing Türkiye*,
http://www.ieis.org.tr/yeni_site/OZELHABER/marketingturkey.asp, 10.03.2006
- AYTÜRK Nihat ve PEKER Ömer, (2000), *Etkili Yönetim Becerileri*, Yapı Yayınevi, Ankara
- AYDEMİR Oğuzhan, (?), “Öğrenmede Motivasyon ve Dikkatin Önemi”,
<http://egitim.aku.edu.tr/motivasyon>, Erişim Tarihi: 15 Ocak 2010
- BALL, Donald A ve Wendell Mc Culloch Jr H (1990), “International Business 4th Edition”. *Irwin, Homewood*, Boston
- BARUTÇUGİL, İsmet, (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- BERNARD, Leon, (1993), *Yönetici İçin Motivasyon Modelleri*, Öteki Yayınları, Ankara
- BAŞARAN, Ethem, (1991), “Örgütsel Davranış”, Gül Yayınevi, Ankara
- BİLGİN, Ebru (2006), *Dış Pazarlarda Satış Gücünün Örgütlenmesi ve Uygulamalar*, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- BUYURGAN, Mete, (1998), *Satış Ekiplerinin Motivasyonunu Etkileyen Faktörler*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

- ÇABUK, Serap, (2003), *Profesyonel Satış Yönetimi*, Oluşum Yayıncılık
- CAN, Halil, (1997), *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitapevi, Ankara
- ÇOBAN, Suzan, (2003), “Etkili Satıcılık”, *Pazarlama Dünyası*, Yıl 17, Sayı 6, Kasım-Aralık, s.38
- ÇÖL, Güner (2004), “İşgören Güçlendirme Kavramının Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması”, *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2
- DENİZ, Ayşegül (2000), *Kişisel Satış Süreci, Sürecin Sunum Anlamında Kullanılan Tekniklerin Karşılaştırılması ve İlaç Sektöründeki Misyoner Satışçılar Üzerinde Bir Uygulama*, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- DERELİ, Toker, (1999), “Organizasyonel Davranış”, *İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Yayınları*, İstanbul
- DOĞAN, M, (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Anadolu Matbaacılık, İzmir
- DURAK, İbrahim, (1998), *İşletmelerde Çalışan İnsanlardan Daha Fazla Yararlanma Aracı Olarak Motivasyon Süreci ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- DURGUN, Birsen, (1992), *Motivasyon Teorilerindeki Gelişmeler ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- EREN, Erol, (1993), *Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım, İstanbul
- EREN Erol, (1979), *İşletme Örgütleri Açısından Yönetim Psikolojisi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul
- ERDOĞAN, İlhan, (1996), “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, *İşletme Fakültesi Yayınları*, No:266, İstanbul
- ERGÜL, Hüseyin Fazlı, (2005), “Motivasyon ve Motivasyon Teknikler”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:4, Sayı:14
- EROĞLU, Feyzullah (1995), *Davranış Bilimleri*, Beta Yayınevi, İstanbul

- EROĞLU Feyzullah, (2000), *Davranış Bilimler*, Beta Basım, İstanbul
- FURNHAM Adrian, Liam Forde, Kirsti Ferrari, (2005), “Personality and Work Motivation”, *University College London*, New Zealand.
- GORDON, Judith R. (1999), “Organizational Behavior, Prentice Hall”, *New Jersey*, U.S.A.
- GÜRDAL, Sehavet, (1990), *Satış Gücü Yönetimi*, Yeni Asya Yayınları, İstanbul
- HAYTA, Ateş Bayazıt, (2007), Gazi Üniversitesi Turizm ve Ticaret Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:1
- HELLRIEGEL, Don, Slocum John, Woodman Richard, (2001), “Organizational Behavior”, *South Western College Publishing*, United State of America
- HODGETTS, M. Richards, (1997), *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*, Der Yayınları
- İEİS (İlaç İşverenleri Sendikası), (2003), *İlaç Sektörü*, İEİS Yayınları, Ankara
- İSLAMOĞLU Ahmet Hamdi ve ALTUNIŞIK Remzi (2007), *Satış ve Satış Yönetimi*, Sakarya
- KACUR LEBLEBİCİ, Leyla, (2002), *Doktorların İlaç Mümessillerine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi: Kayseri’de Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KAPLAN, Mehmet, (2007), *Motivasyon Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- KARATEPE, Selma, (2005), *Örgütsel İletişim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- KAŞIKÇI, Ercan, (2002), *Para-Mosyon Pazarlamasının 7P’si*, Kariyer Yayınları, İstanbul
- KIRAL Deniz Özler ve Şar Sevgi, (2004), “Satış Gücü Eğitiminin İlaç Sektöründeki Önemi”, *Ankara Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, Ankara Kişisel Gelişim Merkezi, *kigem.com*

<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=3134>, Erişim Tarihi: 15 Şubat 2010

KOÇEL, Tamer, (2003), *İşletme Yöneticiliği*, 9. Basım, Beta Yayınevi, İstanbul

KOÇEL, Tamer, (1998), *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul

KONUR, Yaşar Deniz, (2006), *İşyerlerinde Motivasyon Teorileri ve Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

KUMKALE, Tahir Tamer, (1996), *Türklerde Motivasyon*, İstanbul Harp Akademileri Yayınları, İstanbul

MOLLAHALİLOĞLU, S., Ö. Coşkun, S. Tezcan, (?), “Ankara İl Merkezinde Bulunan Sağlık Ocaklarında Reçetelerin Akılcı Kullanımı Açısından Değerlendirilmesi”, *Dicle Üniversitesi*,

<http://www.dicle.edu.tr/~halks/m97.htm>, Erişim Tarihi: 24.03.2006

MUCUK, İsmet, (2001), *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 13. Basım

MURPHY William, DACİN Peter ve FORD Neil, (2004), “Sales Contest Effectiveness: An Examination of Sales Contest Design Preferences of Field of Sales Forces”, *Journal Academy of Marketing, Science* 32

NAYİR, Nurten (2006), *Türk İlaç Sektöründe Tutundurma Faaliyetleri: Hekim Gözüyle Bir Bakış*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

NEWSTROM John W, DAVIS Keith, “Organizational Behavior, Human Behavior at Work”, *Mc Graw-Hill, Inc. State of America*, 1993. S. 123.

ODABAŞI, Yavuz ve OYMAN Mine, (2001), *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Mediacat Yayınları, Eskişehir

ONARAN, Oğuz, (1981), “Çalışma Hayatında Güdülenme Kuramları”, *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Yayınları*, Ankara

ÖNCE, Günal, (2002), *Satış Yönetimi*, Anadolu Matbaası, İzmir

- ÖRÜCÜ Edip ve KANBUR Aysun, (2008), “Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletme Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, Cilt:15, Sayı:1
- PEHLİVAN İnayet(?), “Örgütün Davranışsal Sorunlarını Azaltma Yaklaşımları”, Erişim
<http://dergiler.ankara.edu.tr/dergiler/40/510/6254.pdf>, Erişim Tarihi: 5 Mayıs 2009
- STANTON, William J., R.H. BUSKIRIK, (1983), *Management of the Sales Force*, 6th Ed., Irwin
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve TÜZ Melek, (2001), *Örgütsel Psikoloji*, Ezgi Kitapevi, Bursa
- SEVİNDİK, Alp, (2009), *Türkiye’de İlaç Geri Ödeme Sisteminde Son Yıllardaki Gelişmeler ve Günümüzdeki Durum*, Kapadokya, Sunum
- SEYYAR, Ali, (2007), *İnsan Kaynakları Terimleri Sözlüğü*, Sistem Yayıncılık
- ŞEREF Besim, (2004), “Yüzyüze İletişim ve Birebir İlişkinin Geçerli Olduğu İlaç Tanıtımında Geleneksel Satış Teknikleri Yaklaşımının Yeri”
<http://www.besam-ilac.com/makaleler.htm>, Erişim Tarihi: 07.04.2005
- ŞEREF, Besim, (2004), *Profesyonel Tıbbi Satış Temsilciliği*, Uğur Matbaacılık, Ankara
- SÖZER, Zeynep, (2006), *Örgüt Kültürünün İşgören Motivasyonu İle İlişkisi ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- TAŞKIN, Erdoğan, (1997), *Satış Yönetimi Denetimi ve Türkiye’de Uygulaması*, Kazancı Kitapevi, İstanbul
- TAŞPINAR, Fatih, (2006), *Motivasyon Araçlarının İşgören Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Afyonkarahisar İlindeki Termal Otel İşletmelerindeki Bir Araştırma*,

Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

TEK, Ömer Baybars, (1999), “Pazarlama İlkeleri”, Beta Basım, İstanbul Tıbbimumessil.com, (?), “Türkiye’de İlaç Endüstrisinin Gelişimine Paralel Tıbbi Satış Mümessilliği”,

<http://www.tibbimumessil.com/index-php?mod=show&ctype=2&rd=41>, Erişim Tarihi 27.01.2005

TORLAK, Ömer, (?), “Gelişen Yönetim Yaklaşımlarının Satış Yönetimi Açısından Değerlendirilmesi”,

<http://www.ceterisparibus.net/isletme/yonetim.htm>, Erişim Tarihi: 16 Kasım 2009

TOBB (Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği), “İlaç Sektörünün Değerlendirilmesi Raporu”, Ekim, 2008

TÜTÜNCÜ Özkan ve KÜÇÜKUSTA Deniz, “Organizasyonlarda Bireyler: Tutum, Davranış ve Motivasyon”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlıkta Kalite Geliştirme ve Akreditasyon Anabilim Dalı*, Erişim Tarihi: 2009

ÜLKER Ali, (2001), *Organizasyonlarda Motivasyon ve Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya

ÜNLÜÖNEN Kurban, ERTÜRK Müjdat ve OLCAY Atınç, (2007), Otel İşletmelerinde Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları ve Bu Araçların Farklı Departmanlar Üzerindeki Etkisine Yönelik Ankara ve İzmir Otellerinde Bir Uygulama, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt:6, Sayı:19

VİZYON, 2023 Teknoloji Öngörü Projesi, Ön Rapor, (2003), “Sağlık ve İlaç Paneli”, Ankara

YAPAR, Tayfun, (2005), *Motivasyonun İş Verimliliği Üzerine Etkisi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YILMAZ, Mustafa Kemal, (2006), *Stres ve Motivasyon, Satış Gücünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Erzurumdaki İlaç Satış Mümessilleri Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

YÜKSELEN, Cemal , (2000), *Pazarlama Yönetimi*, Detay Yayınları, Ankara

ZIEGLER, Micheal G, Pauline Lew and Brian C. Singer, “The Accuracy of Drug Information From Pharmaceutical Sales Representatives”, *JAMA, The Journal Of The American Medical Association*, April 26, 1995, V: 273, N:16, s. 1296

EKLER

EK 1: TIBBİ SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYONU MÜLAKAT SORULARI

Bu mülakat, bir yüksek lisans tezi için yapılan çalışma olup, **Tıbbi Satış Temsilcilerinin Motivasyonu: “X İlaç Firması Üzerine Bir Araştırma”** konulu çalışmamız için gerekli verileri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Akademik amaçlı yapılan bu çalışmanın doğru ve güvenilir sonuçlar vermesi için bütün soruları eksiksiz ve gerçekçi olarak cevaplamanızı rica ederiz.

Çalışmamıza yaptığınız katkılardan dolayı ve katılımınız için teşekkür ederiz.

Meslek Hayatınızda Başarılar Dileriz.

Saygılarımızla,

Prof. Dr. Adem Uğur

Nurten Nayir

Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler Bilim Dalı

Kişisel Bilgiler

Yaşınız

- a- 25 ve daha az
- b- 26-35 yaş arası
- c- 36 ve daha fazla

Cinsiyetiniz

- a- Bay
- b- Bayan

Medeni Durumunuz

- a- Evli
- b- Bekâr

Deneyiminiz

- a- 1 yıl ve daha az
- b- 1-5 yıl
- c- 6-10 yıl
- d- 11 yıl ve üstü

Ortalama Aylık Geliriniz

- a- 1000 TL
- b- 1001-1500 TL
- c- 1501-2000 TL
- d- 2001 TL ve üstü

Eğitim Düzeyiniz

- a- Lise
- b- Ön Lisans
- c- Lisans
- d- Lisans üstü

Çalıştığınız İl:

MÜLAKAT SORULARI

Giriş

- 1- Sizce Tıbbi Satış Temsilcisi kimdir? Görevleri nelerdir?
- 2- TST olunması için ne gibi özelliklerin bulunması gerekir? Neden bu mesleği tercih ettiniz?
- 3- Mesleğinizin avantajlarının ve dezavantajlarının neler olduğunu düşünüyorsunuz? Neden?

Manevi Unsurlar

- 4- Mesleğinizi severek mi yapıyorsunuz? İş ya da sektör değiştirmeyi düşünüyor musunuz? Neden?
- 5- Eczacı ve Doktorların tutumları sizi nasıl etkiliyor? Neden?
- 6- Yöneticilerinizin tutum ve davranışları sizi nasıl etkiliyor ? Neden?
- 7- Çalışma ve çabalarınızın yeterince takdir edildiğini düşünüyor musunuz? Neden?
- 8- Ekibiniz içerisinde takım ruhu olduğuna inanıyor musunuz? Neden?
- 9- Kişisel gelişiminizin yeterince desteklenmesi gerektiğine inanıyor musunuz? Neden?
- 10- İşinizle ilgili yenilikleri takip ediyor musunuz? Bunları uygulama imkânı bulabiliyor musunuz? Neden?
- 11- Çalışma şartlarınızın (promosyon, kart vb) uygun olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?
- 12- Şirketinizde çalışmaktan prestij ve onur duyuyor musunuz? Neden?

13- Sizce işinizde sizi motive eden manevi unsurlar nelerdir?

14- Yeni uygulamayla getirilen yasal kısıtlar sizi ne yönde etkiledi? Neden?

Maddi Unsurlar

15- Firmanızın verdiği satış hedefleri makul ve ulaşılabilir midir? Neden

16- İlerleme ve terfi olanaklarının yeterli düzeyde olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

17- Firmanızdaki ücret sisteminin adil olduğunu düşünüyor musunuz? Neden?

18- Aldığınız ücret ve ücret dışı imkânların işinizin karşılığı olduğuna inanıyor musunuz? Neden?

19- Prim almak satışlarınızı nasıl etkiler? Neden?

20- Firmanızın size sunduğu satış teşvik edici unsurları yeterli buluyor musunuz (ek ödüller)?
Neden?

21- Sizce işinizde sizi motive eden maddi unsurlar nelerdir?

EK 2: İSPENÇİYARİ VE TIBBİ MÜSTAHZARLAR KANUNU

Kanun Numarası: 1262

Kanun Kabul Tarihi: 14/05/1928

Yayımlandığı Resmi Gazete Tarihi: 26/05/1928

Yayımlandığı Resmi Gazete Sayısı: 898

Madde 1 - Kodekste muharrer şekil ve formül haricinde ve fenni kaidelere muvafık muayyen ve sabit bir şekilde yapılacak amilinin ismiyle veya hususi bir nam altında ticarete çıkarılan tababette müstamel her nevi basit ve mürekkep devai tertiplere ispençiyari ve tıbbi müstahzarlar ismi verilir.

Tabip reçetesiyle verilmesi meşrut olanlar ancak reçete mukabilinde ve diğerleri reçetesiz olarak münhasıran eczanelerle ecza ticarethanelerinde kanunu mahsusuna tevfikân satılır. (Son cümle mülga: 23/02/1994 - 3977/4 md.)

Madde 2 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

A) Devai sabunlarla ilaç zümresine girmeyen ve kimyevi maddeleri ihtiva etmiyen tıbbi gıdalar ve (...) müessir ve zehirli maddeleri havi olmıyan bütün tuvalet levazımı tıbbi müstahzarlardan sayılmazlar.

B) Aşağıda yazılı müstahzarlar bu kanunun üçüncü maddesi mucibince alınması meşrut müsaadeye tabi değildirler:

I - Sair müessir maddelerle karıştırılmıyan veyahut hususi bir isim altında yapılmıyan her nevi serum ve aşilar ve bu mahiyette korunma ve tedavi maddeleri;

II - Hayati teamüllere mahsus hülasalar, amboseptörler ve bunlara benzer maddeler;

III - Doğrudan doğruya halka satılmağa elverişli olmamak ve hususi bir isim altında veya yapanın ismiyle anılmıyarak yalnız muhtevi olduğu ilacın kimyevi ismini taşımak üzere yapılan kodekste şekilleri yazılı basit komprimeler, ampuller, tentürler ve her türlü hülasalar ve emsali galenik müstahzarlar;

IV - Hususi bir isim altında ruhsatnamesi verilmiş olan müstahzarların yalnız kimyevi ismini taşıyan muadilleri.

B bendinin I sayılı fıkrasında yazılı maddelerin hepsinin veya bir kısmının dışarıdan memlekete girmesini tahdit veya men'e ve memlekete dışarıdan getirilecek olanların vasıf ve şartlarını tayine ve bunları murakabeye Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaleti salahiyyəttardır. Memnu olduğu halde memlekete giren veya Umumi Hıfzıssıhha Kanununun 95 inci maddesi hilafına izinsiz olarak yapıldığı anlaşılan bu gibi maddeler Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletince el konularak yok edilir. Bunları hariçten müsaadesiz ithal edenler hakkında ayrıca umumi hükümler dairesinde takibat yapılır.

Aynı bendin III sayılı fıkrasında yazılı maddelerin Eczacılar ve Eczaneler Kanununun 26 ncı maddesi mucibince Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaleti tarafından müsaade verilmiş bir müstahzarat laboratuvarında yapılması şarttır. Bu nevi müstahzarların eczanelerle ecza dapolarından başka yerlere satılması yasaktır.

Madde 3 - Dahilde imal olunan ispençiyari ve tıbbi müstahzarların ticarete çıkarılmasından ve hariçte yapılanların memlekete ithalinden evvel Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletinden müsaade alınması meşruttur.

Madde 4 - Kodeksde dahil olmadığı halde birinci maddede zikrolunan ispençiyari ve tıbbi müstahzarlar evsafını haiz olmayıp bir vahdeti kimyeviye arzeden ve sanayii kimyeviye fabrikaları tarafından hastalıkların tedavisinde istimal edilmek üzere yeniden ticarete çıkarılan kimyevi ve tıbbi maddelerin dahi hini ithallerinde Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletinden müsaadei resmiye alınır.

Madde 5 - (Değişik madde: 08/02/1954 - 6243/1 md.)

Türkiye'de ispençiyari ve tıbbi mevat ve müstahzarat imaline ve bu maksatla laboratuvar veya fabrika küşadına Türk tabip, eczacı ve kimyager ve ihtisaslarına taallük eden maddeler için de veteriner ve dış tabibi bir mesul müdürün mesuliyeti altında hakiki ve hükmi şahıslar salahiyyəttardır.

İспенçiyari ve tıbbi mevat ve müstahzaratın her türlü fenni şartları haiz ve kafi tesisatı muhtevi bir laboratuvar veya fabrikada imali mecburidir.

İspençiyari ve tıbbi mevat va müstahzarat laboratuvar ve fabrikaları Sağlık ve Sosyal Yardım Vekaletinin teftiş ve murakabesine tabidir.

Madde 6 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

5 inci maddede zikredilen şartlar dahilinde yapılacak müstahzarların müsaadesini almak için evvelemerde bir istida ile Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine müracaat olunur. Bu istida ile beraber müstahzarlardan beş nümune ve cinsi ve miktarı sarih olarak tayin edilmiş olmak şartıyla müstahzarı terkip eden maddeleri bildirir tasdikli bir formül ve müstahzarın ambalajına mahsus kab ve saire ve tarifname nümune ve suretleri gönderilir ve müstahzarın toptan ve perakende satış fiyatları da bildirilir.

Madde 7 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

6 ncı maddede yazılı istida ve nünuneler Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletince tetkik ve tahlil edilerek aşağıda yazılı şartların mevcudiyeti halinde izin verilmesine mütaallik muamele yapılır:

A) Müsaade talep eden kimsenin bu kanunla tayin edilmiş olan salahiyeti haiz olması;

B) Tevdi edilen formülün müstahzar halinde ticarete arzedilmesinde fayda bulunması;

C) Kullanılmasında sıhhi mahzur bulunmaması;

D) Sanata muvafık yapılması ve uzun müddet muhafazası halinde bozulmağa müsait olmaması;

E) Tahlil ve tetkik neticesinde formülüne uygun ve bildirilen tedavi vasıflarını haiz olması;

F) Fiyatının muvafık ve isminin uygun bulunması.

Müstahzarın tabip reçetesiyle veya reçeteye lüzum olmadan serbestçe satılması hususu vekaletçe tayin ve ruhsatnamede zikredilir. Bu kanun mucibince yapılmasına izin verilen müstahzarların isimleri Resmi Gazete ile ilan edilir. Tahlil masrafı ve ruhsatname harcı istida sahibine aittir .

Sihhat ve İçtimai Muavenet Vekaleti piyasa icaplarına göre müstahzar fiyatlarının tadilini isteyebilir.

Madde 8 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Ecnebi memleketlerden getirilen müstahzarlar için müsaade talebi ancak

Türkiye dahilinde sanat icrasına mezun eczane ve ecza ticarethaneleri sahipleri veya işbu müstahzarları imal eden fabrika ve laboratuvarların Türkiye'de oturan vekilleri tarafından vakı olduğu takdirde kabul olunur. Bu gibi müstahzarlar için dahili müstahzarlar gibi müsaade istihsali zımında istida ile Sihhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine müracaat edilir.

Verilen istida ile beraber müstahzarın imal mahalli, Türkiye konsolosluklarınca tasdikli formülleri, tarifnameleri ve mahreci olan memlekette serbest veya reçete ile satılmasına dair müsaade mevcutsa bu müsaadenin tasdikli bir sureti ve beş nümune vekaletine tevdi edilir. Tahlil masrafları ve ruhsatname harcı istida sahibine aittir. İşbu istida 7 nci maddede yazıldığı şekilde muamele görerek müsaade edileceklerin gümrüklerce ithali temin edilir ve Resmi Gazete ile isimleri ilan olunur.

Müstahzar fabrikaları ve laboratuvarlarının vekilleri eczacı veya hususi kanuna göre müsaadesi alınmış bir ecza ticarethanesine sahip olmadıkları takdirde iş gördükleri yerlerde vekaletini haiz oldukları fabrika ve laboratuvar müstahzarlarından nümune olarak gösterilecek veya dağıtılacak miktardan fazla bulundurmazlar. Fazla miktarda bulundurmamak istedikleri takdirde ecza ticarethaneleri hakkındaki 984 sayılı kanun hükümleri dairesinde eczacı bir mesul müdür istihdamına mecburdurlar.

Madde 9 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Memlekette yapılacak veya dışardan getirilecek müstahzarlara ait istidaların Sihhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine geldiği tarihten itibaren nihayet iki ay zarfında muamelesi bitirilerek istida sahibine cevap verilir.

Şu kadar ki müstahzar üzerinde fenni tetkikler icrası veya şifai tesirlerinin tecrübelerle tesbiti icabeylediği hallerde bu müddet lüzumu kadar uzatılabilir.

Madde 10- Müsaadesi istihsal olunarak ticarete çıkarılan yerli müstahzarların safiyetinden ve formülüne muvafık olarak imal edilip edilmemesinden amili ve memaliki ecnebiyeden ithal edilenler için ithal müsaadesi talepnameşi vermiş olan vekilleri mesul olup lüzum görüldükçe ve bedeli tesviye olunmak üzere laalettayın alınacak numunelerin tahlili suretiyle Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaleti daimi bir murakabe icra eder.

Madde 11 - Müstahzarların terkinde ve harici şekilleri ile tarifnamelerinde ve isminde yapılacak her nevi tadilatın Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletince kabul ve tasvip edilmesi lazımdır.

Madde 12 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Müstahzarların dış ambalaj kısımları üzerinde ve ambalaj içindeki tarifnamelerde açık ve Türkçe olarak ruhsat sahibinin ve yapıldığı laboratuvarın adı ve adresi, ruhsat numarası ve ilacın nasıl kullanılacağı ve fiyatı yazılı olacak ve terkinde müessir ve zehirli maddeler varsa cins ve miktarları ve vekaletçe lüzum gösterilen hallerde yapıldığı tarih göze çarpacak surette kayıt ve işaret edilecektir. Yalnız tabip reçetesiyle satılmasına müsaade edildiği takdirde bu husus dahi açık olarak yazılacaktır.

Madde 13 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.)

Müstahzarları öğme yolunda ve bunlara malik olmadıkları şifa hassaları atıf veya mevcut şifai tesirleri büyötmek suretiyle sabit veya müteharrik sinema filimleri, ışıklı veya ışısız ilan, radyo veya herhangi bir vasıta ile reklam yapılması memnudur. Şu kadar ki, tarifname ve gazetelerde "...hastalıklarında kullanılması faydalıdır" şeklindeki ilanlara müsaade olunabilir. Ancak reçetesiz satılmasına müsaade edilmeyen müstahzarların tıbbi mecmualardan başka yerlerde reklamları yapılamaz. Reklam nümunelerinin önceden Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletince tasvip edilmeleri lazımdır.

Bir müstahzarın ilmi vasıfları hakkında hazırlanmış olan filimler Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletinin müsaadesiyle ve tayin edeceği yerlerde gösterilebilir.

Madde 14 - Kodeksde dahil olmadığı halde müstahzar mahiyetinde olmiyan ve istimalinde fayda görüldüğü alemi tababette kabul edilmiş olan edviye ile ilmi ve fenni

tetkikatta kullanılan kimyevi ve hayati terkiplerden memlekete ithallerinde menfaat tasavvur edilenlerin amil ve sahipleri tarafından müracaat vuku bulmaksızın ithallerine müsaade etmeğe Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaleti salahiyettardır.

Madde 15 - Yedinci ve sekizinci maddelerde mezkur tahlil masrafları ve ruhsatname harçları yirmi beşer liradır. Tahlil masrafı müracaat vukuunda peşin olarak ve ruhsatname harcı, ruhsatnamenin tevdi zamanında istifa edilir.

Madde 16 - (Mülga madde: 25/05/1938 - 3402/2 md.)

Madde 17 - (Mülga madde: 25/05/1938 - 3402/2 md.)

Madde 18 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.;Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./42.mad)

10 uncu maddede yazılı tahlil neticesinde, müstahzarların terkinde bulunan maddelerin saf olmadığı veya ruhsat almak için verilmiş olan formüle uymadığı veya müstahzarın tedavi vasıflarını azaltacak veya kaybedecek surette imal edilmiş olduğu anlaşılırsa, fiil suç oluşturmadığı takdirde, ruhsat sahibi ve müstahzarların bu şekilde imal edildiğini bilerek satan, satışa arzeden veya sattıranlara bin Türk Lirasından yirmibeşbin Türk Lirasına kadar idarî para cezası verilir; ayrıca, ruhsatname geri alınır.

Madde 19 - (Değişik madde: 04/01/1943 - 4348/1 md.;Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./43.mad)

Ruhsatsız olarak müstahzar imal edenler veya bu suretle imal edilen müstahzarları bilerek satan, satışa arzeden veya sattıranlara, müstahzar imaline salahiyet sahibi oldukları takdirde, beşyüz Türk Lirasından onbin Türk Lirasına kadar; müstahzar imaline salahiyet sahibi olmadıkları takdirde, binbeşyüz Türk Lirasından yirmibin Türk Lirasına kadar idarî para cezası verilir. Bu müstahzarlar kendilerine atfedilen tedavi vasıflarını haiz olmadığı veya bu vasıfları azaltacak veya kaybedecek şekilde veya saf olmayan maddelerden imal edildiği anlaşıldığı takdirde 18 inci maddede yazılı ceza tatbik olunur.

Memleket dışında yapılmış müstahzarları ruhsatsız olarak ticaret amacıyla ithal etmek veya bunların özelliklerini bilerek satmak veya satışa arz etmek veya sattırmak

kaçakçılıktır. Bu fıkrada yazılı suçları işleyenler hakkında Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu hükümleri tatbik olunur.

Madde 20- (Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./44.mad)

18 ve 19 uncu maddelerde mezkûr ahval hariç olmak üzere bu Kanun ahkâmına muhalif hareket edenlere ikiyüzelli Türk Lirası idarî para cezası verilir.

Bu Kanunda yazılı olan idarî para cezalarına ve diğer idarî yaptırımlara mahallî mülkî amir tarafından karar verilir.

Madde 21 - Bu kanunun suveri tatbikiyesi bir nizamname ile tayin olunur.

Madde 22 - Bu kanun neşri tarihinden muteberdir. Ancak Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletince elyevm imal veya ithal müsaadesi verilmiş olan müstahzarlar için üç ay zarfında yeniden ruhsatname istihsali zımında müracaat edilmek şartıyla altı ay hitamına kadar kemakan imal ve ithaline devam caiz olacağı gibi kanunun 16, 17, 18, 19 uncu maddeleri ahkâmının tatbikına da tarihi neşrinden itibaren altı ay sonra başlanır. Ve mezkur tarihte dahili memlekette mevcut müstahzarlar miktarı tesbit ve her birinin mümasillerine nazaran Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekaletince tanzim edilecek liste üzerinden rüsümü ahzedilerek bu kısım müstahzarların daha altı ay müddetle Türkiye dahilinde satılmalarına müsaade olunur.

Madde 23 - Bu kanunun ahkâmını icraya Adliye, Maliye ve Sıhhiye ve Muaveneti İçtimaiye Vekilleri memurdur.

Ek Madde 1 - Yerli müstahzarların amilleri veya mes'ul müdürleri ve ecnebi memleketlerden giren müstahzarları yapan fabrika veya laboratuvarın Türkiye'de mütemekkin vekilleri vefat ettikleri takdirde verilmiş olan ruhsatnamelerin hükmü kalmaz. Yerli müstahzar amil veya mes'ul müdürlerinin mirasçıları müstahzar yapmağa salahiyyetli iseler doğrudan doğruya kendi namlarına ve salahiyyet sahibi olmadıkları takdirde bunları yapabilecek salahiyyetli bir mes'ul müdür göstererek yeniden ruhsatname alırlar. Ecnebi fabrika ve laboratuvarların gösterecekleri yeni vekilleri de aynı mecburiyete tabidirler. Her iki halde müstahzarın formülü değişmediği takdirde bunlar tahlilden ve tahlil harcından istisna edilirler.

Ek Madde 2 - Memleket dahilinde imal veya hariçten ithal edilip veteriner tababette kullanılan tıbbi ve ispençiyari müstahzarlar 14/05/1928 tarih ve 1262 sayılı kanun içine alınmıştır.

Bu müstahzarların fenni tahlil ve tetkikleri Ziraat Vekaletinin tavassutu ile Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletine ve devai kıymetinin tesbitinden sonra kanuni müsaadesi Ziraat Vekaleti'ne aittir.

Bu suretle veteriner müstahzarların 04/06/1937 tarih ve 3203 sayılı kanun mucibince yapılacak murakabe şekli Ziraat ve Sıhhat ve İçtimai Muavenet Vekaletleri tarafından birlikte tanzim ve tesbit olunur.

Ek Madde 3 - Veteriner tababette kullanılan ispençiyari ve tıbbi müstahzarları 1262 sayılı kanunun 5 inci maddesi hükümleri dairesinde veterinerler de yapabilirler.

Ek Madde 4- (Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./45.mad)

Müstahzarları taklit ederek bunların tedavi vasıflarını azaltacak veya kaybedecek ya da kullananların sıhhatine az veya çok zarar verecek surette imal edenler veya bu suretle imal edildiğini bilerek satan, satışa arzeden veya sattıranlar, Türk Ceza Kanunu veya diğer ilgili kanun hükümlerine göre cezalandırılır.

Ek Madde 5 - (Mülga madde: 23/01/2008-5728 S.K./578.mad)

Ek Madde 6- (Değişik madde: 23/01/2008-5728 S.K./46.mad)

Bu Kanunun 18 ve 19 uncu maddelerinde tanımlanan kabahatlerin konusunu oluşturan müstahzarlara elkonularak, bunların mülkiyetinin kamuya geçirilmesine karar verilir.

Ek Madde 7 - Tetkik veya tecrübe edilmek veya şahsi tedavide

EK 3: : BEŞERİ TIBBİ ÜRÜNLERİN TANITIM FAALİYETLERİ HAKKINDA YÖNETMELİK

R.G. Tarihi:23.10.2003 R.G. Sayısı:25268

BİRİNCİ BÖLÜM

Amaç, Kapsam, Hukuki Dayanak ve Tanımlar

Amaç

Madde 1 -Bu Yönetmeliğin amacı, beşeri tıbbi ürünlerin rasyonel kullanımını temin etmeye yönelik olarak bu ürünlerin tanıtımında uyulması gerekli kuralları belirlemektir.

Kapsam

Madde 2 -Bu Yönetmelik, beşeri tıbbi ürünlerin tanıtım faaliyetlerini ve bu faaliyetleri gerçekleştirecek, ruhsat ya da izin sahiplerini kapsar.

Hukuki Dayanak

Madde 3 -Bu Yönetmelik, 1262 sayılı İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Kanununa dayanılarak hazırlanmıştır.

Tanımlar

Madde 4 -Bu Yönetmelikte geçen;

a) Bakanlık: Sağlık Bakanlığını,

b) Kanun: 1262 sayılı İspençiyari ve Tıbbi Müstahzarlar Kanununu,

c) Beşeri Tıbbi Ürün/ Ürün: Hastalığı tedavi etmek veya hastalıktan korumak, tıbbi bir teşhis koymak veya fizyolojik fonksiyonları iyileştirmek, düzeltmek veya değiştirmek üzere insana uygulanabilen Bakanlıkça ruhsatlandırılmış/izin verilmiş her türlü madde veya maddeler kombinasyonunu,

d) Tanıtım: Beşeri tıbbi ürünün ruhsat ya da izin sahipleri tarafından ürünün teminini, satışını, reçetelenmesini ve kullanımını artırmak için gerçekleştirilen bütün hatırlatma, bilgi verme faaliyetlerini; bu çerçevede firma tıbbi satış temsilcilerinin etkinliklerini, görsel/ işitsel basına, tıbbi ve mesleki dergilere verilen ilanları, doğrudan postalama yoluyla veya internet ortamında yapılan duyuruları, film, slayt, elektronik medya gibi görsel/ işitsel malzemenin kullanımını, bilimsel ve eğitsel toplantıları, gerçekleştirilen sergileme ve benzeri etkinlikler ile bedelsiz numune, hatırlatıcı tanıtım ve basılı tanıtım

malzemesi kullanmak suretiyle yapılan faaliyetleri,

- e) Tanıtım Malzemeleri: Beşeri tıbbi ürün hakkında yeterli ve gerekli bilgiyi ihtiva eden kitap, kitapçık, broşür gibi basılı materyalleri, film, slayt, elektronik medya gibi görsel/ işitsel malzemeleri, bedelsiz beşeri tıbbi ürün numunelerini, bloknot, kalem, kalemlik, takvim, mesleki etkinlikler sırasında kullanılacak parasal değeri mütevazı sınırlar içinde olan malzemeleri ve ilgili çevrelerde bilgi/ veri kaynağı olarak kullanabilecek ulusal, uluslararası yayınlar gibi hatırlatıcı ziyaret malzemelerini,
 - f) KÜB: Kısa ürün bilgisini,
 - g) Genel Ad: Uluslararası mülkiyete haiz olmayan isim (INN)
 - h) Sağlık Mesleği Mensupları: Hekim, eczacı ve diş hekimini,
 - i) Tıbbi Satış Temsilcisi: Hekim, eczacı ve diş hekimine doğrudan ziyaret yoluyla beşeri tıbbi ürünün tanıtımını yapan kişiyi,
- ifade eder.

İKİNCİ BÖLÜM

Tanıtım Faaliyetinin Kapsamı ve Temel Esasları

Tanıtım Faaliyetinin Kapsamı

Madde 5 -Beşeri tıbbi ürünlerin tanıtım faaliyetleri özellikle;

- a) Reçetesiz satılan beşeri tıbbi ürünlerin topluma tanıtımını,
 - b) Reçete ile satılan beşeri tıbbi ürünlerin sağlık mesleği mensuplarına tanıtımını,
 - c) Tıbbi satış temsilcilerinin hekim ve diş hekimine yaptıkları ziyaretleri,
 - d) Numunelerin dağıtımını,
 - e) Sağlık mesleği mensuplarının katıldığı promosyon toplantılarının sponsorluğunu,
 - f) Sağlık mesleği mensuplarının katıldığı bilimsel kongrelerin sponsorluğu ve özellikle söz konusu kişilerin bu kongrelerle ilgili seyahat ve konaklama masraflarının ödenmesini,
- kapsar.

Aşağıdaki hususlar tanıtım kapsamında değildir:

- a) Etiket ve beraberindeki prospektüsler,
- b) Belli bir tıbbi ürünle ilgili özel bir soruyu yanıtlamak üzere ihtiyaç duyulan ve beraberinde promosyonu yapılamayacak türde bir materyalin de konulabildiği yazışmalar,

c) Bilgilendirme ilanları ve ambalaj değişiklikleri, ürünle ilgili genel önlemlerin bir bölümü olarak advers

etkilere dair uyarılar, herhangi bir ürün talebi içermemek kaydıyla ticari kataloglar, fiyat listeleri ve benzerlerini içeren referans materyalleri

d) Dolaylı olsa bile, ürüne ait herhangi bir referans içermemek kaydıyla insan sağlığı veya hastalıklarına dair açıklamalar.

Temel Esaslar

Madde 6 -İlgili mevzuata göre ruhsatlandırılmamış ya da izin verilmemiş hiç bir tıbbi ürünün tanıtımı yapılamaz.

Bir tıbbi ürünün tüm kısımlarının tanıtımı güncel KÜB’de sıralanan ayrıntılara uygun olmalıdır.

Bir tıbbi ürünün tanıtımı, ürünün özelliklerini bilgilendirici, bilimsel gerçeklere uygun, güvenilir, nesnel ve açık olmalıdır.

Tıbbi ürünün tanıtımında, gereksiz kullanıma ve beklenmeyen riskli durumlara neden olabilecek yanıltıcı, abartılmış, ya da doğruluğu kanıtlanmayan bilgiler kullanılamaz.

Klima, buzdolabı, soğutucu, termos, otomobil aksesuarları, saç kurutma makinesi, video, televizyon, gibi bu Yönetmelik kapsam, amaç ve esaslarına uygun olmayan malzeme veya araçlar tanıtım malzemeleri olarak kullanılamaz.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Topluma Tanıtım

Madde 7 -Terkibi veya amaçları bakımından, bir hekim veya diğ hekimi tarafından teşhis konulmasına, reçete yazılmasına veya tedavinin izlenmesine ihtiyaç olmayan durumlarda, bir eczacının bilgilendirme ve tavsiyesi ile kullanılabilir şekilde üretilen Bakanlıkça ruhsat/izin verilmiş ürünlerin topluma tanıtımı yapılabilir.

Reçete ile satılan ürünler ile 1961 tarihli Uyuşturucu Maddelere Dair Birleşmiş Milletler Tek Sözleşmesi ve 1971 tarihli Psikotrop Maddeler Birleşmiş Milletler Sözleşmeleri kapsamında olan psikotrop ve narkotik maddeleri içeren ürünlerin topluma tanıtımı yapılamaz.

Bakanlık tarafından onaylanan aşılama kampanyalarında kullanılan ürünlere yukarıdaki yasaklar uygulanmaz.

Tüberküloz, cinsel yolla bulaşan hastalıklar, ciddi enfeksiyon hastalıkları, kanser ve

diğer tümör kaynaklı hastalıklar, kronik uykusuzluk (insomnia), şeker hastalığı ve diğer metabolik hastalıklarda kullanılan ürünlerin topluma yönelik tanıtımı yapılamaz.

Geri ödemesi yapılan tıbbi ürünlerin halka tanıtımı yapılamaz.

3984 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanununun 22 nci maddesi gereğince reçete ile satılan beşeri tıbbi ürünlerin tanıtımı televizyonlar ve radyolar aracılığı ile yapılamaz.

Hiç bir tıbbi ürün promosyon amacıyla halka doğrudan dağıtılamaz.

Topluma Tanıtımın Temel İlkeleri

Madde 8 -Tıbbi ürünün topluma her türlü tanıtımında; mesajın, bir tanıtım mesajı olduğu açıkça ifade edilir ve tanıtımı yapılan ürünün bir beşeri tıbbi ürün olduğu açık bir şekilde belirtilir.

Tanıtım malzemeleri, tanıtımı yapılan beşeri tıbbi ürünün ismini, birden fazla aktif madde içermesi halinde genel adını, tıbbi ürünün doğru kullanımı için gerekli olan bilgiyi, prospektüsündeki veya duruma göre dış ambalajındaki talimatların okuması için dikkat çeken okunaklı bir uyarıyı içerir.

Beşeri tıbbi ürünlerin topluma tanıtımında:

- a)** Özellikle mektupla bir teşhis veya tedavi önermek suretiyle, bir tıbbi konsültasyon veya cerrahi operasyonun gereksiz olduğu izlenimini vermek,
- b)** Ürünü kullanmanın sonuçlarının garantili olduğunu, yan etkiye sahip olmadığını veya bir başka tedavi ya da tıbbi üründen daha iyi veya ona eşdeğer fayda sağladığını iddia etmek,
- c)** Kişinin sağlığının ürünü kullanarak düzeleceğini ima etmek,
- d)** Kişinin ürünü kullanmadığı takdirde sağlığının etkileneceği telkininde bulunmak,
- e)** Sadece veya özellikle çocuklara yönelik etkinlikte bulunmak,
- f)** Bilim adamları, sağlık personeli veya bu iki kategoride bulunmamakla birlikte, meşhur olmalarından dolayı tıbbi ürünlerin tüketimini teşvik edebilecek kişilerce yapılan bir tavsiyeye veya bu tavsiyeye atıfta bulunmak,
- g)** Tıbbi ürünün bir yiyecek, kozmetik veya diğer bir tüketim ürünü olduğunu ima etmek,
- h)** Tıbbi ürünün güvenli ve etkili olmasının doğal olmasından kaynaklandığını ima etmek,
- i)** Bir vaka hikayesi tanımlanması veya ayrıntılı olarak sunulması yoluyla kullanıcının

kendi başına yanlış bir teşhis koymasına yol açmak,

j) Uygunsuz, panik yaratan ve yanlış yönlendiren ifadelerle iyileştirme iddiasında bulunmak,

k) Hastalığın veya yaranın insan vücudunda sebep olduğu değişiklikleri veya tıbbi ürünün insan vücudunda veya vücudun bölümlerindeki etkisini uygunsuz, panik yaratan veya yanlış yönlendiren ifadelerle ya da resimlemelerle anlatmak,

l) Tıbbi ürüne Ruhsat verildiğinden bahsetmek,

m) İlaçların farmakolojik etki gücünü, etkililik anlamında kullanarak yanıltıcı mukayese yapmak,

n) Belirli bir endikasyonda tedavinin toplam maliyetini ya da kronik hastalık tedavisinde olduğu gibi günlük, aylık veya benzeri bir süredeki tedavi maliyetini gözardı ederek, farklı ilaçların, veya aynı ilacın farmasötik eşdeğer müstahzarlarının, tek bir farmasötik formu veya kutu bedeli üzerinden yanıltıcı / yanlış yönlendirici mahiyette fiyat veya maliyet karşılaştırması yapmak,

o) Yeterli bir örneklem büyüklüğüne ve ayrıntılı bir incelemeye dayanmayan, bilimsel sağlamlığı yetersiz bir çalışma ile kesin hükümlerde bulunmak, yasaktır.

Basılı malzemeler kullanılarak verilen tanıtım bilgileri tamamen okunaklı, okuyan kişide herhangi bir tereddüt yaratmayacak nitelikte ve anlaşılır dilde olmalıdır. (d) bendinde belirtilen husus, Bakanlık tarafından yürütülen aşılama kampanyaları için geçerli değildir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Sağlık Mesleği Mensuplarına Tanıtım

Sağlık Mesleği Mensuplarına Tanıtım

Madde 9 -Beşeri tıbbi ürünlerin, sağlık mesleği mensuplarına tanıtımında;

a) Güncel kısa ürün bilgilerine uygun gerekli bilgiler,

b) Bu bilgilerin hazırlandığı ve son güncellendiği tarih,

c) Tıbbi ürünün sunum sınıfı,

yer alır.

Bakanlık bu tür tanıtımlarda, ürünün ve / veya farklı doz, form ve ambalajlarının satış fiyatları ile sosyal güvenlik kurumlarının geri ödeme koşullarının bulunmasını

isteyebilir.

Hatırlatıcı nitelikte basılı tanıtım malzemeleri üzerinde, herhangi bir iddia içermeden, ürüne yönelik sadece aşağıdaki bilgiler yer alır :

a) İlacın ticari ismi,

b) Etkin madde veya maddelerin INN ya da onaylanmış jenerik isimleri,

c) Gerektiğinde başvurularak, daha geniş bilginin sağlanabileceği üretici, ithalatçı ya da ruhsat sahibinin adı ve adresi.

Sağlık Mesleği Mensuplarına Tanıtımın İlke ve Esasları

Madde 10 -Bir ürünün, sağlık mesleği mensuplarına tanıtımında kullanılacak tüm bilgiler, sağlık mesleği mensuplarının söz konusu ürünün terapötik değeri hakkında kendi görüşlerini oluşturabilmesi için doğru, kanıtlanabilir ve yeterli olmalıdır.

Tanıtım dokümantasyonda yer alan her türlü bilgi, alıcının söz konusu tıbbi ürünün terapötik değeri hakkında kendi görüşünü oluşturabilmesi için doğru, kanıtlanabilir ve yeterli olmalıdır.

Sunulan dokümantasyonda kullanılmak üzere tıp dergilerinden veya diğer bilimsel çalışmalardan yapılan alıntılar, tablolar ve diğer görsel materyaller aslına sadık kalınarak ve kaynakları tam olarak belirtilmek suretiyle kullanılır.

Ürünlerin, sağlık mesleği mensuplarına tanıtımı yapılırken, herhangi bir nakdi veya aynı avantaj sağlanamaz, teklif edilemez ve söz verilemez.

Promosyonel faaliyetlerde konukları ağırlama, her zaman makul bir düzeyde ve toplantının asıl amacına nazaran ikincil önemde olmalı ve sağlık çalışanları dışındaki kişileri kapsamamalıdır.

Sağlık mesleği mensuplarına, şans oyunu aracılığı ile herhangi bir tanıtım yapılamaz ve hizmet sunulamaz.

Sağlık mesleği mensupları, yukarıda belirtilenlerin aksine herhangi bir teşviki kabul veya talep edemezler.

Sadece sağlık meslek mensuplarına dağıtılanlar hariç olmak üzere, gazete, dergi ve benzeri yazılı medya araçları ile tanıtım yapılamaz. Bakanlığın izni ile yapılan ve ürünün pazara arz edildiğini duyuran ilan bu hüküm kapsamı dışındadır. Ruhsat sahipleri, topluma tanıtımı yasaklanmış ürünleri ile ilgili olarak, yazılı medya araçlarında yayınlanan tanıtım mahiyetinde haberlerin düzeltilmesi için gerekli işlemleri yapar ve Bakanlığa bildirir.

Bilimsel ve Eğitsel Faaliyetler

Madde 11 -İlaç tanıtımı ile ilgili bilimsel ve eğitsel faaliyetler, var olan tıbbi bilgileri aktarmak veya yeni bilgileri sunmak amacı dışında kullanılamaz.

Ruhsat sahipleri, bilgilerin iletilmesi ve tartışılması için yararlı olan kongre, seminer, sempozyum, bilimsel, eğitsel toplantı düzenleyebilir veya bu tür faaliyetlere bilimsel / finansal katkıda bulunabilir.

Ruhsat sahipleri, bilimsel kongrelerde bildiri, yayın, poster gibi bilimsel çalışma sunumunda bulunanlar ve toplantılara eğitim amaçlı katılanlar dışındaki kişilerin katılımı konusunda finansal katkıda bulunamazlar. Toplantılara katılanlar için yapılacak ağırlama / kabul etkinlikleri toplantı amacını ikinci plana itecek nitelikte olamaz.

Bu gibi toplantılar uygun yer, biçim ve düzeyde olur. Yıl içinde düzenlenecek veya katkıda bulunulacak kongre, sempozyum, seminer ve benzeri faaliyetler, önceki yıl içinde ruhsat sahipleri tarafından yıllık program halinde; programda oluşabilecek değişiklikler toplantı öncesinde Bakanlığa bildirilir. Toplantılara sağlık meslek mensupları dışındaki kişiler davet edilemez. Bu toplantılara katılanların listeleri ile katılımcılara sunulan bilgiler ve dokümanların örnekleri Bakanlığın talebi halinde sunulmak üzere muhafaza edilir.

Bedelsiz Numune

Madde 12 -Bedelsiz numuneler sadece hekim, eczacı ve diş hekimlerine aşağıdaki koşullarda sağlanır:

- a)** Talep edilmesi halinde Bakanlık yetkililerine bildirilmek ve belgelenmek üzere, ruhsat sahibi firmalar bedelsiz ürün tanıtım numunelerinin imalat, ithalat ve dağıtımına yönelik olarak yeterli bir kayıt, kontrol sistemini kurar, sorumluları belirler,
- b)** Her numune pazardaki en küçük sunumundan azaltılmış bir biçimde sunulur. Ancak, farmasötik şekilleri nedeniyle azaltılamayacak ürünlerin numunelerinde azaltılmış olma özelliği aranmaz.
- c)** Ambalajları üzerinde "bedelsiz tanıtım numunesidir - satılamaz" ibaresi yer alır,
- d)** Tanıtım numunesi KÜB özeti ile sunulur,
- e)** 1961 tarihli Uyuşturucu Maddelerle Dair Birleşmiş Milletler Tek Sözleşmesi ve 1971 tarihli Psikotrop Maddeler Birleşmiş Milletler Sözleşmeleri kapsamında olan psikotrop ve narkotik maddeleri içeren ürünlerin numuneleri verilemez.

Tıbbi Satış Temsilcileri

Madde 13 -Tıbbi satış temsilcilerine çalıştıkları firma tarafından temel ve gerekli hizmet içi eğitimler verilir. Tıbbi satış temsilcileri, tanıtımını yaptıkları tıbbi ürünler hakkında tam ve yeterli bilgi verebilmek için gerekli bilimsel bilgiye ve veriye sahip olmalıdırlar.

Tıbbi satış temsilcileri, tanıtımlarında kullandıkları bilgileri, sağlık mesleği mensuplarına tanıtım malzemeleri aracılığı ile tam ve doğru olarak iletirler.

Tıbbi satış temsilcileri, tanıtımını yaptıkları tıbbi ürünün kullanımı, özellikle ziyaret ettikleri kişiler tarafından kendilerine rapor edilen advers etkiler ile ilgili bilgileri, 14 üncü maddede belirtilen bilim servisine iletirler.

BEŞİNCİ BÖLÜM

Ruhsat ya da İzin Sahibinin Sorumluluğu

Madde 14 -Ruhsat sahibi, kendi kuruluşu bünyesinde aşağıda belirtilen ilkeler doğrultusunda çalışacak, pazara sunduğu tıbbi ürünler hakkındaki bilgilerden sorumlu bir bilim servisini kurar ve bu faaliyetlerle ilgili bir sorumlu belirler. Ruhsat sahibi;

- a) Ruhsatına sahip oldukları ürünlerin tanıtımının bu Yönetmelikte belirtilen şartlara uygun olmasını sağlar,
- b) Bünyesinde istihdam edilen tıbbi satış temsilcilerinin yeterli eğitimden geçtiklerini ve 13 üncü maddede belirtilen yükümlülükleri yerine getirdiklerini belgelerir.
- c) Bakanlığın talebi halinde tanıtım faaliyetleri ile ilgili gereken her türlü bilgi, belge sağlar.
- d) Bakanlıkça tıbbi ürünlerin tanıtımı konusunda alınan kararların derhal ve tamamen uygulanmasını sağlar.

Tanıtım faaliyetinin başlatılmasından önce, hedef kitle ve ilk duyuru tarihini belirten başvuru Bakanlığa sunulur. Kullanılması planlanan tüm tanıtım malzemelerinin birer örneği, talep edilmesi halinde Bakanlığa sunulmak üzere beş yıl saklanmalıdır.

ALTINCI BÖLÜM

Son Hükümler

Denetim

Madde 15 -Bakanlık, tanıtım faaliyetleri ile bunlarda kullanılan her türlü malzeme ve yöntemi denetler. Resen veya şikayet üzerine, bu Yönetmelikte belirlenen ilkelere

uymayan veya kamu sağlığı y6n6nden uygunsuz bulunan tanıtım faaliyetlerinin durdurulmasını, iptalini ya da bu tanıtımla sunulan bilgilerin d6zeltilmesini ruhsat sahibinden talep edebilir. Bakanlığın bu y6ndeki talepleri gecikmeksizin yerine getirilir.

Cezalar

Madde 16 -Bu Y6netmelikte yer alan h6k6mlere aykırı tanıtım faaliyetinde bulunan ruhsat sahibi hakkında genel h6k6mlere g6re adli işlem yapılmak 6zere Cumhuriyet Savcılıklarına suç duyurusunda bulunulur. 765 sayılı T6rk Ceza Kanununun, 4077 sayılı T6keticinin Korunması Hakkında Kanununun, 4054 sayılı Rekabetin Korunması Hakkında Kanununun, 3984 sayılı Radyo ve Televizyonların Kuruluş ve Yayınları Hakkında Kanununun ve diğer mevzuatın ilgili h6k6mleri uygulanır.

Homeopatik Tıbbi 6r6nler

Madde 17 -Homeopatik tıbbi 6r6nlere ilişkin d6zenleme yapılması durumunda, s6z konusu 6r6nlerin tanıtım faaliyetleri bu Y6netmelik h6k6mlerine tabidir.

Uyumlaştırılan Avrupa Birliği Mevzuatı

Madde 18 -Bu Y6netmelik, Avrupa Birliği'nin beşeri tıbbi 6r6nler ile ilgili mevzuatına uyum sağlanması amacıyla, 2001/83/EC sayılı beşeri tıbbi 6r6nler hakkındaki direktifine paralel olarak hazırlanmıştır.

Y6r6rl6kten Kaldırılan Mevzuat

Madde 19 -7/9/1990 tarihli ve 20628 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan, Beşeri İşpençiyari ve Tıbbi M6stahzarların Tıbbi Tanıtım Y6netmeliği y6r6rl6kten kaldırılmıştır.

Y6r6rl6k

Madde 20 -Bu Y6netmelik 1/12/2003 tarihinde y6r6rl6đe girer.

Y6r6tme

Madde 21 -Bu Y6netmelik h6k6mlerini Sağlık Bakanı y6r6t6r

ÖZGEÇMİŞ

1980 yılında İstanbul'da doğdu. İlkokulu Ahmet Mithat Efendi İlkokulu'nda tamamladı. Ortaokulu ve Liseyi Kandilli Kız Lisesinde tamamladı.

1997 yılında Gazi Üniversitesi Kırşehir Meslek Yüksekokulu İşletmecilik bölümünü kazandı. 2 yıl süren ön lisans eğitimi sonunda, 1999 yılında okul ve bölüm birincisi olarak mezun oldu. Aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Bilecik İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme bölümüne dikey geçiş yaptı. 2002 yılında fakülte ve bölüm birincisi olarak mezun oldu.

2003 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Bölümünde Yüksek Lisansa başladı. Ve 2006 yılında mezun oldu.

2007 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve Endüstriyel İlişkiler Anabilim Dalı İnsan Kaynakları bölümünde İnsan Kaynakları ve Endüstriyel İlişkiler bölümünde Yüksek Lisansa başlamış olup 2004-2009 yılları arasında bir ilaç firmasında Satış Verimlilik Sorumlusu olarak görev yapmıştır. 2010 yılından beri bir KOBİ'de Yurt Dışı Satış Pazarlama Sorumlusu olarak kariyerini devam ettirmektedir.