

Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin AHP Yöntemi İle Değerlendirilmesi: Bir İlaç Firması Uygulaması¹ (The Evaluation of the Factors Affecting Employees' Motivation with the AHP Method: A Pharmaceutical Application)

Serap PİRİNÇCİ^a Dilek ÖZDEMİR GÜNGÖR^b

^a İstanbul Katip Çelebi Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, serappirincci@gmail.com

^b İstanbul Katip Çelebi Üniversitesi, İstanbul, Türkiye, sdilek.ozdemir.gungor@ikc.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Motivasyon Performans Analitik Hiyerarşi Süreci Satış Pazarlama Gönderme Tarihi 4 Mayıs 2019 Revizyon Tarihi 3 Temmuz 2019 Kabul Tarihi 25 Temmuz 2019 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Çalışmada ilaç satış temsilcilerinin iş motivasyonlarını etkileyen faktörlerin İzmir Bölgesi özelinde incelenmesi hedeflenmiştir. Yöntem – Motivasyon faktörleri sosyo-ekonomik boyut, örgütsel ve yönetsel boyut, psiko-sosyal boyut olmak üzere üç boyutta düzenlenmiş ve ağırlıklandırılması için Analitik Hiyerarşi Süreci'nden faydalanılmıştır. Bulgular – Motivasyon faktörlerinden ücret, motivasyon üzerinde en yüksek ağırlığa sahip motivasyon aracıdır. Ancak “adil ve açık yönetim” ve “eğitim ve yükselme” diğer maddi faktörlerin önünde yer almıştır. “Özel yaşama saygı” psiko-sosyal boyuttaki en önemli faktördür. Tartışma – Bulgular maddi faktörlerin, özellikle de ücret faktörünün satış temsilcilerinin iş motivasyonu üzerinde çok etkili olduğunu tekrar göstermiştir. Ancak maddi beklentilerin yanı sıra maddi olmayan faktörlerin de ağırlıkları azımsanamayacak düzeydedir. Eğitim, açık ve adil yönetim, özel yaşama saygı gibi faktörler önemli faktörler olarak öne çıkmaktadır. Bu bulgular ışığında sadece maddi ödüllere dayanan bir motivasyon artırma yaklaşımının uzun süre başarı gösteremeyeceği açıktır. Çalışanların kendilerini geliştirmeleri ve mesleklerinde ilerlemeleri için fırsatlar tanınmalı; güven veren bir yönetim sistemi oturtulmalı ve özellikle iş saatleri dışında özel yaşantılarına saygı duyulmalıdır. Bulguları motivasyon artırıcı yöntemler geliştirme aşamasında kullanırken sadece global ağırlıklara bakılmaktan kaçınılmalı, lokal ağırlıklara da ayrıca dikkat edilmelidir. Özel yaşama saygı faktörünün global ağırlığı düşük olmasına rağmen, lokal ağırlığı gayet yüksektir. Psiko-sosyal boyutta gelişme ve başarı faktöründen daha önemli olması organizasyon ile ilgili bazı sorunları işaret ediyor olabilir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Motivation Performance Analytical Hierarchy Process Motivation Sale Marketing Received 4 May 2019 Revised 3 July 2019 Accepted 25 July 2019 Article Classification: Research Article	Purpose – The aim of this study was to investigate the factors affecting the motivation of sales representatives of a pharmaceutical company in Izmir Region. Design / Method / Approach – Motivational factors are organized in three dimensions such as socio-economic dimension, organizational and managerial dimension and psycho-social dimension. The Analytical Hierarchy Process has been utilized to weight factors under these dimensions. Results – Among all motivational factors, wage has the highest weight. However, “fair and open management”, and “education and promotion” have preceded other tangible factors. “Respect for private life” is the most important factor in psycho-social dimension. Discussion – Findings have again shown that material factors, especially wage factor, are very effective on work motivation of sales representatives. However, besides the financial expectations, the weights of intangible factors are not to be underestimated. Factors such as education, open and fair management and respect for private life stand out as important factors. In the light of these findings, it is clear that a motivation-increasing approach based on material awards alone cannot achieve long-term success. Employees should be given opportunities to improve themselves and advance in their profession; a trustworthy management system should be built, and respect for private life be ensured, especially during non-working hours. When using the findings in the development of motivation-enhancing methods, concentrating on only global weights should be avoided and local weights should be considered as well. Although the global weight of respect to private life is low, the local weight is very high. The fact that it is more important than the development and success factor in psycho-social dimension, this may indicate some problems related to the organization.

¹ Bu çalışma Serap Pirinçci'nin Dr. Öğr. Üyesi Dilek Özdemir Güngör danışmanlığında yapmış olduğu, aynı isimli yüksek lisans bitirme ödevinden üretilmiştir.

Önerilen Atıf/ Suggested Citation:

Prinçci, S., Özdemir Gönğör, D. (2019). Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin AHP Yöntemi İle Değerlendirilmesi: Bir İlaç Firması Uygulaması, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (4), 2512-2527

1. Giriş

Bütün organizasyonların öncelikli hedefi varlıklarını sürdürmek ve başarılı olmaktır. Bu hedeflerine ulaşmak için ölçekleri ve faaliyet gösterdikleri sektörlerden bağımsız olarak, erişebilecekleri en iyi çalışanları istihdam etmeye, çalışanları ile uzun süreli olumlu ilişkiler geliştirmeye odaklanırlar. Performansı yüksek olan çalışanları diğer üretim faktörlerinden ayıran en önemli özellikleri organizasyonlarının üretkenliğini arttırmaları, inovasyon potansiyelini yükseltmeleri ve rekabet gücü sağlamalarıdır. Düşük performans gösteren çalışanlar ise görevlerini tam olarak yerine getirememelerinden ya da getirememelerinden dolayı organizasyonel hedeflere ulaşılmasına yeterince katkıda bulunamazlar (Dobre, 2013:53).

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı Performans Yönetimi kar amaçlı olsun ya da olmasın birçok kurum ve kuruluşta uygulanmaktadır. Performans yönetiminin önemli bileşenlerinden biri Performans Değerlendirmedir. Performans değerlendirme; bileşenleri bulanana, dolayısıyla ölçülebilen, başarı ile ilgili bir davranış olarak tanımlanabilir. Motivasyon ise, güvenilir herhangi bir performans modelinin temel bir bileşenidir. Bunun yanı sıra uzun yıllardır endüstriyel psikolojinin temel konuları arasında yer almaktadır. Ayrıca sağlık sisteminin temel bileşenlerinden biridir. İnsan sağlığı için belirleyici bir faktördür. Kısacası birçok organizasyonel sorun arasında öncelikliğe sahiptir. Uzun yıllardır üzerinde çalışılmasına rağmen motivasyon kavramı hala gelişmektedirler. Araştırmacılar motivasyona ilişkin bilgi birikimine katkı koymaya devam etmektedir (Cerasoli vd., 2014:1; Heckhausen ve Heckhausen, 2018:1). Yakın zamanda yapılan çalışmalara bakıldığında motivasyonun birçok farklı alanda incelenmeye devam ettiği görülebilir. Bu çalışmalara örnek olarak; motivasyon ve yaratıcılık arasındaki ilişki (Finley vd., 2019:5-86), belirli bir göreve karşı duyulan yüksek motivasyonun diğer görevlerde sergilenen performansa etkisi (Shin vd., 2019:415), sinirbilim açısından Öz Belirleme Teorisi'nin incelenmesine dayalı motivasyon açıklaması (Reeve ve Lee, 2019:102), organizasyonel ve mesleki bağlılığın eşanlı olarak verimlilik üzerindeki etkilerinin incelenmesi (Becker vd., 2018:1202), performansa bağlı değişken ödemelerin içsel motivasyona etkisi (Kuvaas vd., 2018:12393), sanal ortamların exergame esnasında motivasyon üzerindeki etkileri (Schmidt vd., 2018: 1) verilebilir ve bu örnekler çoğaltılabilir.

Performansın yönünü, yoğunluğunu ve sürekliliğini belirleyen motivasyon faktörleri pratik anlamda içsel ve dışsal olarak ayrılır. Dışsal faktörler, teşvikler gibi enstrümanlarla şekillendirilir ve sonucunda bir ödül ya da ceza beklentisi barındırır. İçsel faktörler ise yapılan işten haz alma gibi tamamen bir ödül beklentisi olmaksızın motivasyon sağlar. Performansın sürekliliği açısından her iki grup da önemlidir (Cerasoli vd., 2014:2).

Motivasyonu sağlayan faktörler temelde insanların ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgilidir. Bireylerin birbirleri ile rekabet halinde olan bir çok ihtiyacı vardır. İhtiyaçlar karması bireyden bireye farklılık gösterir. Bir çalışanın motivasyonu temelde başarma güdüsüne dayanırken, bir başka çalışan için güvenli bir yaşam kariyerini sürdürmesinde temel motivasyon kaynağı olabilir. Yine bu karmayı oluşturan ihtiyaçların önem düzeyleri de kişiler arasında farklılık gösterir. Organizasyonlar, yöneticileri aracılığıyla çalışanlarının ihtiyaçlarını anladıkları ve bu ihtiyaçları tatmin ettikleri düzeyde, çalışan motivasyonunu ve dolayısıyla çalışan performansını arttırabilirler (Dobre, 2013:53-56). Bu nedenle çalışan motivasyonunu korumak kolay bir iş değildir. Motivasyon yöneticilerinin tutum ve davranışları, kazanılan başarılar, yaşanan başarısızlıklar, iletişim ile ilgili durum ve çatışmalar ve kariyer olanakları gibi birçok etmenden etkilenir (Vatansever-Bayraktar, 2015:185-6). Her ne kadar para en önde gelen teşvik aracı gibi görünse de promosyonlar, ödüller, sağlık sigortası, övgü ve tanıma gibi teşvik araçları motivasyon yönetiminde kullanılan araçlardır (Cerasoli vd., 2014:5). Dolayısıyla çalışmalar motivasyonu sağlayan faktörlerin maddi ödüllerle sınırlı olmadığını göstermektedir.

Bu çalışmada ilaç sektöründe faaliyet gösteren bir firmada, tanıtım ve satış görevlerini üstlenmiş olan uzman pozisyonundaki personelin motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi ve önceliklendirilmesi hedeflenmiştir. Bu hedef doğrultusunda öncelikle motivasyon kavramı ve uygun yöntem olarak tercih edilen Analitik Hiyerarşi Süreci (AHS) üzerine yazın taraması yapılmış, sonrasında yazından elde edilen bilgi kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir.

2. Kavramsal Çerçeve

Yabancı kökenli bir kelime olan motivasyon, Türkçe’de isteklendiren, güdüleyen, sevk eden, harekete geçiren gibi kavramlara karşılık gelmektedir (Timuroğlu, 2016: 91). Her ne kadar motivasyon başlangıçta psikoloji alanında ilgi uyandıran bir çalışma konusu olsa da kısa sürede yöneticilerin de ilgi alanına girmiştir. Bunun nedeni çalışanların organizasyonlarda makinelerle gerçekleştirilemeyen işleri yapması ve işlerini yaparken de yaratıcılıklarını kullanmalarıdır. Organizasyonların gelişmesi açısından yüksek katma değer sağlayan çalışanlar diğer üretim faktörleri gibi ikamesi kolay olan kaynaklardan değildirler. Motivasyonu düşük çalışanlar organizasyonlarının üretkenliğini, verimliliğini, yaratıcılığını ve karlılığını olumsuz etkileyeceğinden, yöneticilerin çalışanları motive eden faktörleri tanımaları ve organizasyonun kısıtları altında çalışanlarının motivasyonunu sürekli yüksek tutmaları gerekmektedir (Harell ve Daim, 2010:29).

Alandaki yazına bakıldığında motivasyonu açıklamaya yönelik ortaya atılmış olan teorilerin temelde iki gruba ayrıldığı görülür. İlk grup motivasyonun “ne” ile sağlanacağına yanıt arar ve Türkçe’de “İçerik/Kapsam Teorileri” olarak adlandırılır (Erdem, 1997:70). İkinci grubun odak noktası motivasyonun “nasıl” sağlanabileceğidir ve bu gruptaki teoriler “Süreç Teorileri” olarak isimlendirilirler (Erdem, 1998:53).

Genel olarak Kapsam Teorileri adı altında Maslow’un İhtiyaçlar Teorisi, Mc Gregor’un X, Y ve Z teorileri, Herzberg’in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramı, McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı gibi bilimsel kuramlar yer alır (Harell ve Daim, 2010: 24). Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi ile insanların temel ihtiyaçlarını ve sürekli isteklerini açıklarken hem motivasyona yönelik bilimsel çalışmalar için zemin hazırlamış, hem de yöneticiler için yararlı çıkarımlarda bulunmuştur. Alanın ilk akla gelen ve en çok bilinen teorilerinden olan Maslow’un İhtiyaçlar Teorisi’ne göre ihtiyaçlar temel olarak beş grupta toplanır. Bu gruplar arasında hiyerarşik bir yapı vardır. Ancak ihtiyaçların tatmin edilme düzeyine göre öncelikleri insanlar arasında farklılık gösterir. Tatmin edilmiş bir ihtiyacın önemi düşerken bireylerin yeni ihtiyaçları ortaya çıkar. Bu sürecin bir sonu yoktur; bu nedenle de bir insanın tüm ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması mümkün değildir (Maslow, 1943:380-382). Maslow’un teorisinin bir yönetici açısından anlamı çalışanlarını motive etmekte kullanacağı araçların sürekli değişeceği, yöneticinin motivasyonu korumak için sürekli yeni araçlar bulması gerekeceği, bir motivasyon teorisine ya da aracına körü körüne bağlanmanın sonucunun başarısızlık olacağıdır (Harell ve Daim, 2010: 24).

Kapsam Teorileri arasında yer alan teoriler açıklanırken, ilgili teoriden önce ortaya atılmış olan teorilerden de faydalanılabildiği görülmektedir. Örneğin, McGregor X Teorisi ve Y Teorisi’ni tanıttıktan sonra neden Y Teorisi’nin tercih edilmesi gerektiğini Maslow’un İhtiyaçlar Teorisi üzerinden açıklar (McGregor, 2003:108). Z Teorisi, X Teorisi ile Y Teorisi’nin sentezidir (Erdem, 1997:70). McGregor’un X Teorisi çalışanların temelde çalışmaya karşı direnç gösterdiklerini kabul eder. Bu insanları çalışmaya zorlamak yöneticinin görevidir. Teori Y’de ise çalışanlar zaten iş yapmaya ve sorumluluk almaya hevesli bireyler olarak kabul edilir; yöneticilerin desteklerine ihtiyaç duymaktadırlar. McGregor kitabında teorilerinin açıklamalarını yaparken motivasyonu arttırmak için mevcut araçların nasıl kullanılması gerektiğine değinir (Jacobs, 2004:295).

Herzberg kişilerin işlerine yönelik olumlu ve olumsuz tutum geliştirmesine neden olan faktörleri Çift Faktörlü Güdüleme Teorisi ile açıklamaktadır. Teoriye göre iş doyumunu sağlayan faktörler ile iş tatminsizliğine neden olan faktörler, aynı faktörlerin farklı düzeylerde hissedilmesinden kaynaklanmamaktadır. Bu nedenle bir kişi aynı anda hem iş doyumunu hem de iş tatminsizliği yaşayabilir. Teoride motivasyonu arttıran faktörler “motivasyon faktörleri”, düşüren faktörler ise “hijyen faktörleri” olarak adlandırılmıştır (Kurt, 2014: 287-8).

McClelland’ın Başarı Güdüsü Kuramı bireyin üç ihtiyaçtan dolayı çalışma motivasyonu geliştirdiğini savunur. Bunlardan ilki başarmak ve içinde bulunduğu toplulukta öne çıkmaktır. Bir diğer ihtiyaç, diğer insanlar üzerinde üstünlük kurmak için kullanabileceği güce sahip olmak; son ihtiyaç ise diğer bireylerle arkadaşlık ilişkilerini sürdürebilmektir. Bireyler bu üç ihtiyacın hepsini duysalar da genellikle içlerinden biri diğer ihtiyaçlara göre daha baskındır (Fisher, 2009: 352-3).

İçerik Teorileri’nden farklı olarak Süreç Teorileri ihtiyaçların yanı sıra bazı dışsal faktörlerin de bireylerde çalışma motivasyonu oluşmasını sağladığını kabul eder. Pavlov’un köpekler üzerinde yaptığı ünlü deney sonrasında Thorndike’in öğrenme eğrilerini ortaya koyması ile Süreç Teori’lerinin temeli atılmış olur (Harell

ve Daim, 2010:25). Bu grupta Vroom'un Beklenti teorisi, Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Eşitlik Teorisi ve Amaç Saptama Teorisi yer alır (Küçüközkan, 2015:106; Eryılmaz ve Odabaşı, 2018:3).

Beklenti Teorisine göre bireyler arzu edilen bir ödüle ulaşmalarını sağlayacak davranışları gösterme eğilimindedirler. Vroom'a göre bir davranışı gösterme eğiliminin yoğunluğu ödülü elde etme beklentisinin gücüne ve ödülün istenilme düzeyiyle pozitif ilişkilidir. Bireyler alternatif davranışlar arasından istedikleri ödüle ulaşmalarını sağlayacak olanı tercih ederler. Davranışı teşvik eden üç zihinsel bileşen vardır; bunlar Değer, Araçsallık ve Beklenti'dir. Değer, bireyin sonuçlarla ilgili sahip olduğu duygusal yönelimdir. Araçsallık bir iş çıktısının bir başka çıktı ile ilişkisidir. İş motivasyonu açısından bakılacak olursa, iş performansının istenen bir ödül ile olan ilişkisi olarak tanımlanabilir. Bu ilişki güçlendikçe çalışanın göstereceği çaba da artacaktır. Son olarak beklenti ise çalışanın istenen çıktıyı elde edebileceğine dair inancıdır. Porter ve Lawler teorisi geliştirmiş; bireylerin değer ve beklentilerinin kaynaklarını ve performans gösterme çabası ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışmıştır. Bu yaklaşıma göre çalışanların tatmin düzeyi; ödüllendirme ve algılanan adalet ile artmaktadır. Gelecekte gösterecekleri çaba ise geçmiş performans ve ödül deneyimlerinden etkilenmektedir (Ramlall, 2004: 55-6; Küçüközkan, 2015:107).

Eşitlik Teorisi'ne göre bireylerin çalışmaları sonucunda organizasyonlarına sağladıkları katkı "girdi"dir. Çalışmalarının neticesinde organizasyonların aldıkları ödül ve cezalar ise "çıkıtı"dır. Bireyler kendi girdi çıktı oranları ile referans aldıkları diğer çalışanların girdi çıktı oranlarını karşılaştırarak eşitliği sorgularlar. Eşitsizlik olarak algıladıkları durumlarda ise eşitliğin sağlanmasına yönelik davranışsal ya da psikolojik tepkiler gösterirler (Bolino, 2008:31). Çalışmalar eşitlik algısının organizasyona bağlılığı arttırırken, eşitsizlik algısının ise motivasyon düşüklüğü, işten kaçınma, tatminsizlik, azalan çaba gibi sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Sözen vd., 2009:406).

Süreç Teorileri'nden bir diğeri Amaç Saptama Teorisi'dir. Locke ve Latham tarafından ortaya konulan teoriye göre amaçlar çalışan davranışları ve performansı üzerinde etkilidir. Davranışlar değerlerden ve amaçlardan etkilenmektedir. Amaç, bireyin bilinçli olarak yapmaya çalıştığı şey olarak tanımlanır. Bireyler aynı zamanda kendi değerlerine uygun olan davranışları gösterme eğilimindedirler. Değerler duygu ve istekleri, duygu ve istekler ise eğilimleri ve hedefleri tetikler. Hedeflerin doğru yönlendirilmesi ile de istenilen sonuçlara ulaşılır. Zorlu ancak başarılabilir hedefler gösterilen çabayı arttırır. Amaçlara ulaşılması yani başarı ise tatmin ve motivasyon artışı sağlar (Lunenburg, 2011:2-5). Hedeflerle Yönetim sistemi, Amaç Saptama Teorisi'ne dayanan bir sistemdir. Bu sistemde organizasyonel hedefler bölüm, takım, çalışan gibi organizasyonun her seviyesi için düzenlenerek operasyonel düzeyde ölçülebilir hale getirilir. Yaklaşım küçük hedeflerin bir araya gelerek organizasyonel hedeflerin başarılmasını sağlayacağını kabul eder; ancak başarılı olunabilmesi için dikkatli ve detaylı bir planlama süreci yürütülmelidir (Fisher, 2009:353-4).

Tüm bu teoriler birbirlerini tamamlayan niteliktedirler. Görüldüğü gibi motivasyonu yüksek tutmayı sağlayacak genel geçer bir araç bulunmamaktadır. Bu noktaya kadar kısaca tanıtılmış olan tüm teoriler iş yerinde motivasyon araçlarının tanımlanması açısından önemlidir. Motivasyon araçları çalışanların motivasyonları arttırmak ve yüksek seviye tutmak amacıyla kullanılan; ödüllendirme ve cezalandırma yolları ile çalışan motivasyonunu etkileyen araçlardır. Yapılan işe ve kişiye göre farklılık gösterir. Ekonomik unsurlara dayanabileceği gibi maddi olmayan unsurlara da dayanabilirler (Ağbaş vd., 2005:337, Barlı ve Özen, 2008:453). Bu nedenle yöneticilerin kendilerine bağlı çalışanlar üzerinde etkili motivasyon araçlarını tanımları gerekir (İnfal ve Bodur 2011: 78). Yöneticiler anlamlı, sistematik ve sürdürülebilir aksiyonlar içeren motivasyon stratejileri belirlemelidirler. Strateji; koşulları, kaynakları, ölçütleri ve başarıya götürecek yolları içermelidir. Geliştirilen strateji bireylerin çalışırken özgüvenlerini ve bireysel performans değerlerini geliştirmelerini sağlamalıdır. İş ortamı olumlu duyguların hissedilmesine elverişli olmalıdır (Vetráková ve Mazúchová, 2016:424).

Bireyin kendi ve varsa ailesinin yaşamını sürdürmesi sağlaması için sürekli bir gelire ihtiyacı vardır. Bu nedenle çalışma motivasyonu sağlayan en önemli araç ücrettir. Maddi ödüller, sosyal kolaylıklar, emeklilik planları gibi diğer maddi değeri olan araçlar da motivasyon araçları olarak kullanılırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 147-148).

Maddi ödüllerin yanı sıra tatminkar bir çalışma hayatı için maddi olmayan faktörlerin de unutulmaması gerekir (Harell ve Daim, 2010:29). Maddi olmayan motivasyon araçları, maddi ödüllere göre daha düşük

maliyetlerle gerçekleştirilebildiğinden uygulaması da daha kolay olan araçlardır. Bu araçların en önemli dezavantajı ise uygulama başarısının yöneticinin yeteneklerine duyarlı olmasıdır (Barlı ve Özen 2008, 453).

Tablo 1’de araştırmada kullanılan motivasyon faktörleri ve bu motivasyon faktörlerinin derlendiği bilimsel yayınlar yer almaktadır. Hiyerarjik modelin oluşturulmasında ise Kaya’nın (2013:36-7) modeli temel alınmıştır. Araştırmacı motivasyon faktörlerini sosyo-ekonomik boyut, örgütsel-yönetimsel boyut ve psiko-sosyal boyut altında toplamıştır.

Tablo 1: Yazında Yer Alan Motivasyon Faktörleri

Motivasyon Faktörleri	Sosyo-Ekonomik B.				Örgütsel-Yönetimsel B.						Psiko-Sosyal B.					
	Ücret	İş Güvencesi	Maddi Ödüller	Sosyal Kolaylıklar	Eğitim ve Yükselme	Kararlara Katılma	Fiziki Çalışma Koşulları	Sendikalaşma	İletişim	Adil ve Açık Yönetim	Statü ve Değer	Özel Yaşama Saygı	Aidiyet ve Sosyal Katılma	Çalışmada Bağımsızlık	Gelişme ve Başarı	Öneri Sistemi
Yazından Çalışmanlar																
Ağbaş vd. (2005:337)	x	x			x							x	x		x	
İnfal ve Bodur (2011: 80)	x	x		x	x	x	x				x		x		x	
Barutçu ve Sezgin (2012: 93)	x		x	x	x			x			x	x	x			
Kıdak ve Aksaraylı (2009: 85)	x				x		x		x				x			x
Ünlüönen vd. (2007:11-15)											x		x	x	x	x
Sökmen ve Ekmekçioğlu (2013:97)										x						
Yapraklı ve Yılmaz (2007:77-79)	x		x		x					x			x			
Onay ve Ergüden (2011:225)																x
Barlı ve Özen (2008: 443-445)	x	x		x	x							x	x	x		
Özdaşlı ve Akman (2012:78)	x		x		x		x						x		x	

3. Metodoloji

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada ilaç satış temsilcilerinin iş motivasyonları etkileyen faktörlerin İzmir Bölgesi özelinde incelenmesi hedeflenmiştir. Örneklemin temsil ettiği çalışan grubu performans hedefleri ile çalışan kişilerdir. Mesleklerindeki ilerlemeleri kadar işlerinin devamlılığı da göstermiş oldukları performansla bağlıdır. Bu nedenle çalışma motivasyonlarının sürekli olarak yüksek olması gerekmektedir. Yapılmış olan bu çalışmanın amacı da ilaç firmasında görev yapan tanıtım-satış uzmanlarının motivasyonları üzerinde etkili olan faktörlerinin değerlendirilmesidir. Amaç doğrultusunda yazından derlenen faktörlerin önem düzeyleri belirlenmiştir. Bulguların başta ilaç sektöründeki satış personeli olmak üzere satış alanında çalışan bireylere yönelik gerçekleştirilecek olan motivasyon çalışmalarına ve ilgili yazına katkı sağlaması hedeflenmiştir.

3.2. Yöntem

Araştırmada motivasyon faktörlerinin önem düzeylerinin belirlenmesinde Analitik Hiyerarşi Süreci'nden faydalanılmıştır. Araştırmanın modeli Tablo 1'de boyutlar ve boyutların altında yer alan motivasyon faktörleri verilmiştir.

3.2.1. Analitik Hiyerarşi Süreci

Temelde tüm insanlar birer karar vericidir ve yaptıkları her işi, vermiş oldukları bir karar sonrasında gerçekleştirirler. Toplamış oldukları bilgi de olayı anlamalarını ve daha iyi değerlendirmeler yapmalarını sağlar ki bu da doğru kararlar vermeleri için uygun bir zemin hazırlar. Ancak elde bulunan her bilgi doğru kararın alınmasında faydalı olmayabilir. İçgüdüsel olarak karar veren karar vericiler, bilgi birikiminin artmasıyla karar kalitesinin artacağını savunsalar da fazla bilgi de eksik bilgi kadar yanıltıcı olabilir (Saaty, 2008: 84).

Yapısallaştırılmamış karar verme süreçleri incelendiğinde karar vericilerin, alternatiflerin artılarını ve eksilerini karşılaştırarak karar verdikleri ve bu süreçte konuyu farklı açılardan ele aldıkları görülür. Yani karar vericiler, tam olarak adı konulmamış olsa dahi, karar problemlerini çok kriterli karar analizi problemi olarak ele almaktadır. Bu nedenle çok kriterli karar analizine yönelik geliştirilmiş metodolojiler karar vericilerin düşünme sistematığına uygundur. Karar vericinin bir perspektif geliştirmesini sağlar ve amaçtan sapmasını engeller (Figueira vd., 2005: xxii).

Doğru kararların alınabilmesi için problemin, karar vermeyi gerektiren ihtiyacın ve nedeninin, kararı etkileyen kriterlerin, varsa alt kriterlerin, karardan etkilenen paydaşların ve karara yönelik mevcut alternatiflerin bilinmesi gerekir (Saaty, 2008: 84).

AHS, temelde karar vericiye destek olan, tanımlayıcı bir yaklaşımdır. Yöntemin geliştiricisi Thomas Saaty, AHS'nin ortaya çıkışının, kendisinin Arms Control and Disarmament Agency'de görev yaparken, maddi olmayan, dolayısıyla ölçülemeyen öğeleri ölçme gereksiniminden kaynaklandığını anlatır. Mevcut öğelerin tümü ölçülebilir olduğu durumlarda, bir sonraki aşama olan ölçümlerin ortak bir çerçeveye oturtulması aşaması, ölçüm birimlerinin farklı olmasından mümkün olmamakta ve yine bir sorun ortaya çıkmaktadır. Saaty ve birlikte çalıştığı kişilerin tek alternatifi, ikili karşılaştırmalara dayanan değerlendirmeler yapmaktır. Sonuçta mutlak ölçek kullanarak ölçülebilir ve ölçülemeyen öğelerin birleştirilmesini sağlayan bir yöntem olan AHS ortaya çıkmıştır. Saaty AHS'yi, "somut ve soyut kriterlerin mutlak ölçek ile ölçüldüğü, uzman kişilerin kararlarına, mevcut ölçümlere, ve istatistiksel verilere dayanan, göreceli ölçüm teorisi" olarak tanımlar (Saaty, 2005:346-8).

AHS adımları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Problemin ve gerekli bilgilerin tanımlanması.
- Karar probleminin en üst düzeyde amaç olacak şekilde hedefler, varsa ara hedefler ve alternatifler olmak üzere hiyerarşik bir yapıya oturtulması.
- İkili karşılaştırmalar matrislerinin oluşturulması. Bir üst seviyedeki öğenin hemen altında yer alan matris elemanlarını karşılaştırmada kullanılması.
- İkili karşılaştırmalardan elde edilen ağırlıkların bir alt seviyedeki öğelerin önceliklerini ağırlıklandırmada kullanılması. Bu işlemin hiyerarşik yapıda yer alan tüm öğeler için

gerçekleştirilmesi ile global öncelikler elde edilir. Sonuç olarak en alt seviyede yer alan alternatiflerin önceliklerine erişilir (Saaty, 2008: 85).

Ölçülemeyen öğelerin karşılaştırılabilirliği için nitel kavramlar sayısal olarak ifade edilir. Bu amaçla sayıların temsil ettiği göreceli üstünlük ölçekleri tanımlanmıştır. Değerlendirmenin bir kritere doğrudan puan vermesi yerine ikili karşılaştırmalar yapılarak deneyimlerin bilimsel olarak tutarlılığı ölçülebilen öncelikler olarak ifade edilmesi sağlanır. AHS metodolojisi izlenerek çok boyutlu değerlendirmeler, tek boyutlu öncelikler vektörüne indirgenir (Saaty, 2005:349). AHS ölçeğinin dereceleri ve tanımları Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: AHS Ölçeği

Önem Ölçeği	Tanım
1	Eşit derecede önemli: üstün kriter yok
3	Orta derecede önemli: kriter biraz üstün
5	Kuvvetli derecede önemli: kriter oldukça üstün
7	Çok kuvvetli derecede önemli: kriter diğerine göre üstün
9	Kesin önemli: kriterin kesin bir üstünlüğü var
2,4,6,8	Ara değerler: uzlaşma gerektiğinde kullanılmak üzere iki ardışık yargı arasındaki değer

(Doğan vd. 2014:98)

AHS metodolojisi temel olarak dört aksiyom üzerine kurulmuştur. Bu aksiyomlar karşılıklı kıyaslama, homojen öğeler, hiyerarşik bağımlı yapı, sıralı düzen beklentisidir. Karşılıklı kıyaslama aksiyonuna göre i öğesinin j öğesine göre üstünlüğü a_{ij} ise, j öğesinin i öğesine göre üstünlüğü olan a_{ji} ’nin değerini $1/a_{ij}$ ’dir. Homojenlik aksiyomuna göre karşılaştırılan iki öğe birbirlerinden çok farklı olamaz; birbirlerine benzer öğeler karşılaştırılabilir. Farklı öğeler, hiyerarşinin farklı yerlerinde, benzerleri ile birlikte bulunmalıdır. Hiyerarşik bağımlı yapıda karşılaştırmalar, karşılaştırmaya konu olan diğer öğelerden bağımsızdır. Son aksiyom olan sıralı düzen beklentisine göre hiyerarşinin doğru oluşturulmuş olduğu kabul edilir (Önder ve Önder, 2015:34-5).

AHS metodolojisi birden fazla karar vericinin karar alma sürecine dahil olmasına uygun bir yapıdadır. Bu da iki şekilde sağlanabilir. Karar vericiler birbirlerinden ayrı olarak değerlendirmelerini yapabilir, sonrasında değerlendirmelerin geometrik ortalamaları alınarak ortak matrisler oluşturulur. Bir başka yöntem ise karar vericilerin bir araya gelerek değerlendirmeleri birlikte yapmaları ve ikili karşılaştırmalar matrislerinin konsensus ile oluşturulmasıdır İlk durumda dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, her bir karar vericinin değerlendirmeleri ile oluşturulan matrislerin ayrı ayrı tutarlılıklarının incelenmesidir. Sonrasında geometrik ortalamalar alınarak elde edilen ortak matrislerin tutarlılıkları incelenir (Önder ve Önder, 2015: 37).

AHS metodolojisinde kullanılan değerlendirmeler her zaman kesin ölçümlere dayanmaz; değerlendirmeler çoğunlukla uzman görüşlerine dayanır ve sübjektiftir. Değerlendirmelerin sübjektif oluşu kimi zaman yanlışlıkların veya tutarsızlıkların ortaya çıkması için uygun bir ortam sağlar. Bu tutarsızlıklardan kaçınmak için “Tutarlılık Oranı” kullanılır. Tutarlılık oranı “Tutarlılık İndeksi”nin rasgele değer endeksine oranıdır (Önder ve Önder, 2015: 32-4). Genel olarak sadece yargıların bilindiği, gerçek değerlerin bilinmediği durumlarda i ve j ikili karşılaştırması yapılan iki öğe olmak üzere, w_i/w_j değeri kesin olarak bilinmez; sadece numerik olarak bir tahmini yapılır. Öğe sayısı n olan $n \times n$ bir matris için, tahminlerin tutarlı yapıldığı durumda $A'w' = \lambda_{maks}W'$ eşitliği sağlanır. λ_{maks} , A' vektörünün en büyük değere sahip öz değeridir ve $\lambda_{maks}=n$ olduğunda matris tutarlıdır. Genellikle AHS uygulamalarında, $\lambda_{maks}>n$ olduğundan matriste tutarsızlık vardır. Ancak tutarsızlığın kabul edilebilir sınırlar içinde olması gereklidir. λ_{maks} n değerinden uzaklaştıkça, matristeki tutarsızlık artar. Bu nedenle tutarlılık indeksi aşağıdaki formül ile hesaplanır ve matrisin tutarlılığını ölçmek için kullanılır.

$$\text{Tutarlılık indeksi} = \frac{\lambda_{maks} - n}{n - 1}$$

Hesaplanan değer, Tablo 3’de yer alan rastgele değer indeksi tablosundaki değerler ile karşılaştırılır ve tutarlılık oranı hesaplanır. Rastgele değer indeksi tablosundaki değerler, 1/9’dan 9’a kadar AHS’de kullanılan değerlerin rassal olarak kullanılması ile AHS metodolojisine uygun olarak oluşturulmuş n.

dereceden matrislerin tutarlılık indekslerinin ortalama değerlerinden oluşur. Tutarlılık oranının 0.1'den düşük olması, değerlendirmelerin rassallıktan uzak, bilinçli olarak yapıldığının göstergesi olarak kabul edilir (Saaty, 2002:219-20).

Tablo 3: Rassal Değer İndeksi

n	1	2	3	4	5	6	7	8	9
RI	0	0	0,52	0,89	1,11	1,25	1,35	1,40	1,45

(Doğan vd. 2014:89)

Matrislerin tutarlı olmasını sağlayan faktörler gruplandırılmış öğelerin homojen olması, bir başka deyişle karşılaştırılabilirlikleri, bir grupta çok sayıda öğenin bir araya getirilmemesi ve çalışmaya katılan uzmanların geçerli sonuçlar üretebilecek değerlendirmeler yapmalarına dayanır (Saaty, 2002:219-20).

Yöntem güvenilirliği, uygulama kolaylığı ve kolay anlaşılması gibi avantajlarından dolayı birçok farklı sektörde uygulama alanı bulmuştur. Araştırmacılar AHS'yi sadece uygulamakla kalmamış, Bulanık Küme Teorisi, matematiksel programlama, veri zarflama analizi gibi farklı yöntem ve teorilerle birleştirerek de kullanmışlardır (Zyoud ve Fuchs-Hanusch, 2017: 161).AHS metodolojisi performans yönetimi alanında da birçok kez uygulanmış bir metodolojidir. Metot bireysel performans ve motivasyon çalışmalarında kullanılabilir gibi kurumsal karşılaştırmalar için de kullanılabilir. Bu bakımdan kullanım alanı çok geniştir. Tablo 4'de ulusal ve uluslararası yazından derlenmiş uygulama örnekleri yer almaktadır.

Tablo 4:Yazında Yer Alan Performans Yönetimi ve Motivasyon Alanlarındaki AHS Uygulaması Örnekleri

Çalışma	Amaç	Bulgular	Endüstri
Hafeez vd. (2002: 44-50)	Yetkinliklere dayalı rekabet teorisini temel alarak, öne çıkan yetkinlikleri belirlemeye yönelik yapılandırılmış bir çerçeve oluşturulmuş ve geçerliliği bir üretim firmasında yapılan uygulama ile sınanmıştır.	Oluşturulan çerçeve eksik yetkinliklerin belirlenmesi ve yatırım yapılması gereken alanların tanımlanmasında kullanılabilir.	Çelik
İslam vd. (2013: 63-67)	Dengelenmiş kurumsal karne boyutlarını kullanarak bulanık AHS ve bulanık TOPSIS metodolojilerinin birleşiminden oluşan hibrit bir yöntem kullanılmış ve performans değerlendirme modeli oluşturmaya yönelik bir yöntem önerilmiştir.	Önerilen yöntem, 360 derece performans değerlendirme gibi yöntemlerin de uygulanması ile geliştirilebilir. Yöntem ile elde edilen performans değerlendirme modeli kariyer yönetiminde kullanılabilir.	Bankacılık
Pineda-Henson vd. (2002:20-26)	Üretim süreçlerinin çevresel performansını değerlendirmek üzere yapısal ve kapsamlı bir model geliştirilmesi amaçlanmıştır.	AHS'nin uygulanabilirliği ortaya konmuştur. Süreç iyileştirme opsiyonlarının önceliklendirilmesinde kullanılabilir.	Kağıt
İslam ve Rasad (2006:167-175)	Çalışan performansını değerlendirmeye yönelik bir sistem kurmak hedeflenmiştir.	Önerilen sistemin işlerliği bakım hizmetleri veren bir firmanın 214 çalışanının performansını değerlendirmede kullanılmıştır. Yöneticiler AHS uygulamasının daha doğru ve daha adil bir değerlendirme sistemi oluşturulması sağladığında hem fikir olmuşlardır.	Bakım Hizmetleri
Shahin ve Mahbod	Organizasyonel performans göstergeleri bütünleşik bir	Çalışma yeni bir yaklaşım izleyerek performans göstergelerini belirlilik,	Otelcilik

(2007:232-238)	yaklaşım izlenerek önceliklendirilmeye çalışılmıştır. Hedeflerin SMART (akıllı) hedefler olmalarına göre değerlendirilmiştir. Otelcilik sektörü, kriterlerin genele kalitatif ölçüldüğü hizmet sektöründe de uygulanabileceğini göstermektedir.	ölçülebilirlik, uygulanabilirlik, gerçekçilik ve takvime bağlı olma boyutlarında değerlendirmiştir.	
Bahadori vd. (2013:264-70)	İş motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemek ve önceliklendirmek hedeflenmiştir.	İş güvencesi ve adil ücret iş tatminini en çok etkileyen faktörler olarak daha yüksek ağırlık değerleri almışlardır.	Sağlık
Albayrak ve Erensal (2004: 497-502)	Yönetim stilleri ile performans arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla AHS metodolojisinden faydalanılmıştır.	Firma kültürü, katılımcılık, yetkinlikler, ve tutum açısından performansı arttırmada en etkili alternatif olarak Değerlerle Yönetim öne çıkmıştır.	Belirtilmemiş
Azadeh vd. (2011: 5218-24)	AHS ve veri zarflama analizlerinden oluşan bir süreç izlenerek özel bir bankadaki çalışan üretkenliğinin değerlendirilmesi hedeflenmiştir. AHS metodolojisinden faydalanılarak yöneticiler kalitatif göstergeler için değerlendirmeler yapmışlar, sonrasında veri zarflama analizi kullanılmıştır.	Yaklaşım kalitatif ve kantatif göstergelerin birlikte kullanılmasına olanak vermektedir.	Bankacılık
Bulğurcu ve Çoşkun (2016:90-95)	Genişletilmiş Analiz Yöntemine Dayal? Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci kullanılarak araştırma görevlilerinin iş motivasyonunu etkileyen faktörlerin belirlenmesi hedeflenmiştir.	Çalışmaya göre en önemli faktörler çalışma koşulları ve başarı duygusu yer alır, sosyal imkanlar en düşük önem düzeyine sahip motivasyon faktörüdür.	Eğitim
Güngör ve Biberici (2011:374-81)	360 derece performans değerlendirme sonuçlarının AHS uygulanarak sonuçların karşılaştırılması hedeflenmiştir.	İki uygulamanın sonuçları birbirleri ile örtüşmektedir. Liderlik, mesleki teknik yetkinlik, değişime uyum sağlayabilme, iletişim becerileri, insan ilişkilerindeki başarı, sonuç alabilme, yeni çalışanların yetiştirilmesine katkı gibi faktörler yönetimin iş başarısını etkileyen faktörler olarak belirlenmiştir.	Talaşlı imalat
Dinçer ve Görener (2011:112-122)	Çalışmada bankalar kamu, özel, ve yabancı sermayeli olmak üzere üç gruba ayrılmış ve gruplar arasındaki performans farklarının ortaya çıkarılması hedeflenmiştir.	Bulgular farklı yıllarda farklı grupların daha yüksek performans gösterdiğini, sürekli olarak baskın bir grubun bulunmadığını göstermektedir.	Bankacılık
Güner (2017:38-46)	Otobüs hatlarının performans karşılaştırmasını gerçekleştirmek amacıyla yapılmış bir çalışmadır.	Bulgular farklı otobüs hatlarında verilmekte olan hizmetlerin eksik kaldığı noktalar ve geliştirme önerileri bulgu	Taşımacılık

		olarak paylaşılmıştır.	
İç ve Apaydın (2016: 56-63)	Çalışmanın amacı, KOBİ boyutundaki işletmelerin ihracat performansını arttırmaya yönelik olarak dış ticaret kabiliyetlerinin incelenmesidir.	Çalışmanın sonucu Ar-Ge yetkinliklerine öncelik verilmesi gerektiğini göstermiştir.	İmalat
Doğan ve Gencan (2014: 99-109)	Kamu hastanelerinin etkinliğini ölçmek hedeflenmiş, AHS metodolojisi veri zarflama analizi ile birleştirilerek kullanılmıştır.	Sonuçlarda etkin hastaneler ve etkin olmayan hastaneler listelenmiş; etkin olmayan hastanelerin etkinliklerini arttırmaları için önerilerde bulunulmuştur.	Sağlık

3.2.2. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Çalışmanın verileri bir ilaç firmasının İzmir’de görev yapan beş satış uzmanıyla gerçekleştirilen yüz yüze görüşmeler elde edilmiştir. Çalışmaya ana kütlelin tamamı katılmıştır. Katılımcıların profilleri Tablo 5’te yer almaktadır.

Tablo 5:Katılımcı Profili

Yaş	Cinsiyet	Kurumda Çalışma Süresi (yıl)	Toplam Çalışma Süresi (yıl)	Eğitim Düzeyi
41	Erkek	2	16	Lisans Mezunu
28	Kadın	2	2	Lisans Mezunu
31	Erkek	2	2	Lisans Mezunu
45	Erkek	9	11	Lisans Mezunu
40	Erkek	13	14	Lisans Mezunu

Çalışmanın her bir katılımcısı ile farklı zamanlarda olmak üzere ikişer görüşme yapılmıştır. İlk görüşmelerde yazından derlenen motivasyon faktörleri katılımcılar ile görüşülmüş; çıkarılmış olan hiyerarşik yapı tartışılmıştır. Örneğin iletişim teknolojileri (Barutçu ve Sezgin, 2012: 93) eski tarihli çalışmalarda yer almasına rağmen günümüzde önemini yitirmiştir. Bu nedenle araştırmaya modelinde yer almamaktadır. Bu görüşmelerin sonucunda hiyerarşik yapı, çalışmada kullanılan nihai halini almıştır.

İkinci görüşmede ise tüm katılımcılar bir araya gelmiş ve ikili karşılaştırmalar matrislerini birlikte doldürmüşlardır. İkili karşılaştırmalar eş anlı olarak bilgisayar ortamına aktarılarak hesaplamalar gerçekleştirildiğinden, katılımcıların değerlendirmelerinin istenilen tutarlılık düzeyinde olması sağlanmıştır. Araştırmada kullanılan hiyerarşik yapı Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Hiyerarşik Yapı

Konu “Sosyo-Ekonomik” boyut, “Örgütsel ve Yönetmel” boyut, “Psiko-Sosyal” boyut olmak üzere üç temel boyutta incelenmiş; toplam 16 alt faktör değerlendirilmiştir.

3.2.3. Verilerin Analizi

Verilerin analizi araştırma modeline uygun olarak düzenlenmiş Excel dosyası kullanılarak, ikinci görüşme esnasında gerçekleştirilmiştir. Sonrasında ise analiz sonuçları bir özet tablo olarak derlenmiştir. Tablo 6’te ikili karşılaştırmalar matrisi, lokal ve global ağırlık değerleri ve tutarlılık oranları yer almaktadır.

Tablo 5: AHS Matrisler, Lokal Ağırlıklar, Global Ağırlıklar ve Tutarlılık Oranları

Boyutlar ve Motivasyon Faktörleri	1	2	3			Lokal A.	Global A.	Tutarlılık Oranı	
1 Sosyo-Ekonomik Faktörler	1	3	5			0.64	0.64		
2 Örgütsel ve Yönetmel Faktörler		1	3			0.25	0.25	0.028	
3 Psiko-Sosyal Faktörler			1			0.11	0.11		
1 Sosyo-ekonomik Boyut	11	12	13	14		Lokal A.	Global A.	Tutarlılık Oranı	
11 Ücret	1	5	5	7		0.60	0.38		
12 İş Güvencesi		1	.33	3		0.12	0.08	0.092	
13 Maddi Ödüller			1	5		0.23	0.15		
14 Sosyal Kolaylıklar				1		0.06	0.04		
2 Örgütsel ve Yönetmel Boyut	21	22	23	24	25	26	Lokal A.	Global A.	Tutarlılık Oranı
21 Eğitim ve Yükselme	1	3	3	5	5	.33	0.26	0.06	
22 Kararlara Katılma		1	.33	3	3	.33	0.11	0.03	
23 Fiziki Çalışma Koşulları			1	3	3	.33	0.16	0.04	0.081
24 Sendikalaşma				1	.33	.20	0.04	0.01	
25 İletişim					1	.20	0.07	0.02	
26 Adil ve Açık Yönetim						1	0.37	0.09	
3 Psiko-sosyal Boyut	31	32	33	34	35	36	Lokal A.	Global A.	Tutarlılık Oranı
31 Statü ve Değer	1	.25	3	3	.33	3	0.15	0.02	
32 Özel Yaşama Saygı		1	3	4	2	5	0.35	0.04	
33 Aidiyet Sosyal Katılma			1	3	.33	3	0.12	0.01	.080
34 Çalışmada Bağımsızlık				1	.25	3	0.08	0.01	
35 Gelişme ve Başarı					1	4	0.25	0.03	
36 Öneri Sistemi						1	0.05	0.01	

Tartışma ve Sonuç

AHS uygulamasından elde edilen ağırlıklar sosyo-ekonomik boyutun en önemli boyut olduğunu ortaya koymuştur. Sosyo-ekonomik boyutu, örgütsel ve yönetmel boyut %25 ağırlıkla takip etmektedir. Psiko-sosyal boyut önem düzeyi en düşük olan boyuttur.

Sosyo-ekonomik boyuta bakıldığında performans yönetim sistemleri ile en çok ilişkilendirilen, teşvik amaçlı en sık başvurulan araçların bu boyutta toplandığı görülür. Firmanın çalışanlarına doğrudan vermekte olduğu tüm maddi ödüller sosyo-ekonomik boyutun altında yer alan araçlardır. Ödemeye dayanan en önemli teşvik aracı da ücrettir. Bu açıdan sosyo-ekonomik boyutun en yüksek ağırlık değerine sahip olması beklenen bir sonuçtur. Yazına bakıldığında gelir seviyesinin çok yüksek olmadığı çalışan gruplarında ödemelere dayanan faktörlerin motivasyon artırıcı faktörler olduğu görülmektedir (Stringer vd., 2011: 173). Ücret hassas bir konudur. Kimi zaman motivasyon artırıcı bir araç olabildiği gibi bazı örneklerde de motivasyon düşürücü bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Motivasyon düşürücü bir faktör olarak ortaya çıktığında genellikle ücretin düşük olmasına değil, verilen emekle karşılaştırıldığında düşük kalmasınadır (Ali ve Akram, 2012:48; Aşam ve Faid, 2011:303). Eşitlik Teorisi tam da bu durumu

açıklamaktadır. Bu çalışmada da 16 faktör arasından % 38 global ağırlığa sahip olması, çalışmaya konu olan çalışan grubu açısından ücretin çok önemli bir faktör olduğunu göstermektedir.

Örgütsel ve yönetsel boyuta bakıldığında öne çıkan faktörler “Adil ve Açık Yönetim” ve “Eğitim ve Yükselme”dir. Çalışma ortamında güvenin sağlanabilmesi için adil ve açık yönetim olmazsa olmaz bir unsurdur. Performans sistemine, yöneticilere, iş arkadaşlarına ve organizasyona duyulan güvenin güçlendirilmesi adil ve açık bir sistem ile mümkündür (Tunçer, 2013: 104-5).

Eğitim, çalışanların mevcut yeteneklerin geliştirilmesi, çalışan verimliliğinin ve üretkenliğinin artırılmasını sağlar. Çalışanların gelecekte daha fazla sorumluluk alabilmesi, işinin çeşitlenmesi ve görevde yükselebilmesi için uygun ortam sağlar (Tunçer, 2013: 104-5). Birçok firma yükselme potansiyeli gördüğü çalışanlarına eğitim yatırımı yapmaktadır. Eğitim kariyer motivasyonu üzerinde etkili bir faktördür. Bu nedenle sağlanan eğitim ve yükselme olanakları çalışanların organizasyonuna olan güven ve bağlılığını güçlendirebilecek, motivasyonu arttırabilecek bir araçtır (Sözbilir, 2018: 134).

Örgütsel ve yönetsel boyutun diğer faktörlerine bakıldığında ise çalışma ortamının fiziki koşulları ile ilgili olan faktörler bulunmaktadır. Tanıtım-satış uzmanlarının işte geçirdikleri sürenin büyük kısmının ofis ortamında geçmemesinden ve genellikle ofis dışı tanıtım faaliyetlerinde bulunmalarından dolayı bu faktörlerin önem düzeyleri düşüktür.

Psiko-sosyal boyut ise en düşük önem düzeyine sahip olmasına rağmen %10 gibi azımsanamayacak bir ağırlığa sahiptir. İş tasarlanır, çalışma koşulları şekillendirilirken insanların sosyal varlıklar olduğu unutulmamalıdır. Psiko-sosyal faktörler arasında öne çıkan faktör “özel yaşama saygı”dır. Çalışanlar iş saatleri dışında kalan zamanlarını kendi tercihleri doğrultusunda değerlendirmek istemekte; bu zamanlarda iş ile ilgili konularla uğraşmak istememektedir. Çalışanların ruhsal ve fiziksel olarak dinlenebilmeleri, sosyalleşebilmeleri, ilgi alanlarının olabilmesi için boş zamanlarında iş ortamından uzaklaşabilmeleri gerekmektedir.

Bu boyuttaki diğer faktörler ise iş ortamında barışın ve huzurun sağlanabilmesi için gerekli olan faktörlerdir. Çalışan bir bireyin zamanının büyük bir kısmını iş ortamında geçirdiği düşünülürse, hem işini sürdürebilmesi hem de mutlu bir insan olabilmesi için iş ortamında huzura, değer görmeye, sosyal ilişkiler geliştirebilmeye, yaratıcılığını kullanabilmeye ve zeki bir canlı olarak fikirlerini beyan edebilmeye ihtiyacı vardır.

Sosyal destekler, çalışanların bu desteklerden faydalanmadığı durumlarda dahi motivasyon üzerinde pozitif etki yaratır. Bu nedenle organizasyonlar sosyal desteklere de gerekli önemi vermelidir. Çalışanların desteklerden haberdar ederek motivasyon düzeylerini arttırabilirler (Hong vd., 1995:13-4; Pegg, 2009:5).

Bulguları genel olarak değerlendirecek olursak, yazın taramasında bahsedilen teorilerin yansımaları görülebilir. Hiyerarşik modeldeki 16 motivasyon faktörü birbirlerinden farklı ihtiyaçlara hitap etmektedir. Bu faktörlerin farklı ağırlık düzeylerine sahip olmaları aslında motivasyonun tek boyutlu olmadığına önemli bir göstergesidir. İş güvencesi ve sosyal yardımlar gibi sosyo-ekonomik boyutta incelenen iki maddi teşvik aracının adil ve açık yönetim, eğitim ve yükselme gibi örgütsel ve yönetsel boyut faktörlerinden daha düşük global ağırlığa sahip olması, sadece maddi ödüllere motivasyonun sağlanamayacağına önemli bir göstergesidir.

Bulgular değerlendirilirken, faktörlerin lokal ağırlıklarına da dikkat edilmelidir. Bu çalışmada özel yaşama saygı faktörünün global ağırlığı düşük olsa da lokal ağırlığı gayet yüksektir ve psiko-sosyal boyutta en yüksek ağırlığa sahip faktördür. Gelişme ve başarı, statü ve değer gibi her çalışanın kariyer gelişimi beklentisi ile yakından ilgili faktörlerden daha önemli çıkması, organizasyonda göze görünmeyen bazı sorunları işaret ediyor olabilir.

Unutulmaması gereken önemli bir konu, beklentilerin tatmin edilmesi ile birlikte bu tablonun değişeceği, tatmin edilen ihtiyaca hitap eden araçların öneminin düşeceği ve yeni ihtiyaçlara yönelik araçların ağırlıklarının artacağıdır. Bu nedenle hiyerarşik yapı geçerliliğini korusa da ağırlıklar genel geçer değildir.

Organizasyonlar açısından bakıldığında çalışmada kullanılan hiyerarşik yapı, organizasyonun çalışanlarını anlaması açısından yol gösterici olabilir. Benzer çalışmalar belirli aralıklarla tekrarlanarak çalışan

beklentilerinin anlaşılması motivasyon ve performans yönetimine yönelik yapılacak olan iyileştirme ve geliştirme çalışmalarına girdi sağlayabilir.

Çalışmanın sonuçları değerlendirilirken kısıtları da göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelik çalışmanın sadece İzmir’de görev yapan satış uzmanları ile yapılmış olmasından dolayı sonuçların genelgeçer kabul etmek yanlış olabilir. Aynı hiyerarşik yapıdan farklı bölgelerdeki çalışanların değerlendirmeleri ile farklı ağırlık değerleri ortaya çıkabilir. Motivasyon teorilerinde de vurgulandığı gibi kişisel özellikler, ihtiyaçlar, sosyal ilişkiler gibi birçok faktör bireyler arasında farklılık göstermektedir. Bu nedenle elde edilen sonuçların genelgeçer olmaması çalışma açısından bir sorun teşkil etmemektedir. Çalışma farklı gruplar için tekrarlanarak bulguların daha geniş bir alana ışık tutması sağlanabilir.

Kaynakça

- Ağırbaş, İ., Çelik, Y., ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarını üzerinde bir araştırma, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8(3), 326-350.
- Albayrak, E., and Erensal, Y. C. (2004). Using analytic hierarchy process (AHP) to improve human performance: An application of multiple criteria decision making problem, *Journal of Intelligent Manufacturing*, 15, 491-503.
- Ali, A., ve Akram, N. M. (2012). Impact Of Financial Rewards On Employee’s Motivation And Satisfaction In Pharmaceutical Industry, Pakistan, *Global Journal of Management And Business Research*, 12(17), 44-50.
- Aşam, M. T., and Farid, S. (2011). Factors affecting teachers’ motivation. *International Journal of Educational Management*, 30(1), 101-114.
- Azadeh, A., Ghaderi, S. F., Mirjalili, M., and Moghaddam, M. (2011). Expert Systems with Applications Integration of analytic hierarchy process and data envelopment analysis for assessment and optimization of personnel productivity in a large industrial bank, *Expert Systems With Applications*, 38(5), 5212-5225.
- Bahadori, M., Babaei, M., and Mehrabian, F. (2013). Prioritization of Factors Influencing Job Motivation in Employees of a Military Center Using Analytical Hierarchy Process (AHP), *Iranian Journal of Military Medicine*, 14(4), 263-272.
- Barlı, Ö., ve Özen, Ü. (2008). Maddi Değer Tasımayan Motivasyonel Araçlar Bağlamında Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 437-455.
- Barutçu, S., and Sezgin, S. (2012). Satış Yönetimi Sürecinde Motivasyon Araçları ve Etki Düzeyleri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İstletme Fakültesi Dergisi*, 4(2):98-97.
- Becker, T. E., Kernan, M. C., Clark, K. D., and Klein, H. J. (2018). Dual commitments to organizations and professions: Different motivational pathways to productivity, *Journal of Management*, 44(3), 1202-1225.
- Bolino, M. C., and Turnley, W. H. (2008). Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts, *Journal of Organizational Behavior*, 29, 29-50.
- Bulğurcu, B., ve Coşkun, İ. T. (2016). Genişletilmiş Analiz Yöntemine Dayalı Bulanık Analitik Hiyerarşi Süreci ile Araştırma Görevlilerinin Motivasyonları Üzerine Bir Değerlendirme, *İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi*, 32, 81-98.
- Cerasoli, C. P., Nicklin, J. M., and Ford, M. T. (2014). Intrinsic motivation and extrinsic incentives jointly predict performance: A 40-year meta-analysis, *Psychological Bulletin*, 1-29.
- Dinçer, H., ve Görener, A. (2011). Analitik Hiyerarşi Süreci ve VIKOR Tekniği ile Dinamik Performans Analizi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19, 109-127.

- Dobre, O. I. (2013). Employee motivation and organizational performance, *Review of Applied Socio- Economic Research*, 5(1), 53–60.
- Doğan, N. Ö., ve Gencan, S. (2014). VZA/AHP Bütünleşik Yöntemi İle Performans Ölçümü: Ankara'daki Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 88–112.
- Erdem, A. R. (1997). İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (3), 68–76.
- Erdem, A. R. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları, *PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, (4), 51–57.
- Eryılmaz, İ., ve Odabaşoğlu, Ş. (2018). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Temel Motivasyon Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.
- Figueira, J., Greco, S., and Ehrgott, M. (2005). Introduction, Figueira J., Greco S., ve Ehrgott M. (Ed.), *Multi Criteria Decision Analysis State of The Art Surveys* (1. baskı, ss. XXI–XXXVI). Boston: Springer.
- Finley, K. P., and Csikszentmihalyi, M. (2018). Why Bother Being Different? The Role of Intrinsic Motivation in Creativity. *The SAGE Handbook of Gifted and Talented Education*, 83.
- Fisher, E. A. (2009). Motivation and leadership in social work management: A review of theories and related studies, *Administration in Social Work*, 33(4), 347–367.
- Güner, S. (2017). Operational Efficiency and Service Quality Analysis in Public Transportation Systems Samet, *Journal of Transportation and Logistics*, 2(2), 33–48.
- Güngör, F., ve Biberici, M. A. (2011). 360 Derece Performans Değerlendirme Yönteminin AHP Analizi ile Karşılaştırılması ve Bir Uygulama.
- Hafeez, K., Zhang, Y., and Malak, N. (2002). Determining key capabilities of a firm using analytic hierarchy process, *Int. J. Production Economics*, 76, 39–51.
- Harell, G., and Daim, T. U. (2010). HDM Modeling as a Tool to Assist Management With Employee Motivation: The Case of Silicon Forest, *Engineering Management Journal*, 22(1), 23–33.
- Heckhausen, J., and Heckhausen, H. (2018). Motivation and action: Introduction and overview. In *Motivation and action* (pp. 1-14). Springer, Cham.
- Hong, J., Yang, S., Wang, L., Chiou, E., Su, F., and Huang, S. (1995). Impact of employee benefits on work motivation and productivity, *International Journal of Career Management*, 7(6), 10–14.
- İç, Y. T., ve Apaydın, İ. (2016). Küçük ve Orta Ölçekli Makine İmalat Firmaları İçin Dış Ticaret Kabiliyeti Analizi, *Makina Tasarım ve İmalat Dergisi*, 14(2), 54–68.
- İnfal, S., ve Bodur, S. (2011). Hemşirelerin önem verdikleri motivasyon araçları, *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi*, 19(2), 77-82.
- Islam, R., and Rasad, M. (2006). Employee Performance Evaluation by the AHP: A Case Study, *Asia Pacific Management Review*, 11(3), 163–176.
- Islam, S., Kabir, G., and Yesmin, T. (2013). Integrating Analytic Hierarchy Process with TOPSIS Method for Performance Appraisal of Private Banks under Fuzzy Environment, *Studies in System Science*, 1(4), 57–70.
- Jacobs, D. (2004). Book Review Essay : Douglas McGregor - The Human Side of Enterprise in Peril, *The Academy of Management Review*, 29(2), 293–296.
- Kaya, N. (2013). İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi.
- Kıdak, L., ve Aksaraylı, M. (2009). Sağlık hizmetlerinde motivasyon faktörleri, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.

- Kurt, T. (2014). Herzberg'in Çift Faktörlü Güdüleme Kuramının Öğretmenlerin Motivasyonu Açısından Çözümlemesi, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 285–299.
- Kuvaas, B., Buch, R., and Dysvik, A. (2018, July). Individual variable pay for performance, incentive effects, and employee motivation. In *annual meeting of the Academy of Management, Chicago, USA*.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve, *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 85-116.
- Lunenburg, F. C. (2011). Goal-Setting Theory of Motivation, *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15(1), 1–6.
- Maslow, H. . (1943). A Theory of Human Motivation, *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- McGregor, D. (2003). The Human Side of Enterprise, Handel M. J. (Ed.), *The Sociology of Organizations: Classic, Contemporary, and Critical Readings* (s. 108). SAGE Publications.
- Onay, M., ve Ergüden, S. (2011). Örgütsel-Yönetimsel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans Ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Manisa-Sosyal Güvenlik KURUMU. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 221-230.
- Önder, G., ve Önder, E. (2015). Analitik Hiyerarşi Süreci, Yıldırım B. F. ve Önder E. (Ed.), *İşetmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler için Operasyonel, Yönetimsel ve Stratejik Problemlerin Çözümünde Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri* (1. baskı, ss. 21–64). Bursa.
- Özdaşlı, K., ve Akman, H. (2012). İçsel ve Dışsal Motivasyonda Cinsiyet Ve Örgütsel Statü Farklılaşması: Türk Telekomünikasyon Aş Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(7), 73-81.
- Pegg, T. (2009). Creating engagement through employee benefits, *Strategic HR Review*, 8(2), 5–12.
- Pineda-Henson, R., Culaba, A. B., and Mendoza, G. A. (2002). Performance of Pulp and Paper Manufacturing Using the Analytic Hierarchy Process and Life-Cycle Assessment, *Journal of Industrial Ecology*, 6(1), 15–28.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations, *The Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52–63.
- Reeve, J., and Lee, W. (2019). A neuroscientific perspective on basic psychological needs, *Journal of personality*, 87(1), 102-114.
- Saaty, T. L. (2002). Decision Making with the Analytic Hierarchy Process, *Scientia Iranica*, 9(3), 215–229.
- Saaty, T. L. (2005). The Analytic Hierarchy and Analytic Network Processes for The Measurement of Intangible Criteria and for Decision Making, Figueira J., Greco S., ve Ehrgott M. (Ed.), *Multi Criteria Decision Analysis State of The Art Surveys* (1. baskı, ss. 345–407). Boston: Springer.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *Int. J. Services Sciences*, 1(1), 83–98.
- Sabuncuoğlu, Z., and Tüz, M. (2003). Örgütsel Psikoloji, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 147-148.
- Schmidt, S., Ehrenbrink, P., Weiss, B., Voigt-Antons, J. N., Kojic, T., Johnston, A., and Möller, S. (2018, May). Impact of Virtual Environments on Motivation and Engagement During Exergames. In *2018 Tenth International Conference on Quality of Multimedia Experience (QoMEX)* (pp. 1-6). IEEE.
- Shahin, A., and Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226–240.
- Shin, J., and Grant, A. M. (2019). Bored by Interest: How Intrinsic Motivation in One Task Can Reduce Performance on Other Tasks, *Academy of Management Journal*, 62(2), 415-436.
- Sökmen, A., ve Ekmekçioğlu, E. B. (2013). Yönetici etik davranışlarının sınır birim çalışanlarının motivasyon ve iş tatmini üzerindeki etkisi: Adana'da bir araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(4), 87-104.

- Sözbilir, F. (2018). İşbaşı Eğitim Uygulamaları, Öz-Yeterlilik ve Yenilikçilik Davranışı Arasındaki İlişki, *Journal of Business Research - Turk*, 10(1), 119–142.
- Sözen, C., Yeloğlu, H. O., ve Ateş, F. (2009). Eşitsizliğe karşı sessiz kalma: Mavi yakalı çalışanların üzerine görgül bir çalışma, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22, 395–408.
- Stringer, C., Didham, J., and Theivananthampillai, P. (2011). Motivation, pay satisfaction, and job satisfaction of front-line employees, *Qualitative Research in Accounting ve Management*, 8(2), 161–179.
- Timuroğlu, M. K., ve Balkaya, E. (2016). Örgütsel İletişim ve Motivasyon İlişkisi-Bir Uygulama., *Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 89–113.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon, *Sayıştay Dergisi*, 88, 87–108.
- Ünlüöner, K., Ertürk, M., ve Olcay, A. (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*, 6(19), 9-32.
- Vatansever-Bayraktar, H. (2015). Sınıf Yönetiminde Öğrenci Motivasyonu ve Motivasyonu Etkileyen Etmenler, *Journal of Turkish Studies*, 10(3), 1069–1069.
- Vetráková, M., and Mazúchová, L. (2016). Draft of management model of work motivation in hotels. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 422-429.
- Yapraklı, Ş., ve Yılmaz, M. K. (2007). Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama, *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 9(3), 62-98.
- Zyoud, S. H., and Fuchs-Hanusch, D. (2017). A bibliometric-based survey on AHP and TOPSIS techniques, *Expert Systems with Applications*, 78, 158–181.