T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİMLERİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

PROAKTİF KİŞİLİK İLE SATIŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

Engin Tosun
2501090741

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Erdal Tekarslan

İstanbul, 2012

T.C. İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER
1982 ENSTİTÜSÜ

Y Ü K S E K L İ S A N S

T E Z O N A Y I

Adı ve Soyadı	**:ENGİN TOSUN**	Numarası	**: 2501090741**
Anabilim/Bilim Dalı	**:ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ**	Danışman:	**PROF.DR ERDAL TEKARSLAN**
Tez Savunma Tarihi	: 14.03.2012	Saati :	**17:00**
Tez Başlığı	**:Proaktif Kişilik İle Satış Performansı Arasındaki İlişki Ve Bir Uygulama**		

TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin **15. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜ'NE** ~~OYBİRLİĞİ~~ / OYÇOKLUĞUYLA karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	İMZA	KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME)
1-PROF.DR. ERDAL TEKARSLAN		Kabul
2- DOÇ.DR. CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ		Red
3-DOÇ.DR. AYKUT BERBER		Kabul
4-YRD.DOÇ.DR. GÜVEN ORDUN		Red
5- YRD.DOÇ.DR. MUSTAFA BÜTE		Kabul

ÖZ

PROAKTİF KİŞİLİK İLE SATIŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR UYGULAMA

ENGİN TOSUN

Bu çalışmanın amacı proaktif kişilik özelliklerinin işletmelerin rekabet ve karlılığına doğrudan etkide bulunan satış bölümlerinde çalışan satışçıların performanslarına etkisini incelemektir. Çalışma kapsamında gerçekleştirilen araştırma hayat ve sağlık sigortası, eğitim ve danışmanlık, emlak, makine üretim ve satış sektörlerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan satışçıların oluşturduğu örneklem üzerinde uygulanmıştır.

Proaktif kişiliği ölçmede Bateman ve Crant tarafından geliştirilen ve 17 ifadeden oluşan proaktif kişilik ölçeği kullanılmıştır. Satışçıların satış performansları bağlı oldukları yöneticilerine 3 ifadeden oluşan ölçek uygulanarak ölçülmüştür.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre “sonuç alma yönünde ısrarcılık”, “fırsatları öngörme ve yapıcı değişimi başlatma” ve “sürekli yapıcı değişim arayışı içinde olma” proaktif kişilik alt boyutlarının satış performansına olumlu yönde bir etkide bulunduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: proaktif kişilik, satış performansı, satış bölümü, satışçı, değişimi başlatma, yapıcı değişim arayışı içinde olma, inisiyatif alma.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN PROACTIVE PERSONALITY AND SALES PERFORMANCE AND A PRACTICE

ENGİN TOSUN

The main goal of this study is to investigate the effects of proactive personality on the sales performance of the salesmen who works in the sales departments and directly impacts the competitiveness and profitability of the companies. This study was conducted among the sample consists of the salesmen who works in the companies operating in the following business sectors; life and health insurance, training and consultancy, real-estate, machinery production and selling.

The proactive personality was assessed with Bateman and Crant' s 17-item proactive personality scale. The sales performance of the salesmen was evaluated by responses of their managers to a 3-item scale .

According to the outcomes of the study it has been concluded that proactive personality dimensions which are "result oriented insistancy", "anticipation of the opportunities and initiating the constructive change", "consistently being in search for change" have positive impact on the sales performance.

Key words: proactive personality, sales performance, sales department, initiating change, being in search for constructive change, taking initiative.

ÖNSÖZ

Günümüz iş dünyasında işletmeler rekabet ve değişken pazar koşulları ile başa çıkabilmek için satış ve pazarlama faaliyetlerini güçlendirmek ve iyileştirmek için çeşitli yöntemlere başvurmakta, yeni ve farklı satış ve pazarlama stratejileri belirlemek durumunda kalabilmektedirler. Zira, satış ve pazarlamada zayıf performans sergileyen işletmeler pazardaki istedikleri konuma ulaşmada zorluklarla karşılaşabilmekte ya da hedeflenen karlılık oranlarına ulaşmada başarısız olabilmektedirler.

Satış ve pazarlama faaliyetlerinin önemli önceliklerinden biri de müşteri ile bire bir iletişim halinde olan, satış süreçlerine doğrudan etkide bulunan satış bölümünün performansıdır. Satış bölümünün performansını etkileyen en önemli unsurlardan biri kuşkusuz bölüm bünyesinde çalışan satışçıların bireysel satış performanslarıdır. Bu bağlamda satış performansını yükseltmek için ortaya konan çabaların en başında yüksek performans gösterme potansiyeli taşıyan satışçıların seçimi gelir. Satışçıların seçiminin ardından satış birimi bünyesinde hangi davranışların teşvik edileceği de söz konusu çabalar arasında yer alır.

Bu doğrultuda bu çalışmanın ana amacı proaktif kişilik yapısının satış performansı üzerinde nasıl bir etkide bulunduğu ile ilgili bir perspektif sunmak, hem satışçı seçiminde hem de satış birimi bünyesinde hangi proaktif davranışları teşvik etmelerinin faydalı olacağı ile ilgili işletmeler ve yöneticilere bir takım önerilerde bulunmaktır.

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde bana yol gösteren hocam Sayın Prof. Dr. Erdal Tekarslan' a çok teşekkür ederim.

Tez çalışmam sırasında her zaman yardımcı ve destek olan Sayın Arş. Grv. Dr. Serkan Dolma'ya ve Sayın Arş. Grv. Talha Demirbaş'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ ii

ABSTRACT iii

ÖNSÖZ iv

İÇİNDEKİLER v

ŞEKİLLER LİSTESİ viii

TABLOLAR LİSTESİ ix

KISALTMALAR xi

GİRİŞ 12

1. BÖLÜM - PROAKTİF DAVRANIŞ 15

1.1. Proaktivite Tanımı 15

1.2. Örgütlerde Proaktif Davranış Kavramına Genel Bakış 16

1.3. Örgütlerde Proaktif Davranış Öğeleri 19

1.3.1. Proaktif Kişilik 19

1.3.2. Kişisel İnisiyatif 21

1.3.3. Rol Genişlemeli Öz-Etkililik 23

1.3.4. Sorumluluk Alma 25

1.4. Proaktif Davranış Öğelerinin Karşılaştırması 26

2. BÖLÜM - PROAKTİF KİŞİLİK 27

2.1. Psikoloji'de Kişilik Kavramına Yaklaşımlar 27

2.2. Proaktif Kişilik Özellikleri ve Beş Temel Faktör Kişilik Özellikleri ile Benzerlikleri 42

2.3. Proaktif Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Öğelere Etkileri 50

2.3.1. Yüksek İş Performansı 50

2.3.2. Örgütsel Etkililik 51

2.3.3. Kariyer Başarısı 51

2.3.4. Liderlik 52

2.3.5. Girişimcilik 52

2.3.6. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık 53

2.3.7. Diğer Etkiler 54

3. BÖLÜM - PROAKTİF KİŞİLİK VE SATIŞ PERFORMANSI 55

3.1. Bireysel İş Performansı 55

3.1.1. İş Performansı Tanımı ve Boyutları 55

3.1.2. İş Performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi 56

3.1.3. Bireysel İş Performansına Etki Eden Faktörler 57

3.1.4. Kişilik ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki 59

3.2. Satış Performansı 62

3.2.1. Satış Kavramı ve Satış Tipleri 62

3.2.2. Geleneksel ve Modern Satış Süreçleri 63

3.2.3. Satış Performansının Değerlendirilmesi ve Ölçütleri 68

3.2.4. Başarılı Bir Satışçının Kişilik Özellikleri ve Becerileri 70

3.2.5. Satış Performansına Etki Eden Faktörler 73

3.3. Proaktif Kişilik ve Satış Performansı 76

4. Bölüm - ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 81

4.1. Araştırmanın Tasarımı ve Ön Kabulleri 81

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 82

4.3. Araştırmanın Örneklemi ve Uygulamanın Tanıtımı 84

4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları 84

4.5. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri 85

5. Bölüm - ANALİZ VE BULGULAR 86

5.1. Proaktif Kişilik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 86

5.2. Betimleyici Bulgular ve Genel Ortalamalar 89

5.3. Hipotez Testleri 90

5.3.1. Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış Performansı İlişkisi 90

5.3.2. Proaktif Kişilik Alt Boyutlarının Satış Performansına Etkisi 91

5.3.3. Alt Hipotezler 95

SONUÇ VE ÖNERİLER 104

KAYNAKÇA 107

EKLER 112

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi 31

Şekil 2. Klasik Koşullanma Şeması 33

Şekil 3. Rotter'in Basit Davranış Kestirme Formülü 34

Şekil 4. Bandura'nın Karşılıklı Belirleyicilik Modeli 35

Şekil 5. Ayırıcı Özellik Sürekliliği 37

Şekil 6. Satışın Yedi Adımı 65

Şekil 7. Araştırmanın Modeli 82

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Cattell' in 16 Temel Kişilik Özelliği Boyutları	39
Tablo 2.	Büyük Beşli Kişilik Boyutları	40
Tablo 3.	Proaktif-Reaktif Dil	45
Tablo 4.	Proaktif Kişilik ve Büyük Beşli Boyutları Arasındaki Korelasyonlar	48
Tablo 5.	Proaktif Kişilik Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları	86
Tablo 6.	Proaktif Kişilik Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	87
Tablo 7.	Karelenmiş Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları	88
Tablo 8.	Proaktif Kişilik Alt Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri	88
Tablo 9.	Araştırmaya Katılanlarla İlgili Tanımsal İstatistikler	89
Tablo 10.	Proaktif Kişilik Alt Boyutları ve Satış Performansına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	90
Tablo 11.	Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	91
Tablo 12.	Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	91
Tablo 13.	Proaktif Kişilik Alt Boyutlatı ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	92
Tablo 14.	Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Katsayıları Tablosu	92
Tablo 15.	Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	93

Tablo 16.	Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu[b]	94
Tablo 17.	Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Katsayıları Tablosu[a]	94
Tablo 18.	Proaktif Kişilik Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Farklılıkları	95
Tablo 19.	Satış Performansının Cinsiyet Açısından Farklılığı	96
Tablo 20.	Satış Performansının Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları	97
Tablo 21.	Satışçıların Yaşına Göre Satış Performansı Boyutu Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları	98
Tablo 22.	Satışçıların Yaşına Göre Satış Performansı Boyutunun Bonferroni Testi Sonuçları	98
Tablo 23.	Satış Performansı Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre ANOVA testi sonuçları	99
Tablo 24.	Satış Performansı Boyutunun Satış Deneyimine Göre ANOVA Testi Sonuçları	100
Tablo 25.	Satışçıların Satış Deneyimine Göre Satış Performansı Boyutu Ortalamaları, Standart sapmaları ve N sayıları	101
Tablo 26.	Satışçıların Satış Deneyimine Göre Satış Performansı Bonferroni Testi Sonuçları	102

KISALTMALAR

A.e.	Aynı eser
A.g.e.	Adı geçen eser
Çev.	Çeviren
İng.	İngilizcesi
RGÖE	Rol Genişlemeli Öz-Etkililik
SPSS	Statistical Package for Social Sciences

GİRİŞ

Rekabet ortamının getirdiği zorlukları aşarak karlılığı arttırmak işletmelerin öncelikli odak konularından biridir. Bu zorlukların üstesinden gelebilmek amacıyla işletmeler çeşitli girişimlerde bulunmak durumunda kalabilmektedirler. Bu girişimlerden biri de satış bölümleri ve bu bölümlerde çalışan satışçıların etkililiğini ve performansını yükseltmek için bir takım yöntemler uygulamaktır.

Söz konusu yöntemler arasında beklenen performansı ortaya koyabilecek satışçıların bölüm kadrosuna dahil edilmesi ve mevcut satışçıların performanslarının yükseltilmesi için bir takım önlem ve teşviklerin uygulanması yer alır. Zira, işe alım aşamasında doğru satışçı seçiminde yapılabilecek hata ve başarısızlıklar sonrasında gerçekleştirilecek satış bölümünü güçlendirme ve etkililiğini arttırmaya yönelik uygulamalarda beklenen başarının elde edilmesinden uzaklaşmaya sebep olabilecek ya da satış hedeflerinin tutturulmasını olanaksız hale getirecektir.

Satışçıların kişilik özellikleri işe alım sürecinde karar verme aşamasında işletmeler tarafından göz önünde bulundurulan etkenlerden biri olabilmektedir. Bu bağlamda adayların kişilik yapılarının gelecekteki satış performansına ne boyutta etki ettiği bazı araştırmalara konu olmuş, doğru satışçıların seçiminde diğer işe alım süreçlerinin yanı sıra adayların kişilik yapısının ortaya çıkarılmasına yönelik kişilik testi uygulamaları bazı işletmeler tarafından tercih edilir hale gelmiştir.

Bu araştırma özellikle proaktif kişilik yapısının satış performansına ne düzeyde etkide bulunduğuyla ilgili bir perspektif sunmak, işletme ya da yöneticilere bir takım önerilerde bulunarak satış bölümlerinin etkililiği arttırmalarına katkı sağlamak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada hayat ve sağlık sigortası, emlak, makine üretim ve satış, eğitim ve danışmanlık sektörlerinde sattıkları ürün ya da hizmet üzerinden komisyon alan satışçılar ele alınmış, söz konusu satışçıların hangi düzeyde proaktif kişilik özellikleri gösterdiklerine bakılarak satış performanslarıyla ilişkisinin incelenmesi hedeflenmiştir.

Satışçıların proaktif kişilik özellikleriyle satış performansı arasında bir ilişkinin varolduğu ortaya konulduğu takdirde, elde edilen sonuçların satışçı işe alımlarında ve daha sonrasında yüksek performans elde etmek için satış bölümlerinde hangi davranışların teşvik edileceği yönünde işletmelere yol gösterici olabileceği düşünülmüştür.

Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren hayat ve sağlık sigortası, emlak, makine üretim ve satış, eğitim ve danışmanlık sektörlerinde faaliyet gösteren dokuz işletmenin satış bölümlerindeki satışçılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışanlar aldıkları sabit maaşlarına ilaveten yönetimce belirlenen ürün ya da hizmet satış hedeflerini tutturma oranları üzerinden komisyon kazancı elde eden ve müşterileri sahada ziyaret eden satışçılardır.

Araştırma anket yöntemiyle yapılmıştır. Anket sorularını cevaplayanların anketi özgür ve bağımsız iradeleriyle doğru bir şekilde cevap vererek doldurdukları varsayılmıştır.

Araştırmanın gerçekleştirildiği dört sektördeki tüm satışçıların benzer satış süreçlerinden geçtiği ve her bir sektör için rekabet ve satış gerçekleştirme süreçlerinde yaşanan zorlukların benzer olduğu diğer bir varsayımdır. Araştırmanın dört farklı sektörde faaliyet gösteren dokuz işletmede uygulanması sonuçların genellenememesi gibi bir kısıt meydana getirmiştir.

Toplamda beş bölümden oluşan bu çalışmanın birinci bölümünde proaktivitenin tanımına yer verilmiş ve örgütlerdeki proaktif davranış öğeleri ele alınmıştır.

İkinci bölümde psikoloji'de kişilik kavramına yaklaşımlar özetlenmiş, proaktif davranış öğelerinden biri olan proaktif kişilik ve örgütlerdeki etkileri üzerinde durulmuştur.

Proaktif kişilik ve satış performansı ana başlığı altında üçüncü bölümde bireysel iş performansı ve satış performansı konuları incelenmiş, proaktif kişilik ile satış performansı ilişkisi irdelenmiştir.

Dördüncü bölümde proaktif kişilik ile satış performansı arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmanın tasarımı, ön kabulleri, modeli, hipotezleri ve örneklemi üzerinde durulmuş, uygulamaya ilişkin kullanılan veri analiz tekniklerine ilişkin bilgi verilmiştir.

Son olarak beşinci bölümde uygulama sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmiş, bu bölümü izleyen yorum ve öneriler bölümünde konu ile ilgili öneri ve yorumlarda bulunulmuştur.

1. BÖLÜM
PROAKTİF DAVRANIŞ

1.1. Proaktivite Tanımı

Proaktivite bireylerin gelecekte karşılaşacakları durumlar henüz ortaya çıkmadan harekete geçerek söz konusu durumları kontrol altına alma veya etkileme çabası ile ilgili bir kavramdır.

Oxford Advanced Learner's Dictionary of Curent English proaktivite' yi "(kişi ya da eylem ile ilgili olarak) bir durumu vuku bulmasından sonra tepki vermek yerine öncesinde kontrol etmek veya yaratmak"[1] olarak tanımlarken, Collins English Dictionary "olaylara tepki vermek yerine değişim başlatma eğilimi"[2] olarak tanımlar. Proaktivite konusundaki çalışmaları ile tanınan Bateman ve Crant proaktiviteyi "bulundukları çevreyi etkilemek amacıyla bir harekette ya da girişimde bulunma yönünde insanlar arasındaki ruhsal yapı farklılığı"[3] olarak tanımlamışlardır.

Crant'a göre "proaktivitenin iş performansı ile ilgili olması beklenir, çünkü bir iş ile ilgili görevleri yerine getirmede önemli öğeleri kapsayan kişisel davranışları temsil eder(…). Bu doğrultuda, bireyler bilerek ve direkt olarak içinde bulundukları duruma etkide bulunabilir, böylelikle daha başarılı iş performansı ortaya koyabilirler. Daha proaktif insanların etkili performansa vesile olan durum ve ortamları yaratması beklenir[4].

Covey' e göre proaktivite sözcüğünün "…inisiyatif almaktan çok daha öte bir anlamı vardır. İnsan olarak, kendi yaşamımızdan sorumlu olduğumuz anlamına gelir. Davranışlarımız, koşullarımızın

---

[1] **Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English**, Oxford University Press, Yedinci Baskı, 2006. S. 1156.

[2] **Collins English Dictionary**, HarperCollins UK, Yedinci Baskı, 2005, S. 1291.

[3] T.S. Bateman, J.M. Crant, "The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", **Journal of Organizational Behavior**, 14, 1993, s.103.

[4] J.M. Crant, "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Scale Among Real Estate Agents", **Journal of Applied Psychology**, 80, 1995, s.533.

değil, kararlarımızın bir işlevidir. Bazı şeylerin olmasını sağlamak için hem inisiyatifimiz vardır, hem de sorumluluğumuz"[5]

Sorumluluk alma, problemler ortaya çıkmadan önce tedbir alarak harekete geçme, hedefe ulaşma yolunda zorlukların üstesinden gelerek sonuç alma gibi öğeleri kapsayan ve iş yönetim literatüründe gün geçtikçe daha fazla yer alan proaktivite kavramı çoğu zaman "proaktif davranış" kavramının yerine kullanılmaktadır.

1.2. Örgütlerde Proaktif Davranış Kavramına Genel Bakış

Örgütsel Davranış ve Endüstri/Örgütsel Psikoloji alanlarında proaktivite ile eş anlamlı olarak kullanılan proaktif davranış, çalışma hayatında olaylar ya da durumlar gerçekleşmeden önce tedbir almaya ya da harekete geçmeye, değişim odaklı olmaya ve inisiyatif kullanmaya atıfta bulunur.

Günümüz iş dünyasında işletmeler örgütsel etkililiği artırmak amacıyla inisiyatif kullanarak problemleri tanımlamaya ve çözmeye yönelik proaktif faaliyetlere değer vermektedir. Bu doğrultuda çalışanların proaktif davranış göstermeleri gittikçe önem kazanan bir durum olmaya devam etmektedir.

Crant proaktif davranışın "inisiyatifi ele alarak mevcut koşulları geliştirmek ya da yeni şartları yaratmak; o an ki koşullara pasif bir şekilde adapte olmak yerine statükoya meydan okumak ile ilgili"[6] olduğunu söyler. Bu tanımlamadan yola çıkılarak çalışanların proaktif davranış ile ilgili olarak alışılmış iş tanımlarının ötesine geçerek değişim getiren hatta mevcut düzeni sorgulayan bir yaklaşımla yaptıkları işi ele almaları anlaşılabilir.[7]

Yaptıkları işlerde yeterli özgürlük ve yetki tanınması çalışanların proaktif davranış göstermeleri için öne çıkan unsurlardandır. Böylelikle birey yeterli özgürlük ve yetki ortamına sahip olmakla

[5] Stephen Covey, **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev. O.Deniztekin, F.N.Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 37. Baskı, 2010, s.81.

[6] J.M.Crant, "Proactive Behavior in Organizations", **Journal of Management**, vol. 26, 2000, s.436.

[7] D.J. Campbell,"The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", **Academy of Management Executive**, Cilt 14, 2000, s.52-66.

proaktif davranış sergilemek için daha rahat ve istekli olacaktır. Elbette söz konusu olan sınırsız özgürlük ve yetki değildir. İşletmelerin ve/veya yöneticilerin yapılan işin doğasına ve gerekliliklerine bağlı olarak bu sınırı doğru ve net bir şekilde çalışanlara aktarmaları gerekir. Aksi takdirde çalışanların inisiyatif kullanma ve proaktif eylemleri örgütün kurallarının ve beklentilerinin dışına çıkabilir ve hatta zarar verici olarak algılanabilir.[8]

Proaktif davranış ile ilgili olarak tek bir tanım, kuram veya ölçüt yoktur; daha ziyade araştırmacılar belirli sayıdaki farklı yaklaşımı proaktif davranışın öncellerini ve sonuçlarını tanımlamak için bir araya getirmişler, birbirinden ayrı alanlarda incelemişlerdir[9]. Söz konusu alanlar şu şekilde sıralanabilir; potansiyel ve gerçek iş performansı, liderlik, kariyer, girişimcilik, çalışma takımları, sosyalizasyon, geribildirim. Bu alanlara ilave olarak Amerika Başkanlarının itibarları dahi proaktivite ve inisiyatif kullanma merceklerinden bakılarak ele alınmıştır.[10]

Proaktif çalışan aktif olarak fırsatları fark eden ve karşılaştığı fırsatları avantaja çevirmek için eylemde bulunan kişidir. Proaktif çalışan iş süreçlerindeki eksiklikleri sonuçları önceden görerek bu eksiklikleri gidermek için önlem alarak çözüm üretici eylemlerde bulunur, yapıcı değişime kaynaklık edecek davranışlar ortaya koyar. Diğer taraftan değişime sebep olan her davranış proaktif olarak tanımlanamaz. Zira, değişim irade dışı olarak istemeden gerçekleşmiş olabilir ya da değişim gerçek problemleri görmezden gelecek şekilde bireyin sadece algısında gerçekleşmiş olabilir.[11]

Bateman ve Crant [12] girişimci ve şirket başkanları arasında yapmış oldukları araştırmalar neticesinde gerçek proaktiflik içeren davranışları şu şekilde sıralamışlardır: devamlı arayış içerisinde olarak değişim için fırsat kollamak, etkili değişim odaklı hedefler koymak, çıkabilecek problemleri önceden tahmin etmek ve önlemek, değişik şeyler yapmak ya da değişik bir şekilde yapmak, eyleme geçmek, çabalarında ısrar ve azimli olmak, sadece teşebbüste bulunmak değil

[8] T.S. Bateman, M.J. Crant, "Proactive Behavior: Meanings, Impact and Recommendations", **Business Horizons**, Mayıs/Haziran, 1999, s. 63-70.

[9] J. M. Crant, a.g.e. , s.435.

[10] A.e. , s.436.

[11] T. S. Bateman, M. J. Crant, a.g.e., s. 64

[12] A.e., s. 64-65

aynı zamanda sonuç almak. Gerçek proaktif davranış sadece çaba sarf etmek değil gerekirse farklı bir yöntem geliştirerek mutlak sonuç almaya odaklanır.

Bazı örgütler proaktif davranışları iş rollerine dahil etmekte, değerini çalışanlarına vurgulamakta, proaktif yönelimli adayları işe almayı tercih etmektedir[13].Günümüzde iş ilanlarında diğerlerinin yanı sıra proaktiflik aranan bir yetkinlik olmuştur. Özellikle, yönetici ve satışçıların arandığı iş alanlarında proaktiflik iş başvurusu yapacak olan adaydan sahip olması beklenen bir özellik olarak ön planı çıkmaktadır. Yöneticilik ve satış gibi çok boyutlu karar alma süreçlerinin yer aldığı, belirli oranda dinamizm gerektiren işlerde proaktif davranış hedefe ulaşma yolunda önemli yapı taşlarından biridir. Erdoğan ve Bauer[14] "örgütlerin artan oranda çalışanlarından yanlış gördükleri şeyleri onarmalarını, sahip oldukları bilgiye göre harekete geçmelerini ve proaktif davranış göstererek alışılmadık koşullara karşı etkide bulunmalarını beklemekte" olduklarını söyler.

Değişimin hızlandığı günümüzdeki ekonomi ve iş dünyasında diğer özelliklerin yanısıra proaktif davranış gösteren çalışanlara sahip olmak işletmeler için önemli bir konu olarak önemini korumaktadır.

[13] D. J. Campbell, a.g.e. , s.53.

[14] B.Erdogan , T.N. Bauer, "Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit with Jobs and Organizations", **Personal Psychology**, 58, 2005, s.859.

1.3. Örgütlerde Proaktif Davranış Öğeleri

Farklı araştırmacılar ve yazarlar oldukça geniş bir proaktif davranış öğeleri grubu tanımlamış ya da ifade etmişlerdir. Söz konusu öğeler farklı alanlarda farklı araştırma ve incelemelere tabi tutulmuştur. Özellikle örgütsel davranış başlığı altında ele alınmış olan bu konuları şu şekilde sıralamak mümkündür[15]; örgütsel etkililik, sorumluluk alma, kişisel inisiyatif, kariyer başarısı ve tanımlı rollerin ötesine geçme eğilimi, iş performansı, kariyer gelişimindeki başarı, girişimcilik, liderlik, çalışma grupları.

Crant[16] iş dünyasında proaktif davranışa kaynaklık eden öğelerle ilgili literatürü tarayarak söz konusu öğeleri dört ana başlık altında toplamıştır; proaktif kişilik, kişisel inisiyatif, rol genişlemeli öz-etkililik, sorumluluk alma . Aynı çalışmada bu dört temel öğe dışında proaktif davranışın kaynaklık etme bakımından geribildirim arama, sosyalleşme, çözüm satma, inovasyon, kariyer yönetimi, stresle başa çıkma kavramlarına da değinilmiştir.

Proaktif davranışa güçlü bir şekilde kaynaklık etmesi sebebiyle yukarıda bahsedilen dört ana öğe öncelikle ele alınmaya değerdir. Aşağıda söz konusu ana öğeler ele alınacak, daha sonraki bölümde özellikle proaktif kişilik ve özellikleri daha ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.3.1. Proaktif Kişilik

Davranışın hem kişilikten hem de çevresel faktörlerden kaynaklandığı ve genel olarak davranışın etkileşimci bir boyuta sahip olduğu görüşü sosyal psikolojinin temel fikirlerinden biridir. Buna göre insanlar içinde bulundukları koşulları yaratırlar ve bu koşulların devamını sağlamak için çaba gösterirler. Proaktif kişilik yapısına sahip bireyler de etkileşimci perspektife koşut olarak karşılaştıkları koşul ve durumları hedefleri doğrultusunda şekillendirmek ve zorlukların üstesinden gelmek için sürekli bir çaba içindedirler.

---

[15] V.P. Prabhu, "Understanding The Effect Olf Proactive Personality On Job Related Outcomes In An Organizational Change Setting", **Yayınlamamış Doktora Tezi**, Auburn Universitesi, 2007, s.2

[16] J. M. , Crant, a.g.e. , s.435-462.

Bateman ve Crant, prototipik proaktif kişiliği durumsal etkilerden görece daha bağımsız, çevresel değişime etki eden olarak tanımlamaktadırlar[17]. Proaktif kişilik yapısına sahip insanlar fırsatları kollayarak, inisiyatif alarak harekete geçerler ve hedeflerine ulaşmak için ısrar ve azimle çalışırlar. Bunun aksine proaktif kişilik özelliklerine sahip olmayanlar daha reaktif bir tutum ve davranış içindedirler; fırsatları değerlendirmek şöyle dursun fırsatların farkına bile varmazlar, çevresel koşulların ve diğer insanların pasif olarak etkisi altındadırlar, kendilerini olayların akışına bırakmışlardır. Crant proaktif kişiliği "mevcut koşulları geliştirmek ya da yeni koşullar yaratmak için inisiyatif almak" olarak ele almış "mevcut şartlara pasif olarak adapte olmak yerine statükoya meydan okumak" ile ilişkilendirmiştir[18].

Proaktif kişilik özelliği benzersiz ve dikkat çekicidir ve Locke ve Latham' ın tanımladığı "güçlü kişilik" özelliği kategorisine girer; güçlü kişilikler zayıf kişiliklere göre durumlara daha az bağımlıdırlar. Bu kişilik yapısına sahip bireyler karşılaştıkları engellerin üstesinden gelebilmek için alternatif çözüm yolları ararlar ve başarıya ulaşmak için güçlü bir hedef-odaklılığa sahiptirler. Proaktif kişilik yapısına sahip insanlar diğer insanlara göre daha yüksek öz-disipline sahiptirler. Sorumluluktan kaçmazlar. Karşılaştıkları zorluklar karşısında reaktif insanların kolaylıkla yaptıkları gibi hızla bulundukları koşulları ve/veya diğer insanları suçlamak yerine neyi ya da neleri daha iyi yapmaları halinde başarıya ulaşacakları üzerine odaklanırlar.[19]

Değişime ayak uydurma baskısı altında olan günümüz iş dünyasındaki örgütler için proaktif kişilik özellikleri taşıyan çalışanlara sahip olmanın rekabette avantaj sağlayacağı söylenebilir. Bu sebeple modern psikolojide insan kişiliğinin boyutlarını açıklamak için kullanılan kısaca "Büyük Beşli" (ing. Big Five) olarak bilinen "Beş Faktör Kişilik Modeli"ne ilave olarak "proaktif kişilik" yapısının örgütsel davranışa etkisinin araştırılması gittikçe önem kazanmaktadır[20] ve ikinci bölümde daha detaylı olarak ele alınacaktır.

---

[17] T.S. Bateman, J.M. Crant, a.g.e. , s.103-118.

[18] J. M. , Crant, a.g.e. , s.436.

[19] J.B.Fuller, K.Hester, S.S. Cox, "Proactive Personality and Job Performance:Exploring Job Autonomy as a Moderator", **Journal of Managerial Issues**, Cilt 22, ,2010, s.38-39.

[20] S.E. Seibert, M.L. Kraimer, J.M. Crant, "What Do Proactive People Do? A Longtitudinal Model Linking Proactive Personality And Career Success", **Personnel Psychology**, 2001, s. 845-874

1.3.2. Kişisel İnisiyatif

Kişisel inisiyatif bireylerin aktif ve kendi kendilerine eyleme geçen bir perspektifle görevlerine ya da yaptıkları işe yaklaşarak resmi görev/iş tanımlarının ötesine geçtikleri bir davranış kalıbıdır. Bu bağlamda kişisel inisiyatif proaktif, kendi kendine başlatılan ısrarcı davranış olarak tanımlanır[21] ve beş bileşene sahiptir; 1- organizasyonun misyonu ile tutarlıdır 2- uzun-dönemli odaklanmaya sahiptir 3- hedef-güdülü ve eylem-yönelimlidir 4- aksiliklere ve engellere karşı ısrarcıdır 5- kendi kendini eyleme geçirir ve proaktiftir[22]. Bu bileşenler arasından en fazla ön plana çıkanı olan uzun-dönemli odaklanma, problemin ortaya çıkmasından sonra harekete geçmeyi beklemek yerine kişinin proaktif olarak problemin ortaya çıkaracağı istenmeyen sonuçları tamamen ortadan kaldıracak ya da hafifletecek gerekli önlemleri almasına kaynaklık eder; müşterisini rakibine kaptırmak istemeyen bir satışçının kişisel inisiyatif kullanarak müşterisinin uzun vadede ihtiyacı olabilecek ürünleri depolamak konusundaki girişimi kişisel inisiyatifin kullanıldığı proaktif davranışa örnek verilebilir.

Kişisel inisiyatifin hedeflerin tutturulmasında çok önemli bir ağırlığı vardır. Kişisel inisiyatif gösteren çalışanlar hedeflerini tutturmak yolunda kendi kendilerini çok hızlı harekete geçirirler. Bu yapıya sahip insanlar "eylem yönelimli" insanlardır. "Eylem yönelimliliğin" karşısında "durum yönelimli" insanlar vardır. "Durum yönelimli" insanlar hedeflerine ulaşmak için görece daha hızlı harekete geçen "eylem yönelimli" insanların aksine düşünceleriyle daha fazla meşguldürler. Eylem yönelimli insanlar hedefleri önündeki engelleri ya da hedeflerin avantajları üzerinde fazla durmadan harekete geçerler.[23] Rekabetle baş etmek zorunda olan satışçıların kendilerine yöneticileri tarafından verilen hedefleri zamanında tutturabilmeleri ya da etki alanlarının[24] dışına

---

[21] M. Frese, D. Fay, "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century", **Research in Organizational Behavior**, Cilt 23, 2001, s.135.

[22] M. Frese, W. Kring, A. Soose, J. Zempel, "Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany", **Academy of Management Journal**, Cilt 39, No.1,1996, s.38.

[23] A.e., s.39

[24] Stephen Covey, a.g.e., s. 93-98

çıkmalarına sebebiyet verebilecek dikkat dağınıklığından korunmaları için "eylem yönelimli" yapıya sahip olmaları satış hedeflerinin tutturulmasında önemli bir rol oynaması beklenir.

Her ne kadar yöneticilerin zaman zaman çalışanların kişisel inisiyatif kullanmalarından rahatsız olma ihtimali mevcutsa da hiçbir üretim ya da hizmet sisteminin kusursuz denilebilecek mükemmellikte olmaması çalışanların kişisel inisiyatif gibi proaktif davranış içinde olması örgütler için önemli hale getirmiştir; bu da yöneticilerin çalışanların iş rollerinin dışındaki ilave rollere fırsat tanımayı gerekli hale getirmiştir. Yöneticilerin kişisel inisiyatifi teşvik etmesi çalışanların yaptıkları iş üzerinde kontrol duygusuna sahip olmalarına ve buna bağlı olarak işe karşı pasif bir yaklaşım içine girmek yerine karar almada süreçlerindeki özgürlük hissi daha fazla sorumluluk almalarına sebebiyet verecektir.[25] Böylelikle çalışanlar hızlı karar vermek ve eyleme geçmek konusunda daha cesur olacakları için rakiplerine göre avantajlı konuma geçebileceklerdir.

Kişisel inisiyatifle aynı çağrışımları yapan "örgütsel kendiliğindenlik" (ing. Organizational spontaneity) kavramından farklı olarak "inisiyatif" kavramı "planlama"yı da içinde barındırır, zira planlama olmadan kişisel inisiyatif kavramının hedefe yönelik olma vurgusu anlamını yitirmektedir. Zira, hedef bağımsız olarak kullanılan inisiyatif etkili olmak bir yana hedef saptırıcı istenmeyen odaklanma ve zaman kaybına neden olabilir.[26]

Örgütlerde doğru ve yerinde kişisel inisiyatif kullanımının teşvik edilmesinin iş performansına olumlu katkı yapacağı beklenir. Konu ile ilgili olarak Griffin ve arkadaşları iş performansının sadece iş tanımında yer alan görevlerin yapılmasından ibaret olmadığı daha geniş bir perspektifle ele alınması gerektiğini ifade etmişlerdir[27]. Proaktif davranış ve öğelerinden biri olan kişisel inisiyatif bu perspektif içinde değerlendirilebilir.

[25] M. Frese, W. Kring, A. Soose, J. Zempel, a.g.e., s.40-43

[26] A.e., s. 40

[27] M. A. Griffin, A. Neal, S. K. Parker, "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", **Academy Of Management Journal**, 50, 2007, s.327.

1.3.3. Rol Genişlemeli Öz-Etkililik

Maliyetlerin arttığı günümüz pazar koşullarında örgütler için daha yetenekli ve daha geniş roller almaya istekli çalışanlar önemli ihtiyaç haline gelmektedir. Lawler[28] yeni ve daha kompleks yollarla performans göstermeleri için örgütlerin bireyleri geliştirme mecburiyetinden bahsetmektedir. Performanslarını arttırma yolunda bireylerin daha fazla görev üstlenmeleri için becerilerine yeterli seviyede güven duymaları gerekir. Çalışanların becerilerine duyacakları güven daha fazla proaktif davranış göstermelerine, daha fazla sorumluluk almalarına kaynaklık edecektir. Bu bağlamda öz-etkililik kavramı ön plana çıkmaktadır. Öz-etkililik belirli görevleri yerine getirmede bireylerin kendi kapasiteleri ile ilgili yargılarına atıfta bulunur.[29]

Öz-etkililik zamana bağlı olarak değişken ve dinamik olması ile daha durağan olan öz-saygıdan ayrılır. Öz-saygı bireyin kendi karakterine ilişkin bireysel değerlendirmeleri kapsarken öz-etkililik bireyin belirli bir işi yapabilmeye yönelik yargıları ile ilgilidir. Öz-etkilik ile performans arasında karşılıklı ve sürekli bir ilişki vardır, başarılı performans öz-etkililiği yükselterek daha zor hedeflerin benimsenmesini sebep olur, daha zor hedefler daha fazla gayret gerektirir ve bu da performansa pozitif etkide bulunur. Yeni ve zor hedefe ulaşmada başarılı performans öz-etkililiğin daha da yükselmesine sebep olur ve bu çevrim böyle devam eder. [30]

Öz-etkilikten farklı olarak rol genişlemeli öz-etkililik (RGÖE) kavramı çalışanların önceden belirlenen ve sahip olması gereken geleneksel teknik yeterliliklerinin ötesinde daha geniş çaplı ve proaktif görevleri yerine getirmede duydukları güveni tanımlar. Bu bağlamda sadece belirli teknik görevlere odaklanan (bilgisiyar kullanma gibi) öz-etkililikten farklılaşır.[31]

Görece daha dengeli ve istikrarlı olan proaktif kişiliğin aksine çevresel faktörler ve çalışanların örgütsel deneyimleri değiştikçe rol genişlemeli öz etkililiğin de değişmesi beklenir[32]. Çevresel

---

[28] E.E. Lawler, "From Job-based to competency-based organizations", **Journal Of Orgizational Behavior**, 15, 1994, s.3-15

[29] S.K. Parker, Enhancing Role-Breadth Efficacy: The Roles Of Job Enrichment and Other Organizational Interventions, **Journal of Applied Psychology**, Cilt 83, No.6, 1998, s.835-837

[30] A.e. , s. 836

[31] A.e. , s.835.

[32] J.M. Crant, A.g.e, s. 442

faktörlerdeki değişimlere paralel olarak çalışanlara RGÖE düzeylerini yüksek tutmak yönünde proaktif olmaları ve inisiyatif kullanmaları şarttır[33].

Örgütler günümüzün zorlu çalışma şartlarında çalışanların rol genişlemeli öz-etkililiklerini arttırarak örgüt performansı arttırabilirler. Bu doğrultuda gerçekleştirilebilecek bir takım uygulamalardan bahsedilebilir. Çalışanlara birçok görevin üstesinden gelebileceklerine olan inançlarını geliştirmek amacıyla çatışma yönetimi, problem çözme teknikleri, takım çalışması içerikli eğitimler aldırmak sözü edilen uygulamalar arasında yer alabililir. Örgütün hedefleri ile ilgili olarak güncel ve sürekli bilgi aktarımı örgütün gitmesi gereken yön konusunda bilgi akışı sağlayacağı için çalışanların inisiyatif almalarını ve becerilerini o doğrultuda geliştirmelerine olanak tanıyacaktır. Performanslarının yakından takip edilmesi ve performansı arttırıcı girişimler örgütün çalışanlarının önemsendiği mesajını vereceği için performans değerlendirme çalışmaları RGÖE'nin arttırılmasına yönelik önemli bir diğer etken olabilmektedir Geliştirme grupları kurularak bu grupların bir araya gelerek iş süreçlerindeki problemler için çözümler üretmeleri de RGÖE' nin artırılmasına yönelik uygulamalar arasında yer alabilir.[34]

Bir başka yöntem de iş genişletme ile RGÖE' nin yükseltilmesini sağlamak olabilir. İş genişletme çalışanın aktivitelerinin arttırılmasına dayanır; örneğin iki farklı kişinin yapabileceği bir işin bir kişiye verilmesi gibi. İş genişletmeden daha da önemli olan iş zenginleştirmedir aslında; iş zenginleştirme dikey olduğu için çalışanlara yaptıkları işte daha fazla kontrole sahip olma hissi verir ve böylelikle kendilerini ilgilendiren karar alma süreçlerinde daha fazla sorumluluk alma eğilimini artırır. Bu sayede çalışanların daha proaktif ve geniş rolleri benimsemesine olanak tanınır.[35]

Özetle, işin yapılması ile ilgili eğitimler, geliştirme grupları, iş genişletme ve iş zenginleştirme çalışmaları çalışanların ustalık, modelleme ve sözlü ikna deneyimlerine katkıda bulunarak RGÖE' nin yükseltilmesini sağlayacaktır. Böylelikle öz-etkiliği artmış olan çalışanlar proaktif davranış gösterme eğilimine girerek tanımlı rollerinin ötesinde şartların gerektirdiği ilave iş rollerini daha kolay benimseme ve gereklerini yerine getirme konusunda daha istekli olabileceklerdir.

---

[33] S.K. Parker, A.g.e., s.835

[34] A.e. , s.837

[35] A.e. , s.837-838

1.3.4. Sorumluluk Alma

Örgütlerde proaktif davranışa kaynaklık eden bir diğer bileşen de çalışanların tanımlı rollerinin ötesine geçtiği ekstra-rol davranışlarından biri olan "sorumluluk alma"dır. Sorumluluk alma yaptıkları işte ya da tanımlı görevlerinde örgütün işlevsel değişimine gönüllü ve yapıcı katkı vermek amacıyla ortaya konan çabaları kapsar. Sorumluluk alma kurulu düzene karşı yapıcı değişimler getirmek için gönüllülük ve istekliliği kapsar. Sorumluluk almak ile değişim odaklılık arasında pozitif bir ilişki vardır.[36]

Kişisel inisiyatif almanın sahip olduğu iş sürecinin yeniden yapılandırılması gibi bazı bileşenlerinin sorumluluk alma bileşenleri ile çakıştığı doğrudur, ancak aralarındaki en büyük fark, kişisel inisiyatif görece daha istikrarlı ve dengeli iken sorumluluk alma durumsal olarak değişiklik gösterebilir. Sorumluluk alma kararı olası başarı ve olası sonuçların muhakeme edilmesinden etkilenir[37].

Morrison ve Phelps'in farklı işletmelerden 275 çalışanla yaptıkları çalışmalar çalışanların çalışma koşullarını değiştirmeye yönelik sorumluluk duygusuna sahip olmaları, kapasitelerine olan inançları ve üst yönetimin değişimi destekleyici cesaretlendirmeleri sorumluluk alma davranışını teşvik edeceği sonucuna ulaşmışlardır. Sorumluluk almaya cesaretlendirilen çalışanlar iş süreçlerinde meydana gelen aksaklıkların giderilmesi yönünde öneri ve fikirler ortaya koyarak pozitif yönde değişim için yapılması gereken görev ve eylemlerle ilgili zaman kaybetmeden harekete geçerler. Bu bağlamda çalışanların sorumluluk alma eğilimi değişim ihtiyacı duyan örgütler için önemli bir proaktif davranış olarak önemini korumaktadır. [38]

---

[36] E. W. Morrison, C. C. Phelps, "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", **Academy of Management Journal**, Cilt 42, No.4, 1999, s.403-419.

[37] A.e. , s.405.

[38] J. M. Crant, a.g.e. , s.443

1.4. Proaktif Davranış Öğelerinin Karşılaştırması

Crant'ın[39] dört genel başlık altında topladığı ve yukarıda incelemiş olduğumuz proaktif davranış öğeleri -proaktif kişilik, kişisel inisiyatif, rol-genişlemeli öz-etkililik, sorumluluk alma- birbirinden büyük farklılıklar göstermemekle birlikte proaktif davranışın ortaya çıkma formunda bazı farklılıklar göstermektedirler. Tüm bileşenler, proaktif davranışın göstergeleri olan, bir kişinin ya da çalışanın yapmakta olduğu işe ya da göreve yaklaşımında başarıya ulaşma yolunda ortaya koyduğu çabalar, bu doğrultuda mevcut rollerinin ötesine geçebilmek için fırsatları kollama ve eyleme geçme istekliliğini kapsamaktadır.

Bununla birlikte, proaktif kişilik ve kişisel inisiyatif daha çok karakter özelliği olarak dengeli iken RGÖE ve sorumluluk alma çalışma koşullarının gereklerine göre biçimlenebilmekte, karşılaşılan durumlara göre ortaya çıkmaktadır.

Yapılan iş ya da görevin niteliğine göre yukarıda bahsedilen bileşenlerden birinin ön plana çıkacağı açık olmakla birlikte çoğu zaman aralarında keskin ayrım yapmanın zor olacağı söylenebilir. Proaktif kişilik yapısına sahip bir çalışandan yaptığı işin uymak zorunda olduğu süreçlerini daha iyi hale getirmek için diğer öğeleri kapsayacak şekilde yapıcı yönde kişisel inisiyatif kullanması, performans hedeflerine ulaşabilmek için mevcut rolünü genişletmesi ve karşılaştığı zor durumlarla başa çıkabilmek için sorumluluk alması beklenen proaktif davranışlardan bazıları olacaktır. Bunun yanı sıra yeterli cesaretlendirmenin yapılması ile proaktif kişilik yapısına sahip olmayan çalışanların yöneticileri tarafından sorumluluk almaları teşvik edilerek gerekli durumlarda proaktif davranış göstermeleri sağlanabilir.

İnisiyatif kullanarak mevcut tanımlı iş rollerinin ötesine geçme, problemler ortaya çıkmadan önce planlama yapma ve eyleme geçme, çalışma koşullarına yapıcı değişim getirme yolunda ortaya koydukları eylemlerinde ısrar etme ve sonuç alma örgütlerdeki proaktif davranış öğelerinin sahip olduğu öne çıkan ortak özelliklerdir.

[39] A.e.

2. BÖLÜM

PROAKTİF KİŞİLİK

Bu bölümde proaktif davranışa kaynaklık eden en önemli öğe olan proaktif kişilik kapsamlı olarak ele alınacaktır. Öncelikli olarak psikoloji biliminde kişiliğe yaklaşımlar özetlenecek sonrasında proaktif kişilik özelliklerinin neler olduğu, proaktif kişiliğe sahip olan bireylerin hangi davranışları sergilediği üzerinde durulacaktır. Ardından, proaktif kişiliğin örgüt üzerindeki etkilerine değinilecektir.

2.1. Psikoloji'de Kişilik Kavramına Yaklaşımlar

Kişiliğin tanımı üzerinde tüm psikologların üzerinde uzlaştıkları tek bir tanım yoktur. Ancak kişiliğin, bireyin kendisinden kaynaklanan tutarlı davranış kalıpları ve kişilik içi süreçler olarak tanımlanması[1] büyük ölçüde kabul edilmektedir.

Tanımın birinci bölümü her zaman ve her durumda aynı davranış kalıplarının ortaya konularak belirli bir oranda tutarlılığı ortaya koymayı ifade ederken ikinci bölümü nasıl davranacağımızı ve hissedeceğimizi etkileyen ve içimizde gelişen bütün duygusal, güdüsel ve bilişsel süreçler olan kişilik içi süreçleri kapsar. Buna göre içe kapanık bir insanın aynı gün içinde dışa dönük kişilik özellikleri göstermesi beklenmez. Elbette bazı durumlarda insanlar kendilerinden beklenenin aksine farklı davranışlar sergileyebilirler, ancak tanımdan da anlaşılacağı gibi bir insanın herhangi bir kişilik özelliğinden bahsedildiğinde söz konusu özellik ile ilgili büyük oranda tutarlılık da vurgulanıyor demektir. Tutarlılıktan anlatılmak istenen kişinin birbirinden farklı durumlarda benzer davranışlar ortaya koymasıdır. Tanımın ikinci bölümünde bahsedilen kişilik içi süreçler bütün insanlar tarafından paylaşılmakla birlikte bireysel kişiliğin oluşmasında bu süreçlerin nasıl kullanıldığı bireysel farklılıkların ortaya çıkmasında ön plana çıkan önemli bir unsurdur.[2]

---

[1] Jerry M.Burger, **Kişilik**, Çev. İ.D. Erguvan Sarıoğlu, İstanbul, Kaknüs Yayınlar,1.Basım, 2006, s. 23.

[2] A.e.

Kişilik oluşumuna ve bireysel farklılıklara kaynaklık edenin ne ya da neler olduğu ile ilgili psikologlar tarafından çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Bu yaklaşımları altı başlık altında ele almak mümkündür: psikanalitik ya da psikodinamik yaklaşım, biyolojik yaklaşım, insancıl yaklaşım, davranışsal/sosyal öğrenme yaklaşımı, bilişsel yaklaşım, ayırıcı özellik yaklaşımı.

Psikanalitik yaklaşımın kurucusu Sigmund Freud temel olarak bireylerin bilinçaltı güçler tarafından kontrol edildiğini öne sürmüş, kişilik ve davranışların kaynağını ağırlıklı olarak irade dışı bilinçaltı güçlerde ya da süreçlerde aramıştır. Freud'a göre kişilik bilinç, bilinç öncesi ve bilinçaltı olmak üzere üç bölümden meydan gelir. Bilinç, kişiliğin küçük ve görünen yüzeysel bölümünü oluşturur. Bilinç öncesi kolaylıkla bilince çağırabileceğimiz öğelerden oluşur. Örneğin bir arkadaşımızın iletişim detayları bilgisi bilincimizde yer alır ve lazım olduğunda bu bilgiyi hatırlayıp bilincimize getirerek kullanabiliriz. Bilinçaltı ise kişiliğin geniş ve güçlü bölümüdür, tüm insan davranışının arkasındaki dürtüsel güç olan içgüdüleri kapsar. Birey bilinçaltında olan metaryallerin ya da öğelerin farkında değildir. Bu yaklaşıma göre kişilik ve davranışa büyük oranda kaynaklık eden bu farkında olunmayan bölümdür. Çalışmalarının daha sonraki aşamalarında Freud zihinsel yapıyı Almanca es ("o"), ich ("ben") ve über-ich (üst-ben) olarak üç bölüm halinde tanımlayarak geliştirmiştir. Daha sonra bu terimlerin Latince karşılıkları olan es için id, ich için ego ve über-ich için süper-ego yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır.

Bilinçaltı kavramına karşılık gelen id, kişiliğin ilkel ve az ulaşılabilir bölümünü oluşturur ve iki temel içgüdü ile olan cinsellik ve saldırganlık içgüdülerinin etkisi altındadır. İd, *haz ilkesine* göre hareket ederek iyi kötü, erdemli erdemsiz ayrımı yapmadan nesnel gerçekliğin koşullarını göz önünde bulundurmaksızın kişisel tatmin peşinde koşar.[3]

İd'in kontrolsüz ve denetimsiz taleplerinin denetim ve kontrolünü ego üstlenmiştir. Ego, *gerçeklik ilkesine* göre hareket ederek id' in isteklerini yerine getirirken içinde bulunulan durumun gerçeklerini de dikkate alır. Ego' nun görevi toplumsal olarak uygun olmayan, bireyi tehdit eden dürtüleri denetleyerek bilinçaltında tutmaktır. Ancak, ego'nun asıl görevi id'i engellemek değil, mümkün olduğu ölçüde çaba sarfederek id'in isteklerinin doyuma ulaşması sağlamaktır.

[3] D.P.Schultz, S.E.Schultz, **Modern Psikoloji Tarihi**, Çev. Yasemin Aslay, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 1.Basım: 2001, s. 458.

İd ve ego'dan sonra kişiliğin üçüncü bölümü olan süper-ego ise anne-babanın ve toplumun değer yargıları ve standartlarını temsil eder[4]. Bireyin çocukluğundan itibaren çoğunlukla ebeveyn tarafından verilen ödül ve ceza yoluyla doğru ve yanlış davranışlar süper-ego'sunun bir parçası olan bilincinin parçası haline getirilir. Süperego id ile çoğunlukla çatışma halindedir ve ego'dan farklı olarak id'in tatmin olma baskısını engellemeye çalışır.[5]

Psikanalitik yaklaşıma göre kişilik id, ego ve süperego üçlüsü tarafından kıskaca alınmıştır ve üç taraftan çekiştirilmektedir. Bu çekiştirilme karşısında bu üç bölümden birinin diğerleri üzerinde egemenlik kurmasına izin vermeyen bir kişilik dengeli ve sağlıklı bir kişilik olarak tanımlanır.

Kişilik gelişimi üzerinde biyolojik kalıtımın etkili olduğu görüşünü savunan yaklaşım biyolojik yaklaşım olarak adlandırılır. Bu yaklaşıma göre göz rengi, hormon düzeyleri gibi bireysel farklılıklar nasıl kalıtımsal olarak belirleniyorsa kişilik ve davranışlardaki bireysel farklılıklar da kalıtımsal olarak belirlenmektir. Bu yaklaşımın temellerini atan Hans Eysenck bütün kişilik özelliklerinin süper ayırıcı özellik olarak adlandırdığı dışa dönüklük-içe dönüklük, nevrotiklik (huzursuzluk, dengesizlik ve kolay incinilirlik gibi olumsuz duygular deneyimleme eğilimi[6]) ve psikotiklik (soğuk, saldırgan ve anti-sosyal olma eğilimi[7]) olmak üzere üç ana boyut altında ele alınabileceğini belirtmiştir. Eysenck dışa dönükler ve içe dönüklerin sadece davranışlarının farklı olmakla kalmayıp beyin kabuğu uyarılma düzeylerinin de farklı olduğunu öne sürerek kalıtıma bağlı fizyolojik farklılıklarla farklı kişilik özellikleri arasında bağlantı olduğuna vurgu yapmıştır. Bu görüşe göre uyarılma düzeyleri düşük olan dışa dönük insanlar düşük seviyeyi istenilen düzeye getirmek için sosyal davranışlar peşinde koşarak heyecan gereksinimlerini karşılamaya çalışırlar.

İçe-dönükler bunun tam tersi olarak yüksek uyarılma düzeylerini daha düşük bir düzeye çekebilmek amacıyla dışa dönüklerin aksine sakin, heyecansız durum içinde olmayı tercih ederler. Konu ile ilgili olarak farklı araştırmacılar tarafından yapılan araştırmalar dışa dönükleri ve içe dönükleri Eysenck' in öne sürdüğü gibi beyin etkinlik düzeylerine göre değil de, uyarıcılara

[4] Jerry M.Burger, a.g.e. , s. 79.

[5] D.P.Schultz, S.E.Schultz, a.g.e. , s. 459.

[6] G. Matthews, I.J. Diary, M. C. Whiteman, **Personality Traits**, Cambridge University Press, New York, 1. Baskı, 2009, s.7.

[7] M. Hewstone, F. Fincham, J. Foster, **Psychology**, Wiley-Blackwell, 2005, s. 300.

gösterdikleri farklı tepkilere göre tanımlar. Ulaşılan sonuç aynıdır, zira her iki tanım da biyolojik ve fizyolojik temellere dayanır.[8]

Kişilik ile biyolojik etkenler arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak için ikiz bireyler üzerinde yapılan araştırmalar önemli bir yer tutar. Bu çalışmalar arasında yer alan Leohlin'in çeşitli ülkelerde yaşayan 24,000 ikiz üzerinde yapmış olduğu geniş çaplı bir çalışma bu yaklaşım ile ilgili ilginç sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre tamamen aynı genetik yapıya sahip tek yumurta ikizlerinin McCrae ve Costa tarafından tanımlanan ve ileriki bölümlerde ele alınacak olan beş temel kişilik boyutlarında her bir çocuğun anne babadan rastgele aldıkları genetik yapıya sahip olduğu çift yumurta ikizlerine göre daha fazla benzerlik gösterdikleri ortaya konmuştur. Genetik olarak bağlantının söz konusu olmadığı aile bireyleri (ebeveynler ve evlat edindikleri çocukları) arasında yapılan çalışmalar ise kişilik özellikleri boyutları üzerinde benzerlik olmadığını göstermiştir. Hem ikizler hem de evlat edinilmiş kişiler arasında yapılan çalışmalar kişilik üzerindeki kalıtım etkisinin varlığı ile tutarlılık göstermektedir. Diğer taraftan araştırma sonuçlarının ortaya koyduğu ikizlerin kişiliklerindeki benzerlikleri kısmen ikiz olmanın getirdiği benzersiz koşullara bağlamak da mümkündür. Birbirlerine benzeyen ikizler aynı şekilde benzer davranışlar sergileme yönünde teşvik edilmiş olabilirler[9]. Yani, tek yumurta ikizleri çift yumurta ikizlerine göre çevrelerinden daha benzer muamele de görüyor olabilir, zira tek yumurta ikizlerinin çift yumurta ikizlerine göre daha fazla ortak yaşama sahip olduklarını gösteren kanıtlar vardır.[10]

Şimdiye kadar ele alınan psikanalitik ve biyolojik yaklaşımlar bireyin kişilik ve davranışlarını kendi iradesi dışındaki etkenlere bağlamıştır. İlki kişilik ve davranışların kaynağının büyük ölçüde alt-benlik dürtüleri olduğunu savunurken ikincisi kalıtımın etkisine vurgu yapmıştır. İnsanı dürtülerin ya da kalıtımın etkisinde iradesiz bir varlık olarak gören bu iki yaklaşımdan farklı olarak insancıl yaklaşım bireyin seçimlerinde özgür olduğunu ve davranışlarından büyük oranda sorumlu olduğunu ileri sürmüştür.

Temelleri Abraham Maslow ve Carl Rogers'ın çalışmalarına dayanan insancıl yaklaşıma göre insanlar gelişimlerini olumlu bir yönde sürdürmeye eğilimindedirler. Bireyin gelişiminin en üst

[8] Jerry M. Burger, a.g.e. , s. 346-347.

[9] M. Hewstone, F. Fincham, J. Foster, a.g.e. , s.304-305.

[10] Jerry M.Burger, a.g.e. , s.393.

seviyesi olarak insanın kendini tatmin eden varoluş noktasını Abraham Maslow "kendini gerçekleştirme" kavramı ile tanımlarken, Carl Rogers bu noktaya ulaşan kişiyi "potansiyelini tam kullanan kişi" olarak adlandırmıştır.[11]

Maslow, psikoloji biliminin bireyin mutlu ve tatminkar bir hayat yaşayabilmesi için nasıl bir katkı sağlayabileceği üzerine kafa yormuş, kendini gerçekleştirme gereksinimi baskın hale gelene kadar bireyin ilerlediği bir gereksinimler hiyerarşisi tanımlamıştır. Buna göre bazı gereksinimler diğerlerine göre önceliktir. Söz konusu gereksinimler önceliklerine göre en alttan üste doğru şu şekilde sıralanır; fizyolojik gereksinimler (açlık, susuzluk, vb.), güvenlik gereksinimi (emniyet, istikrar, korku ve karmaşadan kurtulma, vb.), ait olma ve sevgi gereksinimi (bir gruba ait olma, arkadaş, eş edinme, vb), saygı gereksinimi (beğenilme ve saygı duyulma gereksinimi), kendini gerçekleştirme gereksinimi.



Şekil 1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi

Maslow'a göre gereksinimler hiyerarşisinin en üstünde yer alan kendini gerçekleştirme gereksinimi diğer gereksinimler karşılandığında temel ve en güçlü bir motivasyon haline gelir. Kendini gerçekleştirememiş insan kendisini kişiliksizleştirilmiş hissederek yaşam

[11] A.e. , s.421.

deneyimlerinden uzaklaşabilirken, kendini gerçekleştirmiş insan bir bütünlük ve tamamlanmışlık hissine sahip olarak farkındalık zenginliği içerisindedir.[12]

Carl Rogers, tüm insanların temel olarak onaylanma ve sevgi ihtiyacı içinde olduklarını öne sürmüştür. Buna göre, insanın kendisini nasıl hissettiğinin belirleyicileri diğerlerinin ona karşı nasıl tepki verdikleri ya da onu onaylayıp onaylamadıkları ile ilgilidir. Koşulsuz sevgi ve beğenilme bireyin gelişmesini sağlayarak potansiyel yeteneklerini sınırlarına kadar kullanılmasını sağlayacaktır. İnsana iyimser bakış açısının ön plana çıktığı insancıl yaklaşıma göre birey böylelikle potansiyelini tam kullanan kişi olarak kendi kendini gerçekleştirme olanağını elde edecektir. Kendi kendini gerçekleştirme yönündeki aktiviteler birey tarafından tatmin edici olarak, aksi yöndeki aktiviteler sinir bozucu ve yıldırıcı olarak algılanacaktır.

Kişiliğin sağlıklı yönüne odaklanan, insanın kişisel gelişimini ön plana çıkaran insancıl yaklaşımın üzerine kurulu olduğu "özgür irade", "kendini gerçekleştirme" ve "potansiyelini tam kullanan" kavramlarının belli bir oranda belirsizlik taşıması sebebiyle eleştirilere maruz kalmıştır[13]. Diğer taraftan bu yaklaşım sayesinde kişilik araştırmacıları dikkatlerini kişiliğin sağlıklı yönüne çevirmişlerdir. Maslow ve Rogers' ın kuramları sadece psikoloji ile sınırlı kalmamış eğitim, iletişim ve iş yönetimi alanlarında da hala ilgi ile karşılanmaktadır.

John B. Watson yayımladığı bir makale ile psikolojinin gerçek bir bilim dalı olması isteniyorsa psikologların zihinsel durumları araştırmaktan vazgeçmesi, bunun yerine gözlemlenebilir, ölçülebilir verilere odaklanması gerektiğini ileri sürmüştür. Ona göre, nesnel bir bilim dalında bilinçaltı, duygular, değerler gibi gözlemlenemeyen ve ölçülemeyen kavramlara yer yoktur. İnsan davranışını anlamanın yolu koşullanma ya da öğrenme süreçlerinin incelenmesi ile mümkündür. Böylelikle davranışçılık yaklaşımının temelleri atılmış oldu.

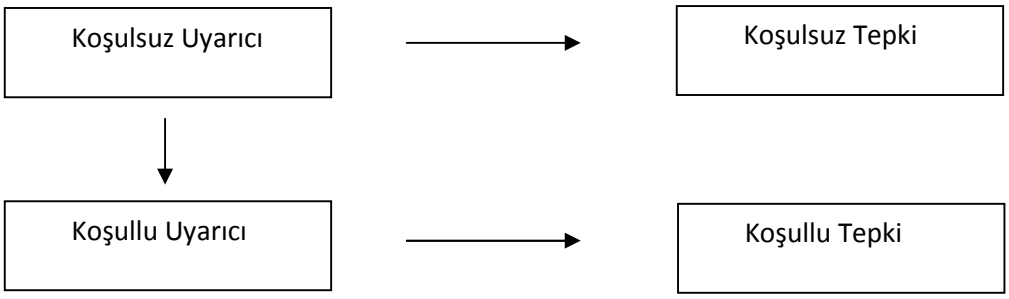
Rus fizyolog Ivan Pavlov yaptığı çalışmalarla klasik koşullanma adını verdiği süreç ile hayvanların çevrelerindeki uyarıcılara tepki vermeyi öğrenebileceklerini öne sürmüştür. Klasik koşullanma, zaten varolan bir uyarıcı-tepki (U-T) ilişkisiyle başlar. Pavlov laboratuarındaki aç

---

[12] G. Matthews, I. J. Diary, M. C. Whiteman, a.g.e. , s.143.

[13] Jerry M.Burger, a.g.e. , s.456.

köpeklere et tozu vermiş (uyarıcı) ve salya salgıladıklarını (tepki) gözlemlemiştir. U-T ilişkisi koşulsuz olarak varolduğu için et tozuna koşulsuz uyarıcı, salya salgılanmasına da koşulsuz tepki adını vermiştir. Sonraki aşamada et tozu ile zil sesini birlikte kullanan Pavlov, et tozunu vermeden sadece zile basarak köpeklerin salya salgıladıklarını gözlemlemiş, koşullu uyarıcı (zil sesi) ve koşullu tepki (salya salgılama) kavramlarını tanımlamıştır.



Şekil 2. Klasik Koşullanma Şeması

Edward Thorndike gibi diğer psikologlar da edimsel koşullama olarak bilinen süreci keşfetmişlerdir. Buna göre doyurucu sonuçlara yol açan davranışların tekrar edilmesi olasılığı artar (pekiştirme), böyle bir sonuca yol açmıyorsa tekrar edilme olasılığı azalır (sönme). Bu çalışmaların ışığında Watson söz konusu koşullanma ilkeleri kullanılarak her türlü insan davranışının açıklanabileceğini öne sürmüştür. Watson' a göre kişilik alışkanlık sistemlerimizin bir son ürünüydü.[14]

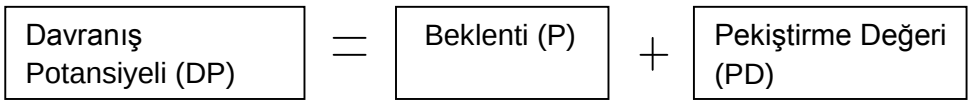
Radikal davranışçılık yaklaşımının öncüsü B.F.Skinner'e göre bir takım zihinsel süreçler gerçekten var olsa bile onlar üzerinde çalışmakla elde edilebilecek bir kazanç yoktur. Skinner aslında bir takım bedensel süreçlerin sözlü olarak tanımlanmasından ibaret olduğuna inandığı zihinsel süreçlerin bireyin kendisi tarafından gözlemlenebileceğini öne sürmüştür.[15] Tepki davranışı adını verdiği özel gözlemlenebilir bir uyarıcı tarafından ortaya çıkan davranışsal tepki

[14] A.e. , s.510-524.

[15] B. R. Hergenhahn, **An Introduction To The History of Psychology**, Wadsworth Publishing Co.,4/e, 2000, s.392.

yerine edimsel davranış üzerinde önemli durmuştur. Edimsel davranış gözlemlenebilir bir dış uyarıcı olmaksızın ortaya çıkar. Ancak, bu görünüşte böyledir, zira davranışa kaynaklık eden fark edilmeyen bir uyarıcı mutlaka vardır.[16] Örneğin sosyal ortamlarda kendini rahatsız hisseden biri bir partiye katılmak için hazırlanırken gerginleşmeye başlar ve en sonunda partiye gitmekten vazgeçer. Bu davranışının nedeni sorulduğunda kişi sebebin kendisini gergin hissetmesi olduğunu söyler. Oysa burada görünmeyen bir uyarıcı vardır, o da ortama verilen koşullanmış tepkidir. Aynı şekilde insanların davranışlarını cana yakın, saldırgan ya da dışa dönük olmaları ile ilişkilendirmek davranışın neden kaynaklandığını açıklamaz, gerçek uyarıcıları ortaya çıkartmak gerekir.[17]

Kişiliği, sadece gözlemlenebilir davranışlara odaklanarak ve tutarlı davranış kalıplarını klasik ve edimsel koşullanma süreçleri ile ilişkilendirerek açıklamaya çalışan davranışçılık yaklaşımını yetersiz bulan Julian Rotter gibi psikologlar sosyal öğrenme kuramının temellerini atmışlardır. Sosyal öğrenme yaklaşımına göre insan davranışını açıklamada geleneksel davranışçı yaklaşım yetersiz kalmaktadır, zira insan davranışının nedenleri çok daha karmaşıktır, bu yönde yapılacak çalışmalarda beklentiler ve değerler gibi değişkenlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Bu bağlamda Rotter insan kişiliğini açıklamak için davranış potansiyeli, beklenti ve pekiştirme değeri gibi kavramları kullanmıştır. Davranış potansiyeli belirli bir ortamda belirli bir davranışın ortaya çıkma olasılığıdır ve gücünü beklenti ile pekiştirme değeri belirler. Beklenti bir davranışın sonucu ile ilgili öznel kestirimler iken, pekiştirme değeri bireyin bir pekiştireci diğerine göre tercih etme derecesidir.[18]



Şekil 3. Rotter'in Basit Davranış Kestirme Formülü

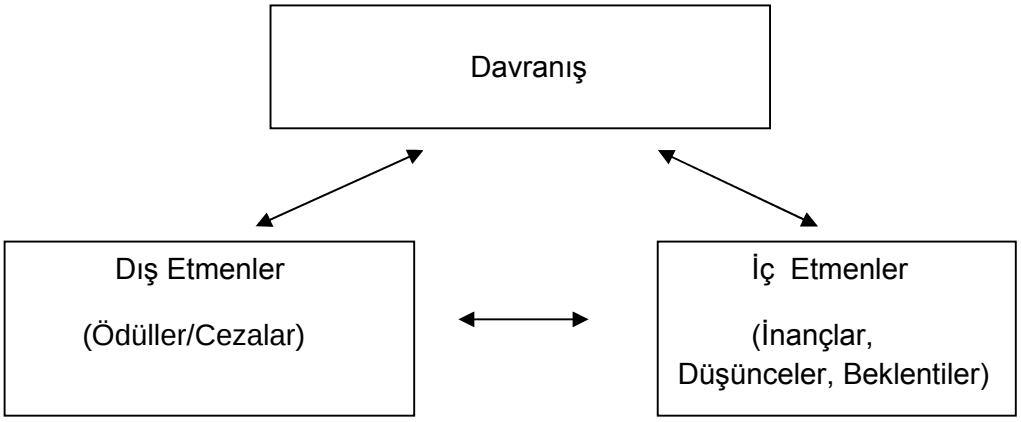
Kişiliği açıklamaya çalışırken insanın her türlü uyarıcıya karşı edilgen bir konumda olduğunu öne süren radikal davranışçılık yaklaşımını kabul etmeyen Albert Bandura ortaya koymuş olduğu çalışmalarla bu yaklaşımın sosyal-bilişsel kurama evrilmesini sağlamıştır. Bandura' ya göre

[16] D. P. Schultz, S. E. Schultz, a.g.e. , s. 373.

[17] Jerry M. Burger, a.g.e. , s. 515-516.

[18] A.e. , s.525-530.

insanın çevresel olaylara davranışsal tepkiler vermesi, ödül ve ceza sonucu bir takım davranışları öğrenmesi doğaldır. Ancak, davranışın ortaya çıkması ile ilgili sadece insana özgü olan düşünme ve bilginin simgesel işleyişi gibi etkenler de hesaba katılmalıdır. Bandura' ya göre davranış, ödül ve ceza gibi dışsal belirleyiciler ile insanın kendisi dışında kimsenin bilemeyebileceği inançlar, düşünceler ve beklentiler gibi içsel belirleyiciler tarafından belirlenen bir sistemin parçasıdır. Karşılıklı belirleyicilik modeli adını verdiği bu yaklaşıma göre içsel ve dışsal belirleyiciler sadece davranışı değil birbirlerini de etkilerler. [19]



Şekil 4. Bandura'nın Karşılıklı Belirleyicilik Modeli

Bandura' ya göre kişiliğin aynı zamanda bilişsel bir boyutu vardır. Birey bir davranışı ortaya koymadan önce olası sonuçları düşünüp değerlendirebilecek bilişsel süreçlere sahiptir. İnsan sadece deneme-yanılma yoluyla değil kendisi dışındaki insanların davranışlarının sonuçlarını gözlemleyerek hangi durumda hangi davranışın doğru ve yerinde olacağını öğrenme yeteneğine sahiptir. Bu bağlamda davranış Skinner' in ileri sürdüğü gibi sadece etki ve onun sonucunda tepki olarak ortaya çıkmaz, etki ve tepki süreçleri arasında bir de bilişsel süreçler vardır.

Sosyal öğrenme kuramcıları davranış-çevre-davranış etkileşimi üzerinde durarak aralarında döngüsel bir ilişkinin olduğunu vurgulamışlardır. Buna göre çevre davranışa, davranış da içinde bulunulan çevreye en nihayetinde bu çevre davranışa döngüsel olarak sürüp giden bir etkide bulunmaktadır.

[19] A.e. , s.530-532.

Kişiliğe ve davranışa bir başka yaklaşım olan bilişsel yaklaşım insanların bilgi işleme süreçlerindeki farklılıklara odaklanarak kişilik farklılıklarını aynı olay ya da durum karşısında bireylerin ortaya çıkan davranış farklılıklarını açıklamaya çalışır. Bir dizi komutla bilgiyi işleyen, yöneten, depolayıp gerektiğinde geri çağıran ve kullanan bir bilgisayara benzer şekilde insan zihninin de aynı süreçten geçtiği görüşü bu yaklaşımın temelini oluşturur.

Davranışçılığın sosyal öğrenme teorilerinde yer alan bilişsel faktörlerden etkilenen bu yaklaşım davranışçılıktan farklı olarak uyarı-tepki bağlantıları ile değil zihinsel süreçler ve olayları mercek altına alır. Bilişsel yaklaşıma göre birey çevreden aldığı uyarıcıları aktif bir şekilde diğer insanlardan farklı ve benzersiz şekilde düzenler. Bilgiyi algılama, düzenleme, işleme ve kullanmamızı sağlayan varsayımsal bilişsel yapılar şema olarak adlandırılır. Aynı olaya tanık olmuş bireylerin edindikleri izlenimlerin farklı olmasının sebebi farklı şemalara sahip olmalarından kaynaklanır. Bu şemalar açıklığı kavuşturulduğunda kişilik ve davranış farklılıkların sebebi de anlaşılacaktır.

Ayırıcı özellik yaklaşımı ise bireyler arasındaki kişilik ve davranış farklılıklarını belirli kişilik tiplerini ya da ayırıcı özellikleri ortaya koyarak açıklamaya çalışır. Günlük dilde bir insanın kişiliğini anlatmak için çok sayıda sıfat kullanırız. Ayırıcı özellik yaklaşımının ilk kuramcılarından Gordon Allport kişiliği tanımlamak ile ilgili İngilizce'de daha sonra 4,000'e düşürdüğü neredeyse 18,000 sıfat ve kelime belirlemiştir. Aslında kişilik özellikleri tanımla çalışmaları eski Yunan' a kadar uzanır. Aristo (MÖ 384-322) Etik adlı eserinde ahlaki olan ile olmayan davranışın anahtar belirleyici faktörleri olarak kibirlilik, alçakgönüllük ve korkaklık olmak üzere üç kişilik özelliği tanımlamıştır. Öğrencisi Theophrastus (MÖ 371-287) 30 kişilik tipini açıkladığı bir kitap yazmıştır.[20]

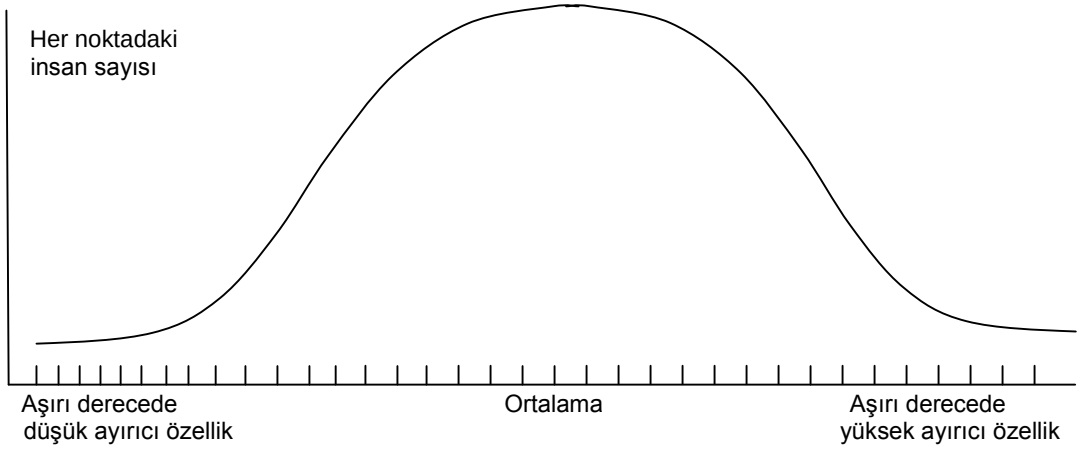
Ayırıcı özellik yaklaşımı araştırmacıları bütün kişilik özelliklerinin kullanışlı bir yapı halinde bir araya getirmeye çalışagelmişlerdir. Tüm kişilik özelliklerini Şekil 5'deki gibi kişilik sürekliliğinde göstermek mümkündür. Buna göre bir kişilik özelliği ile ilgili olarak herhangi bir kişi bu süreklilik içinde bir yere yerleştirilebilir.[21] İnsanları sosyal ve anti-sosyal olmak üzere keskin bir şekilde iki gruba ayırmak çok anlamlı değildir. Bunun yerine ayırıcı özellik kuramcıları sosyallik seviyesine

---

[20] G. Matthews, I. J. Diary, M. C. Whiteman, a.g.e. , s.3.

[21] Jerry M.Burger, a.g.e., s. 235.

göre insanların bu süreklilik içinde bir noktada olacağını öne sürerler. Yeterli sayıda kişi şekildeki süreklilik içinde uygun noktalara yerleştirilirse sonuçların normal dağılıma uyması beklenir.[22]



Şekil 5. Ayırıcı Özellik Sürekliliği

Bu yaklaşım iki varsayımdan yola çıkar. Birincisi kişilik özelliklerinin zaman içinde dengeli ve değişmez olması, ikincisi bu özelliklerin durumlara göre de kararlılık göstermesidir. Elbette bu tüm insanların her zaman aynı durumda aynı kişilik özelliğini göstermesi, aynı davranışları ortaya koyması anlamına gelmez. Ancak, uzun vadede gözlemlendiğinde kişinin belirli bir kişilik özelliğini ya da davranışı göstermede kararlılık göstermesi beklenir.

Ayırıcı özellik yaklaşımcılarının amacı kişilik özellikleri açısından iki farklı gruba giren kişilerin davranışları arasındaki farklılıkları belirlemektir. Daha önce bahsedilen diğer yaklaşımlarda olduğu gibi bir insanın neden belirli bir davranışta bulunduğunu açıklamaktan ziyade daha çok kişiliği tanımlamaya ve davranışı kestirmeye odaklanırlar.

Ayırıcı özellik yaklaşımını kişilik psikolojisinde ilk kullanan kişi[23] olan Gordon Allport'a göre kişiliği açıklayan davranışların arkasındaki itici güç uyarıcılar değil ayırıcı kişilik özelliklerdir[24]. Bu bağlamda bir bireyin kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılması ve üzerinde çalışılabilmesi için

[22] M. Hewstone, F.Fincham, J.Foster, a.g.e., s. 299.

[23] Jerry M. Burger, a.g.e. , s.239.

[24] P. L. Corr, G. Matthews, **The Cambridge Handbook of Personality Psychology**, Cambridge University Press, 1. Baskı, 2009, s.95.

merkezi özellikler, temel özellikler ve ikincil özellikler olmak üzere üç grup tanımlamıştır. Temel özellikler, bireyin hayatına hakim olan ve hayatın her safhasında ortaya koyduğu özelliklerdir. Rahibe Teresa'nın yardım severliği temel özelliğe örnek verilebilir. Temel özellikler bireyin kendisine özgü, genel ortalamadan uzak özelliklerdir. Çok sık rastlanmayan temel özelliklerin aksine merkezi özellikler herkeste görülebilen ve bireyleri tanımlayıcı beş ila on özellikten oluşan özelliklerdir. Örneğin, güvenilir, duygusal, dürüst vs. gibi. İkincil özellikler ise her zaman davranışlara yansımayan sadece belirli durum ya da koşullarda ortaya çıkan özelliklerdir. Sakin bir kişinin diyet programına başladıktan sonra asabi özellikleri göstermesi ikincil özelliklere örnek gösterilebilir[25].

Allport ve diğerlerinin çalışmaları faktör analizi denilen istatistik yöntem kullanarak kişiliğin yapısını belirleyen Raymond Cattell tarafından geliştirilmiştir. Psikologların tanımladığı yüzlerce kişilik özelliğinin bir kısmının bir birine yakın olduğunu düşünen Cattell'in amacı kaç tane temel kişilik özelliğinin bulunduğunu ortaya çıkartmaktı. Bir birinden çok farklı olmayan sosyal olmak ve dışa dönük gibi kişilik özelliklerini aynı grup içinde toplayarak ve birbirinden farklılık gösterenleri ayırarak kişiliğin temel yapısının belirlenebileceğini öne sürmüştür. Bu yöntemi kullanarak Cattell her insanın sahip olabileceği 16 temel kişilik özelliği ya da boyut belirlemiş, her bireyin her bir temel kişilik özelliğini belli bir oranda taşıyacağını öne sürmüştür. Cattell' in 16 temel kişilik özelliği boyutları aşağıdaki Tablo 1'de görülebilir;

[25] James S. Nairne, **Psychology**, Wadsworth Publishing, 5. Baskı, 2008, s. 384-385.

çekingen, ketum ---------- açık yürekli,sempatik
az zeki ----------çok zeki
dengeli, egosu güçlü ----------duygululuk,nevrotizm
alçak gönüllü ----------iddiacı
ölçülü, ağırbaşlı ----------kaygısız,bir şeye aldırmaz
çıkarcı ---------- vicdanlı, insaflı
utangaç ----------atılgan, cüretli
dik başlı ----------yumuşak başlı
çabuk güvenen ---------- şüpheci
pratik----------hayalci
açık sözlü, dobra----------kurnaz
sakin, uysal---------- endişeli,kaygılı
tutucu,muhafzakar---------- deneyime açık
gruba bağımlı---------- kendi kendine yetebilen
disiplinsiz---------- kontrollü
rahat---------- gergin

Tablo 1. Cattell' in 16 Temel Kişilik Özelliği Boyutları[26]

Cattell' in yaptığı çalışmalar daha sonra diğer araştırmacılar tarafından tekrarlanmış ancak orijinal faktör yapısını her zaman elde etmede başarılı olunamamıştır[27]. Buna karşın McCrae ve Costa başta olmak üzere yapılan çalışmalarda çok sık olarak ortaya çıkan beş temel kişilik özelliğinin varlığı tespit edilmiştir. Bu sayıdan yola çıkılarak kısaca Büyük Beşli olarak adlandırılan bu modele beş temel faktör kişilik modeli denmiştir. Ayırıcı özellik psikolojisinde diğerlerine oranla bu model daha fazla kabul görmüştür[28].

Costa ve McCrae'nin Beş Temel Faktör Kişilik Modeli aşağıda yer alan Tablo 2'de görülebilmektedir.

[26] M. Hewstone, F. Fincham, J. Foster, a.g.e. , s.300.

[27] James S. Nairne, a.g.e , s. 301.

[28] G. Matthews, I. J. Diary, M. C.Whiteman, a.g.e. , s.24.

Faktör	Özellikler
Nevrotiklik	Kaygılı ya da sakin Güvensiz ya da güvenli Kendine acıma ya da kendinden memnuniyet
Dışa dönüklük	Sosyal ya da çekingen Eğlenceyi seven ya da ciddi Şefkatli ya da mesafeli
Açıklık	Hayalci ya da gerçekçi Çeşitlilik ya da sıradanlık Bağımsız ya da uysal
Uyumluluk	Yumuşak kalpli ya da katı Güvenen ya da şüphe duyan Yardımcı ya da işbirliği yapmayan
Özdisiplin	Düzenli ya da düzensiz Dikkatli ya da dikkatsiz Kendini disipline edebilen ya da zayıf iradeli

Tablo 2. Büyük Beşli Kişilik Boyutları[29]

Duyguları aşırı değişkenlik gösteren, günlük olaylar karşısında sık sık stres yaşayan insanlar nevrotiklik ya da duygusal dengesizlik boyutundan yüksek puan alırlar. Kaygı, üzüntü, suçluluk gibi duyguları çok sık yaşarlar. Dışa dönüklük boyutundan yüksek puan alan insanlar sosyal,

[29] Jerry M. Burger, a.g.e. , s. 253.

girişken, enerjik, sıcakkanlı iken düşük puan alanlar içedönük, çekingen, ağır adımlı insanlardır. Açıklık boyutu daha çok deneyime açıklığa vurgu yapar. Bu boyuttan yüksek puan alan insanlar yeni görüşleri kabul etmeye düşük puan alanlara göre daha fazla eğilimli olurlar, gelenek dışı ve bağımsız düşüncelere sahiptirler. Açıklık boyutundan düşük alan insanlar ise daha gelenekseldir ve değişiklikten çok fazla hoşlanmazlar. Uyumluluk boyutundan yüksek alanlar ise yardımsever, güvenilir ve şefkatli iken düşük alanlar düşmanca ve kuşkucu insanlardır. Düzenli, planlı ve kararlı insanlar özdisiplin ya da sorumluluk boyutundan yüksek puan alırlar. Bu boyuttan düşük puan alanlar dikkati daha kolay dağılan ve güvenilmez kişilerdir.[30]

[30] A.e. , s.253-255.

2.2. Proaktif Kişilik Özellikleri ve Beş Temel Faktör Kişilik Özellikleri ile Benzerlikleri

Prototipik proaktif kişilik durumsal etkilerden görece daha bağımsız olan ve çevresel değişime etkide bulunan kişilik farklılığını tanımlar. Benzer bir başka tanıma göre proaktif kişilik çevresel faktörlere etkide bulunmak amacıyla eyleme geçmede insanlar arasındaki derece farklılıklarını ifade eder. Bu proaktif kişilik yapısının öne çıkan özellikleri arasında hedefe ulaşmak amacıyla fırsatları kollamak, inisiyatif kullanmak, gerekli değişimi yaratarak sonuç elde edene kadar çaba sarf etmek vardır.[31]

Reaktif insanlar yani proaktif olmayan insanların aksine eyleme geçme, hedefine ulaşmada ısrarcı olma, koşullara pasif bir şekilde teslim olmama konusunda proaktif olmayanlardan keskin bir şekilde farklılık gösterir:

> Proaktif insanlar fırsatları tanımlar ve girişimde bulunurlar, inisiyatif kullanırlar, eyleme geçerler, ve anlamlı bir değişim ortaya çıkana kadar ısrar ederler. Buna karşın, proaktif olmayan insanlar zıt davranış kalıpları ortaya koyarlar; bir şeyleri değiştirmek için yakalamak bir yana fırsatları tanımlamakta bile başarısızdırlar. Daha az proaktif bireyler pasif ve reaktiftirler, değiştirmek yerine koşullara adapte olmayı tercih ederler.[32]

Proaktif insanlar, pasif bir tutum içinde çevresel koşullar ve olaylar tarafından yönetilen reaktif insanların aksine dikkatlice düşünülmüş ve içselleştirilmiş değerler tarafından yönetilir. Reaktif insanlar bir etki ile karşılaştıklarında düşünmeden hızla tepki verirken, proaktif insanlar etki ile tepki arasında seçme özgürlüğünü kullanmaya büyük önem verir, tek başına uyarıcılarla eyleme

---

[31] T. S. Bateman, J. M. Crant, "The proactive Component of Organizational Behavior: A Masure and Correlates", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 14, 1993, s. 103-108.

[32] M. J. Crant, "Proactive Behavior in Organizations", **Journal of Management**, Cilt. 26, No.3, 2000, s.439.

geçmezler.[33] Hedeflerine ulaşabilmek amacıyla eyleme geçtiklerinde ise anlamlı sonuçlara ulaşana kadar direnirler. Gerçek anlamda hedef odaklıdırlar.

Proaktif insanlar karşılaştıkları engelleri aşmak için eyleme geçmek konusunda dışarıdan gelecek bir motivasyon ya da itici güce ihtiyaç duymaksızın her zaman hazır ve kararlıdırlar. Bu tipteki insanların motivasyonlu davranışları içten gelir. Eyleme geçecekleri zaman reaktif insanların yaptığı gibi etkilere irade dışı tepki vermezler, etki ile tepki arasında seçme özgürlüğüne sahip olduklarının bilinciyle hareket ederler. Eyleme geçmeden önce nereye varmak istedikleri ile ilgili kafalarında bir planları vardır.

> Proaksiyon, değişimi yalnızca planlamakla ilgili değil değişim yaratmayla ilgilidir. Sadece belirsiz bir geleceğe karşı önemli atıflar olan esneklik ve adaptasyonla alakalı değildir. Proaktif olmak iş geliştirmede inisiyatif almaktır. Bunun tam karşısında proaktif olmayan davranış yan gelip yatmayı, diğerlerinin bir şeyler yapmasını beklemek ve pasif olarak dışarıdan empoze edilen değişimin "işe yaramasını" umut etmeyi kapsar.[34]

Çalışma hayatında iş geliştirme yönünde inisiyatif almak proaktif davranışın en önemli göstergelerinden biridir. Proaktif kişiler iş süreçlerinin etkili hale getirilmesi yönünde olumlu değişimi yaratmada kendilerini belli ederler. Sorumluluk almaktan çekinmeden engelleri aşmada çözüm bulmadaki isteklilik ve çabalarıyla kendilerini ortaya koyarlar.

Proaktif insanların bir başka kişilik özelliği de gelecekte ortaya çıkabilecek problemleri önceden tahmin ederek gerekli önlemleri almak amacıyla çaba göstermeleridir. Bununla ilgili olarak Bateman ve Crant'ın proaktif iş insanları arasında yapmış oldukları görüşmelerden birinde bir çocuk bakım merkezinin sahibi çocukların gözünden süreçleri görebilmek ve potansiyel

---

[33] Stephen Covey, **Etklili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev. O. Deniztekin, F. N. Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul 37. Baskı, 2010, s. 82.

[34] T. S. Bateman, J. M. Crant , "Proactive Behavior: Meaning, Impact, Recommendaions", **Business Horizons,** May/Jun 1999, Cilt 42, Issue 3, s.63.

tehlikeleri tespit edebilmek amacıyla tıpkı çocukların oyun oynarken yaptıkları gibi zaman zaman yerde yuvarlandığını söylemiştir[35].

Reaktif insanlar ise bir sorunla karşılaştıklarında sorunu görmezden gelmeyi ya da olduğundan daha hafife almayı yeğlerler. Sorunun daha da büyüyüp daha fazla zarar vermesine yol açabilecek bu davranışın aksine proaktif bireyler sorun karşısında sağ duyularını yitirmezler. Sorunu olduğu gibi kabul ederek onunla baş etmenin yollarını ararlar. Onlar için sorunu tamamen ortadan kaldırmak ya da etkisini en düşük düzeyde tutabilecek bir çözüm yolu mutlaka vardır. Bu tutumlarının arkasında yeniliklere açık olmak ve yaratıcı fikirler ortaya koymadaki yetenekleri yer alır.

Sorunu tanımlamak ve ardından sorunun çözümüne yönelik mevcut duruma bağlı kalmadan fikir üretmek yaratıcılık sürecinin başlangıç safhalarıdır[36]. Proaktif bireyler sahip oldukları kişisel inisiyatif özellikleri sayesinde henüz en başında bu sürece dahil olarak olumlu katkıda bulunurlar[37]. Değişim yaratmaya eğilimli kişilik yapıları ile yeni fikirler ortaya atmak ve o fikirlerin yaratacağı fırsatları öngörerek değerlendirmek ve ardından gerekli eylemleri uygulamakla yaratıcılık süreçlerinin tüm safhalarında kendilerini belli ederler. Reaktif insanlar ise olup bitenlere karşı pasif bir tutum içinde kalmayı yeğler.

Benzer durum ve koşullarla karşılaştıklarında proaktif kişilik özelliklerine sahip bireylerin kullandıkları dilde bile farklılık göze çarpar. Bu farklılık aşağıdaki Tablo 3'te görülebilir.

---

[35] A.e. , s. 64.

[36] T.M. Amabile, J. S. Mueller, W. B. Simpson, C. N. Hadley, S. J. Kramer, L. Fleming, "Time Pressure and Creativity in Organizations: A longitudinal Field Study" ,**Harvard Business School**, No. 02-073, 2002. , s. 3.

[37] C. Binnewies, S. Ohly, S. Sonnentag, "Taking Personal Initiative and Communicating About Ideas: What is Important For The Creative Process And For Idea Creativity?", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, *16*(4), 2007, s.432.

Reaktif Dil	Proaktif Dil
Yapabileceğim hiçbir şey yok.	Seçeneklerimize bir bakalım.
İşte ben böyleyim.	Farklı bir yaklaşım seçebilirim.
Beni öyle kızdırıyor ki.	Duygularımı kontrol edebilirim.
Buna izin vermezler.	Etkili bir sunum hazırlayabilirim.
Bunu yapmak zorundayım.	Uygun bir yanıt seçeceğim.
Yapamam.	Seçerim.
Yapmalıyım.	Yeğliyorum.
Keşke.	Yapacağım.

Tablo 3. Proaktif-Reaktif Dil[38]

Tablodan da görüleceği gibi güçlüklerle karşılaştıklarında reaktif insanlar teslimiyetçi bir tutum içine girer. Onlara göre kaçınılmaz sonuçların ortaya çıkmasını beklemek dışında yapılabilecek hiçbir şey yoktur. Proaktif insanlar ise öncelikle yapılabileceklerle ilgili seçenekleri değerlendirerek eyleme geçmenin yollarını ararlar. Reaktif bireyler edilgen bir tutum içinde kalarak diğer insanları suçlarlar. Reaktif kişilik yapısına sahip insanlara göre çalıştığı işletmede işlerin daha verimli ve etkili yürüyebilmesi için hayata geçirilmesi gereken değişikliklere üst yönetim zaten izin vermeyecektir. Bu tutumun tam karşısında haklı gerekçelerle üst yönetimi ikna edebileceğine inanan proaktif bireyler vardır: Etkili bir sunum, haklı gerekçeleri içeren bir rapor hazırlayıp sunabilir, doğru bildikleri konusunda üst yönetimi ikna edebilirler. Proaktif insanlar için eyleme geçememenin bir bahanesi olamaz, mutlaka yapabilecekleri bir şey olmalıdır, vardır. Her zaman bir seçim yapma tutumu içerisindedirler. Bir durum ya da olayla karşılaştıklarında verecekleri tepkiyi seçerler.

Covey, Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı kitabında tarihte kendi alanlarında etkili olmuş insanların sahip olduğu 7 alışkanlığın ilki olan proaktiflik kavramından bahsederken “etki alanı” ve “ilgi alanı” olmak üzere iki kavramdan söz eder. “Etki alanı” insanların etkide bulunabileceği karşılaştıkları durum ve olayları tanımlarken, “ilgi alanı” bireyi ilgilendiren ancak etkide bulunamayacağı durum ve olayları tanımlar. Örneğin, hava durumu herkes için “ilgi alanı” içerisinde yer alır. Zira, hava durumuna müdahale etmek olanaklı değildir. Diğer taraftan, iş ya da eş seçimi gibi konular ise bireylerin etki alanında bulunur. Bu konularda seçim yapabilirler.

[38] S. Covey, a.g.e., s. 90

Proaktif kişilik yapısına sahip insanların kendi “etki alan”ları ve “ilgi alan”larına nelerin dahil olduğuyla ilgili farkındalık düzeyleri çok yüksektir. İlgi alanlarında olan ancak etkileyemeyecekleri konulara odaklanmak yerine etkide bulunabilecekleri konularla ilgilidirler. Zamanlarını ve enerjilerini bu ayrımın farkında olarak yönetirler.[39]

Reaktif ve proaktif insanların bu iki alanla ilgili sadece farkındalık düzeylerinde değil, bu alanların hayatlarında kapladığı alanın büyüklüğünde de farklılık vardır. Proaktif insanların etki alanı daha büyükken, ilgi alanları daha küçüktür. Zira, sahip oldukları inisiyatif kullanma, seçme özgürlüğü, olumlu değişimi yaratmadaki eyleme geçme azimliliği sayesinde reaktif insanların kolaylıkla ilgi alanında bırakacağı konuları proaktif insanlar etkide bulunabilecekleri konular alanına dahil etmekte zorlanmazlar. Örneğin, reaktif insanlar kendi seçimleri dışında zorunlu olarak çalıştıklarını ve mevcut şartları hiçbir şekilde değiştiremeyeceklerine inanarak mevcut iş koşullarının etki alanları dışında yani ilgi alanlarında olduklarını düşünürler. Bunun tam tersi olarak iş koşullarını iyileştirmek ya da değiştirmek için proaktif insanlar hayata geçirebilecekleri seçenekleri olduğunu, bu konunun etki alanlarında olduğunu bilirler. Reaktif insanların ilgi alanında olduklarını düşündükleri çoğu konu proaktif insanların etki alanındadır.[40]

Etki alanını genişletmek proaktif insanların diğerleriyle kıyaslandığında ortaya koyduğu temel farklardan biridir. Bu bağlamda zamanlarını ve enerjilerini doğru ve etkili bir şekilde kullanırlar. Örneğin ellerinden gelen her şeyi yaptıklarını ileri sürerek zaman ve enerjilerini pazar koşulları, rakipler ve daha birçok sebep bulmaya harcayan satış departmanı çalışanlarının aksine proaktif çalışanlar daha fazla müşteriye ulaşarak, pazar taleplerinin gelecekte nasıl bir yönelim izleyeceği üzerine kafa yorarak ve gerekli tedbirleri alarak etki alanlarını genişletirler.

Proaktif kişilik özelliğine sahip bireyler yeni insanlarla tanışma ve arkadaş olmada diğer insanlara göre çok daha yeteneklidirler. Bu yeteneklerini iş dünyasındaki diğer insanlarla iletişim ağı kurma konusunda da gösterirler. Her insanın sahip olduğu bir arkadaş çevresi vardır elbette, ancak proaktif insanlar gerek özel hayatlarında gerekse iş dünyasında görece çok daha aktif bir ağa sahiptirler. Bunun başlıca nedeni insanlarla ilişkilerini canlı tutmak yolunda fırsatları yakalamaya ve aktif olarak eyleme geçmeye hazırdırlar. Bunun örgüt içindeki en büyük etkilerinden biri çalıştıkları kuruluşlarda kurdukları iyi ilişkiler sayesinde proaktif çalışanların 360 derece performans değerlendirme sonuçları diğer çalışanlara göre daha yüksek çıkmasıdır.

[39] A.e. , s. 93-97

[40] A.e.

Thompson proaktif insanların sadece iş arkadaşlarından değil yöneticilerinden de yüksek puan aldıklarını söyler. Gerek iş hayatında gerekse özel hayatlarında sahip oldukları aktif ve etkili iletişim ağları sayesinde hedeflerine ulaşma yolunda gerekli olduğunda insanları devreye sokarak hızla sonuca ulaşabilirler[41].

Bu kişilik özelliklerine sahip olan bireyler çevrelerindeki insanlar için rehber, yol göstericilerdir. Problemlere çözüm bulma ve değişimi başlatmada ilk adımı atan, diğerlerine öncülük edenler çoğunlukla, inisiyatif ve sorumluk almada diğerlerine göre çok daha fazla heveslilik gösteren proaktif bireylerdir. Bu bağlamda proaktif bireylerin yüksek düzeyde lider olma potansiyeli taşıdıkları söylenebilir. Bateman ve Crant, 156 yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışma neticesinde proaktif davranış ile karizmatik liderlik algısı arasında pozitif bir korelasyon bulmuşlardır.[42] Deluga bir liderin başarılı olmasında proaktif kişilik özelliğine sahip olmasının belirleyici önemde olduğunu belirtir. Zira, proaktif liderler diğerlerini ikna etmekten, statükoya meydan okumaktan keyif alırlar. Örgütü daha başarılı yapmak için etkili stratejiler geliştirmek ve yürürlüğe sokmak için yüksek bir enerji düzeyi sergilerler. Hedeflerine ulaşmada ısrarcıdırlar ve bu süreçte durumsal baskılardan diğerlerine göre çok daha az etkilenirler.[43]

Kişilik özelliklerini tanımlama ve ölçmede güvenilirliği konusunda bilim insanlarının ve araştırmacıların büyük oranda mutabık kaldıkları Büyük Beşli temel kişilik özelliklerinden birkaçı ile proaktif davranış çakışma göstermektedir. İnsan ilişkilerindeki nitelik ve nicelik yoğunluğu, eyleme geçme motivasyonlarının yüksekliği, öz-güven gibi özellikleri tanımlayan dışa dönüklük ile proaktiflik arasında güçlü benzerlikler vardır. Büyük Beşli'nin öz-disiplin boyutu da proaktiflik ile pozitif ilişkilidir. Proaktif insanların hedef farkındalığı, eyleme geçmede kendilerini motive etmedeki yetenekleri ve sonuca ulaşmadaki ısrarcılıkları Büyük Beşli'nin öz-disiplin boyutundan yüksek puan alanların aldıkları sorumlulukları yerine getirmedeki disiplinleri, yüksek irade güçleri ile yakın benzerlikler göstermektedir. Diğer taraftan Büyük Beşli' nin nevrotizm ve uyumluluk boyutları ile proaktiflik arasında anlamlı bir benzerlik olmaması beklenir. Zira, proaktiflik çevresel

---

[41] J.A.Thompson, "Proactive Personality And Job Performance: A Social Capital Perspective", **Journal of Applied Psychology,** 90(5), 2005, s. 1011-1012.

[42] J. M. Crant, T. S. Bateman, . "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact Of Proactive Personality", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, s. 63–75.

[43] R. Deluga, "American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership And Rated Performance" , **Leadership Quarterly**, 9, 1998, s. 265–291.

faktörlere bireyin hedefleri doğrultusunda etki etme ve değiştirme tutum ve çabası ile ilgilidir. Proaktif bireyler hedeflerine ulaşma ve değişimi yaratmada duygusal iniş çıkışlardan çok fazla etkilenmeyen dengeli bir tutum içerisindedirler.[44]

Açıklık boyutunun altında yer alan yeni olana karşı keşfedici merak proaktif kişilerin temel özelliklerinden biridir. Ancak, Büyük Beşli'nin açıklık boyutu pasif olmaya kayabilecek toleranslı olmayı da içerdiğinden bu boyutla proaktif davranış özellikleri arasında güçlü bir ilişki olması beklenmez.[45]

Bu bağlamda Büyük Beşli kişilik boyutları ile Bateman ve Crant' ın geliştirdikleri proaktif kişilik ölçeği [46] arasındaki korelasyon üzerine Bateman, Crant ve Major'un yapmış oldukları çalışmalardan elde etmiş oldukları sonuçlar aşağıdaki tabloda görülebilir.

	Öz-Disiplin	Dışa Dönüklük	Uyumluluk	Nevrotizm	Açıklık
Bateman ve Crant[47]	0.43**	0.25**	-0.09	-0.16	0.17
Crant[48]	0.26**	0.35**	-0.09	-0.12	0.18
Crant ve Bateman[49]	0.29**	0.37**	0.05	-0.24**	0.24**
Major ve arkadaşları[50]	0.15*	0.20*	-0.12	-0.15*	0.37*

** p< 0.01 ,* p<0.05

Tablo 4. Proaktif Kişilik ve Büyük Beşli Boyutları Arasındaki Korelasyonlar

[44] T. S. Bateman, J. M. Crant, a.g.e. , s.106.

[45] A.e.

[46] A.e. , s. 103-118

[47] A.e. , s. 103-118.

[48] J. M. Crant, "The Proactive Personality Scale And Objective Job Performance Among Real Estate Agents", **Journal of Applied Psychology**, 80, 1995, s. 532-537.

[49] J. M. Crant, T. S. Bateman, "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact of Proactive Personality", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, s. 63-75.

[50] D. Major, J. Turner, T. Fletcher, "Linking Proactive Personality And The Big Five To Motivation to Learn and Development Activity", **Journal of Applied Psychology,** 91, 2006, s. 927-935.

Tablo 4'de görüleceği gibi dört araştırma da proaktif kişilik ile Büyük Beşli'nin öz disiplin ve dışa dönüklük boyutlarıyla istatistiksel olarak anlamlı korelasyonlar elde etmişlerdir. Uyumluluk boyutuyla bir korelasyon bulunamamıştır.

Proaktif kişilik özelliklerini öztleyecek olursak şu şekilde sıralayabiliriz: hedef odaklılık; çevresel ve durumsal etkilerden görece çok daha az etkilenme; değişim yaratmak için fırsatları kollamak, tanımlamak ve eyleme geçmek; yaratıcılık; kendi kendini motive etme yeteneği; inisiyatif kullanmak ve sorumluluk almak; anlamlı sonuçlara ulaşma yolunda ısrarcılık ve pes etmemek; sosyal ilişkilerde başarı, dışa dönüklük; yeni deneyimlere açıklık; belirli bir plan dahilinde hareket eden, disiplinli ve sorumluluk sahibi; seçme özgürlüğünün farkında olarak sorumluluğu kendinde arama; sorunları olduğu gibi kabul etme ve alternative çözüm yolları arama; zaman ve enerjilerini etkili kullanarak etki alanını genişletme; sorunlar ortaya çıkmadan tedbir alma; enerjik; yol gösterici ve liderlik yeteneği; dengeli, ne istediğini bilen.

Büyük Beşli kişilik boyutlarıyla benzerlikler göstermesine karşın örgütsel durumları açıklamakta spesifik bir kişilik özelliği olmasıyla proaktif kişilik Büyük Beşli'nin ötesine geçer[51]. Bu doğrultuda bir sonraki bölümde proaktif kişiliğin örgütler üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

[51] S. E. Seibert, M. L. Kraimer, J.M.Crant, "What Do Proactive People Do? A Longitudinal Model Linking Proactive Personality And Career Success", **Personnel Psychology**, 54, 2001 s. 847.

2.3. Proaktif Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Öğelere Etkileri

Proaktif kişiliğin çalışma hayatında örgütler üzerinde bir çok etkisi ve sonucu vardır. Özellikle son yıllarda bu etkilerin neler olduğu üzerine birçok araştırma yapılmış, büyümek ve rekabet edebilirliklerini arttırmak amacıyla bazı işletmeler çalışanlarını proaktif kişiler arasından seçmeye çalışmakta ya da mevcut çalışanlarını proaktif davranış sergilemeye teşvik etmektedirler. Zira, örgütün ya da işletmenin etkiliğinin yükseltilmesinde proaktif çalışanların önemli bir rolü vardır.

2.3.1. Yüksek İş Performansı

Yapılan araştırmalar proaktif çalışanların diğerlerine göre daha yüksek iş performansı ortaya koyduklarını göstermektedir. Crant'ın emlak gayrimenkul satışçıları üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre proaktif satışçılar üst segment pazarı seçmek ve yeni müşterilere ulaşmak gibi satış çevrelerini seçerek ve değiştirerek diğerlerine göre çok daha yüksek performans sergilemişlerdir[52]. Araç üretici bir işletmede çalışan endüstriyel satışçılar üzerinde yapılan çalışma da benzer şekilde proaktif kişilik ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya konmuştur[53].

Satış performansının yükseltilmesinde inisiyatif almak, eyleme geçmek, çalışma koşullarını hedefler doğrultusunda değiştirerek anlamlı sonuçlara ulaşmak gibi proaktif kişilik özelliklerinin önemli olduğu yadsınamaz. Sadece satış değil diğer iş alanlarında da proaktif kişilik ile iş performansı arasında ilişki vardır. Resmi görev tanımlarının ötesine geçen davranışları ifade eden kişisel inisiyatif kullanımı, başarma ihtiyacı, insanlarla kurulan etkili iletişim ağı gibi proaktif kişilik özellikleri iş performansına olumlu katkıda bulunabilmektedir. Proaktif insanların verilen görevleri yerine getirmedeki sorumluluk bilinci ve sonuca ulaşmadaki ısracılıkları, zaman ve enerjilerini doğru kullanmadaki becerileri çoğunlukla iyi iş çıkartan çalışanlar olmalarını sağlamaktadır.

---

[52] M. J. Crant, A.e.

[53] L. F. Pitt, M. T. Ewing, P.R. Berthon, "Proactive Behavior And Industrial Salesforce Performance", **Industrial Marketing Management**, 31, 2002, s. 639-644.

2.3.2. Örgütsel Etkililik

Proaktif çalışanlardan oluşan ya da proaktif davranışı teşvik eden ve destekleyen örgütler diğerlerine göre rekabetçilik, hizmet veya ürün gamının genişliği, hizmet kalitesi gibi konularda avantajlı duruma geçebilirler[54]. Proaktif davranışın kendine uygulama alanı bulduğu işletmelerde yeni fikirlerin ve stratejilerin ortaya çıkması çok daha kolaydır. Proaktif bireyler yeniliklere açık olma, eyleme geçme ve sonuç elde etmedeki ısrarcılık gibi özellikleri sayesinde çalıştığı işletmenin pazarda öncü olmasını, rakipleri tarafından takip edilen işletme olmasını sağlayabilir. Sorumluluk alan, gerektiğinde inisiyatif kullanan bireyler bir örgütün değişen çevre koşullarına daha hızlı cevap vermesine olanak tanırlar. Bahsedilen bu tür olumlu katkıların örgütlerin etkililiğini arttırmada önemi yadsınamaz.

2.3.3. Kariyer Başarısı

Kariyer başarısı iş deneyimi sonucu kişinin elde ettiği pozitif psikolojik durum veya iş ile alakalı sonuçlar ya da başarılar olarak tanımlanabilir. Maaş ve terfi gibi nesnel kariyer başarısı ile bireylerin kariyerleri ile ilgili tatmin ve tamamlanmışlık gibi duygularını ifade eden öznel kariyer başarısı ile proaktiflik kişilik arasında anlamlı bir ilişki vardır. Bunun sebebi bu kişilik özelliklerine sahip çalışanların iş ortamlarını seçme, yaratma ve değiştirme gibi proaktif kişiliğin öne çıkan özelliklerini taşıyor olmalarına bağlanabilir. Ayrıca, proaktif bireylerin planlama, fırsatları anlama ve değerlendirme, engelleri aşmak için eyleme geçme gibi özellikleri sayesinde kariyerleri ile ilgili doğru planlama ve seçim yapmaları diğerlerine göre daha olasıdır.[55]

Seibert ve arkadaşları'nın farklı meslek ve işletmelerden 496 çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırma da proaktif kişilik ve kariyer başarısı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.[56]

---

[54] T. S. Bateman, J. M. Crant, a.g.e. , s.65.

[55] S. E. Seibert, J. C. Michael, M. L. Karimer, "Proactive Personality And Career Success", **Journal of Applied Psychology,** Cilt 84, No.3, 1994, s. 417.

[56] A.e.

2.3.4. Liderlik

Liderlik ile proaktif kişilik arasındaki ilişkinin varlığı ile ilgili yapılan araştırmalar arasında Crant, Bateman ve Deluga' nun yapmış oldukları öne çıkmaktadır. Bu araştırmalarda özellikle karizmatik liderlik ile proaktif kişilik arasında pozitif bir ilişki ortaya konmuştur. Karizmatik liderler diğer liderlerden, esinleyici bir vizyon ortaya koymalarıyla, bu vizyonu liderlik ettiği kişilerin içselleştirmesini sağlamalarıyla, liderlik ettiği kişilerin ve misyonlarının olağanüstü ve sıradışı olduğu izlenimini bırakan eylemlerde bulunmalarıyla ayrılırlar. Bu tür liderlerin öne çıkan başlıca kişilik özellikleri olan sosyal kendine güven, yaratıcılık ve yenilikçilik, risk almaya eğilim, öz güven gibi nitelikler proaktif kişilerin de sahip olduğu özellikler arasındadır.[57]

Yukarıda bahsedilen çalışmalardan biri Deluga'nın Washington'dan Reagan'a kadar Amerikan başkanlarının proaktif kişilik özelliklerine ne derece sahip olduklarını incelediği, karizmatik liderlik ile proaktif kişilik arasında anlamlı bir ilişki bulduğu çalışmadır. Benzer ilişki Crant ve Bateman' ın finansal hizmetler sunan bir işletmede çalışan ve ne dereceye kadar karizmatik liderlik davranışları ortaya koydukları üst yöneticileri tarafından değerlendirilen 156 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada da ortaya konmuştur.[58]

2.3.5. Girişimcilik

Girişimci kişiliğe sahip bireyler başarma ihtiyacı, risk alma eğilimi, stratejik planlama yeteneği, fırsatları görme ve değerlendirme, çevre şartlarına değişim yaratma doğrultusunda etki etme, yenillikçilik, değer yaratma gibi kişilik özelliklerine sahiptir. Bu bağlamda girişimci kişilik özellikleri ile proaktif bireylerin sahip olduğu çevrelerine etki etmek için eyleme geçme, fırsatları tanımlama, inisiyatif kullanma ve sonuç almadaki ısrarcılık gibi özellikleri paralellik göstermektedir.

Becherer ve Maurer'in 215 küçük işletmenin sahip/başkanları üzerinde girişimci davranışlar ile proaktif kişilik arasında pozitif bir ilişki olup olmadığını görmek amacıyla yaptıkları çalışma anlamlı bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Küçük işletme sahip/başkanları pazarda iyi bir yer edinebilmek, büyük işletmelerin rekabet avantajları ile başa edebilmek için fırsatları yakalamak ve doğru değerlendirmek zorundadırlar. Bu özellikler onların iyi bir girişimci olarak işletmelerini

[57] T. S. Bateman, J. M. Crant, a.g.e. , s.64.

[58] J. M. Crant, a.g.e. , s.440.

başarıya götürüp götürmeyeceklerinde belirleyici olacak özelliklerdir. Bu da küçük işletme sahip başkanlarının ne dereceye kadar proaktif kişilik özellikleri taşıyıp taşımadıkları ile yakından ilgilidir. Başarılı girişimciler fırsatları görme, pazarın gittiği yönü önceden belirleyip tedbir alma, eyleme geçme gibi proaktif kişilik özelliklerine sahip olduklarında işletmelerini zorlu pazar şartlarında rakiplerine göre avantajlı bir konuma getirebilirler.[59]

2.3.6. İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık

Proaktifliğin iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de pozitif etkisinin olması beklenir. İş tatmini çalışanın yaptığı işten mutlu olma derecesini, örgütsel vatandaşlık davranışı da örgütsel süreçlerin etkililiğini yükselten çalışanın isteğe bağlı davranışlarını ifade eder. Uygun koşulları yaratma eğilimleriyle çalıştıkları işteki başarılarını arttırabilen proaktif çalışanların iş tatminlerinin diğer çalışanlara göre daha yüksek olacağı söylenebilir. Tanımlı rollerin ötesine geçme davranışı proaktif kişilerin sergiledikleri davranışlar arasındadır ve bu anlamda örgütsel vatandaşlık davranışı ile büyük benzerlik gösterir. Çalıştığı örgüte katkıda bulunabilmek için aktif olarak fırsat kollayan ve bunun için resmi iş tanımlarının ötesine geçmeye hazır proaktif çalışanlar örgütsel vatandaşlık davranışı içinde bulunurlar.[60]

Li ve Arkadaşları Çin' de 289 çalışan üzerinde yapmış oldukları çalışmada iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile proaktif kişilik arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmaya göre üst yöneticileri ile yüksek kalitede ilişkiler kurabilen proaktif çalışanlar yöneticileri ile karşılıklı kalıcı bir bağ geliştirmekte bu da çalışanın daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesine ve yaptığı işten daha fazla tatmin olmasına olanak tanımaktadır.[61]

İş tatminine etkide bulunan proaktif kişiliğin yüksek iş performansına pozitif, örgütten ayrılma eğilimine negatif yönde katkı sağlayan etkenlerden biri olduğu söylenebilir. İş tatmini yüksek olan çalışanların iş performanslarının daha yüksek, örgütten ayrılma isteklerinin daha düşük olması beklenebilir.

---

[59] R. C. Becherer, J. G. Maurer, "The Proactive Personality Disposition And Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents", **Journal of Small Business Management**, 38(1), 1999, s. 28–36.

[60] Ning Li, Jian Liang, J.M.Crant, "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Oranizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt 95, No.2, 2010, s. 395-404.

[61] A.e.

2.3.7. Diğer Etkiler

Proaktif çalışanlar çalıştıkları örgütün başarısının önündeki engelleri ve aksaklıkları sesli olarak dile getirme cesaretleri ve çözüm önerileri konusunda üst yönetimi ikna etmedeki yetenekleri ile örgütün başarısında önemli rol oynarlar.

Proaktif bireyler diğer örgüt üyelerine yardımcı olmada da kendilerine özgü farklılık ortaya koyarlar. Burada bahsedilen bir isteğe ya da yardım çağrısına istinaden yapılan yardım değil proaktif yardımdır. Proaktif yardım, diğerlerine yardım fırsatlarını önceden tahmin etmek, planlamak ve yardım önerisinde bulunmayı kapsayan yardımdır[62]. Örgütün etkili olmasında sadece kendi başarısının değil diğer çalışanların da başarılı olmasının öneminin farkında olan bu tutumun örgüt için avantajı tartışmasızdır. Buna parallel olarak proaktif çalışanlar gönüllü olarak aldıkları sorumluluklar, yenilikçi fikir ve yaklaşım getirme özellikleriyle çalışma gruplarının aldıkları görevleri yerine getirmede de etkili rol oynarlar.

Görüleceği gibi proaktif kişilik örgüt ve işletmeler üzerinde farklı boyut ve alanlarda etkide bulunmaktadır. Bir sonraki bölümde bu boyutlardan iş performansına yakından bakılacak özellikle satışçıların iş performansı üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

[62] A. M. Grant, S. Parker, C. Collins, "Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel", **Personnel Psychology**, Cilt 62, 2009, s. 33.

3.BÖLÜM

PROAKTİF KİŞİLİK VE SATIŞ PERFORMANSI

3.1. Bireysel İş Performansı

3.1.1. İş Performansı Tanımı ve Boyutları

Çalışma dünyasında önemli bir kavram olan bireysel iş performansı, bir çalışanın iş tanımında yer alan boyutları ya da gereklilikleri zihinsel ve bedensel becerilerini, deneyim ve bilgi birikimlerini kullanarak yerine getirmedeki başarı seviyesine atıfta bulunur.

İş performansının birçok boyutu vardır. Bu boyutlar içinde ikisi en çok ilgi çekmekle ön plana çıkmaktadır. Bunlardan biri görev performansı diğeri de bağlamsal performanstır. Görev performansı bir örgütteki dönüşüm ve bakım faaliyetlerine katkıda bulunan davranışları kapsarken, bağlamsal performans bu faaliyetlerin içinde yürütüldüğü örgüt kültürü ve iklimine katkıda bulunan davranışlardan oluşur. Mal üretmek, ürün satışı yapmak, astları yönetmek ya da hizmet sunmak görev performansına örnek olarak verilebilirken, iş tanımları dışındaki görevlerde gönüllü olmak, istekliliğinden bir şey kaybetmeden sebat etmek, diğerlerine yardım etmek ve işbirliği içinde olmak, kurallara ve prosedürlere uymak, gerektiğinde örgütünü desteklemek gibi davranışlar bağlamsal performans davranışları olarak tanımlanır. Kısaca, görev performansı tanımlı rollerle, bağlamsal performans bu rollerin yerine getirilmesi için destekleyici ya da yardımcı davranışlarla ilgilidir.[1]

[1] N. Befort, K. Hattrup, "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors", **Applied H.R.M. Research**, Cilt 8, 2003, s. 17-32.

3.1.2. İş performansının Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi

İş performansının ölçme ve değerlendirilmesi mevcut performansın geliştirilmesi, bireysel hedeflerin belirlenmesi, eğitim ve gelişim ihtiyaçlarının tanımlanması, çalışanın alacağı ücretin belirlenmesi, ödüllerin dağıtımı, terfiler, işten çıkarma kararlarının alınması gibi boyutlarda işletmeler için belirleyici bir etkendir.

Bireysel iş performansını ölçmede çoğunlukla örgütsel kayıtlar ve subjektif değerlendirmeler kullanılır. Örgütsel kayıtlar çalışanın ne kadar birim mal ya da hizmet ürettiği, ne kadar yeni müşteri kazandırdığı ya da mevcut müşteri bağlılığının ne derece sağladığı, hata yapma oranları, işe geç gelme veya gelmeme, görev süresi, disiplin cezaları gibi ölçülebilir öğelerden oluşması bakımından insan yargısına dayanan subjektif değerlendirmelere göre daha objektiftir. Subjektif değerlendirme ise çalınının performansının kendisi ve/veya üstü tarafından gerçekleştirilen değerlendirmeleri kapsar. Daha adil ve daha doğru sonuçlar elde etmek amacıyla subjektif değerlendirmelerde son yıllarda daha çok çalışanın yöneticisi, çalışma arkadaşları, müşterileri tarafından değerlendirildiği 360 derece geribildirim taraması tercih edilmektedir. Performans değerlendirmede hangi yöntemin en doğru yöntem olduğu tartışması devam etmektedir.[2]

Doğası gereği iş performansı değerlendirme uygulaması hangi davranışların işletmelerin hedef ve misyonu için değerli olduğuyla doğrudan ilgili olduğu için[3] görev ve bağlamsal performans boyutlarının ağırlıklarının bu doğrultuda belirlenmesi işletmeler için önem arz etmektedir.

---

[2] C. Visvesvaran, "Assessment of Individual Job Performance: A Review Of The Past Century And A Look Ahead", Handbook of Industrial, **Work And Organizational Psychology**, Vol 1, N. Anderson, D.Öneş, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Editörler) ,Sage Yayınları, 2001, s.110-127.

[3] N. Befort, K. Hattrup, a.g.e. , s. 17.

3.1.3. Bireysel İş Performansına Etki Eden Faktörler

İşletmelerin etkililiğinde ve verimliliğinde doğrudan etkisi olan çalışan iş performansının yükseltilmesi günümüz iş dünyasında ana odaklardan biri olmaya devam etmektedir. Bu kapsamda hangi etkenlerin iş performansı üzerinde etkili olduğu ve peformansı yükseltmek yönünde bu etkenlerin nasıl işlerlik kazandıralacağı örgütsel davranış araştırmalarında yaygın olarak üzerinde durulan bir alandır.

Örgütsel adalet algısı, insanlar arası ilişkiler, çalışan stres seviyesi, iş tatmini, örgütsel bağlılık, yapılan işe karşı tutumlar, çalışanın zihinsel yeteneği, çalışanın kişilik özellikleri gibi etkenler bu bağlamda çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır.

Çalışanlar kendilerine adil davranıldığında, yüksek performans sergilediklerinde adil olarak ödüllendirileceklerine inandıklarında, yöneticilerinin kendilerine karşı destekleyici tutum içinde olduklarında ve çalışma arkadaşlarına güvendiklerinde daha yüksek performans göstermek eğilimine girebilirler. Çalıştığı işletmenin kendisine iyi davrandığını düşünen bir çalışan işletmenin etkililiğini arttırmak yönünde performansını yükseltmeye çalışarak karşılık vermek isteyebilirler.

Rekabet ve karlılık baskısının getirdiği stresli pazar koşullarında varlığını devam ettirmeye çalışan işletmelerde çalışanlar da bu baskıyı hissedebilirler. Bunun yanısıra doğrudan yapılan iş ile ilgili sorunlar ya da zorluklardan kaynaklanan baskı çalışan üzerinde stres oluşturabilmektedir. Çalışanın görev tanımındaki belirsizlikler, yapılan işin gerektirdiği araç ve kaynaklardan yoksun olma, rol çatışmaları, işinden olma kaygısı, özel hayat ile iş hayatı arasındaki dengesizlik, vs. gibi iş ile ilgili sebeplerin çalışan üzerinde oluşturduğu stres iş performansını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Zira, böyle bir durumda çalışan iş performansını yükseltmek için ihtiyacı olan zaman ve enerjinin bir kısmını stres ile baş edebilmek için harcamak zorunda kalcaktır. Bu bağlamda işletmeler etkiliklerini arttırmak amacıyla strese yol açan faktörleri mümkün olduğu ölçüde en aza indirgemek için gerekli tedbir ve düzenlemeleri hayata geçirdiklerinde çalışan iş performansına olumlu yönde katkıda bulunabilirler [4] . Çalışanların yaptıkları işe ile ilgili düşünce ve tutumları da bireysel iş performanslarını etkileyen faktörler arasında yer alır. Özellikle iş tatmini ile bireysel iş

[4] S. Gilboa, A. Shirom, Y. Fried, C. Cooper, "A Meta-Analysis Of Work Demand Stressors And Job Performance: Examining Main And Moderating Effects", **Personnel Psychology**, 61, 2008, s. 227–271.

performansı arasındaki ilişki bir çok çalışmada ele alınmıştır. Yaptığı işten memnun ya da mutluluk duyan bireylerin işe daha çok sarılacakları ve bunun sonucunda yüksek performans sergileyecekleri öngörülebilir. Buna karşın, insanlar yaptığı işten memnun olmasa da işten atılma korkusu, etik kaygılar, rakiplerinin gerisinde kalmama gibi kaygılar sebebiyle beklenenden daha yüksek performans gösterebilirler. Zira, Judge ve Arkadaşlarının konuyu ele alan birçok araştırma üzerinde yaptıkları incelemeler sonucu iş tatmini ile iş performansı arasında beklenin aksine yaklaşık 0.30'luk bir korelasyon olduğunu ortaya çıkarmıştır.[5]

Bireysel iş performansına etkide bulunan başka bir etken de muhakeme yeteneği, sözel ve sayısal yetenek, analitik düşünme yeteneği gibi bileşenlerden oluşan genel zihinsel yetenek veya bilişsel yetenektir. Tümünde olmasa bile belli sayıdaki iş kolunda çalışanın bilişsel yetenekleri ile bireysel iş performansı arasında olumlu bir ilişki vardır. Bu ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla Salgado ve arkadaşları Avrupa'da belli başlı ülkelerde yer alan işletmelerde, güçlük ve karmaşıklık derecesine göre yüksek, orta ve düşük olmak üzere üç gruba ayırdıkları on iki iş kolunda bir çalışma yürütmüşlerdir. Bu çalışmaya göre işin güçlük ve karmaşıklık derecesi arttıkça çalışanın bilişsel yetenekleri iş performansında daha etkili olmaktadır. Araç sürücülüğü, vasıflı işçilik gibi işlere kıyasla çok daha yüksek karmaşıklığa sahip mühendislik,yöneticilik, satış temsilciliği gibi işlerde çalışanın iş performansı ile bilişsel yetenekleri arasında doğru orantılı bir ilişki vardır.[6]

Çalışanlar arasındaki kişilik farklılıklarının bireysel iş performansı değerlendirme sonuçlarındaki farklılıkları açıklamakta ne derece etkili olduğu çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar bireysel iş performansında çalışanın sahip olduğu becerilerin kişiliğinden daha önemli olduğunu savunurken diğerleri kişilik özelliklerinin performansı belirlemede daha öncelikli olduğunu öne sürmektedir.

[5] T. A. Judge, C. J. Thoresen, J. E. Bono, G. T. Patton, "The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 127, 2001, s. 376–407.

[6] J. F. Salgado, N. Anderson, S. Moscoso, C. Bertua, F. de Fruyt, J. P. Rolland, "A Meta-Analytic study of General Mental Ability Validity For Different Occupations In The European Community" , **Journal of Applied Psychology**, Cilt 88, 2003, s. 1068–1081.

3.1.4. Kişilik ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki

Adaylar işe alım sürecinde bir takım ölçme ve değerlendirme uygulamalarına tabi tutulabilmektedir. Adayın gelecekteki bireysel iş performansını öngörmede bilişsel yetenek, fiziksel beceri ve kişilik testleri bu uygulamalar içinde öne çıkanlar arasında yer alır. Geçmişte Guion ve Gottier gibi araştırmacılar kişilik testlerinin performansı tahmin etmede etkililiğine şüpheyle bakarken son zamanlarda kişilik testlerinin işe alım süreçlerinde kullanımı kabul görmeye başlamıştır[7].

Kişilik özelliklerinin performansa hangi boyutlarda ve iş kollarında ne dereceye kadar etki ettiği farklı araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. McCloy, Campbell ve Cudeck tüm bireysel kişilik farklılıklarının performansın her boyutunda etkili olduğunu iddia etmişlerdir. Bormon ve Motowidlo ise özellikle görev performansı boyutunda becerinin kişilikten daha etkili olduğunu, kişiliğin ise bağlamsal performans üzerinde daha belirleyici olduğunu öne sürmüştür. Motowidlo ve arkadaşları performans boyutlarının karmaşıklığına vurgu yaparak bilişsel yetenek ile kişilik özelliklerinin farklı boyutlarda farklı ağırlıkta etkilerinden bahsetmiştir.[8]

Kişilik-performans ilişkisini ölçmede hangi kişilik boyutlarının kullanılacağı araştırmacılar arasında tartışma konusudur. Ancak, bu tür araştırmalarda Beş Temel Faktör Kişilik Özellikleri Modeli ya da Büyük Beşli Modelinin kullanımı yaygın olarak kabul görmüştür. Barrick ve arkadaşlarına göre kişiliğin iş performansı üzerindeki etkisi ile ilgili 1990'lara kadar süren kötümser bakış açısısının sebeplerinin arasında binlerce kişilik özelliğinin daha kolay ele alınabilir sayıya düşürülememiş olması, mevcut kişilik boyutlarının yeterince açık olmayışı, kişilik özelliklerinin tanım ve anlamlarının araştırmacılar arasında farklılık gösteriyor oluşudur. Son yirmi yıldır kişilik boyutlarının ölçülmesinde Büyük Beşli kişilik özellikleri modelinin yaygın olarak kabul görmesi ve bu tür araştırmalarda kullanılmasıyla bahsedilen sorunlar büyük ölçüde ortadan kalkmıştır.[9]

---

[7] M. R. Barrick, K. M. Michael, T. A. Judge, "Personality And Performance At The Beginning Of Millennium: What Do We know and Where Do We Go Next?", **International Journal Of Selection And Assessment**, Cilt 9, 2001, s. 9-30.

[8] C. Visvesvaran, a.g.e. , s. 122.

Büyül Beşli modelin her bir boyutunun performansa etkisinin ağırlığı ile ilgili farklı araştırmacılar farklı sonuçlara ulaşmıştır. McCloy, Campbell ve Cudeck özdisiplin boyutunun hedef belirleme üzerinden tüm iş performansı boyutlarına pozitif etkide bulunduğu bulgusuna ulaşmış, Ones ve Viswesvaran bu boyutun birçok farklı yolla bu etkiyi gerçekleştirdiğini savunmuştur. Öncelikle, özdisiplin ve sorumluluk duygusuna sahip çalışanlar anlamsız işlerle uğraşmak yerine görevleriyle ilgili işlere daha fazla zaman ayırırlar. Bu da iş bilgilerinin fazlalaşmasını sağlayarak üretkenliklerini arttırır ve yüksek iş performansına olanak tanır. Dahası özdisiplinli ve sorumlu bireyler daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı göstererek, detaylar üzerinde daha fazla durarak üretkenliğe ve karlılığı katkıda bulunarak performans değerlendirmelerinde yüksek puanlar alabilirler.[10]

Bazı araştırmacılar satış ve yöneticilik gibi diğer insanlarla görece daha yoğun iletişim halinde olunması gereken mesleklerde sosyallik, girişkenlik, kendine güvenmek, azimlilik gibi kişilik özelliklerini barındıran dışadönüklük boyutunun iş performansını tahmin etmede diğerlerinden daha fazla etkili olduğu bulgusuna varmışlardır. Yeniliğe ve deneyime açık olma boyutu ise ağırlıklı olarak eğitimlerden yeterli faydanın edinilmesi ile ilişkilendirilmiştir. Meraklı, yaratıcı, ilgi alanı geniş çalışanlar mesleki eğitimlerden optimum faydayı elde etmede diğerlerinden daha başarılı olmaktadırlar.[11]

Barrick ve arkadaşlarının Beş Faktör kişilik modeli ile kişilik arasındaki ilişkiyi ele alan 15 meta-analiz çalışmasını inceledikleri kapsamlı araştırması yukarıda bahsedilen bulguların bazılarını teyit ederken diğerlerini dışlayan sonuçlara ulaşmıştır. Buna göre dışadönüklük ile takım çalışması, yöneticilik performansı ile ilgili ilişki teyit edilirken, satış performansı ile ilişki ortaya konamamıştır. Ancak, araştırmacılar dışadönüklük ile satış performansı arasındaki ilişkinin var olabileceğini, ancak bazı moderatörler tarafından etkilendiğine dikkat çekmişlerdir. Duygusal denge ya da nevrotiklik boyutunun genel olarak tüm mesleklerde iş performansını tahmin etmede geçerli olduğu, özellikle polislik, vasıflı ve yarı-vasıflı işlerde diğer mesleklere göre daha etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Daha önceki çalışmaların gösterdiği gibi uyumluluk boyutu ile performans arasında zayıf bir ilişki tespit edilmiştir. Tüm boyutlar içinde özdisiplin boyutu daha

[9] M. R. Barrick, K. M. Michael, T. A. Judge, a.g.e., s. 10.

[10] C.Visvesvaran, a.g.e. , s. 122.

[11] M. R. Barrick, K. M. Michael, T. A. Judge, a.g.e., s. 11-12

önceki çalışmalarla tutarlı olarak tüm iş kollarında iş performansını öngörmede ve etkilemede en yüksek korelasyona sahip kişilik boyutu olarak bulgulanmıştır. Deneyime açıklık boyutu ise tıpkı uyumluluk boyutu gibi performans ile ilişkisi diğer boyutlara göre çok düşük düzeydedir. Bu boyut daha ziyade eğitimden fayda yeterliliği ile ılımlı düzeyde korelasyon göstermiştir. Araştırmacılar, uyumluluk ve açıklık boyutlarının satış performansı ile ilişkisinde moderatörlerin araştırılmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir.[12]

Büyük Beşli kişilik boyutları ile iş performansı arasında farklı araştırmacılar farklı oranlarda korelasyon bulmuş olsa da, söz konusu korelasyon katsayıları neredeyse sıfıra yakındır; en yüksek korelasyona sahip özdisiplin boyutu bile iş performansındaki varyansın küçük bir yüzdesini açıklayabilmektedir. Diğer taraftan kişilik-bireysel iş performansı arasındaki ilişki ile ilgili araştırmalarda daha tatmin edici sonuçlara iş performansı ve Büyük Beşli kişilik boyutlarında daha iyi ve isabetli kriterler belirlendiğinde ulaşılacağı beklenebilir.[13]

Kişilik-performans ilişkisi iş kollarına, işletmelere ve çalışma koşullarına göre farklılık gösteren karmaşık bir konudur. Tett,Jackson, Rothstein ve Reddon söz konusu ilişkinin örgüt kültürü, çalışma grubu ya da işe ait belirli görevlerin doğasına bağlı olarak dahi değişebileceğini belirtmişlerdir. Durumsal faktörlerin belirli kişilik özelliklerinin performans üzerindeki etkilerini güçlendirmesi ya da zayıflatmasını temel alan Tett ve Burnet' ın öne sürdükleri etkileşimci modele göre ise performansı tahmin etmede uygun kişilik özelliklerini ilişkilendirmek amacıyla işin kendisini analiz etmenin ötesinde işin içinde yer aldığı koşulları ve ortamı da değerlendirmek gerekir.[14]

Bu bağlamda daha etkili kişilik ve iş performansı ilişki araştırmaları için kişilik özelliklerinin ve iş performansı kriterlerinin mümkün olduğu ölçüde doğru ve açık bir biçimde tanımlanarak diğer etkenlerin yanısıra hangi kişilik özelliğinin hangi iş performansı kriteri ile bağlantılı olduğu net bir biçimde ortaya konmasının faydalı olacağı söylenebilir.

---

[12] A.e., s. 20-21.

[13] K. R. Murphy, J L. Dzieweczynski, "Why Don't Measures of Broad Dimensions of Personality Perform Better As Predictors of Job Performance?", **Human Performance**, 18(4), 2005, s. 343–357.

[14] A.e.

3.2. Satış Performansı

3.2.1. Satış Kavramı ve Satış Tipleri

Satış, alıcının satıcının mal veya hizmetleri karşılığında bedel ödediği ticari zincirin son halkasını ya da bu durumu ortaya çıkarmaya yönelik faaliyetleri[15] ifade eder.

Çeşitli satış tipleri olmasına karşın temel olarak iki ana başlık altında ele alınabilir; sipariş elde eden (ing. order getter) ve sipariş alan (ing. order taker). Sipariş alan satış tipinde satışçının rolü genel hatlarıyla müşterinin satın almaya karar verdiği ürün ya da hizmeti müşteriye tedarik ederek karşılığında ücretini almaktan ibaret iken, sipariş elde eden satış tipi satışçının rolü müşterinin işletmeyle temasa geçmesini beklemeden doğru müşteriyi tespit edip iletişime geçerek siparişe kadar uzanan süreçte aktif ve hedef odaklı satış faaliyetlerini kapsayan satış tipidir. Sipariş elde eden ve alan satış tipleri dışında bir de sektör spesifik sipariş yaratan satış tipi vardır. İlaç sektöründeki satış tipi satış yaratan tipe örnek verilebilir. Bu tipte satışçının görevi iletişim halinde olduğu doktorun satışçının temsil ettiği işletmenin ilaçlarını reçeteye yazmasını sağlamaktır. Rekabetin arttığı, müşteri arzının düştüğü sektörlerde yer alan ya da karmaşık ürün ve hizmetlere sahip işletmeler diğerlerine göre daha zor satış süreçlerine sahip sipariş elde eden satış tipi ve satışçı rollerini tercih etmesi beklenir.[16]

İşletmelerin satış elde eden satış tipinde karşılaştıkları zorluklar arasında bu satış tipine uygun çalışanları işletme bünyesine kazandırmak ve mevcut satışçıların performanslarını yüksek düzeyde tutmak gelmektedir.

[15] **Business Dictionary**, (Çevrimiçi) http://www.businessdictionary.com/definition/selling.html, 8 Ağustos 2011

[16] D. Jobber , G. Lancaster, **Selling and Sales Management**, 8 Baskı, Pearson Education Limited, 2009, s.8-10.

3.2.2. Geleneksel ve Modern Satış Süreçleri

Ürünün ya da hizmetin özellikleri ve faydaları belirlendikten ve hedef pazar tanımlandıktan sonra satış sürecinin içinde yer alan adımlara ilişkin yaklaşımlar zaman içinde farklılıklar göstermiştir. En eski ve geniş ölçüde kabul göreni Dubinsky' nin "satışın yedi adımı" olarak bilinen yaklaşımdır[17]. Bu yedi adım aşağıdaki aşamalardan oluşur[18];

1- Araştırma/Bilgi Toplama: Potansiyel müşterilerin belirlenmesi ilk adımı oluşturur. Bu aşamada ürün ya da hizmetlere ihtiyaç duyan, satınalmaya eğilimli ve satın alabilecek güçte olan müşteri adaylarının tespit edilerek iletişim detayları elde edilir.

2- Ön hazırlık: Bu aşamada birinci adımda belirlenen potansiyel müşterilerle ilgili daha detaylı hazırlık yapılır. Müşterinin ihtiyaçları ve ilgilenebileceği noktalar gibi detaylar belirgenleştirilir. Bu aşamada elde edilen bilgiler müşteriyle temasa geçmeden önce satışçının yapacağı hazırlıklarda belirleyici rol oynar. Yapılacak sunumda ön plana çıkartılması gereken noktalar gibi konuları içeren müşteriye en doğru yaklaşımın ne olacağı bu aşamada belirlenir.

3- Müşteri ile temas: Birinci ve ikinci aşamadan sonra hazırlıkların tamamlanmasıyla müşteri ile temasa geçilir. Bu aşamada satışçının sunduğu ürün veya hizmetlere müşterinin dikkatini çekmek ve canlı tutmak ana amaçlardan biridir. Bu adımda elde edilecek başarı bir sonraki aşamaya geçilmesinde belirleyici rol oynar.

---

[17] W. C. Monchief, G. W. Marshall, "The Evolution Of The Seven Steps Of Selling", **Industrial Marketing Management,** Cilt 34, 2005, s.13.

[18] A. J. Dubinsky, "A Factor Analyic Study Of The Personel Selling Process", **Journal of Personal Selling &Sales Management**, 1,1980/81, s. 26-33.

4- Satış Sunumu: Satış faaliyetinin özünü oluşturan bu aşamada satışçı ürün veya hizmetin sunumunu gerçekleştirerek güçlü yanlarını ve kullanacak kişi için yararlarını anlatarak müşterinin ilgi ve istekliliğini arttırmaya çalışır.

5- Müşteri itirazlarının üstesinden gelme: Çoğu satış sunumu toplantısı ya da görüşmesinde olduğu gibi müşteri fiyat kısmındaki pazarlık şansını arttırma startejisi ya da gerçekten satın almadaki isteksizliği sonucu satışçının ortaya koyduğu noktalara itiraz eder. Bu doğrultuda satış sürecinin hedeflendiği gibi satın almayla sonuçlanması için satışçı müşterinin satın alma isteksizliğiyle baş ederek ürün veya hizmetin satın alınması bağlamında müşteriyi ikna etmek durumundadır. Bu doğrultuda satışçı müşteriyi karar almaya yönlendirmek için mümkün olduğu ölçüde müşteri itirazlarının üstesinden gelmeye çalışır.

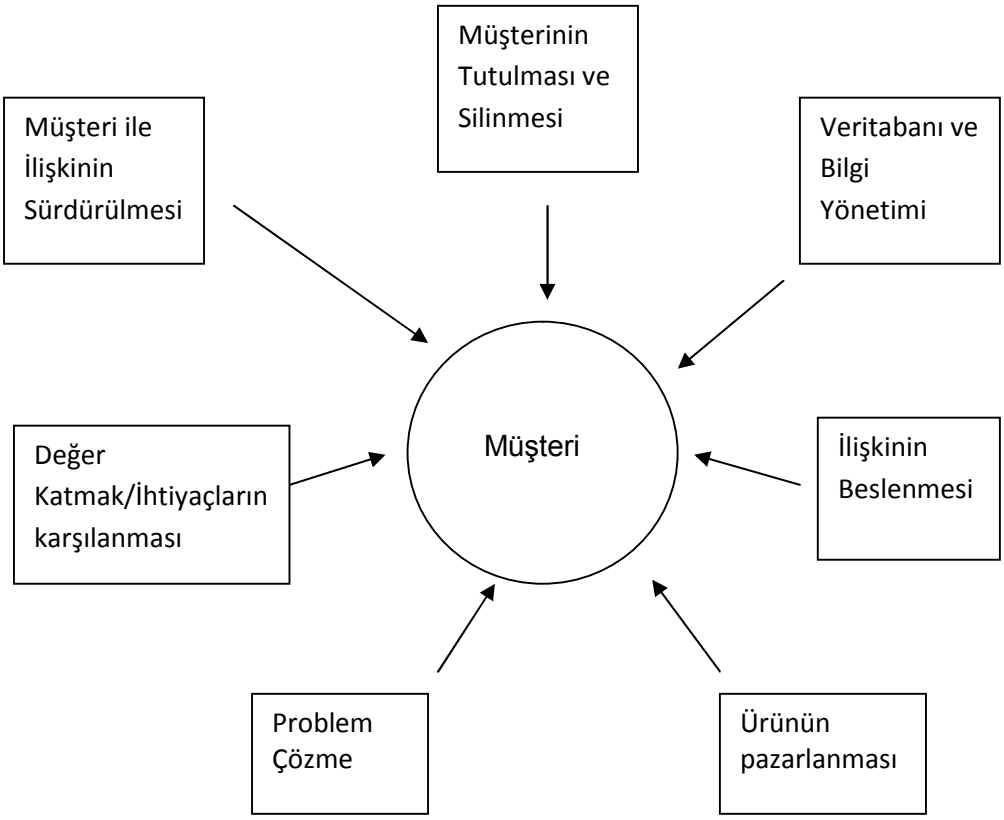
6- (Satış) Kapatma: Bu aşamada satışçı ile müşteri arasındaki müzakerenin satın alma yönünde sonuçlanması için satışçı inisiyatif kullanır. Satışçı müşteri itirazlarını etkili bir şekilde karşılayarak sipariş vermeye yönlendirir ve siparişi alır. Bu bağlamda satış kapatma satış sunumu sonrası ürün ya da hizmetin satın alınmasının fiili olarak gerçekleşmesi ya da taahhüt edilmesiyle başarılı bir şekilde sonuçlanması olarak tanımlanır.

7- Takip: Sipariş sonrası satışçı ürün veya hizmet ile ilgili müşterinin olası şikayetlerini ortadan kaldıracak veya memnuniyetini arttırmak amacıyla destekleyici faaliyetlerde bulunur. Örneğin, müşterinin satınaldığı ürünü kullanacak olanlara eğitim vermek ya da kullanım esnasında karşılaşılan sorunlarla ilgili çözüm önerileri getirmek söz konusu destekleyici faaliyetler arasında yer alır. Bu sayede satışçı aynı müşteriye gelecekte yeni bir ürün ya da hizmet şansını yükseltmiş olacağı gibi memnun kalan müşteri tavsiye yoluyla satışçıya yeni müşteriler kazandırabilir.

Diğer taraftan Moncrief ve Marshall'a göre satış anlayışı ve buna bağlı olarak satış süreçleri evrim geçirmekte, günümüz koşullarına uyum sağlamaktadır. Artan müşteri beklentileri, küreselleşmenin getirdiği sert rekabet koşulları, teknojinin gelişmesine parallel olarak değişen satış yöntemleri gibi sebeplerle satışçıların iş yapış tarzları da değişim göstermektedir. Bu

bağlamda zaman içinde zorlayıcı satış tekniklerinden oluşan satış anlayışı yüksek karlılık getiren müşterilerle uzun süreli ilişkiye dayanan bir anlayışa evrilmiştir.[19]

Bu anlayışa paralel olarak geleneksel "satışın yedi adımı"nın yerini aşağıdaki Şekil 6'da gösterilen yedi adım almaya başlamıştır[20].



Şekil 6. Satışın Yedi Adımı

Bugünkü çalışma ortamında işletmeler çoğunlukla karlarının %80'inin müşterilerinin %20'sinden elde etmektedir. Bunun farkında olan işletmeler yeni müşteri bulup portföylerine eklemenin yanısıra ağırlıklı olarak işletme için önemli olan ve yüksek karlılık sağlayan mevcut müşterilerini

[19] W. C. Moncrief , G. W. Marshall, a.g.e. , s.14.

[20] A. e. , s.19.

tutmaya odaklanmayı tercih etmektedirler. Zira, potansiyel müşterileri tespit etmek ve ortaya çıkarmak için harcanacak zaman ve enerjinin mevcut müşterilerle olan ilişkinin güçlendirimesine kanalize edilmesi performans üzerinde olumlu etkide bulunmaktadır. Bu durum büyük ve pazarda görece daha sağlam yer edinmiş işletmeler için daha fazla geçerlidir. Pazarda kendisine yer edinmeye çalışan orta ve küçük ölçekli işletmeler için yeni potansiyel müşterilerin belirlenmesi ve onlara kaynak harcanması önemini korumaktadır. Bu doğrultuda satışçılar bulundukları işletmenin pazardaki konumuna göre yeni potansiyel müşterilerle ilgili araştırma yapma veya bilgi toplama faaliyetlerine ağırlık vermekte ya da büyük ölçüde mevcut müşterilere odaklanabilmektedir.[21]

Geleneksel satış yaklaşımında satışçılar temasa geçmeden önce potansiyel müşterilerin ihtiyaçları ile ilgili bizzat kendileri ön hazırlık yaparken günümüzde işletmeler müşterilerle ilgili sahip oldukları geniş çaplı bilgiyle bünyesindeki satışçıları destekleyebilmektedir. Sadece müşteri veritabanı yönetimi ile ilgili bazı işletmelerde ayrı bir birim bile vardır. Satışçılardan karşılığında kendilerinin de büyük fayda sağlayacağı sözkonusu veritabanına katkıda bulunmaları beklenmektedir. Müşterinin gelecekteki ihtiyaçlarının etkili bir şekilde incelendiği bu veritabanları sayesinde satışçılar daha az zaman harcayarak çok daha etkili ön hazırlık yapabilme olanağına kavuşmuşlardır.[22]

Potansiyel müşteri ile kurulacak temasta müşteri ile diyalog kurmanın en iyi yolunun ne olduğuna odaklanan geleneksel yaklaşımdan farklı olarak modern yaklaşımda müşteri odaklı bir bir anlayışla müşteri ile uzun süreli iş ilişkisi kurmanın en iyi yolları aranır. Bu süreçte satışçılara büyük sorumluluklar düşer, zira müşterinin işletme ile ilgili algısı satışçıda kişilik kazanmaktadır. Bu noktada satışçı müşteri ile olan ilişkisinde kısa vadeye odaklanmak yerine uzun vadeye odaklanmalıdır. Geleneksel yaklaşımında temas adımının yerini ilişkinin beslenmesi ve korunması almıştır.[23]

Müşteriye bire bir satış sunumunun yapıldığı geleneksel yaklaşımdan farklı olarak satışçılar ilave olarak pazarlama faaliyetlerine de ağırlık vermeye başlamışlardır. Satış sunumunun içerdiği bilgi

[21] A.e., s. 18.

[22] A.e., s.19-20.

[23] A.e.

ve mesajlar artık internet sayfalarında yer alabilmekte ya da e-posta yoluyla müşterilere ulaştırılabilmektedir. Modern yaklaşımda satışçılar hala satış sunumu yapmaktadırlar, ancak ilave olarak pazar segmentasyonu ve değerlendirilmesi, ürün geliştirme ve müşteri veritabanı yönetimi gibi pazarlama faaliyetlerine daha fazla müdahil olmakta, pazarlama süreçlerine aktif olarak yer almaktadırlar.[24]

Müşteri itirazlarının üstesinden gelmenin ötesinde satışçılar gittikçe daha fazla problem çözücüler olmaktadır. Geleneksel anlayışta satış kapatmada müşterinin sunduğu itirazları etkili bir şekilde karşılayarak müşteriyi tatmin etmek sürecin önemli bir parçasıydı. Modern satış yaklaşımda satışçı daha çok müşteriyle birlikte problemleri tanımlayan, ihtiyaçları belirleyen ve etkili çözüm önerileri ortaya koyan danışman rolünü üstlenmektedir. Artık hızlı bir şekilde satışa ulaşmak tek hedef olmaktan çıkmıştır, modern yaklaşımda kazan-kazan anlayışına dayalı olarak satışçı-müşteri ilişkisinin kalitesi ana amaç olmuştur. [25]

Yeni satış yaklaşımında müşteri ihtiyaçlarının tam olarak karşılanması tek seferde satış kapatmadan daha önemlidir. İhtiyaçların tam olarak karşılanması doğrultusunda gerekirse müşteri ile birçok defa görüşmek gerekebilir. Satışçının görevi müşteriye değer katmaktır. Bu sayede müşteri sadakatinin artmasını sağlayarak müşteri ile sürekli bir iş ilişkisine sahip olabilir.[26]

Son olarak geleneksel satış anlayışının son adımı olan takip aşaması çok fazla değişmemekle birlikte müşteri ile iş ilişkisinin korunmasına evrilmiştir. Modern yaklaşımda müşteri ile iş ilişkisinin canlı tutulmasına yönelik faaliyetler satışçıya destek mahiyetinde işletme içindeki diğer kişi ya da birimler tarafında da yapılabilmektedir. Özellikle teknolojik gelişmelere paralel olarak geçmişe oranla takip aşaması çok daha etkili yapılabilmektedir.[27]

Modern satış yaklaşımı satış süreçlerini yeniden tanımlamış olmasına rağmen geleneksel satış yaklaşımı hala yaygın olarak kullanılmaktadır. Burada belirleyici olan işletmenin pazardaki

[24] A.e. , s.20.

[25] A.e.

[26] A.e. , s.20-21.

[27] A.e.

konumu ve içinde bulunduğu sektörel özelliklerdir. Büyük ölçekli işletmeler modern satış yaklaşımına geçerken orta ve küçük ölçekli işletmeler geleneksel satış anlayışını benimsemeyebilmektedir. Bu seçimde önemli olan işletmeye en uygun satış anlayışının ve satışçı tipinin ne olduğuna karar vermektir.

3.2.3. Satış Performansının Değerlendirilmesi ve Ölçütleri

İşletmeler satışçıların performansını arttırmak amacıyla çeşitli yollar denerler. Bunların en başında geleni yapılan satışlar üzerinden satışçıya belli bir oranda komisyon ödemek ya da belirli dönemlerde o dönem içinde satışçıya işletme ya da yöneticisi tarafından verilen satış hedefleri tutturulduğunda gerçekleşen toplam satış tutarı üzerinden belli bir oranda ödeme yapmaktır. Bunun yanısıra hedeflerin gerçekleştirilmesine bağlı olarak nakit dışında tatil gibi çeşitli ödüller de verilebilmektedir. Söz konusu komisyon ya da ödüllerin adil ve etkili bir şekilde dağıtılması satış performansının adil ve etkili bir şekilde ölçülmesine bağlıdır.

Ödüllerin adil dağıtılmasına katkısının yanısıra satış performansının ölçülmesi satışçılara hedeflerini tutturma doğrultusunda hangi noktada durdukları yönünde geri bildirim vererek mevcut durumlarına ayna tutmak anlamında da faydalıdır. Olumlu geri bildirim alan satışçının hedefi tutturma yönünde kendine güveni pekişir ve motivasyonunu arttırarak yoluna devam eder. Tam aksine olumsuz geri bildirim alan satışçı eksikliklerin farkına vararak önlem alma fırsatı yakalamış olur. Diğer taraftan işletme için ise satış performans değerlendirme verileri hedeflerin yeniden belirlenmesi, eksikliklerin giderilmesi için fırsat sağlar.

Satış performansı değerlendirilmesinde en önemli konulardan biri performans ölçütlerinin neler olacağıdır. Performans ölçütlerini nicel ve nitel olmak üzere iki grup altında toplamak mümkündür[28].

[28] D. Jobber , G. Lancaster, **Selling and Sales Management**, 8. Baskı, Pearson Education Limited, 2009, s.496-505.

Nicel ölçütler, elde edilen satış cirosu, karlılık oranı, potansiyel ve/veya mevcut müşteriye gerçekleştirilen satış adedi, alınan toplam sipariş adedi, yeni müşteriye gerçekleştirilen satış adedi, işletmeye kazandırılan yeni müşteri adedi, gerçekleştirilen telefon arama ya da müşteri ziyareti sayısı, toplamda verilen teklif sayısı gibi ölçülebilir, nitel ölçütlere göre daha nesnel ölçüterden oluşur. Bu ölçütlere ilaveten satışçının elde ettiği kar ve bu karı elde etmede yapmış olduğu harcamaların ölçülmesi gibi daha detaylı ölçütler de belirlenebilir.

Nitel ölçütler doğal olarak görece daha öznel olan satışçının satış becerileri, müşteri ile olan iş ilişkisinin etkililiği, öz-organizasyon yeteneği, ürün veya hizmet bilgisinin müşteriye aktarılmasındaki başarısı, satış hedeflerini gerçekleştirme yönündeki davranış ve tutumları gibi faktörleri kapsar.

Nicel ve nitel ölçütler ayrı ayrı ya da bir arada farklı ağırlıklarda değerlendirilerek satış performansı ölçülebilir. Hangi ölçütlerin kullanılacağı pazarın, işletmenin yapısı, satış süreçlerinin yapısı gibi farklı faktörlere göre tercih edilebilir. Günümüzde en yaygın kullanılan satış performans ölçütü satış ciro ya da karlılık hedeflerinin tutturulma oranlarıdır.

3.2.4. Başarılı Bir Satışçının Temel Özellikleri ve Becerileri

Pazar koşullarına, ürün ya da hizmetlerin yapısına ve fiyatına, müşteri taleplerine, çalışma kültürü gibi çeşitli etkenlere bağlı olarak bir çok satış türü ve yöntemi vardır. Farklı satış türü ve yöntemlerinin çeşitliliğine bağlı olarak satışçı tipleri de farklılıklar göstermektedir. Örneğin, bazı satış tiplerinde satışçı müşteriyle danışman-danışılan ilişkisi kurması gerekirken, bazı satış tiplerinde satışçı pazarlama faaliyetleriyle de çok yakından ilgilenmeli veya hızla sonuca ulaşacak yöntemler kullanarak hedeflerini tutturmalıdır.

Tüm bu farklılıklara ve çeşitliliğe karşın tüm satışçıların sahip olması gereken temel ve ortak özellikler ve beceriler vardır. Bir satışçının satış sürecini başarılı bir şekilde yürütebilmesi için gerekli özellikler ve beceriler ile ilgili bugüne kadar çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalara göre başarılı satış süreci şunlarla ilintilidir[29];

-soru sormak,
-ürün ya da hizmetlerle ilgili bilgi sağlamak, kıyaslama yapmak ve öne sürülenlerle ilgili kanıt sunmak,
-müşterinin bakış açısını kavramak,
-müşteri algısı ile mutabık olmak,
-müşteriyi desteklemek,
-gerilimi azaltmak,
-müşteri hakkında detaylı bilgi sahibi olmak,
-yüksek oranda çaba,
-kişinin kendi yeteneklerine güven duyması

Satış süreçlerinin içinde yer alan bu noktaların etkili bir şekilde uygulanabilmesi için çeşitli çalışma ve araştırmada ele alınmış olan başarılı bir satışçıda olması gereken temel özellikler ve beceriler aşağıda yakından ele alınmaktadır.

---

[29] A.e. , s.247-248

Başarılı satışçıların kendilerini adadıkları hedefleri vardır.[30] Başarılı bir satışçının hedefleri bir günde kaç müşteriyi telefonla arayacağından, haftada kaç müşteri ziyaret edeceğinde, ne kadarlık bir satış hedefini gerçekleştirileceğine kadar geniş yelpazede farklılık gösterir. Böylelikle ne istediği ve bu isteğine ulaşmak için hangi noktada olduğu ile ilgili kafasında net bir resme sahiptir. Bu resim başarılı satışçıların önlerine çıkan fırsatları görmelerini kolaylaştırırken satış hedeflerini tutturma yönünde mevcut durumlarını da gözden geçirmelerine olanak tanır.

Bireysel hedeflerinin yanısıra çalıştıkları işletmenin ve müşterilerinin hedefleri de başarılı satışçılar için öncelikli yer işgal eder[31]. Sadece kendi hedeflerine odaklanıp müşterinin satış süreci sonunda elde etmek istediklerini göz ardı eden bir satışçının uzun vadede kazanma olanağı yoktur. Bu anlamda bir satışçının müşteri ile empati kurması önem arz eder. Müşteri ile empati kuramayan ve böylelikle çok değerli müşteri geri bildirimlerini anlama ve değerlendirmeden yoksun olan bir satışçının satış sürecini iyi bir şekilde tamamlamada beklenen başarıyı elde etmesi çok fazla olanak dahilinde değildir[32].

Harvard Business School'un gerçekleştirmiş olduğu bir çalışmaya göre yüksek başarılı satışçılar "hayır" cevabını kişisel almazlar, elde edilen sonuçların yüzde yüz sorumluluğunu kabul ederler; empati yetenekleri vardır; ortalamının üzerinde istekliliğe, empatiye, irade gücüne ve kararlılığa sahiptirler; yüksek seviyede hedef odaklıdırlar; ve yabancılarla kolaylıkla iletişim kurararlar.[33]

Sardar ve Patton kaleme aldıkları *What Makes a Great Salesperson? Links between Our Heritage and the Future* başlıklı makalede başarılı satışçıların özelliklerini şu şekilde sıralamışlarıdır[34];

---

[30] Stephen Schiffman, **Sales Essentials**, Adams Media, 2008, s.370.

[31] A.e. , s. 370

[32] D. Mayer, H. M. Greenberg, "What Makes A Good Salesman", **Harvard Business Review**, Temmuz-Ağustos, 1964, s. 119-120.

[33] A. Ruth, A. Wysocki, "Top Sellers: Characteristics of a Superior Salesperson", University of Florida IFAS Extension, Publication SN004, **(Çevrimiçi) http://www.edis.ifas.ufl.edu/sn004**, Orijinal Yayınlanma Tarihi: Mart 2002, 13 Eylül 2011.

[34] A.e.

İş bağlılığı
Startejik Yönelim
Zeka
Zihin Açıklığı
Sosyallik
Saygı Uyandıran
Güvenilebilirlik
Israrcılık
Cesaret
Doğaçlama Yeteneği
Meraklılık
Etkililik
Kararlılık
Dürüstlük/Açıklık

Bir yönetim danışmanlık firması tarafından yapılan bir araştırmada yüksek performanslı satış profesyonellerini diğerlerinden ayıran önemli faktörlerle ilgili düşünceleri sorulan 365 CEO ağırlıklı olarak öz-disiplin, motivasyon, ürün bilgisi, müşteri bilgisi, doğuştan gelen yetenek ve kişilik yanıtlarını vermiştir.[35]

Önde gelen satış ve pazarlama uzmanlarından biri olan Levine kendi tecrübelerinden yola çıkarak başarılı bir satışçının özelliklerinden birinin reaktif olmak yerine proaktif olmak olduğunu söyler[36]. Fırsatları öngören, yapıcı değişimi başlatmak için inisiyatif ve sorumluluk almaktan kaçmayan, proaktif kişilik özelliklerine sahip satışçıların rekabetin yoğun olarak yaşandığı pazar koşullarında kendilerinden beklenen satış hedeflerini tutturmada diğerlerine oranla daha başarılı olması beklenir.

[35] A.e.

[36] A.e.

3.2.5. Satış Performansına Etki Eden Faktörler

İşletmeler kurumsal hedeflerini doğrudan etkileyen satış bölümlerinin performasını yükseltmek için en iyi performansı ortaya koyacak satışçıları işletmeye dahil etme, satış becerilerini geliştirecek eğitimlere bütçe ayırma, çeşitli pazarlama yöntemleri ve teknolojinin getirdiği olanakları kullanarak yeterli desteği sağlama, belirli hedefler tutturulduğunda çeşitli ödüller vermenin aralarında bulunduğu bir takım uygulamalarda bulunurlar. Amaç, satış performansını etkileyen faktörlere olanaklı olduğu ölçüde müdahale ederek satış hacmini ve karlılığı arttırmak, müşterilerle uzun dönemli iş ilişkisini korumak ve en nihayeyinde pazardaki konumlarını sağlamlaştırmaktır.

Satış performansını nelerin etkilediği hem işletmeler hem de konu ile ilgili araştırma ve uzmanlar tarafından her dönemde gündemdeki yerini koruyan araştırma alanlarından biridir. Konu ile ilgili en çok atıfta bulunulan çalışmalardan birini yayınlayan Churchill ve arkadaşları satış performansını belirleyen faktörleri rol algılamarı, beceri düzeyleri, yetenek, motivasyon, kişisel etkenler, örgütsel/çevresel etkenler olmak üzere altı kategori altında toplamışlardır. Diğer taraftan Vinchur ve arkadaşları satış performansına etkileri bakımından daha çok kişilik özelliklerine odaklanmışlarıdır. Bu çalışmaları da kapsayacak şekilde 1982-2008 arasındaki çalışmaları ele alan Verbeke ve arkadaşlarının kaleme aldıkları makalede satış performansına etki eden faktörlerle ilgili literatür kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve her bir kategori alt-kategorileri birlikte ele alınarak detaylı bir çerçeve ortaya konmuştur[37] ve söz konusu kategoriler aşağıdaki paragraflarda ele alınmaktadır.

Rol algılamaları kategorisi, rol taraflarının talep ve beklentilerinin algısıdır ve rol çatışması, rol belirsizliği, aşırı rol yüklemesi ve tükenme alt-kategorilerinden oluşur. Satışçının da içinde bulunduğu rol taraflarının beklenti ve taleplerindeki çatışma ve belirsizlik, taleplerin yerine getirilmesi için gerekli becerilere ya da motivasyona sahip olmama algısının derece ve şiddeti ve

[37] W. Verbeke, B. Dietz, E. Verwaal, "Drivers Of Sales Performance: A Comtemporary Meta-Analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Cilt 39, 2011, s.407-428.

yapılan işten kaynaklı stresin yol açtığı tükenmenin seviyesi satış performansını etkilene faktör kategorilerinden biridir.[38]

İşle igili faaliyetlerdeki performans ile alakalı doğuştan gelen yetenekler yetenek kategorisini oluşturur. Kişilik özellikleri (dışa dönüklük, nevrotizm gibi), kişisel ilgiler, kimlik ve bilişsel yetenekler bu kategorinin altında yer alır.[39]

Beceri düzeyi kategorisi, satış mesleği için gerekli görev ve işleri yerine getirmedeki öğrenilmiş yetkinlikleri kapsar. Bu kategori, kişilerarası ilişkiler, adapte olma derecesi, satış ve satılan ürün veya hizmet ile ilgili bilgi gibi alt-kategorilerden oluşur. İletişim ve sunum becerileri, ikna kabiliyeti kişiler arası beceriler alt-kategorisine örnek verilebilir. Adapte olma derecesi müşterinin talepleri ve ihtiyaçlarına uygun olarak satış sunumunu uyarlama gibi becerilerden oluşur. Satış ile ilgili bilgi, müşterileri gruplama, doğru satış stratejisi belirleme, sunum için sahip olunması gereken bilgi gibi becerileri kapsar. Bu beceriler aslında bir bütünlük arz eder. Örneğin, bilgisayar yazılımları ile ilgili hiçbir bilgisi olmayan bir satışçının konunun uzmanlarına yönelik gelişmiş yazılım satış gerçekleştirme performansının beklenilenin altında olması yüksek olasılık dahilindedir. Zira, uzmanların ihtiyaçlarını analiz edemeyen, sordukları sorulara tatmin edici cevap verme olanağından yoksun bir satışçının ikna becerisi yüksek olsa da müşteriyi ikna etmesi ve ürünün faydaları ile ilgili anlatacaklarının inandırıcı bulunması oldukça zordur.[40]

Motivasyon kategorisi, bir satışçının her bir satış faaliyeti için ortaya koymayı isteyeceği çaba düzeyi olarak tanımlanır ve bilişsel seçim, hedef odaklılık, görev angajmanı alt-kategorilerinden oluşur. Öncelikli hedefleri belirleme, belirli bir görev üzerinde zaman harcama gibi kişinin bilişsel becerilerine bağlı seçimler bilişsel seçim alt-kategorisine örnek verilebilir.[41]

Kişisel etkenler, kişinin yaşı, fiziksel özellikleri, satış deneyimi gibi yukarıda ele alınan kategorilere ait olmayan bireysel faktörden oluşur. Kişisel etkenler de satış performansına farklı boyutlarda etkide bulunabilir. Örneğin, hiç satış deneyimine sahip olmayan çok genç bir

[38] A.e. , s. 409

[39] A.e.

[40] A.e.

[41] A.e.

satışçının üretim sektöründe pazara yön veren kuruluşlara yüksek teknoloji ürünü bir makina satışı gerçekleştirmede ortaya koyacağı performansın beklenilenin altında olmasını beklemek gerçeğe çok uzak olmayacaktır.

İşletmenin pazarlama yönelimi, kültürü ya da yöneticilerin yönetim becerileri veya anlayışı gibi öğelerin de içinde bulunduğu örgütsel özellikler örgütsel etkenleri oluştuturken, pazardaki rekabetin şiddeti, pazarın potansiyel müşteri kapasitesi gibi öğeler çevresel etkenler kategorisi altında yer alır.[42]

Yukarıda söz edilen kategorilerin her birinin ne şiddette ve hangi boyutta satış performansına etkide bulunacağı satış tipine, ürün ve hizmetin gerektirdiği satış yöntemlerine bağlı olarak değişiklikler göstermesi doğaldır. Örneğin, ithal ürünler satan bir satışçının döviz kurlarındaki ani iniş ve çıkışlar gibi makro ekonomik koşullara bağlı olarak sahip olduğu satış teknikleri becerileri, satış deneyimi gibi etkenlerden bağımsız olarak satış performansı olumsuz yönde etkilenebilirken, görece daha düşük seviyede satış becerilerine sahip yüksek gelir grubuna lüks ürünler satan bir satışçı için bu durum satış performansında bir değişiklik yapmayabilecektir. Dolayısıyla, satış performansı hedefleri konulurken tüm etkenler mümkün olduğu ölçüde gerçekçi bir şekilde ele alınmalı, ona gore değerlendirilmelidir.

[42] A.e.

3.3. Proaktif Kişilik ve Satış Performansı

Satış performansını etkileyen faktörlerden biri de satışçının kişiliğidir. Önceki bölümlerde ele alındığı gibi satışçıların başarılı olabilmesi için bir takım beceri ve özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu beceri ve özellikler satış performansına yansıtılırken birçok faktör tarafından etkilenmektedir. Bu faktörler arasında kişiliğin ne yönde ve şiddette etki yaptığı işletmeler için önemini koruyan bir konudur. Bu etki net bir şekilde ortaya konulabilirse satış bölümlerinin ve performansının işletmenin toplam etkiliği içindeki yerinin ve öneminin farkında olan işletmeler henüz sürecin en başında, işe alım safhasında kişilik testleri uygulamak ve uygun mülakatar yoluyla yüksek performans ortaya koyabilecek satışçıları işletmeye dahil edilme olanağına kavuşabilirler. Zira, işletmenin pazardaki rekabet gücüne ve karlılığına doğrudan etkide bulunan satışçıların işe alımında yapılan yanlış tercihler telafisi zor sonuçlara yol açabilmektedir.

Bu bağlamda, Beş faktor kişilik modeli boyutları ile satış performansı arasında ne yönde ve şiddette bir ilişki olduğu üzerine bir çok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan birinde Vinchur, Shippmann, Switzer, and Roth (1998), özdisiplin ve dışadönüklük boyutlarının satış performansını öngörmede etkili olabileceğini ortaya koymuşlardır. Vinchur ve arkadaşlarına göre bu etkide dışadönüklük boyutunun iktidar isteği ile özdisiplin boyutunun başarma arzusu boyutları önemli rol oynamaktadır. Buna karşın farklı araştırmacılar beş faktör kişilik modeli ile satış performansı arasında görece düşük korelasyon tespit etmişlerdir.[43]

Büyük Beşli'ye ilaveten son zamanlarda bireysel farklılıklar ve örgütsel davranışlara etkileri bakımından proaktif kişilik boyutu odak noktası olmaya başlamıştır. Zira, dinamik rekabetçi çalışma koşulları inisiyatif kullanarak değişen şartlara hızlı adapte olabilen, değişimi önceden öngörüp eyleme geçen, hedef odaklı çalışanlara ihtiyaç gün geçtikçe artmakta, işletmelerin rekabet avantajları ve başarıları çalışanların kişisel inisiyatif ve proaktif davranışlar göstermesine büyük ölçüde bağımlı hale gelmektedir. Bu bağlamda iş performansını yükseltmede proaktif kişiliğin ne dereceye kadar etkili olabileceği üzerine çeşitli araştırmalar yürütülmektedir. [44]

[43] J. D. Morrison, J. D. Abraham, "Relationship Between The Performance Perspectives Inventıry's Selling Scale and Job Performance Of Real Estate Agents", **Applied HRM Research**, Vol. 8, Number 2, 2003, s. 86.

Proaktif kişiliğin özellikle satış performansına etkisi söz konusu araştırmaların bir bölümünü oluşturmaktadır.

Crant' in proaktif kişiliği ölçmek için Bateman ve Crant tarafından geliştirilen proaktif kişilik ölçeğini[45] kullandığı, her bir satışçı için performans verisi olarak satılan toplam ev sayısı, toplam komisyon geliri gibi ölçütlerin ele alınarak 131 emlak satışçısı üzerinde yapmış olduğu çalışmaya göre deneyim, sosyal çekicilik, genel zihinsel beceriler ve Büyük Beşli'nin iki boyutu –özdisiplin ve dışadönüklük- kontrol altında tutulduğunda proaktif kişilik ölçeği varyansın ilave %8'ini açıklamaktadır.[46]

Pitt ve arkadaşlarının aynı proaktif kişilik ölçeğini kullanarak endüstriyel araç üreticisi bir işletmede çalışan 113 satışçının proaktif davranış sergileme düzeyleri ile satış performansları arasındaki ilişki üzerine yapmış oldukları çalışmaya göre Crant'ın bulduğuna benzer düzeyde anlamlı bir korelasyon tespit etmişlerdir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre proaktif davranış sergileme düzeyleri yüksek olan satışçıların etkililik düzeyleri üst yöneticileri tarafından daha yüksek olarak algılanmaktadır.[47]

Proaktif davranışa kaynaklık eden en önemli öğe olan proaktif kişilik ile satış süreçlerinde etkili ve başarılı olması beklenen satışçıların satış yetkinlik ve becerileri bir takım paralellikler gösterir. Bu bağlamda yukarıdaki çalışmaların ortaya koyduğu gibi proaktiflik kişiliğe sahip satışçıların sahip olduğu bir takım kişilik özelliklerinin performanslarına olumlu yönde etkide bulunması beklenir.

---

[44] V. V. Baba, L. Tourigny, X. Wang, "Proactive Personality and Work Performance in China: The Moderating Effects of Emotional Exhaustion and Perceived Safety Climate", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Cilt 26, 2009, s. 23-37.

[45] T. S. Bateman, J. M. Crant, "The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt 14, 1993, s. 103-118.

[46] J. M. Crant, "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Among Real Estate Agents", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 80, 1995, s. 532-537.

[47] L. F. Pitt, M. T. Ewing**,** P. R. Berthon, "Proactive Behavior and Industrail Salesforce Performance", **Industrial Marketing Management**, Cilt 31, 2002, s. 639-644.

Tüm satışçı tiplerinde önemli olmakla beraber satış yaratan satışçı tiplerinde proaktif davranış daha önemli hale gelir. Zira, bu tip satışta pazar, rakipler ve müşterinin içinde bulunduğu durumu doğru ve isabetli şekilde analiz etmek ve gelecekte ortaya çıkabilecek fırsatları önceden öngörerek planlı bir şekilde eyleme geçmek rakiplerin önüne geçmede ve karlılığı arttırmakta avantaj sağlayan bir durumdur. Bu anlamda proaktif satışçılar sürekli olarak pazar eğilimlerini yakından takip ederek, müşterilerden gelen geribildirimleri ciddiye alıp değerlendirmek yoluyla gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçlara göre sattığı ürün ya da hizmetlerle ilgili bilgi ve satış yöntemleri konusunda kendilerini geliştirerek, satış için gerekli koşulları yaratarak satış performanslarını olumlu yönde artırabilirler.

Satış sonucu elde edilen ya da edilebilecek ciro ve karlılık, uzun vadeli iş ilişkisi potansiyeli taşıması bakımından tüm müşteriler eşit konumda değildir. Bu anlamda bir satışçının müşterilerine ayıracağı zaman ve enerjisini ne derece verimli yönettiği performansına etki eden faktörler arasında yer alır. Zamanını sattığı ürün ya da hizmete ihtiyaç duyan ve satınalma gücü bulunun potansiyel müşterileri tesbit etmeye, onlarla iş ilişkisini daha da geliştirme amacıyla stratejiler belirlemeye, daha etkileyici satış sunumları hazırlamaya ayırmak yerine yanlış hedef kitlesi ile harcayan bir satışçının kendisinden beklenen satış performansını ortaya koyacağı şüphelidir. Bu bağlamda etki alanlarının farkında olan proaktif satışçılar planlama becerilerini kullanarak hangi müşteriye ne kadar zaman ayırcaklarını nereye odaklanmaları gerektiğini bilerek etkililiklerini arttırabilirler.

Etki alanlarının farkında olan ve iyi yöneten proaktif kişilik yapısına sahip satışçılar ilgi alanlarında olan ama değiştiremeyecekleri faktör ve koşullarla zaman kaybetmek yerine etki alanlarını nasıl genişletebilecekleri üzerine kafa yorarak eyleme geçerler. Dinamik ve değişken pazar koşullarında, rakiplerle çevrelenmiş işletmelerde etki alanın genişleterek koşulları işletme lehine değiştirmek için eyleme geçmeye hazır proaktif satıççıların önemi yadsınamaz.

Tüm satış tiplerinde hedeflerin tutturulması satış performansı değerlendirmelerinde en önemli ölçütlerden biridir. Satış kapatma ve hedeflerini tutturma yolunda rakiplerle baş etmek, müşteri itirazlarını karşılamak gibi zorlu bir çaba sarfetmek zorunda kalan çoğu satışçının hedef odaklı olarak çabalarında ısrarcı olması ve sonuca ulaşmak için gerekli eylemlerde bulunarak proaktif davranışlar sergilemesi halinde başarılı olmasını beklemek olanaklıdır. Elbette burada sadece pragmatist yaklaşımla her ne pahasına olursa olsun hedef tutturmadan bahsedilmemektedir.

Proaktif satışçılar müşterilerle uzun vadeli iş ilişkisi içinde olmayı hedefleyerek kısa vadeli kazançları göz ardı etmeleri gerekiğinin farkındadırlar. Proaktif kişiler olay ve durumlara anlık tepki vermek yerine kendileri için en uygun kararı ya da eylemi seçme ve o doğrultuda hareket etme özelliğine sahiptirler. Bu bağlamda proaktif satışçılar müşteriye danışmanlık yapılarak doğru bir şekilde yönlendirilmesinin gerektiği satış tipleri için ideal olabilmektedirler.

Satışçılar, satış süreçlerinin her bir adımında ürün veya hizmetlerin özellikleri, müşteri talepleri, rekabet, örgüt içi ya da çevresel faktörlerden kaynaklanan zorluk ve engellerle karşılaşabilmektedirler. Bu zorluk ve engeller satışçılar üzerinde stres oluşturabilmekte ve motivasyonlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Söz konusu tüm olumsuzluklarla baş ederek satış süreçlerinin başarılı bir şekilde sonuçlandırılması için satışçıların kendi kendilerini motive etme ve harekete geçirebilmeleri etkililiklerini artıran önemli bir faktördür. Bu bağlamda proaktif kişilerin kendi kendilerini motive ederek harekete geçme konusunda diğer bireylere göre çok daha başarılı olmaları iyi birer satışçı olma potansiyeli taşıdıklarına işaret edebilir. Hatta öncü olma özellikleri sayesinde eyleme geçmede satış ekiplerinde yer alan diğer satışçılara da ilham vererek ekibin toplam motivasyonunu yükseltmeye de katkı verebilirler.

Satış süreçleri içinde satışçıların müşteriyi ikna etme, rakipleri dışarıda bırakma gibi kritik önemdeki karar alma süreçlerinde sorumluluk alarak inisiyatif kullanmak gibi proaktif davranışlar göstermelerinin başarılı performans sergilemede olumlu katkısı olması beklenir. Zaman zaman örgüt içi süreçlerin ağır işleyişi, iletişim olanaklarının zayıflığı gibi sebeplerden kaynaklanan etkenlerle satışçıların olumlu sonuçlara yol açacağına inandıkları durum ve koşullarda inisiyatif kullanarak karar alması ya da eyleme geçmesi gerekebilmektedir. Her ne kadar bazı üst yöneticiler bundan rahatsız olabilse de müşterisini her an rakiplerine kaptırma, hedeflerinden uzaklaşma baskısı altında etkili performans ortaya koymaya çalışan bir satışçının inisisayif kullanma ve sorumluluk alma alanı belli bir ölçüde geniş olmalıdır. Satış süreçlerinin oldukça karmaşık hale geldiği günümüzde planlama, organize etme, hızlı karar alma süreçleri sadece yöneticilerden değil satışçılardan da beklenmektedir. İnisiyatif ve sorumluluk almaları için zemin oluşturulduğunda proaktif kişiliğe sahip satışçıların daha fazla iş performansı göstermeleri de olanaklı hale gelebilir.

Miles ve Snow'un yaklaşımıyla ele alındığında proaktif kişilik özelliklerine sahip olan satışçıların aşağıdaki noktalarda farklılıklarını ortaya koyacaklarını söyleyebiliriz[48];

-mevcut süreçlerden bağımsız olarak yeni fırsatların arayışı içinde olmak,
- rakiplerden önce yeni ürün veya hizmetlerin lansmanını gerçekleştirmek,
- belirli bir olgunluk noktasına gelerek ya da düşüşe geçmeye başlayarak ömrünü doldurmuş süreçlerin stratejik olarak ortadan kaldırılması.

Bunların yanı sıra proaktif satışçılar satış bölgelerini dikkatli bir şekilde seçmek, rakipleri cevap vermek zorunda bırakacak değişim ve farklılık yaratmak yoluyla çevresel faktörlere belli bir noktaya kadar müdahalede bulunmaya çalışarak performanslarını arttırmaya çalışabilirler.

Diğer tüm beceri ve özelliklerin yanısıra kişiliğin de belirli bir ölçüde satış performansına katkıda bulunduğu yapılan bazı araştırmalarla öne sürülmüştür. Daha spesifik olarak proaktif kişilik özellikleri bireylerin başarılı bir satışçı potansiyeli taşıdıklarına işaret etmektedir. Bunun gerçekten böyle olup olmadığı yapılacak ilave çalışmalarla desteklenecektir.

[48] Leyland F. Pitt, Michael T. Ewing**,** Pierre R. Berthon, a.g.e, s. 640.

BÖLÜM 4

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Tasarımı ve Ön Kabuller

Bu araştırma sadece araştırmaya katılan örnek kütleye ilişkin sonuçlar içermektedir. Elde edilen sonuçlar belirli bir sektör ya da işletmeyle alakalı olarak bir genelleme içermemektedir. Proaktif kişilik ölçeği ve diğer veriler ilgili çalışanlara yönlendirilmiş ve tamamen kendi istekleri doğrultusunda uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde proaktif kişilik ölçeği ile demografik, satış deneyimi bilgilerinin sorgulandığı bir alanın bulunduğu bir ölçek kullanılmıştır. Satış performans verileri ilgili satışçıların yöneticilerine yöneltilen 3 ifadeye verdikleri yanıtların ortalaması ile ölçülmüştür. Proaktif kişilik ölçeği olarak Bateman ve Crant'ın geliştirdiği tek boyutlu proaktif kişilik ölçeği[1] kullanılmıştır.

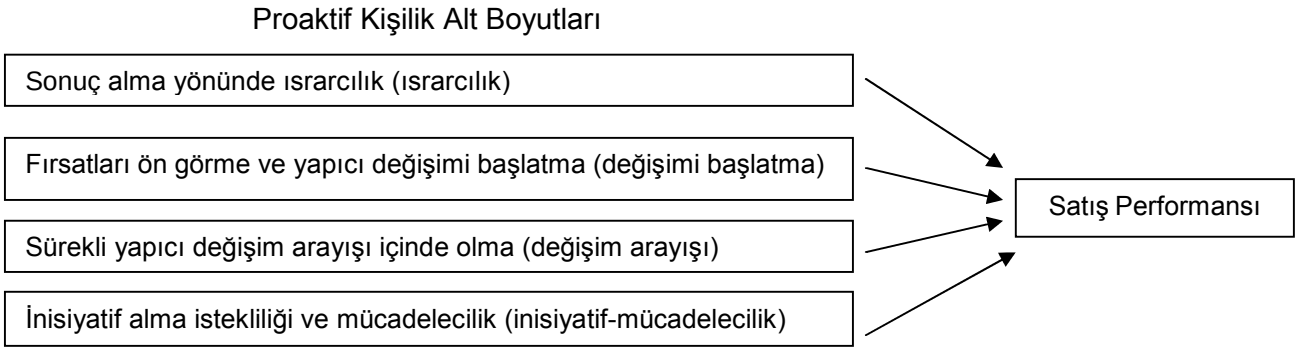
[1] T. S. Bateman, J. M. Crant, "The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", **Journal Of Organizational Behavior**, Cilt 14, 1993, s. 103-118

4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma özellikle aşağıdaki soruya yanıt bulmak için gerçekleştirilmiştir:

Proaktif kişilik alt boyutlarının satış performansına etkisi var mıdır?

Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda aşağıda görülen model esas alınmıştır.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın temel hipotezi şöyledir;

Ho: Proaktif kişilik alt boyutlarının satış performansına etkisi yoktur.

H1: Proaktif kişilik alt boyutlarının satış performansına etkisi vardır.

Temel hipotez dışında, çeşitli değişkenler çerçevesinde oluşturulmuş ve araştırmaya dahil edilmiş alt hipotezler şöyledir;

Alt Hipotez 1;

Ho: Proaktif kişilik alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Proaktif kişilik alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotez 2:

Ho: Satış performansı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Satış performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotez 3:

Ho: Satış performansı yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Satış performansı yaşa göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotez 4:

Ho: Satış performansı eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Satış performansı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Alt Hipotez 5:

Ho: Satış performansı satış deneyimine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Satış performansı satış deneyimine göre farklılık göstermektedir.

4.3. Araştırmanın Örneklemi ve Uygulamanın Tanıtımı

Araştırma İstanbul merkezli faaliyet gösteren hayat ve sağlık sigortası, eğitim ve danışmanlık, emlak, makina üretim ve satış sektörlerinde yer alan 9 işletmede çalışan satışçılardan elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi yukarıda bahsedilen işletmelerde çalışan satışçılardır. Soru formları çalışanlara yöneticileri aracılığıyla ulaştırılmış, 194 kişiye ait form geri toplanabilmiştir. Satış performansı ile ilgili ifadeler her bir satışçının yöneticisi tarafından yanıtlanmıştır. Söz konusu 194 satışçının sektörlere göre dağılımı şu şekildedir; 92 hayat ve sağlık sigortası, 16 eğitim ve danışmanlık, 61 emlak, 25 makina üretim ve satış.

Satış performansı ölçeğini dolduran 20 yöneticinin sektörlere göre dağılımları şu şekildedir: 9 hayat ve sağlık sigortası, 3 eğitim ve danışmanlık, 5 emlak, 3 makine ve satış. Yöneticilerin satış performansını değerlendirdiği satışçı sayılarının sektörlere göre dağılımı ise şu şekildedir: hayat ve sağlık sigortası sektörü dağılımı 8, 9, 9, 10, 10, 11, 11, 12, 12; eğitim ve danışmanlık sektörü dağılımı 5, 5, 6; emlak sektörü dağılımı 9, 12, 12, 13, 15; makine üretim ve satış sektörü dağılımı 7, 8, 10.

4.4. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Araçları

Araştırmada proaktif kişiliği ölçmek T. S. Bateman ve J. M. Crant' ın hazırlamış olduğu 17 ifadeden oluşan tek boyutlu proaktif kişilik ölçeği[2] kullanılmıştır. Söz konusu ölçek iki ingilizce tercümanı tarafından Türkçe'ye çevrildikten sonra araştırmaya yakın olan ve İngilizce bilen kişilere kontrol ettirilmiştir. Sonrasında 45 kişi üzerinde uygulanarak, elde edilen veriler SPSS programında analize tabi tutularak geçerlilik ve güvenilirlilik değerlerinin beklenen değerlerin üzerinde olduğu tespit edilmiştir. İfadeler 5'li Likert ölçeği ile ölçülmüştür.

Anket formunda ayrıca yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi ve satış deneyimi bilgilerine de yer verilmiş, bu değişkenlere göre proaktif kişilik ve satış performansı boyutlarının farklılık gösterip göstermediği ele alınmıştır.

Satış performansı, her bir satışçının yöneticisine Ek-2'de örneği yer alan 3 ifadeli ölçek uygulanmıştır.

[2] A.e.

4.5. Araştırmada Kullanılan Veri Analiz Teknikleri

Elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) 18.0 paket programına aktarılarak istatistiksel analizleri yapılmış, elde edilen sonuçlar yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında proaktif kişilik ile satış performansı düzeyleri arasındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı korelasyon katsayısı ile incelenmiştir. Bir ilişki bulunabildiği için regresyon analizi yapılmıştır. Proaktif kişilik ve satış performansı değişkenlerinin her iki cinsiyet arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediği T Testi ile; yaş, eğitim düzeyi ve satış deneyimi değişkenleri ile aralarındaki farklılığın anlamlı olup olmadığı varyans analizi yapılarak F Testi ile incelemeye tabi tutulmuştur. Söz konusu analizler 0,05 istatistiksel anlamlılık düzeyinde test edilmiştir.

BÖLÜM 5

ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında uygulanan analizler ve sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle proaktif kişilik ölçeğine ilişkin yapılan geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları ortaya konmuş, daha sonra çalışma sırasında ele alınan örnek kütleye ilişkin genel ortalamalar verilmiştir. Son kısımda ise temel hipotez ve alt hipotez testleriyle ilgili bulgulara yer verilmiştir.

5.1. Proaktif Kişilik Ölçeğine İlişkin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bateman ve Crant tarafından geliştirilen proaktif kişilik ölçeği[1] 17 ifadeden oluşmaktadır. Söz konusu ölçeğin geçerliliğini tespit etmek için uygulanan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 5'deki gibidir.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	0,810
Barlett Küresellik Testi	sig. ,000

Tablo 5. Proaktif Kişilik Ölçeği KMO ve Barlett Testi Sonuçları

Değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri 0,810 olarak bulunmuştur; 0,60 değerinin üzerinde olması gereken bu değer[2] beklenen seviyenin

[1] T. S. Bateman , J. M. Crant, "The Proactive Component Of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", **Journal Of Organizationa Behavior**, Vol. 14, 1,993, s. 103-118

[2] Beril Sipahi, E.Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta, 2010, s.80.

üzerinde olduğunu göstermektedir. 0,05 anlamlılık derecesine göre anlamlı olarak belirlenmiş olan Barlett Küresellik testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonucu ifade sayısı üçten az olan farklı boyutlar altında toplanan 6, 13 ve 17 numaralı ifadeler ölçekten çıkarılarak geriye kalan ifadelerin dört boyut altında toplandığı tespit edilmiştir. Söz konusu boyutlar altında yer alan ifadeler ve bu ifadelerin faktör yükleri Tablo 6'da sunulmaktadır.

Faktör Yükleri

İfadeler	Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3	Boyut 4
7	,772			
9	,738			
8	,735			
12	,672			
10		,752		
4		,726		
16		,711		
15		,628		
1			,866	
11			,719	
2			,614	
14				,791
5				,732
3				,602

Tablo 6. Proaktif Kişilik Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

Tablo 6' de yer alan 14 ifadeden oluşan ölçek güvenilirlik testine tabi tutulmuş, test sonucunda Cronbach's Alpha değerinin 0,863 olduğu görülmüştür. Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üstü olduğu durumlarda ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilir[3]. Bu doğrultuda söz konusu ölçek güvenilirlik testini geçmiştir.

Faktör analizi sonucu ortaya çıkan alt boyutlardaki ifadeler incelendiğinde dört boyut aşağıdaki başlıklar altında ele alınmıştır;

Boyut 1= Sonuç alma yönünde ısrarcılık (Israrcılık)

Boyut 2= Fırsatları ön görme ve yapıcı değişimi başlatma (Değişimi başlatma)

Boyut 3= Sürekli yapıcı değişim arayışı içinde olma (Değişim arayışı)

Boyut 4= İnisiyatif alma istekliliği ve mücadelecilik (İnisiyatif-mücadelecilik)

Varyans ile ilgili bilgiler aşağıdaki Tablo 7'deki gibidir;

Değişken	Toplam	Varyansın % Oranı	Kümülatif %
1	2,599	18,567	18,567
2	2,420	17,284	35,851
3	1,992	14,228	50,079
4	1,910	13,640	63,720

Tablo 7. Karelenmiş Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları

Dört alt boyutun Cronbachs's Alpha değerleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Boyut	Cronbach's Alpha Değeri
Boyut 1/Israrcılık	,786
Boyut 2/Değişimi Başlatma	,783
Boyut 3/Değişim Arayışı	,725
Boyut 4/İnisiyatif-Mücadelecilik	,665

Tablo 8. Proaktif Kişilik Alt Boyutların Cronbach's Alpha Değerleri

[3] A.e., s. 89

5.2. Betimleyici Bulgular ve Genel Ortalamalar

Tez çalışması sırasında yürütülen bu araştırma İstanbul il sınırları içerisinde yer alan hayat ve sağlık sigortası, emlak, makine üretim ve satış, eğitim ve danışmanlık sektörlerinde yer alan şirketlerde çalışan satışçılar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılanlarla ilgili tanımsal istatistikler aşağıdaki Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Araştırmaya Katılanlarla ilgili Tanımsal İstatistikler

Yaş	n	%
18-25	43	22,2
26-35	100	51,5
36-49	51	26,3
Toplam	194	100

Satış Deneyimi (Yıl)	n	%
<3	77	39,7
3-5	37	19,1
6-10	44	22,7
11-15	23	11,8
16+	13	6,7
Toplam	194	100

Cinsiyet	n	%
Kadın	94	48,5
Erkek	100	51,5
Toplam	194	100

Eğitim Düzeyi	n	%
Ortakokul/Lise	19	9,8
Lisans	131	67,5
Lisans Üstü	44	22,7
Toplam	194	100

Elde edilen bulgulara göre proaktif kişilik alt boyutları ve satış performansına ilişkin ortalama ve standart sapma değerlerİ aşağıda yer alan Tablo 10'daki gibidir.

	n	Ortalama	Standart Sapma
Boyut 1/Israrcılık	194	4,11	,573
Boyut 2/Değişimi Başlatma	194	3,75	,628
Boyut 3/Değişim Arayışı	194	4,19	,633
Boyut 4/Inisiyatif-Mücadelecilik	194	3,99	,619
Satış Performansı	194	3,02	1,06

Tablo 10. Proaktif Kişilik Alt Boyutlarına ve Satış Performansına İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

5.3. Hipotez Testleri

Bu bölümde bir önceki bölümde yer alan hipotezlere ilişkin test ve sonuçlarına yer verilmiştir.

5.3.1. Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış Performansı İlişkisi

Ho: Proaktif kişilik alt boyutlarının satış performansı ile ilişkisi yoktur.

H1: Proaktif kişilik alt boyutlarının satış performansı ile ilişkisi vardır.

Bu tez çalışması kapsamında satışçıların satış performansı yöneticilerine yöneltilen üç ifadeye verilen cevaplar üzerinden ele alınmış olup, proaktif kişilik alt boyutları satış performansı

arasındaki ilişki ile ilgili verilere Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analize ilişkin sonuçlar Tablo 11'de sunulmuştur.

	Satış Performansı	
Boyutlar	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık (2 Kuyruk)
Boyut 1/Israrcılık	,543**	,000
Boyut 2/Değişimi Başlatma	,516**	,000
Boyut 3/Değişim Arayışı	,425**	,000
Boyut 4/inisiyatif-Mücadelecilik	,392**	,000

**Korelasyon ,001 anlamlılık düzeyinde anlamlılıdır. (2 kuyruk)

Tablo 11. Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere proaktif kişilik ölçeğinin alt boyutları ile satış performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir korelasyon vardır; alt boyutlar içinde en yüksek korelasyon Boyut 1/Israrcılık boyutunda iken, en düşük korelasyon Boyut 4/inisiyatif-mücadelecilik boyutundadır.

5.3.2. Proaktif Kişilik Alt Boyutlarının Satış Performansına Etkisi

Aralarında korelasyon gözlenen proaktif kişilik alt boyutları ile satış performansı arasında gerçekleştirilen regresyon analizi verileri aşağıdaki Tablo 12'de verilmiştir.

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,632[a]	0,400	,387	,86498

a: Bağımsız Değişkenler: (Sabit Değer), Boyut 1/Değişimi Başlatma, Boyut 2/Israrcılık, Boyut 3/Değişim Arayışı, Boyut 4/İnisiyatif-Mücadelecilik
R=Çok Değişkenli Regresyon Katsayısı, R^2=Çok Değişkenli Regresyon Belirlilik Katsayısı

Tablo 12. Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bu modele göre bağımsız değişkenlerin satış performansını açıklama gücü 0,632 oranında gerçekleşmiştir. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı 0,400 ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı ise 0,387'dir.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	94,077	4	23,519	31,435	,000[a]
Artık Değer	141,407	189	,748		
Total	235,485	193			

a: Bağımsız Değişkenler: (Sabit Değer), Boyut 1/Değişimi Başlatma, Boyut 2/Israrcılık, Boyut 3/Değişim Arayışı, Boyut 4/İnisiyatif-Mücadelecilik

b: Bağımlı Değişken: Satış Performansı

Tablo 13. Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu[b]

ANOVA testindeki anlamlılık değeri 0,05'in altında olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	Anlamlılık
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit Değer)	-2,794	,547		-5,110	,000
Boyut 1/Israrcılık	,629	,132	,326	4,756	,000
Boyut 2/Değişimi Başlatma	,458	,125	,260	3,655	,000
Boyut 3/Değişim Arayışı	,257	,115	,148	2,242	,026
Boyut 4/İnisiyatif-Mücadelecilik	,115	,121	,064	0,947	,345

B=Standart olmayan regresyon katsayısı, Beta=Standart regresyon katsayısı, T=t- testi değeri
a=Bağımlı değişken=Satış performansı

Tablo 14. Proaktif Kişilik Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Katsayıları Tablosu[a]

Ele aldığımız model şu şekilde özetlenebilir;

Satış Performansı= -2,794 + 0,629 Israrcılık + 0,458 Değişimi Başlatma + 0,257 Değişim Arayışı + 0,115 İnisiyatif/Mücadelecilik

Regresyon katsayıları tablosuna bakıldığında sadece Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı boyutlarının anlamlılık değerleri 0,05'ten küçüktür. Buna göre sadece söz konusu üç boyutun satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu söylenebilir. Bu boyutlar dışındaki Boyut 4/İnisiyatif-Mücadelecilik satış performansını tahmin etme gücü istatistiksel olarak anlamlı düzeyde değildir.

Kısmi regresyon katsayısı istatistiksel olarak anlamlı olmayan boyut modelden çıkartılarak regresyon modeli yeniden oluşturulmuştur. Yeni oluşturulan modelde sadece Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı boyutları regresyon analizine tabi tutulmuştur.

Yeni modeldeki sonuçlar aşağıdaki Tablo 15 ve Tablo 16'da gösterilmektedir.

Model	R	R kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
2	,630[a]	0,397	,387	,86475

a: Bağımsız Değişkenler: (Sabit Değer), Boyut 1/Fırsatları Görme, Boyut 2/Israrcılık, Boyut 3/Değişim Arayışı
R=Çok Değişkenli Regresyon Katsayısı, R^2=Çok Değişkenli Regresyon Belirlilik Katsayısı

Tablo 15. Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Bu modele göre Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı bağımsız değişkenlerinin satış performansını açıklama gücü 0,630 oranında gerçekleşmiştir. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı 0,397 ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı ise 0,387'dir.

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	93,405	3	31,135	41,637	,000[a]
Artık Değer	142,079	190	,748		
Total	235,485	193			

a: Bağımsız Değişkenler: (Sabit Değer), Boyut 1/Değişimi Başlatma, Boyut 2/Israrcılık, Boyut 3/Değişim Arayışı

b: Bağımlı Değişken: Satış Performansı

Tablo 16. Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu[b]

Proaktif kişiliğin alt boyutlarından Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma, Boyut 3/Değişim Arayışı boyutlarının ikinci modelde anlamlılık değeri 0,05'in altında olduğundan bu üç boyutun satış performansını tahmin gücü istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu üç boyutun Tablo 17'de verilen regresyon katsayıları tablosuna göre ikinci model şu şekilde özetlenebilir;

Satış Performansı= -2,652 + 0,658 Israrcılık + 0,494 Değişimi Başlatma + 0,271 Değişim Arayışı

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	Anlamlılık
	B	Sdt. Hata	Beta		
(Sabit Değer)	-2,652	,526		-5,046	,000
Boyut 1/Israrcılık	,658	,129	,342	5,121	,000
Boyut 2/Değişimi Başlatma	,494	,119	,281	4,150	,000
Boyut 3/Değişim Arayışı	,271	,114	,155	2,380	,018

B=Standart olmayan regresyon katsayısı, Beta=Standart regresyon katsayısı, T=t- testi değeri

a=Bağımlı değişken=Satış performansı

Tablo 17. Boyut 1/Israrcılık, Boyut 2/Değişimi Başlatma ve Boyut 3/Değişim Arayışı Alt Boyutları ile Satış Performansı Arasındaki Regresyon Katsayıları Tablosu[a]

5.3.3. Alt Hipotezler

Bu bölümde beşinci bölümde ele alınan alt hipotezlerin istatistiksel analizlerine yer verilecektir.

Alt Hipotez 1:

Ho: Proaktif kişilik alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
H1: Proaktif kişilik alt boyutları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

	Levene Testi		t-Testi	
	F	Anlamlılık	t	Anlamlılık (2 Kuyruk)
Boyut 1/ Israrcılık	0,17	,895	-1,343	,181
Boyut 2/ Değişimi Başlatma	1,353	,246	-1,179	,240
Boyut 3/ Değişim Arayışı	11,790	,001	-,962	,337
Boyut 4/ İnisiyatif-Mücadelecilik	0,26	,873	-,1,508	,133

Tablo 18. Proaktif Kişilik Alt Boyutlarının Cinsiyet Açısından Farklılıkları

T-Testinde tüm alt boyutlar için anlamlılık (çift kuyruk) değerlerinin 0,05'in üstünde olması nedeniyle proaktif kişilik alt boyutlarında cinsiyete göre anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Yani proaktif kişilik alt boyutlarına sahip olma anlamında kadınlarla erkekler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Alt Hipotez 2:

Ho: Satış performansı cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

H1: Satış performansı cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

	Levene Testi		t-Testi	
	F	Anlamlılık	t	Anlamlılık (2 Kuyruk)
Satış Performansı	1,367	,244	,459	,647

Tablo 19. Satış Performansının Cinsiyet Açısından Farklılığı

T-Testinde satış performansı için anlamlılık (çift kuyruk) değerinin 0,05'in üstünde olması nedeniyle satış performansı boyutunda cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Alt Hipotez 3:

Ho: Satış performansı yaşa göre farklılık göstermemektedir.

H1: Satış performansı yaşa göre farklılık göstermektedir.

Yaşa göre dört gruba ayırılmış olan örnek kütle için satış performansının yaş değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Bu teste ilişkin ANOVA tablosu aşağıda görülebilmektedir.

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P*
Satış Performansı	Gruplar Arası	23,608	2	11,804	11,560	,000
	Grup İçi	195,027	191	1,021		
	Toplam	218,635	193			

*Anlamlılık değeri

Tablo 20. Satış Performansının Yaşa Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 20'de görüleceği gibi satış performansı boyutunun gruplar arası ortalama farkları anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür. Gruplar arasında satış performansı boyutunda istatiksel olarak anlamlı farlılıklar bulunmaktadır. Farklılığın hangi yaş grupları arasında ne düzeyde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla söz konusu boyut için ortalama, standart sapma değerleri ve Bonferroni testi sonuçlarını içeren tablolar aşağıdaki gibidir.

	Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma
Satış Performansı	18-25	43	2,4029	1,006
	26-35	100	3,1267	,960
	36-49	51	3,3661	1,106
	Toplam	194	3,0292	1,064

Tablo 21. Satışçıların Yaşına Göre Satış Performansı Boyutu Ortalamaları, Standart Sapmaları ve N sayıları

Tablo 21'den de görüleceği gibi en yüksek ortalama 36-49 yaş grubunda yer alan satışçılarda iken onu 26-35 yaş grubu ortalaması izlemektedir. En düşük ortalama ise 18-25 yaş grubu ortalaması olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 21'de yer alan ortalama değerleri belli bir sıralama ve farklılık ortaya koymaktadır. Ancak hangi gruplar arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu belirlemek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları aşağıdaki Tablo 22'de görülmektedir.

Yaş (I)	Yaş(J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
18-25	26-35	-,72387*	,18427	,000
	36-49	-,96321*	,20921	,000
26-35	18-25	,72387*	,18427	,000
	36-49	-,23935	,17387	,511
36-49	18-25	,96321*	,20921	,000
	26-35	,23935	,17387	,511

*0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 22. Satışçıların Yaşına Göre Satış Performansı Boyutunun Bonferroni Testi Sonuçları

Tablo 22'de görüleceği gibi yaş grupları arasındaki ortalama farkları sadece 18-25 ile 26-35 ve 18-25 ile 36-49 yaş grupları çiftlerinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre satış performansı ortalaması 26-35 ve 36-49 yaş gruplarının herbirinde 18-25 yaş grubundan daha yüksek, istatistiksel olarak anlamlı farklılık ortaya koymaktadır.

Alt Hipotez 4:

Ho: Satış performansı eğitim düzeyine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Satış performansı eğitim düzeyine göre farklılık göstermektedir.

Eğitim düzeyine göre üç gruba ayırılmış olan örnek kütle için satış performansı boyutunun eğitim düzeyi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Bu teste ilişikin ANOVA tablosu aşağıda görülebilmektedir.

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P*
Satış Performansı	Gruplar Arası	4,039	2	2,019	1,797	,169
	Grup İçi	214,596	191	1,124		
	Toplam	218,635	193			

*Anlamlılık değeri

Tablo 23. Satış Performansı Boyutunun Eğitim Düzeyine Göre ANOVA testi sonuçları

Tablo 23'de görüleceği gibi satış performansı boyutunun anlamlılık değeri 0,05'ten büyüktür. Bu sonuca göre araştırmanın yapıldığı ana kütlede satış performansı boyutunda eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır.

Alt Hipotez 5:

Ho: Satış performansı satış deneyimine göre farklılık göstermemektedir.

H1: Satış performansı satış deneyimine göre farklılık göstermektedir.

Satış deneyimine göre beş gruba ayırılmış olan örnek kütle için satış performansı boyutunun satış deneyimi değişkenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla ANOVA testi uygulanmıştır. Bu teste ilişikin ANOVA tablosu aşağıda görülebilmektedir.

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	P*
Satış Performansı	Gruplar Arası	55,071	4	13,768	15,909	,000
	Grup İçi	163,564	189	,865		
	Toplam	218,635	193			

*Anlamlılık değeri

Tablo 24. Satış Performansı Boyutunun Satış Deneyimine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Tablo 24'den görüleceği gibi satış performansı boyutunun satış deneyimi grupları arasında farklılık testi anlamlılık değeri 0,05'ten küçüktür. Bu bağlamda satış performansı satış deneyimine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın hangi satış deneyimi grupları arasında ne düzeyde ortaya çıktığını belirlemek amacıyla söz konusu boyut için ortalama, standart sapma değerleri ve Bonferroni testi sonuçları Tablo 25 ve Tablo 26'daki gibidir.

	Satış Deneyimi(yıl)	N	Ortalama	Standart Sapma
Satış Performansı	<3	77	2,5064	,87641
	3-5	37	3,1170	,80577
	6-10	44	3,0911	1,04505
	11-15	23	4,1014	1,02708
	16+	13	3,7695	,98518
	Toplam	194	3,0292	1,06434

Tablo 25. Satışçıların Satış Deneyimine Göre Satış Performansı Boyutu Ortalamaları, Standart sapmaları ve N sayıları

Tablo 25'te görüleceği gibi en yüksek ortalama 11-15 yıllık satış deneyimi grubunda yer alan satışçılarda iken onu 16+ yıl grubu ortalaması izlemektedir. En düşük ortalama ise 3 yıldan daha az deneyime sahip grubunda ortaya çıkmaktadır.

Tablo 25'te yer alan ortalama değerleri belli bir sıralama ve farklılık ortaya koymaktadır. Ancak gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemek için Bonferroni testi uygulanmıştır. Bu testin sonuçları Tablo 26'da görülmektedir.

Satış Deneyimi Yıl (I)	Satış Deneyimi Yıl (J)	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık
<3	3-5	-,61066*	,18609	,012
	6-10	-,58477*	,17581	,011
	11-15	-1,59509*	,22106	,000
	16+	-1,26312	,27894	,000
3-5	<3	,61066*	,18609	,012
	6-10	,02589	,20750	1,000
	11-15	-,98442*	,24702	,001
	16+	-,65246	,29993	,308
6-10	<3	,58477*	,17581	,011
	3-5	-,02589	,20750	1,000
	11-15	-1,01031*	,23936	,000
	16+	-,67835	,29367	,220
11-15	<3	1,59509*	,22106	,000
	3-5	,98442*	,24702	,001
	6-10	1,01031*	,23936	,000
	16+	,33196	,32280	1,000
16+	<3	1,26312*	,27894	,000
	3-5	,65246	,29993	,308
	6-10	,67835	,29367	,220
	11-15	-,33196	,32280	1,000

*0,05 anlamlılık düzeyinde

Tablo 26. Satışçıların Satış Deneyimine Göre Satış Performansı Bonferroni Testi sonuçları

Tablo 26'dan da görüleceği gibi yaş grupları arasındaki ortalama farkları 3 yıldan az deneyimliler grubu ile diğer daha yüksek satış deneyimine sahip gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlıdır. Tablodan da anlaşılacağı gibi satışçıların deneyim düzeyi arttıkça satış performansı ortalamarı da artmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Müşteri ve pazar beklentilerinin değişkenlik gösterdiği günümüz iş dünyasında işletmeler karlılıklarını ve pazardaki konumlarını güçlendirebilmek amacıyla rakip stratejilerinin önüne geçme, değişen pazar koşullarına hızla uyum sağlama ve müşteri memnuniyetini her zaman yüksek seviyede tutma baskısı altında faaliyet göstermek durumuyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Değişime uyum sağlamada ya da bizzat değişimi başlatarak rakiplerin önüne geçmede zaafiyet gösteren işletmelerin karlılıklarını yükseltmek bir tarafa hayatta kalabilmeleri dahi zor olabilmektedir.

Bu bağlamda müşteri ve rakipler ile sürekli temas halinde olan, başarı düzeyleri işletmelerin pazardaki rekabet ve karlılığına doğrudan etkide bulunan satış bölümlerine büyük sorumluluk düşmektedir. Doğru müşteriyi bularak, müşteri beklentilerini doğru bir şekilde algılayıp o doğrultuda satış süreçlerini etkili bir şekilde yöneterek satışı gerçekleştirmek ve sonrasında müşteri bağlılığını yüksek düzeyde tutmak satış bölümlerinde çalışan satışçıların başlıca sorumluluk alanlarındandır. Bu sorumluluklara ilave olarak günümüzde işletmeler müşteri, pazar ve rakiplerle ilgili en güncel bilgileri birinci elden ve yakından temin eden çalışanlar olarak satışçılardan aynı zamanda ortaya çıkan değişimleri öngörme ve işletme stratejisinin güncellenmesi doğrultusunda geri bildirim vermelerini de beklemektedir. Zira, pazar ve müşteri beklentileri konusunda en güncel ve en doğru bilgilere sahip olan işletmeler rakiplerinin önüne geçerek avantaj elde edebilmektedirler.

İşletmeler için büyük önem arzeden satış bölümlerinin yapısı ve bu yapı içerisinde yer alan satışçıların performansının arttırılması için alınacak önlemler ve yapılması gerekenler arasında henüz sürecin en başında yani işe alım safhasında başarılı performans ortaya koyabilecek adayların seçimi gelir. Bu bağlamda doğru satışçıların işe alımını etkili bir şekilde gerçekleştirmek amacıyla işletmeler farklı yöntemler izlemektedirler. Bu yöntemler adayların kişilik özelliklerinin ortaya çıkarılarak satış süreçlerinin gerekliliklerini karşılayabilecek düzeyde olup olmadığının analiz edilmesinden adayın bir satış simülasyonundaki tepkilerinin uzmanlar tarafından izlenerek değerlendirilmesine kadar farklılık gösterebilmektedir.

Başarılı satışçıların belirli bir takım kişilik özelliklerine sahip olduğu ortaya konabilirse doğru adayların seçimi yönünde önemli bir adım atılmış olacaktır. Böylelikle işletmeler ve yöneticiler

sürecin en başında belli bir oranda doğru seçim yapmış olarak sonrasında gerçekleştirilecek eğitim ve uygulamalardan en yüksek faydayı elde etmenin de temelini atmış olacaklardır.

Bu çalışmada özellikle proaktif kişilik özelliklerinin satış performansına etkisi incelenerek satış yöneticilerine ve işletmelere bir takım önerilerde bulunmak amaçlanmış, çalışma kapsamında 194 satışçı ile yapılmış olan uygulama çalışmasından elde edilen bulgulara göre proaktif kişilik özelliklerinin satış performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkide bulunduğu ile ilgili bulgulara ulaşılmıştır.

Söz konusu bulgulara göre proaktif kişilik özelliklerinden olan “sonuç alma yönünde ısrarcılık”, “fırsatları ön görme ve yapıcı değişimi başlatma”, “sürekli yapıcı değişim arayışı içinde olma”, gibi özelliklere sahip satışçıların performansları yüksek olma eğilimi göstermektedir.

Satış süreçlerindeki çeşitli engel ve zorluklara karşın sonuç ve hedef yönelimli olarak bu zorlukların üstesinden gelmek yönünde ısrarcı olmaları başarılı satışçıların öne çıkan özelliklerinden biridir. Zira, müşterilerden alınan “hayır” cevabı karşısında yılgınlık gösteren, rakiplerin hamleleri karşısında pes edip geri çekilen satışçıların hedefledikleri sonuçlara ulaşmaları bir hayli zordur. Elbette ısrarcılık müşteriyi bunaltan ve sıkan bir yapıda değil, müşteriye anlamlı çözüm ve alternatifler sunan, ikna etmeye yönelik fırsatları kollayan ve uygun eylemleri hayata geçirmede yüksek motivasyon gösteren yapıda olmalıdır. Bu doğrultuda satış yöneticilerinin sonuç almada ısrarcılık gösterecek, zorluklarla karşılaştıklarında yılgınlık göstermeden yapılması gerekenleri hızla hayata geçirebilecek adayları işe almaları ve sorumlu oldukları bölümlerde çalışan satışçıları sonuç alma yönünde sürekli motive etmeleri satış performansına olumlu anlamda etki edecektir.

İletişim ve teknoloji alanındaki gelişmelere paralel olarak işletme ve müşterilerin bilgiye ulaşması kolaylaşmış, bu da iş yaşamının hızlanmasına ve rekabet koşullarının sertleşmesine yol açmıştır. Diğer taraftan bu durum işletmeler için yeni fırsatların ortaya çıkmasına da olanak tanımıştır. Artık işletmeler müşterilerine daha hızlı ulaşabilmekte, daha etkin müşteri veritabanı yönetme olanağına sahip olmakta ve başka pazarlarda ortaya çıkan yeniliklerden ve rakiplerin faaliyetlerinden daha hızlı haberdar olabilmektedirler. Bu bağlamda pazardaki fırsatların

zamanında görülmesi ve bu doğrultuda eyleme geçilmesi, gerekli olduğu takdirde değişimin hızla başlatılması işletmeler için büyük önem arz etmektedir. Bu konuda satışçılara önemli sorumluluklar düşmektedir. Müşteri ve pazar ile yakın temas halinde olan satışçıların gelen geri bildirimleri doğru değerlendirip fırsatları farkederek gerekli değişimi başlatabilmesi satış performansına olumlu katkı sağlamasının yanısıra değişimin işletmeye yayılmasına da öncülük edebilmektedir.

Fırsatları ön görme ve değişimi başlatma yeteneğine sahip olma satış performansını arttırmaya katkıda bulunabilirken, bir satışçının genel olarak yapıcı değişim arayışı içinde olması bizzat fırsatları yaratarak rakiplerin önüne geçmesine ve hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracaktır. Değişim arayışı içinde olan proaktif kişiler sürekli yaptıkları işi daha iyi yapmanın arayışı içerisindedirler. Bu özelliğe sahip satışçılar satış süreçlerini iyileştirmek için eyleme geçmek için tereddüt etmeyeceklerdir. Ancak bu durumun satış yöneticileri tarafından desteklenmesi gerekir. Satış yöneticilerinin bu tür proaktif davranışları gösterilebilmesi için satışçılardan gelecek geribildirimleri teşvik ederek yapıcı değişimin başlatılması ve uygulanabilmesi için elverişli ortamı hazırlaması çok önemlidir.

Araştırmadan elde edilen diğer bulgulara göre hem satış performansı hem de proaktif kişilik cinsiyetler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermezken, yaş ve satış deneyimine bağlı olarak satış performansı olumlu yönde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir. Bu farklılık yaş ve satış deneyimi arttıkça satış süreçleri ile ilgili daha çok vaka ile karşılaşmış olmanın yüksek satış performansı ortaya koymada avantaj sağlıyor olması ile açıklanabilir. Bu sonuç işletmelerin ve satış yöneticilerinin işe alımlarda çoğunlukla satış deneyimi yüksek adayların seçimi yönünde eğilim gösteriyor olmaları ile tutarlıdır.

Sonuç olarak, satış yöneticilerinin işe alım sırasında proaktif kişilik özelliklerine sahip adayların seçimi yönünde tercih kullanmaları ve mevcut çalışanları proaktif davranış göstermeleri için teşvik etmeleri ve bu doğrultuda elverişli koşulları yaratmaları bu araştırmanın örnekleminden elde edilen bulgulara göre satış performansının yükseltilmesine olumlu bir katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Amabile, T. M. , Mueller, J. S. , Simpson W. B. , Hadley C. N. , Kramer S. J. , Fleming L. :	"Time Pressure and Creativity in Organizations: A longitudinal Field Study" ,**Harvard Business School**, No. 02-073, 2002.
Baba V. V. , Tourigny L, Wang X. :	"Proactive Personality and Work Performance in China: The Moderating Effects of Emotional Exhaustion and Perceived Safety Climate", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Cilt 26, 2009, s. 23-37.
Barrick M. R. , Michael K. M. , Judge T. A. :	"Personality And Performance At The Beginning Of Millennium: What Do We know and Where Do We Go Next?", **International Journal Of Selection And Assessment**, Cilt 9, 2001, s. 9-30
Bateman,.T.S. , Crant, J. M. :	"The Proactive Component of Organizational Behavior: A Measure and Correlates", **Journal of Organizational Behavior**, 14, 1993, s.103-108.
Bateman, T.S. , Crant J.M. :	"Proactive Behavior: Meanings, Impact and recommendations", **Business Horizons**, Mayıs/Haziran, 1999, s. 63-70.
Becherer R. C. , Maurer J. G. :	"The Proactive Personality Disposition And Entrepreneurial Behavior Among Small Company Presidents", **Journal of Small Business Management**, 38(1), 1999, s. 28–36.
Binnewies C. , Ohly S. , Sonnentag S. :	"Taking Personal Initiative and Communicating About Ideas: What is Important For The Creative Process And For Idea Creativity?, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, *16*(4), 2007, s. 432–455.
Burger, Jerry M. :	**Kişilik**, Çev. İ.D. Erguvan Sarıoğlu, İstanbul, Kaknüs Yayınlar,1.Basım, 2006
Business Dictionary :	(Çevrimiçi) http://www.businessdictionary.com/definition/selling.html

Campbell, D. J. : "The Proactive Employee: Managing Workplace Initiative", **Academy of Management Executive**, Cilt 14, 2000, s.52-66.

Collins English Dictionary : Mark Thompson tarafından tasarlanmıştır. HarperCollins UK, 7.Baskı, 2005

Corr P. L. , Matthews G. : **The Cambridge Handbook of Personality Psychology**, Cambridge University Press, 1.Baskı, 2009

Covey , Stephen : **Etkili İnsanların 7 Alışkanlığı**, Çev. O.Deniztekin, F.N.Deniztekin, Varlık Yayınları, İstanbul, 37. Baskı, 2010

Crant, J. M. : "The Proactive Personality Scale and Objective Job Performance Scale Among Real Estate Agents", **Journal of Applied Psychology**, 80, 1995, s.532-537.

Crant, J. M. : "Proactive Behavior in Organizations", **Journal of Management**, Cilt 26, 2000, s.435-462.

Crant J. M. , Bateman T. S. : "Charismatic Leadership Viewed From Above: The Impact Of Proactive Personality", **Journal of Organizational Behavior**, 21, 2000, s. 63–75.

Deluga R. : "American Presidential Proactivity, Charismatic Leadership And Rated Performance" , **Leadership Quarterly**, 9, 1998, s. 265–291.

Dubinsky, A. J. : "A Factor Analyic Study Of The Personel Selling Process", **Journal of Personal Selling &Sales Management**, 1,1980/81, s. 26-33.

Erdogan, B. , Bauer T. N. : "Enhancing Career Benefits of Employee Proactive Personality: The Role of Fit with Jobs and Organizations", **Personal Psychology**, 58, 2005, s.859-891.

Frese, M. , Fay D. : "Personal Initiative: An Active Performance Concept for Work in the 21st Century", **Research in Organizational Behavior**, Cilt 23, 2001, s.133-187.

Frese, M. , Kring, W. , Soose, A. Zempel J. : "Personal Initiative at Work: Differences Between East and West Germany", **Academy of Management Journal**, Cilt 39, No.1,1996, s.37-63.

Fuller, J.B. , Hester, S. , Cox S. : "Proactive Personality and Job Performance:Exploring Job Autonomy as a Moderator", **Journal of Managerial Issues**, Cilt 22, ,2010, s.36-51.

Gilboa, S. , Shirom A. , Fried Y. , Cooper C. : "A Meta-Analysis Of Work Demand Stressors And Job Performance: Examining Main And Moderating Effects", **Personnel Psychology**, 61, 2008, s. 227–271.

Grant A. M. , Parker S. , Collins C. : "Getting Credit For Proactive Behavior: Supervisor Reactions Depend On What You Value And How You Feel", **Personnel Psychology**, Cilt 62, 2009, s. 31-56.

Griffin M. A. , Neal S. K. , Parker S. K. : "A New Model of Work Role Performance: Positive Behavior in Uncertain and Interdependent Contexts", **Academy Of Management Journal**, 50, 2007, s.327-347.

Hattrup, K. , Befort, N. : "Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors", **Applied H.R.M. Research**, Cilt 8, 2003, s. 17-32.

Hergenhahn, B. R. : **An Introduction To The History of Psychology**, Wadsworth Publishing Co.,4/e, 2000

Hewstone M. , Fincham F. , Foster J. : **Psychology**, Wiley-Blackwell, 2005

Jobber D. , Lancaster G. : **Selling and Sales Management**, 8.Baskı, Pearson Education Limited, 2009

Judge T. A. , Thoresen C. J. , Bono J. E. , Patton G. T. : "The Job Satisfaction – Job Performance Relationship: A Qualitative And Quantitative Review", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 127, 2001, s. 376–407.

Lawler E. E. : "From Job-based to competency-based organizations", **Journal Of Orgizational Behavior**, 15, 1994, s.3-15

Li, Ning, Liang Jian, Crant, J. M. : "The Role of Proactive Personality in Job Satisfaction and Oranizational Citizenship Behavior: A Relational Perspective", **Journal Of Applied Psychology**, Cilt 95, No.2, 2010, s. 395-404.

Major D. , Turner J. , Fletcher T. : "Linking Proactive Personality And The Big Five To Motivation to Learn and Development Activity", **Journal of Applied Psychology**, 91, 2006, s. 927-935.

Matthews, G. , Diary I. J. , Whiteman M. C. : **Personality Traits**, Cambridge University Press, New York, 1. Basım, 2009

Mayer D, Greenberg H. M. : "What Makes A Good Salesman", **Harvard Business Review**, Temmuz-Ağustos, 1964.

Monchief W. C. , Marshall G. W. : "The Evolution Of The Seven Steps Of Selling", **Industrial Marketing Management**, Cilt 34, 2005, s.13-22.

Morrison J. D. , Abraham J. D. : "Relationship Between The Performance Perspectives Inventory's Selling Scale and Job Performance Of Real Estate Agents", **Applied HRM Research**, Cilt 8, Number 2, 2003, s. 85-88

Morrison E. W. , Phelps C. C. : "Taking Charge at Work: Extrarole Efforts to Initiate Workplace Change", **Academy of Management Journal**, Cilt 42, No.4, 1999, s.403-419.

Murphy K. R. , Dzieweczynski J. L. : "Why Don't Measures of Broad Dimensions of Personality Perform Better As Predictors of Job Performance?", **Human Performance**, 18(4), 2005, 343–357

Nairne, James S. : **Psychology**, Wadsworth Publishing, 5.Baskı, 2008

Oxford Advanced Learner's Dictionary : of Current English : Sally Wehmeier, Baş Editör. Oxford University Press, 7.Baskı, 2006.

Parker S. K. : Enhancing Role-Breadth Efficacy: The Roles Of Job Enrichment and Other Organizational Interventions, **Journal of Applied Psychology**, Cilt 83, 1998, No.6, s.835-852

Pitt L. F. , Ewing M. T. , Berthon R. R. : "Proactive Behavior And Industrial Salesforce Performance", **Industrial Marketing Management,** 31, 2002, s. 639-644.

Prabhu, V.P. : **"Understanding The Effect Of Proactive Personality On Job Related Outcomes In An Organizational Change Setting",** Yayınlanmamış Doktora Tezi, Auburn Universitesi, 2007

Ruth A. , Wysocki A. : "Top Sellers: Characteristics of a Superior Salesperson", Unversity of Florida IFAS Extension, Publication SN004, **(Çevrimiçi) http://www.edis.ifas.ufl.edu/sn004**, Orijinal Yayınlanma Tarihi: Mart 2002, 13 Eylül 2011.

Schultz, D. P. , Schultz S. E. : **Modern Psikoloji Tarihi**, Çev. Yasemin Aslay, İstanbul, Kaknüs Yayınları, 1.Basım: 2001

Seibert, S. E. , Kraimer, M. L., Crant, J. M. : "What Do Proactive People Do? A Longtitudinal Model Linking Proactive Personality And Career Success", **Personnel Psychology**, 2001, s. 845-874

Seibert S. E. , Michael J. C. , Kraimer M. L. : "Proactive Personality And Career Success", **Journal of Applied Psychology**, Cilt 84, No.3, 1994, s. 416-427.

Sipahi B., Yurtkoru E. S., Çinko M. : **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**, 2. Baskı, İstanbul: Beta, 2010

Thompson, J. A. : "Proactive Personality And Job Performance: A Social Capital Perspective", **Journal of Applied Psychology**, 90(5), 2005, s. 1011-1017.

Salgado J. F. , Anderson N. , Moscoco S. , Bertua C. , de Fruyt F. , Rolland J. P. : "A Meta-Analytic study of General Mental Ability Validity For Different Occupations In The European Community" , **Journal of Applied Psychology**, Cilt 88, 2003, s. 1068–1081.

Schiffman Stephen : **Sales Essentials**, Adams Media, 2008

Verbeke, W. , Dietz B. , E. Verwaal : "Drivers Of Sales Performance: A Comtemporary Meta-Analysis. Have Salespeople Become Knowledge Brokers?", **Journal of the Academy of Marketing Science**, Cilt 39, 2011, s.407-428.

Visvesvaran C. : "Assessment of Individual Job Performance: A Review Of The Past Century And A Look Ahead", **Handbook of Industrial, Work And Organizational Psychology**, Cilt 1, N. Anderson, D.Öneş, H. K. Sinangil, C. Viswesvaran (Editörler) (s 110-127). Sage Yayınları, 2001

EKLER

Ek -1 Anket Örneği

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ankette sizinle ilgili sorular yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz tüm cevaplar gizli kalacak ve üçüncü taraflarla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Proaktif kişilik ile ilgili anket 17 ifadeden oluşmaktadır. Her bir ifade için size en uygun seçeneği seçiniz.

Katılımınız ve çalışmamıza zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Engin Tosun

Bölüm 1

Adınız Soyadınız: ……

Çalıştığınız Kuruluş: ……

Cinsiyetiniz: Erkek ☐ Kadın ☐

Eğitim Durumunuz: Ortaokul/Lise☐ Lisans ☐ Lisans Üstü ☐

Yaşınız: 18-25☐ 26-35☐ 36-49☐

Satış Deneyiminiz: 3 yıldan az ☐ 3-5 yıl☐ 6-10 yıl ☐ 11-15 yıl ☐

16 yıldan fazla☐

Bölüm 2

Proaktif Kişilik Ölçeği

İfade	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Çok Katılıyorum
1.Sürekli olarak hayatımı geliştirmek için yeni yollar arayışı içerisindeyimdir.					
2. Yaşadığım toplumda ve hatta dünyada fark yaratmak için kendimi güdülenmiş hissederim.					
3. Yeni projelerin başlatılması için başkalarının inisiyatif kullanmasını bekleme eğilimindeyimdir.					
4. Nerede olursam olayım hep yapıcı değişim için güçlü bir kaynak olmuşumdur.					
5. Fikirlerime karşı engellerle karşılaşmaktan ve bu engellerin üstesinden gelmekten keyif alırım.					
6. Fikirlerimin gerçeğe dönüşmesini görmekten daha heyecan verici bir şey yoktur.					
7. Beğenmediğim bir şey gördüğümde düzeltirim.					
8. Olasılıklar ne olursa olsun, bir şeye inanırsam, gerçekleştirebilirim.					
9. Diğerlerinin muhaleferine rağmen fikirlerimin savunucusu olmaya bayılırım.					
10. Fırsatları belirleme ve tanımlamada mükemmelimdir.					
11. Her zaman işleri daha iyi yapmanın yollarını ararım.					

12. Bir fikre inandığımda, hiçbir engel beni onu gerçekleştirmekten alıkoyamaz.					
13. Statukoya meydan okumaya bayılırım.					
14. Bir problemle karşılaştığımda sonuna kadar mücadele ederim.					
15. Problemleri fırsatlara dönüştürme konusunda çok iyiyimdir.					
16. Diğerlerinden çok daha önce iyi bir fırsatı farkederim.					
17. Zor durumda olan birini gördüğümde, bir şekilde yolunu bulup yardım ederim.					

Ek-2 Satış Performansı Anket Örneği

Sayın Katılımcı,

Aşağıdaki ankette yöneticisi olduğunuz satışçı .....'nin satış performansı ile ilgili sorular yer almaktadır.

Ankete vereceğiniz tüm cevaplar gizli kalacak ve üçüncü taraflarla kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Satış Performansı anketi 3 ifadeden oluşmaktadır. Her bir ifade için size en uygun seçeneği seçiniz.

Katılımınız ve çalışmamıza zaman ayırdığınız için çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Engin Tosun

İfade	Çok Daha Yüksek	Daha Yüksek	Aynı Düzeyde	Daha Düşük	Çok Daha Düşük
1. .....'nin ekipteki diğer satışçılara göre satış performansı					
2. .....'nin rakip satışçılara göre satış performansı					
3. .....'nin yıllık satış hedefi tutturma oranı ekip ortalamasından					