

# PERAKENDE GİYİM MAĞAZALARINDA ÇALIŞAN SATIŞ TEMSİLCİLERİNİN MOTİVASYON ETKİLEYİCİLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA

**Yazar/ Author:** Öğr.Gör.Dr./ Lecturer (PhD) Yeliz BAŞ<sup>\*\*\*\*</sup>

## Özet

Perakende mağazalar, soğuk satış olarak değerlendirilen önemli iletişim merkezleridir. Yüz yüze iletişimin gerçekleştirildiği ve firma imajının yansıtıldığı kritik ikna noktalarıdır. Bu nedenle, perakende mağazalarda çalışan satış temsilcilerinin motivasyonu önemli bir olgudur. Pazarlama literatüründe ve sosyal bilimlerde, çalışan motivasyonu içsel ve dışsal süreçler olarak ele alınmaktadır. Bu içsel ve dışsal süreçler, her iki boyutta da tatmin edilmesi gereken yönetsel desteklerle yönlendirilmektedir. Destek niteliğinde kullanılan bu yönetsel tekniklerin neler olması gerektiği konusunda bir takım önerilerde bulunmak ve satış temsilcileri yönünden duruma yaklaşmak amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmada, daha sonra gerçekleştirilebilecek büyük çaplı araştırmalarda faydalanılabilecek yönde sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen bu sonuçların, literatürde ortaya konulan motivasyon teorileri ve uygulamalarını destekleyici nitelikte olduğu görülmüştür.

Araştırma, Düzce İli Merkez İlçesinde bulunan farklı giyim mağazalarında çalışan 42 satış temsilcisi ile derinlemesine mülakat şeklinde gerçekleştirilmiş olup, elde edilen veriler, söylem analizi ile yorumlanmaya çalışılmış ve literatür ile karşılaştırmalar yapılmıştır. Bu karşılaştırmaların gerçekleştirilebilmesi adına literatürde yer alan motivasyon teorileri ve teknikleri ile ilgili çalışmalar incelenerek içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Ayrıca, araştırmada, mağazaların büyüklükleri bakımından karşılaştırmalar da yer almaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Satış, Motivasyon, Perakende Mağazacılık, Giyim

## A QUALITATIVE STUDY ON THE MOTIVATION AFFECTS OF THE PEOPLE WHO ARE WORKING AS SALES REPRESENTATIVE IN RETAIL CLOTHING STORES

### Abstract

Retail stores which are decided cold sales are important communication centers. In that critical persuasion points there are face to face communication and they reflect the firm image. That's why motivations of the sales representatives who are working in these retail stores are important facts. In the marketing literature and in social sciences, the motivations of the workers are approached as internal and external processes. These processes are directed with managerial supports which must be satisfied both two context. In this study which is made for the aim of finding what must be these managerial techniques as support and for sales representatives in order to approach the situation. Results are found which can be used in the large scale researches that will be researched later. It is seen that these obtained results are supporting the motivation theories and applications that are said in the literature.

This research was made as a deep interview between 42 sales representatives who were working in different clothing stores in the center of Düzce Province and obtained data were tried to interpret with discourse analysis and comparisons were made with literature. In order to make this

<sup>\*\*\*\*</sup>Düzce Üniversitesi, Gölyaka M.Y.O., Pazarlama Programı, [yelizbas@duzce.edu.tr](mailto:yelizbas@duzce.edu.tr)

comparisons content analysis was made by searching the studies that were related with motivation theories and techniques, located in literature. Also, there are comparisons between stores according their sizes in the research.

**Keywords:** Sales, Motivation, Retail Stores, Clothing

## 1.Giriş

Satış, pazarlamanın, iletişimin her boyutuyla etkin olduğu bir alanıdır. Görsel, işitsel, basılı, sözel ya da sözsüz iletişim olmak üzere bu her iletişim boyutunun tüketiciye ulaştığı en son nokta perakende mağazalardır. Perakende mağazacılıkta, pazarlama iletişimi anlamında, ürünlerin sergilenmesinden, vitrin dizaynına, mağaza atmosferinde kullanılan ışıklandırmalardan, müzik ve koku unsurlarına kadar birçok şey tüketiciye sözsüz bir mesaj iletmektedir. Tüketici, bir ürün ile ilgili bir satış temsilcisiyle muhatap olduğunda ise yüz yüze iletişimin interaktif boyutuyla karşı karşıya gelmektedir. Burada, satış temsilcisinin beden dili, giyim tarzı, diksiyonu ve tabii ki entelektüel donanımı, hem sözsüz hem de sözlü iletişim olarak tüketiciye yansımaktadır. İşte bu noktada, pazarlama iletişiminin en can alıcı aktivasyonu başlamaktadır. Olumlu satış kapamanın başarısı, satış temsilcisinin bütünüyle ilgili firmayı, firmanın imajını ne kadar temsil edebildiği ve tüketiciye bunu ne kadar yansıtabildiğine bağlı olarak gelişmektedir. Bu yüzdendir ki, satış konusu ve satışçılık mesleği pazarlama literatüründe yoğunlukla ele alınmakta ve her yönüyle irdelenmektedir. Satış temsilcileri, bir işletmenin en alt paydaşları olmakla birlikte, aslında, pazarlama döngüsünde geriye doğru bilgi akışının en önemli kaynaklarıdır. Tüketicilerle birebir iletişim kurmakta ve onlardan elde ettikleri bilgileri yönetime iletmektedirler. İşletmenin hem ileriye hem geriye doğru gerçekleşen iletişiminde çark görevi gören satış temsilcilerinin, işletmenin paydaşları gibi çalışmalarını, motivasyonel uygulamalara bağlı bir olgudur. İçsel ve dışsal motivasyonları makul seviyede karşılanabilen satış temsilcileri, bir iç müşteri olarak, dış müşteriyi tatmin edebilecektir.

İşletmelerde çalışan motivasyonu konusu, içsel ve dışsal motivasyon süreçleri olarak ele alınmaktadır. İçsel süreçler, çalışanların, tamamen kendi iç dünyaları ile ilgili problemleri ve çözümlerini ele alırken, dışsal süreçler, yönetsel ve örgütsel uygulamalar olarak ele alınmaktadır. Bu çalışmada özellikle, dışsal motivasyonel süreçler incelenmektedir. Literatürden farklı olarak, burada, dışsal motivasyonel kaynaklara sadece yönetsel ve örgütsel açıdan değil, aynı zamanda, müşteri, yaşanan coğrafik bölge, çalışma arkadaşları, referans gruplar ve mağazanın büyüklüğü açılarından da bakılmaktadır.

## 2. Literatürde Ortaya Konulan Motivasyon Teorileri ve Önerilen Motivasyonel Teknikler

Hayat, çok bilinmeyenli bir denklemdir. Değişen hayat koşulları ve zorluklar, çalışanları, koca bir denklemin tutkulu bir üyesi olmaktan zorlamaktadır. Düşen satışlar ve azalan kaynakların verdiği gerginlik ve gelecek kaygısı, çalışanları, denklemin tüm sahalarına odaklanmalarından alıkoymaktadır (Blanchard ve Witt, 2009, s.16). Yoğun stres altında çalışanların motivasyonları düşmekte ve memnun olmayan bir çalışan kesimi ortaya çıkmaktadır. Memnun olmayan bir çalışan kesimi ile sağlıklı bir organizasyon kurmak mümkün olamamaktadır. Güçlü bir organizasyon kurmak ve bunu yönetebilmek için gerekli en önemli şey, çalışanların nasıl motive edileceğinin iyi bilinmesidir (Cherniss ve Kane, 1987). Hahn ve Kleiner (1992)' e göre etkili bir yönetim için

personelin ne ile motive olduğunu bilmek gerekmektedir ve bu amaçla yöneticiler çok sayıda motivasyon tekniği geliştirmek üzere zamanlarını harcamaktadırlar (Hise, 1993). Örneğin, bir yönetici olarak, çalışanlarınızın küçük bir kasaba sakini olduğunu düşünün (Davis, 2009, s.55). Kasabanın ana caddesinde yoğun bir gün var. İnsanlar gerçekleştirme ihtiyacı duydukları işleri için bir yerden başka bir yere koşturmaktadırlar. Kimisi bir işbirliği içerisinde, kimisi ise sadece bireysel katkı olarak izlemektedir (sadece izlemek yada bir sandviç yapma kararı üzerine niyetlenmek). Her şey sorunsuz, ancak hiç kimse birbiri ile ilintili değildir. Bu kasabadaki çalışanların ortak bir yönü var, ortak bir coğrafyada yaşamak gibi, ancak her birinin farklı yetenekleri, güçlü yönleri ve motivasyonları vardır. Bunlar, kimsenin kendilerini sözlü olarak kontrol etmesi veya yönlendirmesine ihtiyaç duymayan ya da bunu istemeyen çok iyi işleyen çalışanlardır. Tek istedikleri, kendilerini daha iyi yapmaya motive edecek birisidir. Dolayısıyla, iyi bir organize için onları yönetmeye, çalışanların kendine yeten ve içsel yönlenen bireyler olduklarının farkına vararak başlayabilirsiniz. Motivasyon, bireysel bir olgudur ve çalışanların birer birey olduklarını düşünerek, onların ilgi alanlarına göre teknikler kullanmak gerekmektedir (Brecher, 2010, s.16). Domeyer (1998)' e göre, yoğun rekabet şartlarında, yok olan organizasyonlar ile güçlü organizasyonlar arasındaki en önemli fark, motivasyon kaynaklıdır. Çalışan motivasyonunu dikkate alan organizasyonlar, bilginin yayılmasını ve böylece sürekli gelişen ve büyüyen organizasyonun temelini iyi oturabilmektedirler.

Çalışan motivasyonu, sosyal bilimlerin önemli konularından birisidir. Bir yöneticinin başarısı, organizasyonu ne kadar iyi motive edebildiğine bağlıdır. Neticede, iyi motive olmuş bir organizasyon daha etkin çalışabilecektir (Wright, 2002, s.132). Ayrıca, çalışanlar arasında bilgi akışının sağlanmasının temelinde de motivasyon yatmaktadır (Islam ve İsmail, 2008). Bu bilgi akışı sağlandığı takdirde, organizasyon hayat boyu öğrenme prosedürünü yerine getirmekte ve gelişmektedir. Büyüemeyen organizasyonlar, çalışan problemlerinden yakınmakta ve bu konuda uzman firmalardan milyonlarca dolar para harcayarak yardım almaktadırlar. Aldıkları tavsiyeler ise, takım çalışması, vizyonerlik, insanlardan en iyiyi yaratmak, iyi dinleme, mükemmel yöneticilik veya liderlik konularındadır ( Kersten, 2005, s.38).

Çalışan motivasyonunu tanımlamadan önce, motivasyonu tanımlamak gerekmektedir. Motivasyonun tanımı ile ilgili bir çok farklı görüş bulunmaktadır. Mitchell (1982)' e göre, genelde şu üç temel konu üzerine odaklanılmaktadır;

1) Motivasyon, bireysel bir fenomendir. Her insanın farklı ihtiyaçları, farklı beklentileri, değerleri, tutumları, kendilerini güçlendiren hikayeleri ve hedefleri bulunmaktadır.

2) Motivasyon, bireylerin kontrolü altındaki kasıtlı davranışlarıdır. Motivasyon tarafından etkilenmiş görülen davranışların çoğu, aslında bireylerin yapmayı tercih ettikleri durumlardır.

3) Motivasyon çok yönlüdür ve en önemli iki faktörü, davranışın güdülenmesi ve yönlendirilmesidir.

Motivasyon, güdülenme, yönelme ve hedeflenmiş gönüllü bir eylemden oluşan psikolojik bir süreçtir (Mitchell, 1982, p.81). Robbins (1993)' a göre motivasyon, bireysel ihtiyaçları tatmin edebilecek organizasyonel hedefleri uygulamak üzere çaba sarf etme isteğidir. Bunlar içsel ihtiyaçlardır ve tatmin edilmediği zaman stres ortaya çıkmaktadır. Kişi, organizasyonel hedefle bu ihtiyacı tatmin edemediği zaman, ihtiyacı tatmin edebilecek başka bireysel hedefler geliştirmektedir.

Organizasyonel davranışlarda ya da insan kaynakları disiplininde, motivasyon içsel ve dışsal olarak iki şekilde yorumlanmaktadır (Campbell et al. ,1970 ve Lawler, 1971' dan aktaran Chinga ve Jangb, 2008, s.315 ). Dışsal motivasyon, elde edilmesi tasarlanan dışsal ödüllerden etkilenen davranışlardır. Para, hediye kartları ve promosyon hediyeler bunlara örnektir (McKenna, 2001, s.12). Tam tersine, kişi, kendisi için bir takım davranışlarda bulunuyorsa bu içsel motivasyondur (VanYperen ve Hagedoorn, 2003). Mitchell ve Albright (1972)' e göre, içsel çıktılar, dışsal çıktılarının elde edilmesiyle kazanılan iş memnuniyeti ve iş performansı tahminidir. Yani, dışsal motivasyon, kişinin, dışsal ödül kazanımlarından ziyade, psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması ile ilgili bir olgudur. (aktaran, Fernandez ve Pitts, 2011, s.206) İçsel etkileyiciler, dışsal etkileyicilerden daha fazla motive etmektedir (Rainey, 2009; Perry 1996; Perry,Mesch, and Paarlberg 2006).

Miller (1968, s.52)' a göre iş motivasyonunun iki ayrı süreci vardır. İyi bir yönetici bu iki süreci çok iyi ayırt edebilmelidir. Bunlardan birincisi, yönlendirici motivasyondur. Bunlar, çoğunlukla biyolojik ya da basit psikolojik unsurları içeren alt sırada ihtiyaçlardır. Çalışma şartları, yapılan iş için hak edilen ücret, nazik bir patron, sosyal yardımlar, saygı ve adil muamele gibi. Diğer motivasyon süreci ise "challenge" motivasyondur (güç, meydan okuma, zorluk ve mücadele gibi anlamları olup tam karşılığı bulunamamıştır). Bunlar, tanınma ve kendini gerçekleştirme gibi zengin ve güçlü psikolojik motivasyonlardır. Ayrıca, iyi bir performans için sihirli anahtarlardır. Bir yönetici bu motivasyonu sağlayabildiğinde performans olağanüstü artmaktadır. Başarılı bir çalışanın yılın elemanı seçilmesi gibi bir dürtü, kişinin motivasyonunu çok ciddi boyutta arttırabilmektedir. Çünkü bu makama sahip olmak yetenek gerektirmektedir. Herkes bu yoldaki riskleri göze alamamakta ve bu zorluklarla mücadele etme konusunda yetenekli olmamaktadır.

Kretiner (1998)' e göre modern teoriler motivasyonu şu dört başlıkta değerlendirmektedir; İhtiyaç teorileri, denklik teorisi, beklenti teorisi ve çalışanı elde tutma üzerine vurgu yapılan iş dizayn modeli teorileri. İşletmeler ve teorisyenler, bu motivasyonel unsurları değerlendirerek motive edici teknikler önermektedirler.

Motivasyon ihtiyaç teorileri, motivasyonu yönlendiren içsel destekleyiciler üzerine geliştirilmiştir. İhtiyaçlar, davranışları güdüleyen psikolojik unsurlardır. Bu ihtiyaçlar, çevresel faktörlerin etkisiyle güçlenebilmekte ya da zayıflayabilmektedir. İnsan ihtiyaçları, zaman ve mekana göre değişmektedir. (Marcus, 2007, s.34). Bu teorilerden en bilineni Maslow (1943)' un ihtiyaçlar hiyerarşisidir. Maslow' a göre insanlar şu beş temel düzeyde ihtiyaç hissetmektedirler; psikolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme.

Champagne & McAfee firmasının insan kaynakları departmanının, "Performans Ve Üretkenlik İçin Motive Eden Stratejiler" adlı kitabında (aktaran Ramlall, 2004, s.54), Maslow' un bu ihtiyaçlar hiyerarşisi ile ilgili bir takım motivasyon teknikleri önerilmektedir. Psikolojik ihtiyaçlar için, çeşmesi ve satış makineleri olan kafeteryaların bulunması, güvenlik için, ekonomik anlamda, ücretler, maaşlar, maaş dışı menfaatler, emekli ikramiyeleri, medikal menfaatler, psikolojik anlamda, ödüller vermek, ani değişikliklerden uzak durmak, çalışanların problemlerini çözmek, fiziksel anlamda ise, çalışma şartları, ısıtma ve havalandırma ve mola periyotları. Bağlanmak için, sosyal iletişimi sağlayıcı takım ruhu yaratmak, dış sosyal faaliyetler düzenlemek, periyodik olarak övmek, katılım sağlamak. Saygınlık için, zorlu işler dizayn ederek, övgü ve ödül kullanmak, sorumlulukları paylaşmak, eğitim vermek, katılımı teşvik etmek. Kendini gerçekleştirmek için, eğitim vererek zorlukları sağlamak ve yaratıcılığı teşvik etmek.

Bir diğer motivasyon teorisi McClelland (1961)' in ihtiyaç teorisisidir. Bu teoriye göre üç temel ihtiyaç vardır; başarmak, güç ve bağlanmak. Başarmak, zor olan bir şeyi elde etmek olarak yorumlanmaktadır. Kişiler bu başarma ihtiyacını yerine getirmek için daha fazla motive olmaktadır. Güç ise, bir takımın parçası olmak ya da lider olmakla ele geçen bir olgudur. Bu güdüsü yüksek olan kişiler işinde yükselmek istemektedirler. Yönetici taleplerinin meşruluğu, yöneticiye olan güven, hedeflerin netliği ve zorluğu ve çalışanın değeri gibi faktörler güç kavramının etkileyicileridir (Locke, 1976, s.8). Bağlanmak ise, bir yapının parçası olmaktır. İnsanların sosyalleşme ihtiyacı ile ilgili bir olgusudur. Birileri tarafından sevilmeyle ilgilidir. Bu duygusu yüksek olanların yönetici olması güçtür. Çünkü böyle bir yönetici alacağı kararlarda karşındakinin sevgisini kaybetme korkusu yaşayabilmektedir. Ayrıca, lider ruhlu kişilerde bu bağlanma duygusu düşüktür, çünkü güç duygusunu daha çok yaşamakta ve diğerleri tarafından sevilme arzusuna ihtiyaç duymamaktadırlar (Kreitner, 1998).

Diğer bir motivasyon teorisi olan denklik teorisine göre ise, insanlar kendi sahip oldukları özellikler ve kendisine verilenler ile başkasının sahip oldukları özellikler ve kendilerine sunulanları karşılaştırmaktadırlar (Carrel, 1978). Eğer bu konuda bir farklılık hissederlerse stres oluşmakta ve motivasyon düşmektedir. Denklik teorisi üç temel konu üzerine oturtulmuştur. Birincisi, insanlar, işlerine olan katkılarının, adil teşkil eden denk geri dönüşleri hakkında inanç edinmektedirler. İkincisi, kendileri ile diğer çalışanlar arasındaki alışverişi (girdiler ve çıktılar) karşılaştırma eğilimindedirler. Üçüncüsü ise, bu karşılaştırmaları neticesinde kişi kendisini denk görmez ise, kendisince uygun gördüğü bir davranışı göstermek üzere motive olmaktadır. Burada, girdi ve çıktı değişiminden kasıt, kişinin, aldığı eğitimler, tecrübesi ve çalışma performansına karşılık kendisine ödenen ücret, statü, atama, yönetici olma gibi girdilerdir. İnsan, sosyal yaşamında dahi bu türlü karşılaştırmaları yapmaktadır. İnsanlar, bu alışverişlerde adillik görmedikleri zaman strese girmektedirler.

Motivasyonun temelinde yer aldığı düşünülen diğer bir konu beklentilerdir. Beklenti teorisi, çalışanların, öğrenme, karar verme, tutum geliştirme ve motivasyon davranışlarını anlamak üzere gerçekleştirilmiş bir çalışmadır (Chen ve Lou, 2002). Beklenti teorisine göre, insanlar beklenen çıktılarının bir kombinasyonunu düşünmekte ve buna göre davranış sergilemektedirler (Vroom, 1964, s.17). Yani, psikolojik bir süreçtir. Kişi, yaptığı davranışların neticesinde elde edebileceği çıktıların kendi ihtiyacını tatmin edebilmesi yönünde motive olmaktadır (Ramus ve Killmer, 2007, s.559). Sonuç olarak, motivasyonu uygulamadan ziyade bilişsel olarak değerlendirmektedir (Gollwitzer, 1993 ve Kanfer, 1990). Ayrıca motivasyona bir sonuç değil, bir süreç olarak bakmaktadır (Chun-Fang Chiang, SooCheong (Shawn) Jang, Deborah Canter,2008, s.331). Bu teorinin üç temel unsuru vardır; değer (valence), araç (instrumentality) ve beklenti (expectancy). Değer, çıktıları bağlı duygusal temelde etkileyicidir. Kişinin, hedefteki çıktıyı isteyip istemediğine bağlı olarak bir tercihtir. İş ile ilgili değer kavramı, kişinin performans çıktıları ile ilgili gerçek değerleri değil, bu çıktıların ne elde edebilecekleri ile ilgili beklentileridir. Bireylerin, elde edecekleri çıktıları değerli bulmaları durumunda, onları elde etmeleriyle ulaşacakları diğer değerli sonuçlar için bir bağlantı kurmaları ise bu değeri bir araç olarak görmeleriyle yorumlanmaktadır. Böylece, değersiz sonuçlardan kaçınmış olacaklar ve daha değerli sonuçlara ulaşabileceklerdir.

Porter ve Lawler (1968) bu teoriyi daha da geliştirmişlerdir (aktaran Lawler, 1970, s.226). Bu modele göre, insanların değer ve beklenti kaynakları tanımlanmakta ve iş memnuniyetleri ile performans çabaları arasında bir bağ kurulmaktadır. Burada çaba, elde edilecek ödülün algılanan değerinin bir fonksiyonudur. Kişi, elde edeceği ödülü değerli bulduğunda o değere ulaşmak için çok çaba sarf etmektedir (Elding, Tobias ve

Walker, 2006, s.301). Ancak, burada, bu işi yapabilme yeterliliği de moderatör olarak rol almaktadır. Yeterliliği yüksek olanlar çok çaba sarf etmekte, diğerleri ise zayıf kalmaktadırlar. İş memnuniyeti ise, gösterilen çabaya karşılık elde edilen ödüldeki denkliktir. Gösterecekleri çabaya denk bir ödül olarak görülmediğinde, kişiler, daha az çaba sarf etmektedirler.

İş modeli teorisine göre ise, sıkıcı ve monoton işler motivasyonu engellerken, zor işler motivasyonu arttırmaktadırlar. Burada zor işten kasıt, zenginleştirilmiş iştir. İş modeli teorisini ilk ortaya atan Herzberg (1966)' tir. Herzberg'e göre, insanlar, tamamen işin kendisi ile alakalı içsel faktörler olarak, memnun edici deneyimleri tanımlama eğilimindedirler. Bunlar, motive ediciler olarak yorumlanmaktadır; başarmak, tanınma, işin kendisi, sorumluluk, gelişme ve büyüme gibi (Usugami ve Park, 2006, s.282). Bunlar basit ve temel ihtiyaçlardır ve süper performans sağlanmaktadır. Bir de iş dışı etkileyici faktörler vardır ki, bunlar da hijyen faktörleri olarak tanımlanmaktadır. Bunlara, sabit ihtiyaçlar da denilmektedir. Çünkü hiçbir zaman tam anlamıyla motive edilememektedirler (Sahoo, Sahoo ve Das, 2011, s.26); işletme kuralları, ücret, kişilerarası ilişkiler ve çalışma şartları gibi (Johnson 2013, s.52, Kim ve Scullion, 2013, s.8). Herzberg'e göre bu dışsal faktörlerden arındırmak memnuniyet için yeterli değildir, tam bir memnuniyet için motivasyonel faktörler dikkate alınmalıdır. Dolayısıyla, kişisel gelişim, büyüme ve tanınma imkanı sunan sorumluluk isteyen zor işler tasarlanmalıdır. Herzberg bunun için yedi öneride bulunmaktadır. Bunlar;

- Hesap verebilirliği sağlamak için bazı denetimleri aradan çıkartın
- Bireylerin kendi işleri ile ilgili hesap verebilirliklerini arttırın
- Bir kişiye işin bir parçasını bütünüyle verin (bir modül, bir bölüm ya da bir saha gibi)
- Kişiye kendine ait bir faaliyette ek yetki verin; iş özgürlüğü
- Doğrudan yöneticiye değil de doğrudan bireyin kendisine periyodik raporlar hazırlayın
- Daha önce ele alınmamış yeni ve daha zor işler sunun
- Kişilere uzmanlıklarını arttıracak özelleştirilmiş işler atayın

Blanchard ve Witt (2009)' a göre, Herzberg' in bu teorisi çerçevesinde öncelikle iyi bir iş kuralı oluşturulmalıdır. Zayıf ve engelci iş kuralları çalışan motivasyonunu düşürmektedir. Ancak alınan bu kararlarda çalışanların da bu kararın yapıcısı olarak rol alması gerekmektedir. ikincisi, yönetici sorununun çözülmesi gerekmektedir. Yöneticilerin çalışanları ile olan az iletişimi motivasyonu düşürmektedir ve motivasyonun arttırılması için belirli aralıklarla yönetici çalışanlarıyla görüşerek onların hedeflerini tanımlamalıdır. Diğer bir sorun ise karşılıklı ilişkilerdir. Bu ilişkiler, çalışan yönetici arasındaki ve çalışanlar arasındaki ilişkilerdir. Çoğu çalışan yöneticileriyle ilişkilerinin sıcak olmasını istemektedir. Aynı zamanda da iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerinde samimiyet aramaktadır. Ancak, bunun bazı kötü sonuçları da vardır. İletişimin çok olduğu ortamda üretkenlik azalabilmektedir. Diğer bir önemli faktör de iş şartlarının iyi ve güvenli olmasıdır. Bu, fiziksel anlamda bir beklentidir ve en iyi sonuç için çalışanlara danışılmalıdır. Son olarak, tazminat konusu da motivasyonu etkileyen bir unsurdur. Özellikle de dar bütçeli çalışanların yüz yüze kaldığı önemli bir engeldir. Bu yüzden yöneticilerin, çalışma şartlarının diğer işlerle karşılaştırılarak, adil bir ödeme sistemini gerçekleştirmesi gerekmektedir. Nitekim tazminat ödemeleri uzun dönemli bir motivasyon kaynağı değildir. Kısa süreli çözüm sunmaktadır. Bunun yerine ücret ödemelerinin adilce uygulanması uzun dönemde fayda sağlamaktadır.

Bu iş modeline ek olarak, iş karakteristik modeli adı altında, Hackman ve Oldham (1976) tarafından bir model ortaya atılmıştır (aktaran Elena, 2007, s.1094). Bu modele göre, çalışanların, işte şu üç psikolojik konu ele alındığında içsel motivasyonları sağlanmış olacaktır; 1) Çalışan, işin çıktıları ile ilgili bireysel sorumluluk hissetmelidir, 2) Yapılacak iş çalışan tarafından anlamlı görülmelidir (Kendisinin yapacağı katkının tüm işi etkileyeceğini bilmelidir), 3) Çalışan, çabasını performansa dönüştürmesinin ne kadar etkili olacağını farkında olmalıdır. Yani, çalışan için iş anlamlı olmalı, işe karşı sorumluluk duymalı ve çabasının sonuçlarını bilmelidir. Hackman ve Oldman (1976) bu üç başlıkla ilgili bazı önerilerde de bulunmaktadır. Bir işin anlamlı olabilmesi için üç faktör gerekli olduğunu dile getirmektedirler; yetenek çeşitliliği, işin çeşitliliği ve işin anlamlı olması (Elding, Tobias ve Walker, 2006, s.301). Yetenek çeşitliliği, o işi yerine getirmek üzere çalışan kişide hangi yeteneklerin var olduğunu tanımlanmasıdır. İş çeşitliliği ise, işin genişletilmesi ile ilgilidir. Yani kişi ne kadar çeşit işle uğraşmalıdır sorusuna yanıt aranmaktadır. İşin önemi ise, kişinin bu işi yerine getirmesinin organizasyona ya da tüm insanlığa ne faydası olduğunu belirlemesidir. Bu aynı zamanda kişinin saygınlık duygusunu da tatmin edebilecektir. İşin sonuçlarını bilmek ise, bu işi yerine getirdiklerinde işin kendisinin nasıl bir hal alacağı ile ilgili ya da diğer insanlardan alacakları geri dönüş bilgileri anlamında elde edilecek sonuçlardır.

Branch (2011)' in yaptığı bir örnek olay çalışmasında, motivasyon, ödüllendirme, tanınma, elde tutmanın başarılı olması için şu kriterleri öne sürmektedir;

Motivasyon için,

- Tazminat oranlarını değerlendirin
- Daha fazla iş/yaşam dengesi için ofis lokasyonları belirleyin
- Gelişim için kariyer yolu tanımlayın
- Yeterli geri bildirim destekleyin
- Ofis dışı çalışan aktiviteleri planlayın
- Firma liderleri ve çalışanları arasında düzenli iletişimi sağlayın

Elde Tutmak için,

- Ciro konusunda karşılaştırmalı ve anlamlı ölçütler belirleyin
- İşten ayrılan çalışanlardan çıkış nedenini anlatan açıklamalar isteyin
- Çalışma takvimlerinde esnek olun
- Diğer çalışanları firmaya tercih eden bonuslar verin
- Yeni çalışanlar için danışmanlar atayın
- Öneriler iste yin

Tanınma için,

- Bir birey için önemli olan olayları duyurun
- Firmanın temel değerlerini örneklediren performansları onurlandırın
- Gönüllülüğün değerini tasdikleyin
- Olağanüstü yeni bir çalışmanı yüksek sesle bildirin
- Etkileyici iş geliştirme çabalarını alkışlayın

Ödül için,

- Ulaşılabilir kısa vadeli hedefler barındıran bir program hazırlayın
- Çalışanlar için önemli teklifler sunun

Domeyer (1998)' e göre iyi bir motivasyon için övgü, tanınma, iyi bir iş yapmanın anlamlılığı ve kişisel gelişim önemli unsurlardır. Öncelikle, çalışanın başarılarını kutlamak gerekmektedir. Bunun için, basit bir teşekkür notu ya da çalışan toplantısında herkesin içinde bir övgü işe yarayabilecektir. Böylece takım ruhu oluşturulabilecektir. Yönetici, eğer çalışanını eleştirecek ise, bunu gizli yapmalı ve eleştirisi kişisel değil tamamen performansa dayalı olmalıdır. Düzenli olarak, performans değerlendirmesi yapılmalıdır ki, çalışan yöneticinin ne beklediğini daha iyi anlasın. Bu performanslar, kişinin zayıflığına değil tam tersine bireysel yetenekleri ve güçlü yönlerine dayalı oluşturulmalıdır. Ayrıca, işletme emektarları ile yenileri bir araya getiren programlar yapılmalıdır. Böylece, yeniler usulleri çabuk öğrenerek, bir yapının parçası olmaktan mutluluk duyacak, eskiler ise bilgi ve tecrübelerini başkalarıyla paylaşmanın memnuniyetini yaşayabileceklerdir. Böylece takım ruhu yayılabilecektir. Son olarak ise, eğitime öncelik vermek çok önemlidir. Eğer eğitim bütçesi dar ise, deneyimli ve konusunda uzman kişilere şirket içinde seminer vermesi sağlanabilecektir. Ek olarak, aşırı iş yüküne yardımcı olmak adına geçici elemanlar tutmak, bireyin tüm gün sorunlarla mücadelesini azaltacak ve konsantrasyonunu arttıracaktır.

Herrera (2002, s.52)' ya göre, iyi bir çalışan motivasyonu için şu adımlar takip edilmelidir;

*Misyon:* Ölçülebilir konularda neye ulaşmak istediğini açıklayın. Bir kağıda yaz ve herkesin görebileceği bir yere asın.

*Açık ve Dürüst İletişim:* Engeller, zaferler ve geçmişten bugüne alınan mesafelerle ilgili ilerlemeleri güncelleyin.

*Onur ve Saygı:* Bir kişinin diğerine saygısızca davranmasına (en iyi çalışanın olsa bile) müsaade etmeyin. Bugün sana, çok çalıştığı halde saygısızca davranan bir kişiye tolerans göstermek yarın daha büyük sorunları beraberinde getirir. İnsanlar asla değişmezler. Dolayısıyla, saygısız insanı işten çıkartın.

*Muamelede Denklik:* Tüm çalışanlarınıza aynı muamelede bulunun ve beklentilerini karşılayanları hiç beklemeden ödüllendirin.

*Sadakat:* Eğer bir çalışanınıza için doğrusunu yapmanız söz konusu olursa, teamülleri ya da kuralları düşünmeden doğru düşündüğünüz şeyi yapın. Eğer bir çalışanınız incinir ve yardımınızı isterse ona yardım edin.

*Uyum:* Çalışanlarınıza, kalmaları için ve size en iyisini vermeleri için bir sebep (motive) gösterin.

Stamper (2009, ss.11-12) ise yöneticilere şu tavsiyelerde bulunmaktadır;

*Çalışanlarınızın aklında ne olduğunu bulun:* Çalışanların kendilerini ifade edebilecekleri toplantılar düzenleyin. Bu toplantılarda geçmiş deneyimlerinizi paylaşın, zorluklarla nasıl başa çıktığınızı anlatın. Böylece onların da size sorular sormasını sağlayın ve onları anlamaya çalışın. Bir takımın parçası olduklarını hissettirin.

*Samimi ve sürekli iletişimci olun:* Şirket ile ilgili sorulan her türlü soruya içtenlikle cevap verin. Hatta onlardan öneriler de alın. Bu gidişatin her türlü sonuçlarını açıklayıcı bir şekilde anlatın ve samimi olun.

*Mantıksal güdülenmeyi sağlayın:* Çalışanlarınıza, kendilerini geliştirebilecekleri kariyer imkanları sunun. Onları elinizde tutmak için daha fazla sorumluluk verin ve onları ödüllendirin.



*Çalışanlarınıza zaman tanıyın:* İyi bir yönetici, çalışanlarının ne zaman ve niçin bir molaya ihtiyacı olduğunu bilmelidir. Bunun için onlara dinlenebilecekleri aralıklar verin: İzinli günler, kısa molalar ya da yarım gün izinler gibi.

*Samimi takdirinizi dile getirin:* Bazen sadece bir teşekkür kelimesi, firma için çok iyi bir iş çıkarmış bir kişinin kattığı değer farkında olmasını sağlar ve onu güçlendirir.

Atwood (2004, s.4) ise iyi bir motivasyon için şu dört öneride bulunmaktadır;

- Olağanüstü performans gösterenleri dikkatlice algılayın
- Yüksek başarı sağlayanlardan daimi geri dönüşüm sağlayın
- Çalışanların girişimciliklerini göstermelerini sağlayın, onları sürekli yetkilendirin ve liderlik pozisyonlarına sevk edin.

Teorisyenlerin ve uygulayıcıların tüm bu önerilerine rağmen, personel motivasyonunu muhafaza edebilecek net bir teknik bulunamamıştır (Crech, 1995). Çalışan motivasyonu hala bir problemdir (Kersten, 2005, s.37). Kovach (1995)' in ortaya koyduğuna göre, uzun periyotlarda yapılan araştırmalarda, çalışanların zamanla motivasyon etkileyicileri farklılaşmaktadır. Yani, kendilerini etkileyen motivatörler zamanla farklılaşmaktadır. Kovach yapılan araştırmalarda şu on başlıkta motivasyonun sağlanabileceğini öne sürmektedir; ilgi çekici iş, yapılan işe tam takdir, bir şeylerin içinde olma hissi, iş güvenliği, iyi ücret, organizasyonda büyümek ve promosyon, iyi çalışma şartları, çalışanlara kişisel sadakat, anlayışlı disiplin ve kişisel problemlere sıcakkanlı yardım. Kovach, ayrıca, çalışanların motivasyonel beklentilerinin, cinsiyet, yaş, gelir, iş tipi ve organizasyonel seviyeye göre değişebileceğini de dile getirmektedir (aktaran Curtis, Upchurch, Severt, 2009, s.256). Wong, Siu, & Tsang (1999), bu on kategorinin bazılarının içsel, bazılarının ise dışsal motivasyonel etkiler olduğunu düşünmektedirler. İşe ilgi, kişisel problemlere yardım, bir şeylerin içinde olma hissi, promosyon veya kariyer gelişimi ve yapılan işin takdiri içsel motivlerdir. İş güvenliği, iyi ücret, disiplin ve iyi çalışma koşulları dışsal motivlerdir.

Her insan, beklenti-değer teorisine göre hareket etmektedir (Vroom, 1964). Dolayısıyla bir çalışan olarak da her bireyin beklentileri yöneticinin beklentileri ile uyumlayabilecektir. Bu nedenle çalışan herkesin motivasyonu için tek bir motivasyonel teknik kullanmak yeterli olamayabilecektir (Kim, 2006). Dolayısıyla, çalışanları motive etmek için tek bir teknik kullanılması mümkün değildir. Bunların uygun bir harmonisi ile tüm organizasyonda motivasyon sağlanabilecektir (Vaitkubiene, Balvocute ve Stoskus, 2010, s.101). (Quayyum, Sukirno ve Mahmood (2011)' e göre, özel sektör ve devlet sektöründe ayrı ayrı yürütülen çalışmalarda, bu her iki sektörde bile, çalışanların, motivasyon etkileyicilerinin farklılaştığını dile getirmektedirler. Özel sektörde, çoğunlukta performans ödemeleri motivasyonel araç olarak kullanılmakta, hatta ödül sistemiyle çalışılmaktadır. Ancak devlet sektöründe, bu türlü çalışmalar çok etkili görülememiştir. Öyle ki, devlet sektöründe çalışanlar, özel sektörde çalışanlara göre daha içsel motivasyonel tekniklerden etkilenmektedirler (Buelens ve Broeck, 2007).

Ayrıca, Perry ve Porter (1982), çalışan motivasyonunun etkileyicileri olarak, bireysel karakteristikler, iş, iş çevresi ve dışsal çevreyi göstermektedirler. Dolayısıyla, dışsal etkileyiciler, değişen zaman koşulları da motivasyon kaynaklarını farklılaştırabilmektedir.

### 3. Yöntem

Araştırma, nitel yöntemle gerçekleştirilmiş olup, satış temsilcileri ile derinlemesine mülakatlar yapılmıştır. Perakende mağazalarda çalışan satış temsilcileri ana evren olarak seçilmiştir. Ana evren Düzce ilindeki mağazalar olarak sınırlandırılmıştır. Düzce ilinde bulunan perakende mağazalar içerisinde giyim mağazaları ana kütle olarak seçilmiştir. Giyim sektörü, soğuk satış olarak adlandırılan mağazacılıkta, oldukça geniş bir ekonomiye sahiptir. Makul sayıda satış temsilcisine ulaşabilmek adına özellikle bu sektör tercih edilmiştir. Düzce merkezde 73 adet giyim mağazası bulunmaktadır. Bu mağazalar içerisinde Düzce ili merkez bölgede, eski İstanbul caddesi ve spor sokak bölgelerinde yer alan mağazalar tercih edilmiştir. Müşteri potansiyeli açısından en işlek bölgeler olduğundan özellikle bu mağazalarla görüşülmek istenmiştir. Tüm mağazaların seçilmesi ve tüm personel ile görüşülmesi bakımından, araştırmanın nitel doğası sebebiyle çalışma gerçekleştirilememiştir. Uzun sürecek bir mülakat için her mağaza ikna edilememiştir ve her mağazadan kısıtlı sayıda kişiye ulaşılabilmektedir. Bu mağazalar metrekare büyüklükleri açısından gruplandırıldığında, 180 metrekare ve daha büyük alanda faaliyet gösteren dokuz adet büyük mağaza ve bundan daha az metrekarede faaliyet gösteren 16 adet küçük mağaza ile çalışma gerçekleştirilmiştir. Kasti örnekleme yöntemi ile seçilen bu mağazalarda çalışan, 21' i büyük mağaza ve 21' i küçük mağaza çalışanı olarak toplam 42 kişi üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Görüşülen mağazaların metrekare büyüklükleri ve çalışan sayıları ile ilgili tablo EK A' da yer almaktadır.

Satış temsilcilerinin motivasyonlarını etkileyen faktörlerin tanımlanması adına katılımcılara açık uçlu sorular yöneltilmiştir. Yönetimsel açıdan sekiz, çalışma arkadaşları için beş, müşteri açısından dört, referans gruplar açısından iki, coğrafik bölge olarak bir ve mağaza büyüklüğü ile ilgili iki adet soru yöneltilmiştir.

Araştırma tanımlayıcı nitelikte olup elde edilen veriler, söylem analizi şeklinde yorumlanmış ve mağaza büyüklüğü ile alakalı olarak karşılaştırmalar yapılmıştır.

### 4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma, sadece tek bir ilde yürütülmüş ve sınırlı sayıda sektör ve çalışana ulaşılabilmektedir.

Araştırma birebir mülakat şeklinde yürütüldüğünden sınırlı sayıda soru sorulabilmiş ve sınırlı cevaplar alınabilmektedir.

Nitel araştırmalarda, doğası gereği mülakatlar maksimum yirmi dakikayı geçmemelidir. Bu süreden sonra cevaplayıcının dikkati dağılmakta ve geçiştirmek üzere cevaplar vermektedir. Bu nedenle, çalışmanın geçerliliğinin zedelenmemesi için çalışma esnasında müsait zamanı olan satış temsilcileri ile görüşülmüştür. Dolayısıyla, her mağazadaki tüm çalışanlara ulaşılamamıştır.

## 5. Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

**Tablo 1. Demografik Özellikler**

	Frekans	%		Frekans	%
<b>Medeni Hal</b>			<b>Ailedeki Kişi Sayısı</b>		
Evli	13	31	0-3	17	41
Bekar	29	69	4-7	23	54
Toplam	42	100	8 ve üzeri	2	5
<b>Cinsiyet</b>			Toplam	42	100
Kadın	17	41	<b>Gelir</b>		
Erkek	25	60	750 TL ve altı	4	9
Toplam	42	100	751 TL - 2.250 TL	34	81
<b>Eğitim</b>			2.251 TL - 3.750 TL	2	5
İlköğretim	6	14	3.751 TL ve üzeri	2	5
Lise	27	64	Toplam	42	100
Üniversite	8	19	<b>Yaş</b>		
İleri Düzey Eğitim	1	3	18-28	59	
Toplam	42	100	29-39	31	
			40-50	10	
			50 ve üzeri	0	
			Toplam	100	

## 6. Analiz ve Bulgular

Çalışan motivasyonu üzerinde etkili olabileceği düşünülen yönetsel olgular, işletmenin kariyer politikası, motivasyon uygulamaları, ücret politikaları ve yönetici davranışları olarak değerlendirilmiştir.

Mağazacılıkta, çalışanların hiyerarşik konumları ve görev dağılımlarının satış potansiyelleri üzerindeki etkilerini incelemek üzere, katılımcılara şu üç soru yöneltilmiştir; 1) Satış yaparken mağaza içindeki pozisyonunuz sizin için ne kadar önemlidir? Niçin? Konumunuz potansiyelinizi etkiler mi?, 2) Sızce pozisyonunuzun değişmesi satışınızı etkiler miydi?, 3) Konumunuzu nasıl farklılaştırmak istediniz? Hangi alanlarda kendinizi daha başarılı görüyorsunuz?.

Katılımcıların yukarıdaki sorulara verdikleri açık uçlu yanıtlar sınıflandırıldığında birinci soru beş kategori, ikinci soru iki kategori ve üçüncü soru ise iki kategoride değerlendirilebilmektedir. Buna göre, birinci soruya alınan yanıtlarda, cevaplayıcılar, pozisyon farklılıklarının kendilerini ne yönde etkileyecekleri konusunda,

herkes tarafından daha çok ciddiye alınacaklarını, performanslarının daha verimli olacağı ya da artacağını, müşterilerin, arkadaşların ya da yöneticilerin kendilerine olan güvenlerinin artacağını, pozisyon farklılıklarının sadece yetki artışı sağlayacağını ve son olarak ise bir etkisinin olmayacağını düşünmektedirler. Bu beş kategoride değerlendirildiğinde, büyük mağazada çalışan 21 kişinin %48 gibi büyük kısmı bunun bir performans artışı olacağını, küçük mağazaların %33' lük kısmı ise bunun hem performans artışı hem de ciddiye alınma bakımından bir fayda sağlayacağını düşünmektedirler. Performans artışından kasıt, daha verimli, daha aktif ve motivasyonlu çalışmak anlamında yorumlamaktadırlar. Ciddiye alınma konusunu ise, müşteriler, arkadaşlar veya yöneticiler tarafından sözü dinlenir bir kişi olma konusunda bir fayda sağlama olarak düşünmektedirler. Küçük mağaza çalışanlarının %57' si ve büyük mağaza çalışanlarının % 66' sı pozisyon farklılığının satış artışı ile sonuçlanacağını ve geriye kalanları ise satışların değişmeyeceğini düşünmektedir. Ayrıca, büyük mağaza çalışanlarının %76' sı pozisyon farklılığı olarak aynı görevde yükselmek istediklerini ve küçük mağaza çalışanlarının % 57' si ise pozisyonlarını değiştirmek istemediklerini dile getirmişlerdir (Bu sorudan elde edilen sonuçlar iki kategoride toplanmıştır; yükselmek isteyenler ve aynı kalmak isteyenler). Son olarak, pozisyon değişikliğini ciddiye alınmak olarak algılayanların %70 'i pozisyon farklılığının satışlarını etkilemeyeceğini, zaten iyi satış yaptıklarını ifade etmekte iken, performans artışı olarak yorumlayanların %82 'si ise satış artışı ile sonuçlanacağını dile getirmektedirler.

Dolayısıyla, büyük mağazalardaki çalışanlar satış mesleğinde daha çok yükselmek isterken, bunun bir performans artışı olacağını ve sonuç olarak satışlarda artış olacağını düşünmektedirler. Küçük mağazada çalışanlar ise pozisyon olarak aynı kalmak istemekte, pozisyon değişimini bir ciddiye alınma imkanı olarak görmekte ve bunun sonucunda satışlarının artacağını düşünmektedirler. Ayrıca, cevaplayıcıların tümü, satış mesleğinde kendisini çok başarılı görmektedirler.

Mağazacılıkta motivasyonel uygulamalar ile ilgili algıları ortaya koymak üzere cevaplayıcılara şu iki soru yöneltilmiştir; 4) Sizi iş yerinde motive eden nedir?, 5) Başarılarınızın nasıl takdir görmesini isterdiniz? Peki siz iş yerinizde takdir görüyor musunuz, nasıl?.

Dördüncü soruya verilen cevaplara göre, katılımcıların iş yerinde motive oldukları konular yedi grup altında toplanmıştır. Bunlar, onura edilme, maaş, arkadaş ve yöneticilerle olan ilişkiler, iş sevgisi, kariyer imkanı, satış başarısı ve diğer konular (güne güzel başlamak, huzur, inanç, müşteri yoğunluğu, müşteri samimiyeti). Büyük mağaza çalışanlarının %43' ü arkadaş ve yöneticilerle olan ilişkilerden motive olmakta iken, küçük mağaza çalışanlarının %38'i arkadaş ve yönetici ilişkileri ve bu maddeye ek olarak %33'ü de diğer boyutunda yer alan konularda motive olmaktadır.

Katılımcıların başarılarının takdir edilmesi konusunda beklentileri 11 kategoride toplanmaktadır. Bu kategoriler; sorumluluk artışı, hediyeler, prim, sözlü takdir, sosyal aktiviteler, seyahat, yüksek konum, maaş artışı, maddi ve manevi konular, ikramiye ve diğer yorumlar (Takdire gerek yok, yorum yok, işin hakkı gibi.). büyük mağaza çalışanlarının %29 gibi büyük bir kısmı sözlü takdir beklerken, küçük mağaza çalışanların %29' u prim ve %24 'ü sözlü takdir beklemektedir. Ayrıca, cevaplayıcıların iş yerlerinde takdir görüp görmedikleri ile ilgili yanıtları üç kategoride değerlendirilmiştir (Takdir görüyorum, takdir görmüyorum, kısmen görüyorum). Büyük ve küçük mağaza çalışanlarının her iki grubun da %62' si takdir gördüğünü, büyük mağazadakilerin % 19'u ile küçük mağazadakilerin % 9' u takdir görmediğini ve büyük mağazadakilerin %14' ü ile küçük mağazadakilerin %29' u kısmen takdir gördüğünü dile getirmektedir.

Mağazacılıkta ücret politikaları ile ilgili katılımcı algılarını ölçmek üzere şu soru yöneltilmiştir; 6) Aldığınız ücret diğer mağazalardaki satış temsilcileriyle karşılaştırıldığında piyasada nasıl bir düzeydedir? Emeğinizi karşılıyor mu?. Sorulara alınan açık uçlu yanıtlarda, diğer mağazalarla karşılaştırıldığında ücret farklılıkları, diğerleriyle aynı, diğerlerinden fazla diğerlerinden düşük ve kararsızım olarak boyutlandırılmıştır. Emeklerinin karşılanması hususunda ise, karşılıyor, karşılamıyor, kısmen karşılıyor ve kararsızım şeklinde kategorileştirilmiştir. Buna göre alınan yanıtlarda, büyük mağazada çalışanların % 57 ' si diğer mağazalarla aynı seviyede, % 14' ü diğerlerinden fazla olduğunu, küçük mağazalardakinin % 71' i aynı seviyede ve % 29' u ise daha fazla olduğunu dile getirmektedirler. Aynı zamanda, büyük mağazadakilerin % 62' si ve küçük mağazadakilerin % 90' ı gibi büyük bir kısmı iş yerinde başarılarının takdir gördüğünü dile getirmektedirler.

Yönetimsel açıdan motivasyon değerlendirmelerinde son olarak cevaplayıcılara yönetimsel davranışlar ve tutumlarla ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu sorular şu şekildedir; 7) Sizce iyi bir patron nasıl olmalıdır?, 8) Siz patron olsaydınız neler yapardınız?. Cevaplayıcıların iyi bir patronda bulunması gereken özellikler hususunda verdikleri yanıtlar aşağıdaki tabloda aynen aktarılmaktadır.

**Tablo 2. İyi Patrondan Beklentiler**

Güler yüzlü, inancılı,merhametli,yardıms sever olmalı, işçinin halinden anlamalıdır
Saygı çerçevesi içinde sevgisini göstermelidir
Personelini iyi anlamalıdır
Personeliyle iletişim halinde olan, yeri geldiğine ağırlığını koyan,en ufak bir şeyde bağırmayan olmalıdır
Önce elemanını düşünmelidir
Anlayışlı ve güler yüzlü olmalıdır
Çalışanların halinden anlamalı ve diktatör olmamalıdır
Kişiyile ilgilenip,takip etmesi ve görevlerini yerine getirmesi gerekir
Personeline saygılı olmalıdır
Güler yüzlü olmalı, çalışanlarıyla yeri geldiğinde dost,yeri geldiğinde arkadaş gibi olmalıdır
Yaptığı işi iyi bilmelidir
İyi niyetli olmalıdır
Saygılı olmalı ve çalışanına fazla karışmamalıdır
İş ve egoyu ayırt edebilmelidir
Çalışanlarla uyumlu olmalıdır
Anlayışlı ve dürüst olmalıdır
Çalışanları ile mesafeyi korumalıdır
Güler yüzlü ve işini bilmelidir
Çalışanlarına pozitif enerji vermeli,çalışanlarının hatalarını kırmadan söylemeli ve politik davranmalıdır

**Tablo 2. İyi Patrondan Beklentiler Devamı**

Personeline bağırılmamalı ve emri vaki yapmamalıdır
Otorite kurmalı ve personeli ile iyi anlaşmalıdır
Personelini mutlu ve huzurlu etmelidir
Çalışanına değer vermeli,onu motive etmelidir
Mağaza eksikliklerini görmelidir
Mütevazi olmalı ve personelini hor görmemelidir
Personelin halinden anlamalı, daha önce bu işi yapmış olmalıdır
Personeliyle arasına mesafe koymalı ve sorun çözebilme yeteneği olmalıdır
Güler yüzlü olmalıdır
Personeline güler yüzlü olmalı ve onlara iyi davranmalıdır

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, iyi bir yöneticiden, entelektüel bilgisi ya da tecrübesinin ötesinde, davranışsal ya da kişisel bir takım özellikler beklenmektedir. Çalışanların motivasyonlarının en çok, çalışma arkadaşları ve yönetici ile olan iletişimsel beklentiler doğrultusunda arttığı daha önce söylenmişti. Burada yine bu durumun yansımaları görülmektedir. Öyle ki, performans artışı için gerekli ortamın sağlanması, kişiler arası iletişimde problemlerin giderilmesi, mesafenin korunması ve herkesin birbiri ile hoş görülmesi ve birbirine karşı anlayışlı olması gerektiği söylenmekteydi. Aynı şekilde, motivasyonun artırılmasında, takdir edilme ve sosyal faaliyetlerin artırılması da diğer bir ortak görüldü. Dolayısıyla bu bahsedilen konular, tamamen personelin ilişkilerin artırılması ve yöneticinin personeli ile olan olumlu iletişimin bir beklentisidir. Katılımcıların, manevi beklentilerinin, maddi beklentilerden daha fazla olduğu açıkça görülmektedir.

Bu soruyu destekleyici nitelikte diğer sorunun cevabı da aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Cevaplayıcılara, "siz patron olsaydınız neler yapardınız?" sorusu yöneltilmiş ve şu cevaplar alınmıştır:

**Tablo 3. Nasıl Patron Olurdunuz?**

Satış personeline eşit davranırdım. Biri alt biri üst diye ayırmazdım. Moral verirdim.
Adaletli olurdu. Personele değer verirdim.
Personelin yaptığı iyi şeyleri değil devamlı eksikliklerini görürdüm ki kendilerini geliştirsinler diye.
Çalışanların hakkını verirdim.
Elemanlarıma daha çok değer verirdim. Satış yaptıklarında daha çok prim verirdim.
Adaletli ve otoriter olurdu.
Personelimle iyi geçinmeye çalışırdım.
Personele hakkını verirdim.
Patron olmak istemezdim ama çalışanlarımı sıkmazdım.
Çalışanlarıma eşit davranırdım. Kendini geliştirmesini sağlardım.
Çalışanlarıma iyi, güler yüzlü,içten,samimi davranırdım. Personel ayrımı yapmazdım.İşi bilmiyorsa bağırarak yerine işi öğretirdim.

İlk önce maaşları yükseltirdim. Prim konusunda daha mütevazı davranırdım. Uzaktan gelenlerin yol paralarını karşılardım.
Personelime saygılı davranırdım.
Anlayışlı bir patron olurdum. Çalışanların halinden anlardım.
Personelimin aldıkları kıyafetleri ücretsiz verirdim.
Şirket şartlarından ödün vermeden personelimin isteklerini anlamaya çalışırdım.
Patron olsaydım çok farklı olarak stil yaratmak, ayrıcalık yapmak isterdim.
Haftada bir gün herkesi bir yere götürürdüm.
Hiç düşünmedim.
İşyerinde verimliliği arttırmak için her şeyi yapardım.
Satış yükseltici faaliyetler yapardım.
Mağazanın düzenli, çalışanların müşteriyle daha ilgili olmasını isterim.
Mağazamın daha iyi yerlere gelmesi için çabalardım. Personelime yüksek prim verirdim.
Personelimin daha iyi çalışması için gaz verir, onları işe teşvik ederdim.
Çalışanlarıma güvenirdim.
İş ve egoyu birbirine karıştırmazdım.
İş ortamım ile İş dışındaki ortamımı bir birine karıştırmazdım.
İş yerimi büyütmeğe çalışırdım.
Patron olmak istemezdim.
Katı ve disiplinli olurdum.
Çalışanlara karşı anlayışlı olurdum.
Çalışanların motivasyonunu arttırmak için bir takım çalışmalar yapardım.
Çalışanlarıma bol bol yemek ısmarlardım.
Dikkat çekici her şeyi yapardım. Müşteri çekmek için indirimler yapardım.
Çalışanlarıma ezdirmezdim.
Çalışanımı motive etmeye çalışırdım. Müşteri çekmek için özel uygulamalar yapardım. Sürekli müşteri elde etmek için müşterilerimin isteklerine cevap verirdim.
Gereksiz yere suçlama yapmazdım. Sıcak ve samimi olurdum.
İş yokken personelimi çalıştırmazdım. Anlayışlı davranırdım.
Personellerim başarılıysa ödüllendirirdim.
Patron olsaydım da yine işime devam ederdim.
Güler yüzlü olurdum.
Personelime hakkettiği değeri verirdim.

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, çoğunluklu bir önceki soruya paralel cevaplar verildiği görülmektedir. Kendileri için başına geçtikleri durumda, yöneldikleri tutumlar personele karşı sergileyecekleri davranışlardır. Özellikle, personel arası ayrımın olmaması, adaletli olma, personel açısından iyileştirici uygulamalarda bulunma (prim, yol ücreti, yemek, hediye gibi) konularına eğilmekteyler. Bu tutumlar aynı zamanda birer motivasyonel beklentilerdir ve daha önceki sorulara verilen yanıtları desteklemektedirler.

Katılımcıların, ideal çalışma ortamından beklentileri üzerine yöneltilen sorular şu beş başlıkta incelenmiştir; 1) Çalışma arkadaşlarınızdan beklentileriniz nelerdir?, 2) Çalışma arkadaşlarınızdan sizi negatif etkileyenler var mı? Bu durum satış performansınızı etkiler mi? 3) Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizin size artı veya eksi yönleri nelerdir?, 4) Çalışma arkadaşlarınızla olan ilişkinizin durumu motivasyonunuzu nasıl etkiler?, 5) Sizce iyi bir çalışma ortamı nasıl olmalıdır?. Cevaplayıcıların çalışma arkadaşlarından beklentileri aşağıdaki başlıklarda toplanmaktadır;

**Tablo 4. Çalışanların Beklentileri**

İletişim biçimlerine dikkat etmeleri	Hoşgörülü olmaları
Verilen görevleri yerine getirmeleri	Geçimli olmaları
Bir beklentim yok	Kurallara uymaları
İyi insan olmaları	Anlayışlı olmaları
Ortama uyum sağlamaları	İyi niyeti suiistimal etmemeleri
İyi performans göstermeleri	Başkasının işlerine karışmamaları
Saygılı olmaları	Satışı arttırmaları
Ekip çalışmasına uymaları	Dürüst olmaları
İşe yardımcı olmaları	İş ahlakına sahip olmaları
Güler yüzlü olmaları	

Bu başlıklardan en çok tekrar edilenler sırasıyla, anlayışlı olmaları, saygılı olmaları, ekip çalışmasına uymaları, iletişim biçimlerine dikkat etmeleri, verilen görevleri yerine getirmeleri ve arkadaşlarına karşı yardımcı olmalarıdır.

Cevaplayıcılara, çalışma ortamlarında kendilerini etkileyenler ve nasıl etkiledikleri ile ilgili yönlendirilen soruda alınan yanıtlara göre, 27 kişi kendisini negatif etkileyen bir arkadaşının olmadığını söylemiştir. Geriye kalan kişiler ise, çalışma arkadaşlarının içerisinde, bencil, çok konuşup az iş yapan, kendini üstün gören, tartışmacı, başkasının işine karışan ve her şeye muhalefet olan kişilerin kendilerini negatif etkilediğini dile getirmişlerdir. Ayrıca, çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerinin artı ve eksi yönleri bakımından alınan cevaplarda, iyi ilişkilerin varlığında, birbirlerinin eksik yönlerini tamamlama, tecrübelerini paylaşma, birbirini idare etme, iş paylaşımını sağlama, birbirine yardımcı olma ve ortamda huzur sağlanması konularında artı kazanımların olduğunu, negatif ilişkilerin varlığında ise, performansın ve dolayısıyla satışların düştüğünü dile getirmektedirler. Motivasyonel anlamda ise, tüm katılımcıların %74' ü kötü ilişkilerin varlığında motivasyonların ciddi derecede düştüğünü ve dolayısıyla satışlarının azaldığını düşünmektedirler. İyi bir çalışma ortamından



beklentileri konusunda kendilerine yönlendirilen soruya verilen cevaplar da Tablo 5' deki gibidir. Bunların içerisinde en çok üzerinde durulan konular, kuralların olması, ekip gibi çalışabilmek, huzur olması ve aile ortamının sağlanmış olması maddeleridir.

**Tablo 5. Çalışma Ortamından Beklentiler**

Saygı ve sevgi ilk kural olmalıdır	Saygı ve sevgi çerçevesinde olmalıdır
Herkesin görevlerini bildiği bir ortam olmalıdır	Temiz ve düzenli olmalıdır
Rahat bir ortam olmalı emrivaki olmamalıdır	Yerine göre neşeli yerine göre ciddi olmalıdır
Sıkmayan bir iş yeri olmalıdır	Disiplin olmalıdır
Sistemli bir çalışma ortamı olmalıdır	Aile gibi olmalıdır
Ekip birlikteliği sağlanmalı ve uyumlu olmalıdır	Herkes güler yüzlü olmalıdır
Huzurlu olmalıdır	Güven ortamı olmalıdır
Kuralları olmalıdır	Adalet ve eşitlik olmalıdır

Katılımcıların muhatap oldukları müşteriler bakımından motivasyonel süreçlerinin incelenmesi adına, kendilerine şu sorular yöneltilmiştir; 1) Size göre kaç tip müşteri vardır?, 2) En çok uğraştığınız müşteri tipi hangisidir?, 3) Müşterilerin davranışları motivasyonunuzu nasıl etkiler?, 4) Sizin için zorlu müşteri kimdir? Nasıl davranırlar? Performansınızı etkiler mi?.

Cevaplayıcılar, karşılaştıkları müşteri tiplerini minimum iki maksimum dört grupta değerlendirmektedirler. Müşteri tipleri olarak, 42 kişiye yöneltilen bu soruda toplam, 107 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler aşağıdaki başlıklarda toplanmaktadır;

**Tablo 6. Çalışan Gözünden Müşteri Tipleri**

Zıt - Aksi	Anlayışlı
Kararsız	Kötü
Ukala - Çok bilmiş	Sakin
Negatif	Ne istediğini bilmeyen
Sinirli	Cimri
Kendini beğenmiş	Zor beğenen
Pozitif	Pimpirikli
Anlayışsız	Alıcı olmayan
Geçimsiz	Bilinçli
Uyumlu	Özgüveni olmayan
İyi	Samimi

Yukarıdaki ifadelerden, kararsız, anlayışlı, sinirli, kendini beğenmiş ve ukala müşteri tipi en çok tekrarlananlardır. Müşteri konusunda çoğunlukla negatif ifadelerin kullanılması dikkat çekici bir unsurdur. Bu durum, motivasyonlarında etkili bir unsur olduğunu işaret etmektedir. Bir sonraki soruda hangi müşteri tipiyle en çok uğraştıkları sorulmuş ve alınan cevaplara göre, en çok, kararsız, anlayışsız, ne istediğini bilmeyen ve ukala müşteri tipleriyle uğraştıklarını dile getirmişlerdir. Bu tarz kişiler aynı zamanda en çok zorlandıkları müşterilerdir. Son olarak, 42 kişiden sadece 12 kişi bu en çok zorlandıkları müşterilerin motivasyonlarını düşürmediklerini dile getirirken (Her şeyin kendi ellerinde olduğunu düşünmekte ve müşteriye çok fazla takmadıklarını söylemektedirler) kalan çoğunluğu motivasyonlarını ciddi anlamda düşürdüğünü dile getirmektedirler.

Katılımcıların, referans çevresi olarak nitelendirilen, aile ve yakın çevrelerinin mesleklerine karşı olan tutumlarını incelemek adına şu sorular yöneltilmiştir; 1) Aileniz ya da yakın çevrenizin mesleğinize karşı tutumu veya bakış açısı nasıldır?, 2) Ailenizin veya yakın çevrenizin mesleğinize dair olumsuz düşünceleri sizi etkiler mi?. Bu sorulara alınan yanıtlara göre, 42 cevaplayıcının 37' si ailesinin veya çevresinin satışçılık mesleklerine olumlu baktıklarını, saygı duyduklarını, bu konuda kendilerini desteklediklerini ve hatta yükselmelerini istediklerini söylemektedirler. Diğerleri ise, özellikle çalışma saatleri ve imkanları bakımından bu mesleğe karşı olumsuz baktıklarını ve yapmalarını istemediklerini söylemektedirler. Ayrıca, 27 kişi olumsuz düşüncelerin kendilerini asla etkilemeyeceklerini, çünkü mesleklerini sevdiğini söylemekte ve kalan 15 kişi ise bundan olumsuz etkilenebileceklerini ve motivasyonlarını düşürebileceğini söylemektedirler.

"Müşteri tipi bölgesel olarak farklılık göstermekte midir?" sorusuna yanıt aramak üzere cevaplayıcılara yöneltilen bir soruda, kendilerine, Düzce müşterisi ile diğer illerdeki müşterilerin arasında bir farklılık olup olmadığı sorulmuştur. Cevaplayıcılardan 35 kişi, kesinlikle fark olduğunu dile getirmiştir. Bu farklılıkların ise kültürel olduğu ve düzce müşterisinin daha agresif, bilgisiz, ne istediğini bilmeyen, kurallara uymayan, çoğunlukla almayı değil gezmeyi seven, bilgisiz ve anlayışsız oldukları düşünülmektedir. Diğer azınlıktaki kişiler ise müşterinin her yerde aynı müşteri olabileceğini düşünmektedirler. Sonuç olarak Düzce müşterisi ile ilgili genel yargı olumsuzdur ve bu durumun motivasyonu etkileyebileceği de görülebilmektedir.

Son olarak, mağazanın küçük ya da büyük mağaza konseptinde olmasının satışçılara ne sağlayacağı konusunda bilgi edinmek üzere şu sorular yöneltilmiştir; 1) Çalıştığınız mağazaya göre daha büyük ya da daha küçük bir mağazada çalışmak ister miydiniz?, 2) Büyük veya küçük firmada çalışmanın size katkıları nelerdir?. Büyük mağazada çalışanların 13' ü mevcut mağazalarından memnun ve daha büyük ya da küçük bir mağazada çalışmak istememektedirler, 3' ü ise daha büyük mağaza istemekte ve bir kişi de daha küçük bir mağazada çalışmak istemektedir. Küçük mağazada çalışanların ise 10' u mağazasını değiştirmek istememekte, 10' u daha büyük mağazada çalışmak istemekte ve sadece bir kişi daha küçük mağazada çalışmak istemektedirler. Büyük mağazalar ile ilgili algıları şu şekildedir;

**Tablo 7. Büyük Mağaza Algıları**

Kendini geliştirmeni sağlar	Kalitelidir
Personel hakları bellidir ve saygınlığı vardır	Kurumsaldır
Daha çok müşteri ve kariyer imkanı demektir	sigorta ve maaş katkısı vardır
Daha iyi sosyal haklar ve daha iyi maaş demektir	İsim yaparsın
İyi referanstır	Kendini gösterme imkanın olur
Daha düzenlidir	Çevren gelişir
Büyük idealler vardır	Daha iyi tecrübe ve daha çok bilgi sağlar
Hak ve sorumluluklar vardır	Güvenlidir
Daha zor ve yorucudur	Müşteriye daha iyi hizmet sunma şansı vardır
Emeğin karşılığı verilir	
Kendine güvenin olur	

Küçük firmada çalışmak isteyenler ise, küçük firmaların, işi iyi öğrenmek adına daha iyi tecrübe sağladığını, daha samimi ve rahat bir ortamın olduğunu, daha az yorucu olduğunu, sorumluluğun daha az olduğunu ve müşteri ile daha yakın ilişkiler kurulduğunu düşünmektedirler. Bu iki soruya verilen yanıtlara genel anlamda bakıldığında, çalışılan mağazanın büyüklüğü ya da küçüklüğü de motivasyonları açısından satışçıları etkileyebileceği düşünülebilmektedir.

## 7. Sonuç ve Öneriler

Çalışmadan elde edilen sonuçlar literatür ile paralellik göstermektedir. Çalışanların tümü satışçılık mesleğinde kendilerini başarılı görmekte ve bu mesleği severek icra ettiklerini dile getirmektedirler. Burada görülmektedir ki, çalışanların içsel dürtülerinin, onların aslında halihazırda birer sorumluluk almaya istekli bireyler olmaya yönlendirmektedir. Brecher (2010)' un vermiş olduğu örnekte olduğu gibi, çalışanlar zaten ne yapmak istediğini bilmektedir ve önemli olan onları daha iyi olmaya itecek güdülerin bulunmasıdır. Katılımcılar, kendilerine sunulan kariyer artışının, performans artışı ve müşteriler ve yöneticiler tarafından ciddiye alınan bir birey olma yönünde katkı sağladığını düşünmektedirler. Dolayısıyla, bu motive ile daha çok satış yapabileceklerini düşünmektedirler. Bu durumda, motivasyon açısından içsel motivasyon uygulamalarının daha başarılı olabileceği ön görülebilmektedir. Lawler (1971) ve Mitchell ve Albright (1972) motivasyonun içsel ve dışsal olgularından bahsetmiştir. İçsel olgular, çalışanın içsel güdülerine bağlı olarak, kendi kendilerini motive edebildikleri, psikolojik etkileyicilerdir ve Rainey (2009), Perry (1996) ve Perry ve diğerleri (2006) bu içsel motivasyonların dışsal motivasyonlardan daha etkili olduklarını dile getirmişlerdir. Bu sonucu destekleyici nitelikte olabilecek diğer bir sonuç ise, katılımcıların büyük çoğunluğunun, referans çevrelerinin mesleklerine karşı olabilecek olumsuz tutumlarının

kendilerini etkilemeyeceklerini ve mesleklerini severek icra ettiklerini dile getirmeleridir. Dolayısıyla, katılımcıların işsel motivasyonlarının yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Çalışan motivasyonu üzerine geliştirilen teoriler ve uygulamadaki öneriler incelendiğinde, Miller (1968)' a göre, çalışanlar en temelde, ücret, nazik patron, sosyal yardım, saygı ve adil muamele gibi uygulamalar ve daha üst seviyede zor iş uygulamaları ve yılın elemanı gibi kariyer planlamalarını beklemektedirler. Maslow (1943)' e göre sırasıyla, psikolojik, güvenlik, sevgi, saygınlık ve kendini gerçekleştirme uygulamalarına, McClelland (1961)' a göre ise sırasıyla başarmak, güç ve bağlanmak (sevgi ile ilgili bir olgudur) ile ilgili uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Vroom (1964)' un beklenti-değer teorisine göre çalışanlar en çok psikolojik beklentiler içerisindeyler. Carrel (1978)' in denklik teorisine göre, iş yerinde önce adaletin sağlanması gerekmektedir. Herzberg (1966)' in iş modeli teorisine göre ise, çalışanlar en çok iş dışı hijyen faktörleri olarak değerlendirdiği iş yeri kuralları, ücretler, kişilerarası ilişkiler ve çalışma saatleri gibi konularda beklenti içerisindeyler. Blanchard ve Witt (2009), Herzberg' in bu teorisine ek olarak, özellikle, yönetici-çalışan ilişkilerine dikkati çekmektedirler. Hackman ve Oldham (1976)' a göre ise, çalışanlara işin sorumluluğu anlatılmalı, iş çalışana anlamlı gelmeli ve özellikle de çalışanlar yaptıkları işlerin işin çıktısı olarak etkilerini iyi bilmelidirler. Domeyer (1998), çalışanların, övgü ve tanınma arzusu içerisinde motive olabileceklerini dile getirirken, Herrera (2002), çalışanlar arası açık ve dürüst iletişim, saygınlık, denklik ve bağlılık bir iş yerinin olmazları arasındadır. Tüm bu yaklaşım ve teoriler karşısında bu çalışmadan elde edilen sonuçlar, benzer olgulara dikkati çekmektedir.

Satış temsilcisi katılımcıların, motivasyonlarını etkileyen unsurlar konusundaki ortak cevapları, arkadaş ve yöneticilerle olan ilişkileri ve iş yerindeki huzur, samimiyet gibi diğer sosyal olgulardır. Bir yöneticiden beklentileri, çoğunlukla kişisel olup, anlayışlı, samimi, saygılı, iyi iletişimci olması yönündedir. Hatta, başarılarının öncelikle sözlü bir ifadeyle takdir görmesini, sonrasında prim ile karşılık bulmasını beklemektedirler. Hatta bir çoğu bu konuda iş yerinde takdir gördüğünü ifade etmektedir. Bu da göstermektedir ki, uygulamacılar motivasyonel olgulara dikkat etmektedirler. Kendilerine verilen ücretlerin piyasa ortalamasıyla aynı olduğunu söylemektedirler. Katılımcılar, kendileri patron olsalardı, iş yerinde öncelikle adaletli bir ortam sağlayacaklarını ve daha sonrasında prim, ücret veya hediyeler gibi iyileştirici uygulamalara ağırlık vereceklerini dile getirmişlerdir. Bir iş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin motivasyonu çok fazla etkilediğini, olumsuzluklar karşısında satışların düştüğünü, bunun önlenmesi için ise, iş yerinde öncelikle ortak kuralların geliştirilmesi, iş bölümü ve ekip çalışmasının sağlanmasını, böylece huzur ve aile ortamının gerçekleştirilmesini önemle dile getirmektedirler. Elde edilen sonuçlar, Herzberg (1966), Blanchard ve Witt (2009), Domeyer (1998), Herrera (2002), Carrel (1978) ve Miller (1968)' in teorilerini ön plana çıkarmakta ve diğer teorileri de desteklemektedir.

Ayrıca, çalışanların mağaza büyüklüklerine bakış açısı da farklıdır. Küçük mağazalar, daha az sorumluluk, müşteri ile daha yakın ilişkiler ve işi daha iyi öğrenme imkanı olarak görülmektedir. Büyük mağazalar, kuralları olan, disiplinli, iş bölümü olan, kurumsal ve hakların korunduğu yerler olarak görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, mağaza büyüklüğü ile ilgili beklentiler de motivasyonu etkileyici bir unsur olarak görülebilmektedir. Küçük mağaza çalışanlarının, büyük mağaza çalışanlarıyla karşılaştırıldığında motivasyonel anlamda beklentiler bakımından, küçük mağazalardakiler önceliğini prime vermekte, büyük mağazadakiler ise sözlü takdire vermektedirler. Çünkü, küçük mağazalar diğer mağazalara göre samimi ilişkileri, huzur ortamını, yönetici çalışan dürüstlüğünü diğer büyük mağazalara göre daha kolay elde

etmiş görülmekte ve az çalışanı olduğu için de adaletin kıyası daha kolay sağlanabilmektedir. Bu açıdan çalışanların tek beklentisi maddi yönde olmaktadır. Büyük mağazalarda bu tür olguları sağlayabilmek, çalışan sayısı ve her çalışanın beklentilerdeki farklılığı göz önüne alındığında daha zor görülmektedir. Bu nedendir ki, büyük mağaza çalışanları, psikolojik beklentileri (hijyen faktörleri) daha fazla olmaktadır.

Bu çalışmada üzerinde durulan diğer bir konu, müşterilerin satış temsilcilerine olan yaklaşımının motivasyonel başarıdaki rolüdür. Burada, özellikle, çalışanların müşteriye bakış açılarında olumsuz bir tutum görülmektedir. Katılımcıların, müşteriler ile ilgili olarak, agresif, sinirli, kendini beğenmiş, ukala olduklarına dair ifadeleri mevcuttur. Ayrıca, bu durumun, müşterilerin, Düzce ilinde yaşayan bireyler olmalarından kaynaklandığı da düşünülmektedir. Sosyal psikolojide, bölgesel etkiler, kültürel farklılıklardan dolayı görülebilmektedir. Bu nedenle, bölgesel yargıların daha derin bir araştırma ile incelenmesi (iller bazında) faydalı olabilecektir. Çalışanlara da, müşteri tipleri ile ilgili başa çıkma eğitimlerinin verilmesi motivasyonlarını arttırmada etkili olabilecektir. Nitekim, çalışanlar, ters müşteri tipleri ile nasıl başa çıkacaklarını bilmemektedirler ve bu olgu da psikolojilerini olumsuz etkileyerek çalışma heveslerini azaltmaktadır.

Bu çalışmada, çalışan motivasyonuna etki eden unsurlar olarak, yönetici anlayışı, çalışma arkadaşları, müşteri çevresi, bölgesel yargı, referans çevre tutumu, mağaza büyüklüğü olguları ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre ise, referans çevrenin tutumu hariç diğer olgular motivasyonu etkileyebilmektedir. Referans çevrenin tutumu, zaten çalışanlar mesleklerini sevgi ile yaptıklarından, dolayısıyla da içsel motivasyona haiz olduklarından, motivasyonları etkilememektedir.

Ancak elde edilen sonuçlara, diğer bazı bilişsel faktörler açısından da yaklaşmak gerekebilmektedir. Çalışanların mesleki anlamdaki sorumluluk seviyeleri (içsel ve dışsal), öz yeterlilikleri ve mesleki korkuları açılarından da bakmak faydalı olabilecektir. Bu unsurlara bakılabilmek için, nicel teknikler kullanılmalı ve daha çok sayıda satış temsilcisine ulaşılmalıdır. Bu araştırma nitel bir şekilde yürütüldüğünden az sayıda kişiye ulaşılabiliştir. Bu nedenle istatistiksel yöntemler uygulanamamıştır. Sadece çapraz tablolama yardımıyla karşılaştırmalar gerçekleştirilmiş ve çoğunlukla söylem analizi yapılmıştır. Bu bilişsel faktörlerin, bölgesel yargıların, mağaza büyüklüklerinin, kariyer basamaklarının, çalışanın deneyim süresinin ve diğer bahsedilen unsurların ele alındığı, kapalı uçlu sorularla, daha yüksek sayıda kesime uygulama gerçekleştirildiğinde, daha net sonuçlar elde edilebilecektir.

Bu çalışmanın amacı, bundan sonra gerçekleştirilebilecek diğer büyük çaplı araştırmalara girdi olarak kullanılabilir bir takım verileri ortaya koymak ve yönlendirici bir çalışma olarak literatürde yer almaktır. Bu anlamda, literatürdeki teoriler ayrıntıları ile incelenmiş ve çalışan beklentilerin bu tekniklerle paralellik gösterdiği ispat edilmeye çalışılmıştır.

**EK A****Görüşülen Mağazalar**

<b>İşletme</b>	<b>Metrekare</b>	<b>Çalışan Sayısı</b>	<b>Görüşülen Kişi Sayısı</b>
Creme Bayan Tekstil	95	2	1
Untown Giyim	175	3	1
Bücürük Çocuk Giyim	90	2	1
Dore Tekstil	50	2	2
Gümüş Giyim	150	3	1
June Style	90	2	1
Vitrin Biz	170	3	1
Özel İç Giyim	180	4	1
Bashka	60	2	2
Minniks	380	8	1
Zemin Giyim	1000	13	5
İhya Giyim	180	8	5
Defacto	535	17	1
İşlekoğlu Giyim	450	6	1
Kuşçuoğlu giyim	180	2	1
Stones	30	1	1
He-You-She	85	2	1
ikizler Tekstil	195	6	5
Gülbahar Giyim	50	2	2
Hobi Giyim	95	1	1
Yamanoğlu Tekstil	180	2	1
Uçar Giyim	40	2	2
Benetton	100	3	2
Samet Kesim	120	4	1
Koton	120	8	1

**Kaynakça**

Atwood, J. (2004). Employee motivation of the high achiever. *National Research Bureau*, 3-4.

Blanchard, S.,& David Witt. (2009). Best practices of employee motivation. *Manufacturing-Today.Com Winter*, 16-17.

Branch, D. (2011). Employee motivation, recognition, rewards and retention: Kicking it up a notch. *Cpa Practice Management Forum*, November, 5-7.

Brecher, N.D. (2010). Fantastic four ignite employee motivation with a quartet of proven principles. *Journal Of Property Management*, November-December, 16.

Buelens, M., H.V. Broeck. (2007). An analysis of differences in work motivation between public and private banking organisations. *Public Administration Review*, 67(1), 65-75.

Campbell, J.P., M.D. Dunnette, E.E. Lawler, K.E. Weick. (1970). Managerial behavior, performance, and effectiveness. McGraw-Hill. New York.

Carrell, M. R., J.E. Dittrich. (1978). Equity theory: the recent literature, methodological considerations and new directions. *Academy Of Management Review*, (3), 202-210.

Chen, Y., &H. Lou. (2002). Toward an understanding of the behavioral intention to use a groupware application. *Journal Of End User Computing*, (14), 1–16.

Cherniss, C.,& Jeffrey S. K. (1987). Public sector professionals: job characteristics, satisfaction, and aspirations for intrinsic fulfillment through work. *Human Relations*, (40), 125-136.

Chiang, Chun-Fang, Soocheong (Shawn) Jang B , Deborah Canter C, Bruce Prince D. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation: examining the moderating role of communication satisfaction. *International Journal Of Hospitality & Tourism Administration*, 9(4), 327-351.

Chinga, Chun-Fang, Soocheong (Shawn) Jangb. (2008). An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal Of Hospitality Management* , (27), 313–322.

Creech, R.(1995). Employee motivation. *Management Quarterly*, 36 (2), 33-40.

Curtis, C. R., Randall S. U., Denver E. S. (2009). Employee Motivation And Organizational Commitment: A Comparison Of Tipped And Nontipped Restaurant Employees. *International Journal Of Hospitality & Tourism*, 10, 253–269

Davis, A. (2009). Companies are changing everything, except the way they manage people. *The Conference Board Review*,56-59.

Domeyer, D. (1998). Building and maintaining employee motivation. *Women In Business*, November-December, 32.

Elding, D. J., Andrew M. T., David S.W. (2006). Towards a unified model of employee motivation. *Strategic Change*, 15, 295–304.

Elena, T. A. (2007). How to improve employee motivation and group performance through leadership – conceptual model. The Sectorial Operational Programme For Human Resources Development, 1092-1097.

Extrarole behaviours: a conceptual framework for employee motivation, *Business Strategy And The Environment Bus. Strat. Env.* , 16, 554–570.

Fernandez, S., David W. P. (2011). Understanding employee motivation to innovate: evidence from front line employees in united states federal agencies. *The Australian Journal Of Public Administration*, 70( 2), 202–222.

Gollwitzer, P.M. (1993). Goal achievement: the role of intentions. *European Review Of Social Psychology*, 4, 141–185.

Hackman, R., Oldham G. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organisational Behaviour And Human Performance*, 16, 250–279.

Herrera, F. (2002). Demystifying employee motivation. *Employment Relations Today*, Winter, 37-52.

Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees. *Harvard Business Review.*, Vol.52 (5), 70-80.

Islam, R., A.Z. Ismail. (2008). "Employee motivation: A Malaysian perspective", *International Journal Of Commerce And Management*, Vol.18(4), 44-362.

Johnson, K. (2013). Employee motivation exceptional leaders know how to inspire their team. *Mba:101, Business People*, May 2013, Michiana Business Publications, 52.

Kanfer, R. (1990). Motivation theory and industrial and organizational psychology. In: Dunnette, M.D., Hough, L.M. (Eds.), *Handbook Of Industrial And Organizational Psychology*, Second Ed. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, Ca, 1, 75–170.

Kersten, E.L. (2005). Employees are a necessary evil: Demotivation. *Across The Board*, September-October, 37-42.

Kim, C. H., Hugh S. (2013). The effect of corporate social responsibility (csr) on employee motivation: a cross-national study. *Poznan University Of Economics Review*, (13)2, 5-30.

Kim, K. (2006). Employee motivation: Just ask your employees. *Seoul Journal Of Business*, 12(1 ), 19-35.

Kovach, K. A.(1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organisation's performance. *Employment Relations Today*, 22 (2), 3-105.

Kreitner, R., A. Kinicki. (1998). *Organizational behavior*. (4 Ed.), Boston: Irwin Mcgraw-Hill.

Lawler, E.E., III.(1971). *Pay and organizational effectiveness*. Mcgraw-Hill, New York.

Lawler, E. E., III (1970). Job attitudes and employee motivation: Theory, research, and practice. *Personel Psychology*, 23, 223-237.

Locke, E. A.(1976). The ubiquity of the technique of goal setting in theories of and approaches to employee motivation, *Academy Of Management Review* - July 1978, 594-688.

Marcus, L. (2007). Employee motivation: Industry experts provide tips for getting the most from your labor dollar. *American Nurseryman*, February 15, 32-35.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 394-395.

Mckenna, T. (2001). Employee motivation extrinsic or intrinsic?. *The Personnel Touch, Tobacco Retailer*, 14.

Miller, M. (1968). Understanding human behavior and employee motivation. *Advanced Management Journal*, April, 47-52.

Mitchell, T. R.(1982). Motivation: New direction for theory, research, and practice. *Academy Of Management Review*, 81.

Mitchell, T.R., D.W. Albright. (1972). Expectancy theory predictions of the satisfaction effort, performance and retention of naval aviation officers. *Organizational Behavior And Human Performance*, 1–20.



Mitchell, T. R. (1982). Motivation: New directions for theory, research, and practice. *The Academy Of Management Review*, 7(1), 80-88.

Perry, J. L., L.W. Porter. (1982). Factors affecting the context for motivation in public organisation. *The Academy Of Management Review*, 7,89-98.

Perry, J.L., D.Mesch, L. Paarlberg. (2006). Motivating employees in a new governance era: The performance paradigm revisited. *Public Administration Review*, 66(4), 505–514.

Porter, L . W . & Lawler, E . E . III.,(1968). What job attitudes tell about motivation. *Harvard Business Review*, XLVI(1), 118-126

Qayyum, A., Sukirno, A. M. (2011). A preliminary investigation of employee motivation in pakistan's banking sector. *Practice In Human Resource Management*, (19)1, June, 39-41.

Rainey, H.G. (2009). Understanding and managing public organizations. Fourth Edition, San Francisco, Ca: Jossey-Bass.

Ramlall, S. (2004). A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *The Journal Of American Academy Of Business*, Cambridge, September, 52-63.

Ramus, C. A.,& Annette B. C. K. (2007). Corporate Greening Through Prosocial.

Robbins, S. (1993). Organizational behavior. (6 Ed.), Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

Sahoo, F. M., Kalpana S., Nivedita D. (2011). Need saliency and management of employee motivation: test of an indigenous model. *Vilakshan, Ximb Journal Of Management*, March, 21-36.

Stamper, C. (2009). Give waning workforce morale a jump-start. *Cma Management*, August/September,11-12.

Usigami, J., Kyung-Y. P. (2006). Similarities and differences in employee motivation viewed by korean and japanese executives: empirical study on employee: motivation management of japanese affiliated companies in Korea. *International Journal Of Human Resource Management*, 17(2), February, 280-294.

Vaitkuvienė, L.,& Rasa B.,& Stasys S. (2010). The comparative analysis of employee motivation tools: the case of lithuanian and swedish manufacturing companies. *Management Of Organizations: Systematic Research*, 54, 97-114.

Van Yperen, N. W., M. Hagedoorn. (2003) Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both?: The role of job control and social support. *Academy Of Management Journal*, 46(3), 339-348

Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York, Ny: John Wiley

Wong, S., V. Siu, N. Tsang. (1999). The impact of demographic factors on hong kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 11 (5), 230–241.

Wright, Thomas A. (2002). what every manager should know: does personality help drive employee motivation. *Academy Of Management Executive*, 132-133.

