

ÇALIŞAN ÖDÜL SİSTEMİYLE ÇALIŞMA: SİSTEM, BAŞARILARI VE SORUNLARI

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Tuna Çağlar TOPGÜL

Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı

Uzman Sosyolog

tuna.topgul@hbv.edu.tr

ORCID: 0000-0002-7567-9842

Gönderim Tarihi: 31.08.2020 Kabul Tarihi: 22.12.2020

Alıntı: TOPGÜL, T. Çağlar (2020), "Çalışan Ödül Sistemiyle Çalışma: Sistem, Başarıları ve Sorunları", *AHBV Edebiyat Fakültesi Dergisi*, (3) 61-69.

ÖZ: Araştırmada perakende hizmet sektöründe sıklıkla kullanılan çalışan ödül/prim sisteminin uygulamadaki dinamikleri; çalışan, işveren ve müşteri bazında nitel bir çalışmayla değerlendirilmiştir. Sistemin tanımı ve uygulanışı dört farklı sektörde hizmet veren mağazalar üzerinden incelenmiş, yapılan görüşmeler ile sistemin sağladığı faydalar ve yarattığı sorunlar açıklanmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda, sistemin faydalarının yanında, ürün iade oranlarının yüksek oluşu, çalışan sadakatsizliği, yüksek işe giriş-ayrılış oranı, yüksek eğitim, özlük masrafları ve sürekli baş edilmesi gereken tartışmalar gibi sorunlara da sebep olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlar, stresli ve rekabeti yoğun bir ortamda, sürekli bir satış baskısı altında, kazanç güvenceleri olmadan çalışmaktadır. Müşteriler ise yanlış bilgi aktarımlarından, ihtiyaçları olmayan ürünleri satın almaya zorlanmaktan ve iade süreçlerinde çıkarılan zorluklardan dolayı şikâyetçidirler.

Anahtar Kelimeler: Prim Ödül Sistemi, Çatışma Alanı, Perakende Sektörü, Çalışan Ödüllendirme Sistemi

Working Under Employee Reward System: System, Its Benefits and Problems

ABSTRACT: In the research, the dynamics of the employee reward system, which is frequently used in the retail service sector, have been evaluated with a qualitative study on the basis of employees, employers and customers. The definition and application of the system has been examined over the stores serving in four different sectors, and an attempt has been made to explain the benefits and problems created by the system through the interviews. As a result of the research, it has been revealed that besides the benefits of the system, it also causes problems such as high product return rates, employee disloyalty, high turnover rate, high education, personal expenses and constant discussions. Employees work in a stressful and competitive environment, under constant sales pressure and without any assurance for earnings. Customers, on the other hand, complain about inaccurate information transfer, being forced to purchase products that they do not need, and difficulties in returning processes.

Keywords: Reward System, Conflict Area, Retail Industry, Employee Reward System.

Giriş

Çalışma yaşamı, emek verip karşılığında bir kazanç elde etmek olarak tanımlanabilmektedir. Bu hemen hemen tüm sistemlerin temelinde yer alan basit bir önermedir. Önceleri kişinin kendi ihtiyaçlarını kendi ürettikleri yoluyla karşılaması olarak karşımıza çıkan çalışma hayatı, endüstriyel dönüşüm ile birlikte kişinin görece yabancılaşmış olduğu bir ürünü üreterek elde ettiği kazancı ile üretimine yabancı olduğu başka bir ürünü satın almasına dönüşmüştür. Bu dönüşüm sonucunda ise ilk tanım değişmemiş ancak daha fazlasını isteyen bir sistem içinde karmaşıklaşmıştır. Karl Marx, işçinin üretilen ürününün gelir değeri ile üreticiye ödenen ücret arasındaki farka "işçinin ödenmemiş emeğinden elde edilmiş kar" olarak tanımladığı "artı değer" adını verir (Marx, 2018: 51)

Kapitalizme tabi bir işverenin işletmesinin işlerliğini koruması için daha fazlasına gereksinimi vardır. Bu en basit tabirle, sürekli çalışan ancak az gideri olan bir çalışan olarak tarif edilebilmektedir. Bu durumun köle emeği kullanımını çağrıştırdığını ifade eden Adam Smith, "bir köle yiyebileceği kadar fazla yiyip çalışabileceği kadar az çalışmaya bakacaktır." sözü ile talep edilenin bu durumun da ötesinde olduğunu vurgulamak istemiştir (Smith, 2003: 387). Bu

bağlamda, endüstri devrimi ile “çalışma disiplini” kavramı çalışma hayatının merkezine yerleştirilerek, ‘dakiklik’ ve ‘disiplin’ yoluyla çok çalışan ve çok çalışmanın onuruyla mutlu olan bir çalışan yaratmak amaçlanmıştır (Nef, 1970).

Özellikle perakende sisteminde kullanılan ve çalışmada bu yönde incelenen prim sisteminin birincil önceliği, satışa sunulan ürünün hızlı ve etkili biçimde kâra dönüştürülmesi ve bu dönüşümden doğan artı değer, beklentileri karşıladığı oranda ‘satış danışmanı’ olarak tabir edilen çalışan ile paylaşılmasıdır. Bu sistemde, çalışanın işe alım sürecinin ardından gelen başarıları belirli kriterlere ve amaçlara uygun biçimde ölçülmekte ve değerlendirilmektedir (Uyargil, 2008: 243). Piyasa fiyatının üstünde olan bir ürünü satması çalışanın yüksek prim kazanmasını sağlayabilirken, günlük ihtiyaçlara hitap eden, zaruri ve ekonomik ürünlerin primleri ise neredeyse sifıra yakın olacaktır. Bununla birlikte, çalışan bunu bir kereliğine değil, sistemin kendisinden istediği sınırın üstüne çıkana kadar yapmalıdır. Weber’e göre kapitalizm, sürekli yenilenen ‘kazanç’ ve ‘verimlilik’ peşindedir. Onun tanımıyla, kapitalist düzen içinde yüksek verime ulaşma olasılığı bulunmayan bir işletme batmaya mahkûmdur (Weber, 1996: 15). Dolayısıyla tüm süreçler, çalışanın davranışı ve kendini denetimi de dâhil olmak üzere önce kazanç ve verimlilik eksenine, ardından da fayda/maliyet hesabına indirgenmiş olmalıdır. Bu anlamda prim sisteminin özelliklerine tekrar bakacak olursak:

- Prim/ödül sisteminde sabit bir çalışma ücreti yoktur ya da asgari düzeydedir.
- Çalışan, işverenin ona sunduğu hedef ve beklentileri yerine getirdiği sürece daha fazla kazanır.
- Çalışanın hedefe koşullanması, daha fazla artı değer üretmesi ve daha fazla artı değerden pay alması ilkesi prim/ödül sisteminde geçerlidir.

Modern endüstriyel toplumda kişinin ürettiği ve kendisine ait bir emek içeren ürüne karşı yabancılaşması, modern toplumları konu edinen birçok bilim insanının araştırmasında konusunu ettiği bir durumdur. Bununla birlikte, post-modern endüstriyel toplum artık kişinin satılan üründe emeğinin olmasını da gerekli görmemektedir. Günümüzde ön planda olan üründür ve ürünü artı değere dönüştürecek olan kişi, yalnızca ürünün yerine dile gelerek onun kendisini satmasını sağlamalıdır. Weber, kapitalizm öncesinde çalışma hayatını, bireyin günlük yaşamını rahatça sürdürmesini sağlayan bir rutin olarak tanımlamaktadır. Ancak kapitalizmle birlikte iş artık ev dışında, kapalı, mekanik ve günlük hayata zaman bırakmayan bir hal almıştır. Bu düzen kendi vaatlerini ve tehditlerini yaratarak geçmişin saf çalışma hayatını dönüşüme uğratmıştır. Artık rahat ve sakin bir yaşamın yerini katı kurallar, tüketmek için değil kazanmak için yola çıkanlara başarı vadeden bir düzen almıştır. Weber, bu durumu, sağlığın bozulması olarak tanımlamaktadır (Weber, 1996: 60).

Amerikan Psikoloji Derneği (APA), örgütsel psikolojiyi, çalışan bireyi, bu bireylerden oluşan gruba ve örgütü bir organizasyon bütünlüğü içinde gören; bireye odaklanarak incelemeler sunan, davranış ilkeleri türetmeye ve edindiği çıkarımlar yoluyla iş yerindeki sorunlara çözüm üretmeye çalışan bir uzmanlık dalı olarak tanımlamaktadır. (American Psychological Association, 2008) Araştırmada bu açıklama ve sınırlamalar temel alınmış olup, bir örgütsel yapının kendi iç etkileşimleri ve dışarıyla olan bağlantılarında yaşadığı karşılıklı etkileşimleri “prim sistemiyle çalışmak” ekseninden incelenmiştir.

Toplumsal ilişkilerin her basamağında sorunların mevcut olduğu düşünüldüğünde, iş yaşamında da sorunların varlığının kaçınılmaz olduğu görülecektir. Bu sorunların içinde prim sistemiyle çalışan bir satış danışmanı olmanın getireceği yükte kaçınılmaz olarak fazlasıyla yer edinecektir. Türkiye İş Kurumu’nun 2018 yılı verilerince 140.495 “satış danışmanı” ihtiyacıyla bu grubun birinci sırada olduğu görülmektedir. Yüzde 33’ü gösteren bu oran grubun ne kadar büyük olduğuna dair bir fikir vermektedir (İŞKUR, 2018).

Bu büyük grubun sosyoloji penceresinden incelendiği bu çalışmada, grubun kendi iç dinamiklerini, sorunlarını ve çözüm önerilerini saha içinden kişilerden dinlemek ve bu alana ait kuramsal çerçeve eşliğinde bir fikir sunmak amaçlanmaktadır. Örgütü kurgulayan kişiler- teorisyenler, yöneticiler ya da insan kaynakları birimi- tarafından idealize edilen, ödül sistemiyle

çalışmanın ne kadar başarılı olduğu, sistemin içinde bulunanların, hizmet alanların, yöneticilerin ne kadar memnun olduğu çalışmanın problemleridir. Çalışma bu problemleri sosyolojik bir bakış açısıyla cevaplamayı ve alana dair literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Araştırma Verilerinin Toplanması ve Analizi

Araştırma Sahasının Özellikleri

Çalışma, Ankara ilinde bulunan bir alışveriş merkezinde yer alan, zincir marka olma özelliği gösteren ve satış sistemi olarak prim usulünü kullanan 4 farklı mağazada gerçekleştirilmiştir. Tanım olarak departmanlı mağaza özelliği gösteren bu mağazalar, “özelliği olan malları ve beğenmelik malların hemen her çeşidini, satışların teşviki, satış hizmeti, muhasebe ve kontrol fonksiyonları açısından birbirinden bağımsız ayrı reyonlar halinde gruplandırarak, büyük binalarda satışa arz eden perakendeci kuruluşlar” (Yıldız, 2005) şeklinde tanımlanmaktadır. Satışı yapılan ürünlere göre gruplandırıldığında ise ‘teknoloji mağazası’, ‘ayakkabı ve ayakkabı ürünleri mağazası’, ‘tekstil ürünleri mağazası’ ve ‘makyaj ve güzellik ürünleri mağazası’ olarak dört farklı grup oluşturulabilmektedir. Bu mağazalarda çalışanlar, prim sistemiyle çalışmakta ve ödenen ücretlerinin büyük bir kısmını prim sisteminden kazanmaktadırlar.

Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Süreci

Çalışmada, buldukları işyerinde aralıksız 1 yıl ve üstünde görev yapmış, çalışan ödül sistemiyle çalışan, 10 erkek ve 10 kadın seçilmiş olup, sonrasında bu kişilerin içinden alana daha hâkim ve çalışmanın cevap aradığı sorular hakkında daha fazla bilgi sunabileceği düşünülen 6 erkek ve 4 kadın amaçsal olarak seçilmiş ve bu kişilerle derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sırasında ek sorular ile yarı-yapılandırılmış görüşme sağlanmıştır. Soruların hepsinde değişik verilerin elde edilmesi ve çalışmanın çok yönlü olarak ilerlemesi amaçlanmıştır.

Görüşmeler ortalama 20 dakika sürmüştür ve bu görüşmeler sahanın verilerinin canlı olması tercih edildiğinden gün ortası molasında ya da iş çıkışında gerçekleştirilmiştir. Veriler anlatımlara, kişisel tanımlamalara ve araştırmaya konu olan bireylerin içsel özelliklerini de içeren bir odak noktasına sahip olduğu için nitel araştırma, çalışmanın tümünde tercih edilen veri toplama ve analiz yöntemi olmuştur. Çalışma, bazı nicel verileri referans gösterse de genele hâkim olan nitel veri analizi sayesinde; nicel verilerin bireyin öznel doğasını göz ardı eden ve bir genellemeyle son bulan yaklaşımının aksine özgün ve derin bir içerik oluşturmak amaçlanmıştır.

Verilerin Analizi

Derinlemesine mülakat yoluyla elde edilmiş veriler öncelikle yazılı hale getirilmiş ve konuya ilişkin görüşler, araştırmanın cevap aradığı sorular ışığında çözümlenmiştir. Çalışmada aynı zamanda, sahaya özgü dilin özellikleri de çözümlenmeye konu edilmiş ve süreçte bu dil yapısına dair bir kavramsal çözümlemenin de analize hizmet edeceği izlenimi oluşmuş olduğundan çalışmaya dâhil edilmiştir.

Bulgular ve Yorumlar

Prim sistemi, sınırlandırılmış bir mekân içinde, performans arttıkça artan kısıtlı bir artı-değer payı dağıtımını kurgulamaktadır. Kısıtlı kaynakların dağılımında kurgulanan bu oyun planı, satış süreçlerinin gerçekleştiği mağazayı bir çatışma alanına çevirir.

George Simmel’in çatışmanın toplumu zayıflattığı ve bireyi olumsuz etkilediği düşüncesinin yanında (Simmel, 2019); Lewis Coser, çatışmanın yeniliği ve yaratıcılığı baskılayarak, sosyal sistemin kemikleşmesini önlediğini, bununla birlikte, çağdaşlarının, çatışmayı grup için yıkıcı ya da patolojik olarak görürken, gruplarda yarattığı olumlu değişiklikleri gözden kaçırdıklarını ifade etmektedir. (Coser, 1957) Bununla birlikte, Coser, teknolojinin gelişiminde rekabetin önemini vurgulamakta ve benzeri rekabetin çatışma yoluyla, insanların toplum içindeki konumunu da geliştireceğini söylemektedir.

Bu anlamda, Coser'in "çatışmacı yapısalcı" kuramının aslında prim sisteminin merkezinde yer alan teori olduğu görülmektedir. Kısıtlı alanda gerçekleşen bu çatışmada, kişiler yetenekleri ve yaratıcılıkları yoluyla prim sağlayan ürünleri satmanın yeni ve yaratıcı yönlerini bulmak zorunda kalacak ve bu sayede maddi ve manevi tatmin yaşayacaklardır. Prim sistemi bu çatışma üzerinden daha fazla artı-değer üretimini sağlama amacı güden, sağladığının bir kısmını çalışanlarıyla paylaşan, çatışmanın pozitif yönlerini kullanan bir satış sistemidir. Sistem, çatışma yaratırken bu çatışmayı satış alanıyla sınırlı tutmayı amaçlamaktadır. Bu anlamda, yine Coser'in iki avukat örneği ile bu durum açıklanabilir. Bahsi geçen avukatlar eski arkadaşlardır ve bu arkadaşlar mahkeme salonunda ciddi ve saldırgan bir biçimde kendi müvekkillerini savunurken, mahkeme çıkışında sosyal bir ortamda buluşup eski anılarından bahsedebilirler. (Coser, 2020)

Kişiler, belirlenmiş bu çatışma alanında yalnızca "satış danışmanı" kimlikleriyle var olurlar ve bu kimlik üzerinden yarışa girmeleri 'beklenir'. Bu sebeple, mağaza, istendik bir biçimde kişinin rol alanı, bir sahne olarak tasvir edilebilir. Coser, bu çatışmaların düşmanlığa dönüşmesinin ön şartı olarak, dâhil olanların kişiliklerinin tamamını içermemesi olduğunu ifade eder (Coser, The Functions of Social Conflict, 1964: 62).

18. yüzyıldan sonra neredeyse tamamıyla son bulan 'evde çalışma hayatı', radikal bir değişiklikle kişilerin ev ve iş yeri olarak farklı iki sosyal hayatlarının oluşmasına sebep olmuştur. Günümüzde ise, yeni çalışma hayatı bu kişilerden bir anlamda kişiliklerini de bölmelerini talep etmektedir. Sistem, gereklerinin gerçekleşmesini ister. Ödül sistemine itaat edilmemesi ve bu çatışmacı yapıya karşı gelinmesi durumunda, çalışan emeklerinin karşılığını alamaz ya da şirket performans değerlendirmesinde dayatmalarla karşı karşıya kalabilir. Bu sebeple yapının, tarikat benzeri toplumsal bağlılık temelli olduğu söylenebilmektedir. Bu kapsamda Collins, fikir ayrılığı sorununa tek çözümün gönüllü olarak ya da sınırlamalar yoluyla gruptan atılma olduğunu söylemektedir (Wallerstein, Calhoun, Mann, Collins, & Derluguian, 2019).

Çalışanların özellikle prim sistemine dönük algıları, bu sistemi benimseme davranışları ve sisteme dâhil olma tavırlarının anlaşılabilmesi amacıyla kendileriyle yapılan bireysel görüşmelerin temel alındığı bu araştırmada, öncelikle genel bulgular ortaya konulmuş, ardından da yaşadıkları durumu ortaya koyan çalışanların cevapları kendi ifadeleri değiştirilmeden sunulmuştur.

Görev ve Çalışma Alanı Algısı

Prim/ödül sistemi çalışanları, iş tanımlarında ve hukuki metinlerde "performansa dayalı ödeme" olarak ya da benzeri tanımlarla ifade edilen bu ibarenin işlevini sorgulamaktadırlar. Görüşmeye dâhil olan grubun tamamı, belirli zamanlarda mağaza yönetimi ya da insan kaynakları biriminden kişi veya kişilerce, prim sistemini tanıtan, görsel sunumlarla desteklenmiş bir eğitim aldıklarını ifade etmiştir. Yine aynı çalışanlar, sunulan sistemin karmaşık, ilk seferde anlaşılması güç ve belirsiz vaatler içerdiğine dair eleştirilerde bulunmuşlardır. İşverenin bir motivasyon kaynağı olarak sunmak istediği bu sistem, yalnızca maddi olarak değil, Lambert'in de idealize ettiği biçimiyle; parasal ödüllerin yanı sıra, öz-saygı, kişisel gelişim ve başarılı olma duygusu gibi motivasyon unsurlarını da dahil etmektedir (Lambert, 2008) Bu içsel motivasyon çalışanın tecrübeler ve görevler yoluyla edindiği deneyimleri içermelidir.

...Piyasada benzeri olan mağazalarla rekabet içindeyiz. Ancak işe alınırken tanım için benimle konuşan mağaza müdürüm aslında kulvarlarımızın farklı olduğunu onların işlevinin satış bizim işimizin ise hizmet olduğunu söyledi. Elinde bir ürün gördüğümüz insanlara hemen yapıyoruz ve samimi görünmeye çalışarak ellerindeki ürünü kendi kodumuzla kasaya götürmeye çabalyoruz (Görüşmeci 1, 20 yaşında, 1,5 senedir çalışıyor).

Bununla birlikte, görüşme kayıtlarında bulunan bu açıklamayı incelediğimizde, bir içsel motivasyon ve görev unsurundan öte, işin çalışanın gözünde daha basitçe anlaşıldığı görül-

mekte ve 'yapışmak', 'samimi görünmeye çalışmak' gibi tanımlardan anlaşılacağı üzere motivasyon unsurunun 'ödül kazanmak' üzerine kurulduğu ve çalışanın bu uğurda gerçekleştirdiği davranışlarının çıkar amaçlı olduğu görülmektedir.

Amaçlanan, tanımlandığı gibi 'hizmet' sürecine destek olmak değil, bu süreci maddi kazanç olarak kendi hanesine kaydettirebilmektir. Mesleki değerler üzerine çalışma yapan Kuruüzüm ve Çetin'e göre iş rolleri, çalışanların işyerindeki davranışlarına yön veren inanç ve standartlar sistemini oluşturmaktadır. (Kuruüzüm, Irmak, & Çetin, 2010).

...alıcı olduğumu hissedersen yaklaşım aradığı bir model olup olmadığını yardımcı olabileceğimi söylüyorum. Yardım istemezse başka bir müşteriye yöneliyorum ya da duyabilecek kadar yakın ama rahatsız etmeyecek kadar da uzak bir yere konumlanıyorum (Görüşmeci 2, 26 yaşında, 3 senedir çalışıyor).

Alıcı olduğumu hissetme, konumlanma ve müşteriyle olan mesafenin tanımlanma biçimi, sistemin çalışana yansıyan bir değerler formunu sunmaktadır. Aynı zamanda işi yürütme şekli olarak anlatılan bu durum müşteri lehine bir avantajdır, kendisiyle ilgilenildiği ve ihtiyaç duyduğu anda yardım alabileceği anlamına gelmektedir.

Satış sonrası hizmetler hakkında bilgiyi genelde ürünü alma konusunda ikna etmek için söylerken bazen de hazır gelen müşteriye satış bittikten sonra bu bilgileri iletiyorum. Bu hizmeti birçoğu uçuk buluyor ve birçoğu mağazadan hoşnut ayrılıyor. (...) Ancak bu bilgi müşteriye satış sırasında verilirken; müşterinin talebi olmazsa, servis işlemi sırasında bundan bahsetmiyorum satıştan sonra zaman kaybı. Hizmet vermede o kadar hevesli değilim sanırım (Görüşmeci 3, 26 yaşında, 2 senedir çalışıyor).

Temel iş tanımının satış değil hizmet verme olarak tanımlandığı bu işletmede, çalışanın bir özeleştirisi olan bu durum, bir anlamda motivasyon olarak sunulan ödülle birlikte güdülenme sürecinin bittiğinin de bir göstergesidir. 3 numaralı görüşmeciye göre satış tamamlandı, müşteriye gelecekte ihtiyaç duyabileceği destek vaatleri verildi ve prim kazanıldı. Ancak süreç içerisinde bu vaatlerin gerçekleştirilmesi gerektiği durumlarda bir isteksizlikle karşılaşılmaktadır. Bu kez durum öncelikle müşteri yönünden dezavantajlıdır. Satış sırasında oldukça hevesli olan bu çalışanın, ürünün tesliminden sonra artık ilgisiz olduğu görülmektedir. Çünkü bu kişi artık endüstriyel bir mekanizmanın parçasıdır ve bu mekanizma ona satışın tamamlandığını ve artık yeni bir müşterinin yolunu gözlemesinin kendi çıkarına olacağını -her ne kadar prim sistemiyle işveren bunu amaçlamamış olsa da- söylemektedir. Bu durumla bağlantılı olarak Weber, örgütlerde duygusal ilişkileri tanımlarken duyguların geri plana itildiğinden ve insanilikten uzak bir düzenin egemen kılınmaya çalışılmasından bahseder. Araçsal akıl, bütün toplumsal eylemleri, fayda/maliyet hesabına indirgemistir buna kişinin kendi bedeninin denetimi de dâhildir (Weber, 2009).

Rekabet ve Çatışma Sahası Olarak İş Yeri

Eğitimler sırasında da eğer bir müşteri almaya geldiği ürünü sizden alıp gidiyorsa siz başarılı ya da etkisiz bir satış danışmanı değil, başarısız bir satış danışmanısınız denilmiştir. Yanında ek bir ürün ya da gelecekte olası satışa destek olmadığınız bir satış işlemi işlevsizdir (Görüşmeci 4, 25 yaşında, 3 senedir çalışıyor).

Kapitalizm sürdürülebilir bir kazanç ve verimlilik peşinde olduğu için zaten kasada olanın bir çalışan tarafından kazanılmış görünmesi sermayenin etkin kullanılmaması hatta kaybedilmesidir. Bu çalışma ortamı, kişiye yalnızca kendi ihtiyaçları için çalıştığı kapitalizm öncesi çalışma hayatının tersine, kendisine çalışma fırsatı sunan işveren ve biraz da kendisi için çalışmasını şart koşmaktadır. Bu şartı sağlayamamak çalışanın kısa vadede düşük ücretler almasına, uzun vadede ise işini kaybetmesine sebep olacaktır. Üstelik kişi artık "başarısız" olarak tanımlanmıştır ve bu da öz-saygıya ve kendini gerçekleştirilmeye bir baskı kurmaktadır.

...kimse birbiriyle anlaşamaz, buradan çıktığında kimse biriyle buluşmaya gitmez, evinin önünden bile geçse söverek geçer. Herkes düşman ama herkes sözde dost... İş yerinde de göstere göstere kavgalı olanlar da var. Bunun da iki şekli var; birbirleriyle

sadece iş gerektiği zaman konuşanlar ve konuşanlar ancak sürekli kavga halinde olanlar. (Görüşmeci 5, 32 yaşında, 8 senedir çalışıyor).

... birkaç grup var bunlar kendi içinde de çatışmalardan oluşuyor ama diğer gruplara karşı bir araya geliyorlar. Satış yapılmış ama adam geri dönmüş ayakkabı sıkıyor bir üst numarayla değiştirebilir miyiz? Hemen sistemden satışı kimin yaptığına bakılıyor, karşı gruptaysa eğer “efendim size bunu nasıl satmışlar, işte bizim bazı arkadaşlar böyle yapıyor, hemen iadesini alalım size bir üst numarasını verelim.” Müşteri çok memnun ama olayın farkında değil, diğer arkadaşın satışı iade alınıp priminden düşüyor bizim arkadaş ise satışı kendi adına yazıp kendi koduyla satış yapıyor. Bu emek hırsızlığı ama kimse bunu kabul etmez. (Görüşmeci 6, 22 yaşında, 3 senedir çalışıyor).

...ilk başladığımda Tarık beni çay içmek için davet etti, 15 dakikalık izinlerimiz var gittim. Sürekli Göksel isimli başka bir satış danışmanı hakkında konuştu, çayı batsın çok sıkıldım bunaldım. Göksel’i kötüledi, iyi davranmasının sebebinin beni yakınına çekmek istemesi olduğunu söyledi. Çay dönüşü Göksel ve Bilge yanıma geldi, Tarık ile ne konuştunuz gibi sorular sordu ve onun sözlerine kanmamamı öğütlediler. (Görüşmeci 7, 32 yaşında, 7 senedir çalışıyor).

Bu üç örnek, bulunulan mağazanın aslen bir “çatışma alanı” olduğunu bize gösterir. Kısıtlı ve aynı şeyi talep eden kişiler uyumsuzluk, anlaşmazlık ve çatışmanın tohumlarıdır. Bu tohumlar bir savaş sahnesine benzer ve bu sahne mücadele, statü, güç, bölge hâkimiyeti ve gelir üzerinden şekillenir. Çatışmanın bu alanda bozucu ve yıkıcı etkisi olabileceği gibi, daha önce var olan bağları kuvvetlendirme ve daha önce olmayan bağları oluşturmada da etkisi olabilir (Coser, 1957). İkinci ve üçüncü örnekte yer alan gruplar bunun bir örneğidir. Bu gruplaşmalar daha organize çatışmalara sebep olabileceği gibi karşılıklı kamplaşmaların caydırıcı etkisi sebebiyle bir soğuk savaş etkisi de yaratabilmektedir.

Çalışma Alanına Özgü Roller ve Sorunlar

Mağaza, toplumsal yapıdan farklılaşmış bir çatışma alanıdır. Giriş bölümünde de bahsedildiği üzere bu alan, kişinin kendine yeni bir karakter de yaratması beklenen bir dönüşüm alanıdır. Coser, küçük ölçekli çatışmaların kişileri ve sistemleri dönüştürdüğünü ifade eder. Bu değişimin şiddeti ve etkisinin bir karşılığı olarak da ahlaki değerlerde ve ahlaki denetim sağlayan toplumsal mekanizmalarda güç kaybı söz konusu olur (Coser, 1957; Coser, 1964: 154).

Bir önceki başlıkta incelenen iki numaralı görüşmede yaşanan olaylar birçok toplum tarafından bir emek hırsızlığı olarak kabul edilebilirken, sahnelenen bu savaşta, savaşa dâhil olan birçok kişi tarafından da bu durumun “olağan” olarak görülebileceğinden bahsedilmektedir. Marx’ın kar oranı arttıkça insancıl değerlerin giderek bir kenara bırakılması olarak tanımladığı bu süreç (Marx, 1965/1: 788) Marx’ın ifade ettiği sert görünüme sahip olmasa da bu çatışma alanıyla ilişkili olan kişileri yıpratıcı bir süreç olduğu ortadadır. Genelde baktığımızda ise görülen birincil işlev satış süreçlerinin ilişkiler üzerinde birincil etkiye sahip olduğudur.

... ben promotörüm, promotörün görevi kendi markasının mağazalarda tanıtılması ve satılmasını sağlamak, benim mağaza ile ilgim yoktu. Maaşımı da marka sahibi ajans öder, markamdan satılan ürünün primini alırım yalnızca. Mağazaya dışarıdan geldiğim ve bağımsız olduğum için sevilmem ne yönetimce ne çalışanlarca. Destek olan, ürünümü öne çıkaran kişiye satış veririm. (Görüşmeci 4, 25 yaşında, 3 senedir çalışıyor).

İkili ilişkilerde ve sosyal etkileşimde kit kaynaklara sahip bir gruba dâhil olmanın bir yolu da katkı sağlamaktan geçer. Alt örgütlenmelerinde güç/ödül sahibinin bu etkinliği karşılıklılık ilkesi uyarınca gerçekleşir (Polanyi, 2010).

Marka temsilcisi (promotör) zaten satışını gerçekleştirdiği ve zaten primini alacağı ürünün satışını diğer bir satış danışmanına vererek bu durumun kendisine yönelik artı değerini arttırır ve bunu bir ödül davranışına dönüştürür. Bu sayede belki de promotörün iş yaşamını tehdit edebilecek tehlikelere karşı (azalan satışlar, işten çıkarılma, dışlanma) bir borçlu ve borcundan dolayı karşılıklılık ilkesine uyan grup elemanı edinecektir.

Prim sistemiyle çalışan insanların %90'ı yalancıdır, çift kişiliklidir ve kendiyle sorunları vardır. Çünkü örneğin ben Nilgün Hanım'la kavga ediyorum ama biliyorum ki ertesi gün onun yüzüne bakmak zorundayım o yüzden bir şey olmamış gibi gülümsüyorum. Müşteriyi mutlu etmem gerekiyor çünkü müşteri bana para kazandırıyor. Eğer müşteriden hoşlanmam ve kötü davranırsam para kazanamam düşüncesi yüzünden müşteriyi mutlu etmek için gülümsüyorum (Görüşmeci 7, 24 yaşında, 4 senedir çalışıyor).

Sistemin sebep olduğu sorunların, yine sistemin içinde 4 yıldır çalışan bir kişi tarafından tanımlanışını yansıtan bu sözler, aslında grup içinde bulunanların durumdan habersiz olmadığına dair bir kanıt niteliğindedir. Ettikleri kavgalardan geliştirdikleri stratejilere, oradan da yaptıkları satışlara kadar birçok durumun içinde “yalanların” olduğunu bilmeleri kendilerine olan güvenlerini de etkilemekte ve zarar vermektedir. Bu duruma bir örnek verecek olursak:

... hafta sonu mağazanın en yoğun olduğu zamanlar, reyonlar müşterilerle ve şov yapan satış danışmanlarıyla dolu. Kavga gürültü de üst düzeyde... Pazartesi, salı günü mağaza çok sakin ama bizim arkadaşların bilmediği şey o sakin günlerde kavga gürültü bu sefer benim odamda (müşteri hizmetleri) yaşanıyor. Tonerli yazıcıya kartuş satılması, şarjlı fotoğraf makinesine kalem pil satılması her gün karşılaşılabilecek olağan şeylerdir ancak gözleri zor görüyor diye büyük tuşlu bir telefon isteyen kişiye son model ve pahalı bir telefonun yazılarını büyütüp satın almaya ikna etmek müşteriyi kandırmaktır ve o işte er-geç bu masadan döner, dönüyor (Görüşmeci 8, 30 yaşında, 7 senedir çalışıyor).

Prim oranı yüksek olan telefonun satışı, satıcıyı ve rakamları evindeki tablodan anlık izleyen satış sorumlusunu memnun etmiştir. Ancak ertesi gün ellerinde iade edilmiş, muhtemelen tekrar satışa konulacağı zaman fiyatını düşürmek zorunda kalacakları bir ürün ve güveni kaybedilmiş en az bir müşteri bulacaklardır. Heyecan, hırs ve çatışma ile başarı sağlamayı amaçlayan sistemin arka planı, müşteri hizmetleri çalışanının tanımına göre memnuniyetsiz müşterilerle dolu. Bu kapsamda, araştırmada konu edilen mağazaların büyük bir kısmında; özellikle tüm çalışanların iş yerinde oldukları ve en büyük satışların olduğu hafta sonları yapılan satışlarda, satışları takip eden süreçte yüzde elliye bulan oranda iade ya da değişim talebiyle karşılaşılabileceği öngörüsü iade süreçleriyle ilgilenen kişi tarafından ifade edilmiştir.

Gerçekleştirilen görüşmeler sonucu elde edilen veriler doğrultusunda mağazaların bir bölümünün, satış elemanlarından, gelen ürün iadelerin prim tutarını belirli bir katsayı ile çarpılarak iade aldıkları sonucuna ulaşılmaktadır Tüm bu durumlar ise, müşteri hizmetleriyle satış danışmanı arasında bitmeyen kavgalara ve haklı iadelerin engellenmesi adına zorluklar çıkarılmasına sebep olmaktadır.

... çalışanlarım aslında fazla para kazanmak derdinde değiller. Para elbette işin temelinde ama bu sistem insanın içgüdülerine hizmet ediyor. Avcı avını vurmak, vurduğu avını evine getirmek ve onu yedirdiği insanlara karşı gurur duymak ister. Satış danışmanı parayı kazandığını hissetmek istiyor, bu yarışa girip eve en gururlu o dönmek istiyor. Avlanamıyor mu? O halde memur olsun çiftçilik yapsın (Görüşmeci 10, 34 yaşında, 4 senedir yönetici pozisyonunda çalışıyor).

... çalıştığım 5. Mağaza. Bu işe ilk devre mülk satışlarıyla girmiştik, oradaki çatışmalardan sıkılıp bir yapı markete girdim. Prim sistemi sürekli peşimden geldi. Müdürler bu sisteme bayılıyor. Her müşterimle ilgilenebildiğim, bir soru sorduklarında vakit ayırdığım ve yalan söylemeye ihtiyaç duymadığım bir şekilde çalışmayı istiyorum. Bir müşterim ürün almadan önce beni arar ve hangi mağazada çalıştığımı öğrenir yanıma gelir ve satın alır. Telefon rehberimde yer alan müşterilerim de aslında benimle mağaza değiştiriyorlar her yeni işe başlamamda. Ancak bu sistem yöneticilerin hırs ve kavgalarıyla birleşince mutlu olmak imkânsız. Belki daha beş yer değiştireceğim (Görüşmeci 5, 32 yaşında, 8 senedir çalışıyor).

Yönetici ve çalışan cephesinden yansıtılan bu iki görüş, aslında kişilerin kendilerini anlatma biçimlerinden çıkarımlar sunuyor. İlk görüşte (Görüşmeci 10) bir mağaza yöneticisi, prim

sisteminin ilkel insan güdülerini bu sistemle ortaya çıkarttığını ve bunun bir anlamda “yabancılaşma” kavramının da karşısında durarak çalışanın kazandığını yediğini ifade etmek istiyor. “Avcılık” örneği saldırgan bir çalışma hırsını ve kazanma hevesini, ‘çiftçilik’ örneği ise yöneticinin hırs ve hevesi içinde barındırmadığını düşündüğü ‘memurluk’ tanımı olarak betimleniyor. Bununla birlikte, bu yanlış anlaşılmalı “yabancılaşma karşıtı” savunuda kazanılan artı değer ne kadarının çalışana verildiğinden bahsedilmiyor. İkinci örnekte ise, çalışana göre aslında yöneticilerin bu sistem içerisinde görmediği bir unsur mevcuttur. Sakin ve tatmin edici bir satış süreci, kalıcı ve güvenen müşteriler yaratmaktadır ve müşteriler bir av unsuru olarak değil, aksine bir çiftçinin emeğiyle elde ettiği bir ürün gibi görüldüğünde, müşteri memnuniyetinden kaynaklı onlarca yeni müşteri elde edilebileceği görüşü vurgulanmaktadır.

Sonuç ve Değerlendirme

Çalışma alanı olarak büyük bir ölçüde kendi sahnesini yaratmış olan ‘mağaza’, bireysel ilişkiler ve iş ilişkileri ile sarılmış bir alan teşkil etmektedir. Bu alanın aynı zamanda bir oyun planı barındırması ve prim sistemi adı verilen bu oyunun kişiye başarılı olması durumunda benzer sektörlerde çalışanlardan daha fazla getiri sunmayı vadetmesi, çalışma alanının yapısını tümüyle değiştirmeye uğratmaktadır. Bu durumun klasik satıcı-müşteri ilişkisinin dışında bir süreç yarattığı görülmektedir. İş yaşamının henüz başında bulunan satıcıya enjekte edilen bu kazanma duygusu, artık ürün yerine, “prim vadeden ürün” kavramını yerleştirmektedir. Satıcı artık tek başına değil, bu ürünü satmak adına hırslı ve -gizli ya da açık- çatışmalar ile desteklenmiş başka satıcılar da sahnedir. Müşteri ise sistemin vaadi olan “daha fazla ilgi” yoluyla ihtiyacı olan ürüne sahip olma amacındadır.

Sisteme olumlu açıdan bakıldığında temelde müşterinin olduğu, satış gerçekleşene kadar müşterinin sürekli memnun edilmesinin amaçlandığı bir satış sistemi, amaca ulaşmada önemli bir adım olarak kabul edilebilir. Bu da satış danışmanının kendisini özellikle mevcut olduğu reyonda geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Geniş bir mağazanın giriş bölümünde görevli bir satış danışmanı, mağazanın sonunda bulunan ve kendi reyonuyla ilgili olmayan bir ürün hakkında bilgi verip satışı gerçekleştirebilmektedir. Günlük erkek botlarının satıldığı bir reyon çalışanı da 6 yaşında bir çocuğa hitap edebilecek sırt çantasını müşterisine bilgisi ve hâkimiyeti sayesinde satabilmektedir. Bu sayede satıcı hem botlardan hem sırt çantasından prim elde ettiği gibi müşterinin tekrar mağazaya geldiğinde arayacağı yetkin kabul edilen bir isim olma kazancını da elde etmektedir. Bununla birlikte, mevcut durum çocuk reyonunda görevli olan satıcı için tam tersi bir biçimde algılanmakta, gerçekleşen bu reyon ‘işgali’ ilk sefer için olmasa da zamanla bir çatışma ortamına dönüşmektedir. Sürekli satış yaptığı alanı benimseyen satış danışmanı standını düzenliyor, gerektiğinde güvenliğini sağlıyor, kendine göre kişiselleştirdiği alanda satışını yapıyor. Bu nedenle, bu alana giren başka bir satış danışmanını düşman olarak görerek ön yargılı ve tavırlı yaklaşabilmektedir.

Stratejinin bir diğer boyutu da prim sisteminin sebep olduğu grup içi etkileşimlerdir. Yükselme, satış yapma, işten çıkarılma kaygısı vb. sebeplerle kişinin çıkarları doğrultusunda kurduğu ilişkiler, belirli bir strateji üzerine oturtulmaktadır. Tüm bu etkileşimler prim sisteminin satış performansının yükseltilmesindeki rolünü ortaya koymaktadır.

Bununla birlikte, elde edilen bu kazancın tüm taraflar açısından olumsuz bedelleri de vardır. Çalışanlar, uzun çalışma saatleri boyunca bedensel ve zihinsel olarak sürekli hareketli olmak zorundadırlar. Araştırmaya konu olan tüm mağazalarda, gerçekleştirilen görüşmelerden de yapılan çıkarımlara göre satış danışmanlarının ayakta durmalarını zorunlu kılan, kısıtlı mola imkânları sunan yazılı ya da sözlü kurallar mevcuttur. Bununla birlikte, prim sisteminin doğasında bulunan stres, hırs ve rekabet unsurları ile sürekli satış baskısı, başarısızlık durumunda kazanç güvencesinin olmayışı vb. etkenler kişinin bir süre sonra güçsüz düşmesine sebep olmaktadır. Bu durum; mağazacılık sektöründe işe giriş-ayrılış oranlarının yükselmesine neden olan önemli unsurlardandır. Bununla birlikte, sistemin sadakat sağlamakta zorlanmasına neden olan kuralcı yapısı, yeni personel sirkülasyonunu hızlandırmakta ve bu personelin eğitiminin yanı sıra istifa eden personelin çeşitli özlük haklarının ödenmesine kadar birçok aşamada işverene zaman ve maddi kayıplar olarak geri dönmektedir.

Daha fazla satış yapmak, müşterinin o an ihtiyacı olmayan ya da ileride de hiç ihtiyacı olmayacağı bir ürünü pazarlamak, sadece prim kazanma hırsıyla gerçekleşebilir. Hatta müşterinin ihtiyacına hizmet etmesi mümkün olmayan bir ürün de yanlış bilgi verilerek satılabilir. Bu durum kısa vadede kazanç, uzun vadede müşteri kaybına sebep olacaktır. Bununla birlikte, iade gelmesi muhtemel bu ürünler sebebiyle oluşabilecek güven kaybının yanı sıra ürünün tekrar satışa uygun olması durumunda mağaza zarara uğrayabilmektedir. Müşterilerin, satış alanında sıklıkla karşılaştığı müşteriye sahiplenme tartışmalarının yanında bir de müşteri hizmetlerinde iade ve şikâyet süreçlerinin doğurduğu çatışmalara maruz kalması prim sisteminin satıcıda yarattığı hırs vb. duyguların birer yansımasıdır.

Diğer üretim sektörlerine bakıldığında hizmet sektörü ve mağazacılık aslında sektörün genç tanımlarındandır. Üretimin insanlık tarihine denk modellerinin yanında sanayi devrimi sonrasında da Toyotizm, Fordizm vb. modeller ile asırlık bir tarihi olduğu düşünüldüğünde aslında belki de bu yeni çalışma biçiminin gelişiminin hızlı ilerlediği söylenebilir. Satıcıya yükselme imkânları sunan, sağladığı güven duygusuyla firmaya olan bağlılığı güçlendiren ve zor durumlarda maddi ve manevi olarak çalışanını koruyan sistemler diğerlerinin yanında sayıca az olsa da mevcuttur. Sektörde çalışanların sayılarının artması, benzerini geçmişte çağrı merkezi çalışanlarında gördüğümüz örgütlü hak talepleri yoluyla, iyileştirmelere de sebep olabilir. Genel olarak çalışmadan elde edilen veriler göz önünde bulundurulduğunda, işe alım süreci ve sonrasında, satış stratejilerinde gerçekleştirilecek olası iyileştirmelerin işveren, çalışan ve özellikle müşteri açısından olumlu etkiler yaratacağı söylenebilmektedir.

KAYNAKLAR

American Psychological Association. (2008). Industrial and Organizational Psychology. Erişim adresi: <https://www.apa.org/ed/graduate/specialize/industrial>

COSER, L. (1957), "Social Conflict and the Theory of Social Change", *The British Journal of Sociology*, p. 197-207.

COSER, L. (1964), *The Functions of Social Conflict*, The Free Press, New York.

İŞKUR. (2018), *Açık İşler ve İşe Yerleştirmeler*, İşkur, Ankara.

KURUÜZÜM, A., IRMAK, S., & ÇETİN, E. İ. (2010), "İşe Bağlılığı Etkileyen Faktörler: İmalat ve Hizmet Sektörlerinde Karşılaştırmalı Bir Analiz", *Bilig Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 183-198.

LAMBERT, W. (2008), *Attachment, Self-Esteem, and Adolescent Risk Behaviors*, Lap- Publishing, Montreal.

MARX, K. (1965), *Sermayenin Üretim Süreci*, Sol Yayınları, Ankara, C. I.

MARX, K. (2018), *Ücretli Emek ve Sermaye*, Kor Kitap, İstanbul.

NEF, J. (1970), *Sanayileşmenin Kültür Temelleri*, Millî Eğitim Basımevi, İstanbul.

POLANYÍ, K. (2010), *Büyük Dönüşüm*, İletişim Yayınları, İstanbul.

SİMMEL, G. (2019), *Modern Kültürde Çatışma*, İletişim Yayınları, İstanbul.

SMITH, A. (2003), *Ulusların Zenginliği*, Yeni Alan Yayıncılık, İstanbul, C. I.

UYARGİL, P. D. (2008), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.

WALLERSTEIN, I., Calhoun, C., Mann, M., Collins, R., & Derlugian, G. (2019), *Kapitalizmin Geleceği Var mı?*, Metis Yayınları, İstanbul.

WEBER, M. (1996), *Sosyoloji Yazıları*, Simavi Yayınları, İstanbul.

WEBER, M. (2009), *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*, Bilgesu Yayınları, İstanbul.

YILDIZ, D. M. (2005), "Departmanlı Mağazalar", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, s. 87-105.