



YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

mağaza yöneteminde eğitimin öne.

Yüksek Lisans Tezi

şahnaztaş

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
KÜTÜPHANE VE DOKÜMANTASYON
DAİRE BAŞKANLIĞI

Yer No (DDC) : R363/416.....

Kayıt No : 3673.....

Geldiği Yer : Sosyal Bilimler
Enstitüsü.....

Tarih : 14.12.2007.....

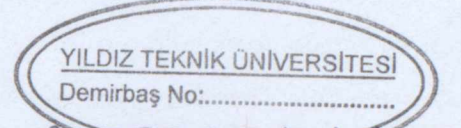
Fiyat : 4.10 YTL.....

Fatura No :

Ayniyat No :

Ek :

T.C.
Y.T.Ü. SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI



MAĞAZA YÖNETİMİNDE EĞİTİMİN ÖNEMİ VE BİR UYGULAMA

(Yüksek Lisans Tezi)

HAZIRLAYAN: ŞAHNAZ TAŞ

TEZ DANIŞMANI: YRD. DOÇ. DR. A. TUĞRUL SAVAŞ

İSTANBUL, 2006

İÇİNDEKİLER

ABSTRACT.....	ix
ÖZET.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK VE MAĞAZACILIK

1.1. PERAKENDECİLİK.....	2
1.1.1. Perakendeci Kuruluşlar.....	2
1.1.2. Türkiye’de Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi.....	3
1.2. MAĞAZACILIK.....	7
1.2.1. Mağazacılıkta Görev Dağılımı ve Karşılaşılan Zorluklar.....	8
1.2.2. Mağazacılıkta Müşteri Hizmeti.....	10
1.2.2.1. Teknik Hizmet.....	10
1.2.2.2. Kişisel Hizmet.....	11
1.2.2.3. Kusurlu Hizmetin Nedenleri.....	11
1.2.3. Mağazacılıkta Eğitim.....	11
1.2.3.1. Yöneticiler İçin Eğitim.....	12
1.2.3.2. Mağazada Çalışan Elemanlar İçin Eğitim.....	13

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ

2.1. EĞİTİMİN İLKELERİ.....	15
2.1.1. Sürekli Eğitim.....	15
2.1.2. Etkin Katılım ve Motivasyon.....	16
2.1.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği.....	16
2.1.4. Eğitimcilerin Eğitimi.....	16
2.1.5. Kişisel Farklılıklar.....	16
2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ VE GELİŞTİRME SÜRECİ.....	17
2.2.1 Eğitim İhtiyaç Analizi.....	17
2.2.1.1. Örgüt Analizi.....	19
2.2.1.2. Görev Analizi.....	20
2.2.1.3. Kişi Analizi.....	21
2.2.1.4. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler.....	23

2.2.1.5. Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları.....	23
2.2.2. Eğitimin Planlanması.....	24
2.2.3. Eğitimin Uygulanması.....	25
2.2.3.1. İşbaşı Eğitimleri.....	25
2.2.3.2. İş Dışı Eğitimler.....	29
2.2.3.3. Teknoloji Destekli Eğitimler.....	31
2.2.4. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme.....	32
2.3. EĞİTİM İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR.....	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON

3.1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR.....	40
3.1.1. İhtiyaç Teorileri.....	40
3.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham H. Maslow).....	40
3.1.1.2. Başarma İhtiyaç Teorisi (David McClelland).....	42
3.1.1.3. E.R.G. Teorisi (Clayton Alderfer).....	43
3.1.1.4. X/Y Teorisi (Douglas McGregor).....	44
3.1.2. Davranışsal Teoriler.....	45
3.1.2.1. Amaç (Goal-Setting) Teorisi (Edwin Locke, Gray Latham).....	45
3.1.3. İş Dizaynı Teorileri.....	45
3.1.3.1. Çift Faktör Teorisi (Frederic A. Herzberg).....	45
3.1.3.2. İş Karakteristikleri Teorisi (Hackman ve Oldham).....	48
3.1.4. Rasyonel Teoriler.....	49
3.1.4.1. Eşitlik Teorisi (J. Stacey Adams).....	49
3.1.4.2. Bekleyiş Teorisi (V. H. Vroom).....	51
3.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI.....	52

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

EĞİTİM MEMNUNİYETİ ANKETİ

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	58
4.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	59
4.3. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI.....	61

4.3.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik.....	62
4.4. BULGULAR.....	62
4.4.1. Demografik Bilgiler.....	62
4.4.2.Çalışanların Görevleri ve Şirket Tarafından Verilen Eğitimler Hakkındaki Düşünceleri.....	65
4.4.3.Likert Ölçeği ile Hazırlanan Soruların Analizi.....	71
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	78
KAYNAKÇA.....	91

EKLER

Ek 1. İş Eğitimi ve İş Memnuniyeti Anketi.....	80
Ek 2. İş Eğitimi ve İş Tatmini Anketi.....	83
Ek 3. Çalışan Anketi.....	90

TABLÖLAR

Tablo 1.1. Yüzölçümlerine Göre Perakende Market Türleri.....	3
Tablo 1.2. Türkiye’de Gıda Perakendecileri.....	7
Tablo 2.1. İşbaşı Eğitim Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	26
Tablo 2.3. Amerika Birleşik Devletleri’ndeki Firmaların Kullandıkları Eğitim Metodolojilerinin Yüzde Oranları.....	38
Tablo 4.1. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı.....	62
Tablo 4.2. Çalışanların Yaş Dağılımı.....	63
Tablo 4.3. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı.....	63
Tablo 4.4. Çalışanların Görev Tanımları.....	63
Tablo 4.5. Çalışma Şekli.....	64
Tablo 4.6.Çalışanların Deneyimleri.....	64
Tablo 4.7. Soru 7: Şirketiçi Eğitimler Sizin İçin Ne İfade Etmektedir?.....	65
Tablo 4.8. Soru 8: Eğitimlerden Beklentiniz Nedir.....	66
Tablo 4.9. Soru 11: Şirketiniz tarafından sunulan eğitimlerin daha iyi bir performans göstermenize yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz?.....	67
Tablo 4.10. Soru 12: Aşağıdaki Durumlardan Doğru Bulduklarınızı İşaretleyiniz.....	68
Tablo 4.11. Soru 13: Aldığınız Eğitimler Yeterli mi?.....	69
Tablo 4.12. Soru 15: Sadece Görevim ile ilgili değil Farklı Departmanlarla İlgili Olan Eğitimleri de Almak İsterim.....	69
Tablo 4.13. Soru 17: Gelecek Beş Yıldaki Kariyer Planınız Nedir?.....	70
Tablo 4.14 Soru 1: Departmanım Değişen İhtiyaçlara Karşı Eğitim Sağlıyor.....	73
Tablo 4.15. Soru 2: İşte Aldığım Eğitimi Devamlı, Ömür boyu Yardımı Olacak Bir Emek Olarak Görüyorum.....	73
Tablo 4.16. Soru 3: Benim Departmanımda Verilen Eğitim Planlı ve Amaçlıdır.....	74
Tablo 4.17. Soru 4: Genel Olarak, Aldığım Eğitim Yaptığım İşe Uygun.....	74
Tablo 4.18. Soru 7: Yaptığım İş Geliştirmek İçin Yeni Yollar Aramakta Aktif Biriyimdir.....	75
Tablo 4.19. Soru 8: Eğitim ve Gelişim Benim Departmanımda Desteklenir ve Ödüllendirilir.....	75
Tablo 4.20 Soru 9: Eğitime Gönderilmeyi Beklemek Yerine Kendi Kendime Öğrenme Fırsatları Ararım.....	76
Tablo 4.21. Soru 11: Genel Olarak İşte Aldığım Eğitim Miktarından Memnunum.....	77
Tablo 4.22. Soru 12: İşbaşında Aldığım Eğitimi Çalışırken Kullanabiliyorum.....	77

ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Eğitimin Ekonomik ve Sosyal-İnsancıl Amaçları.....	15
Şekil 2.2. Eğitim Yönetim Süreci.....	17
Şekil 2.3. İhtiyaç Belirleme Süreci.....	18
Şekil 3.1. Çift Faktör Teorisi.....	46
Şekil 3.2. Herzberg'in Tatmin ve Tatminsizlik Sağlayan Faktörleri.....	47

GRAFİKLER

Grafik 1.1. Avrupa ülkelerinde ve Türkiye’de süpermarket/hipermarket ve bakkalların pazar payı.....	6
Grafik 1.2. Avrupa Birliği’nde süpermarket/hipermarketin pazar payı gelişimi.....	6
Grafik 4.1. Soru 10: Şirketiniz tarafından aşağıdaki eğitimlerden Hangilerini aldınız.....	67
Grafik 4.2. Soru 16: Perakendecilik sektöründe bu işi neden seçtiniz?.....	70

ABSTRACT

The aim of the thesis is to investigate the importance of employee training, and workers' views about training in retail service sector. In order to obtain customer satisfaction in the retail sector, the employees should have control over their jobs. Above all, the employees should be friendly in order to give the service flawless, and to obtain customer satisfaction. To be friendly, the employees have to enjoy their work and be good at teamwork. In the present research, training satisfaction and the importance of training were observed in one of the biggest retail store in Turkey. The findings indicated that employees are willing to take training but the available training is not sufficient for them. Therefore, the training methods and contents should be increased in variety.

Keywords: Retail, Job Training, Job Satisfaction, Training Satisfaction.

ÖZET

Bu tez çalışmasında, mağaza yönetiminde eğitimin önemi ve çalışanların eğitimlere bakış açısı açıklanmıştır. Perakendecilik sektöründe müşteri hizmetlerinde başarılı olabilmek için çalışanların yaptıkları işe hakim olmaları gerekmektedir. Hatasız hizmet sunulabilmesi ve müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için herşeyden önce çalışanların gülyüzlü olabilmesi gerekir bunun içinde çalışanların yaptıkları işten keyif almaları, takım halinde çalışabilmeleri gerekmektedir. Araştırmada, Türkiye'nin en büyük perakendeci kuruluşlarından birine bağlı olarak hizmet veren bir satış mağazasında çalışanların aldıkları eğitimler ile ilgili memnuniyetleri ve eğitimlere verdikleri önem gösterilmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonunda, çalışanların eğitim almaya gönüllü olduklarını fakat verilen eğitimlerin onlar için yeterli olmadığı bulunmuştur. Bu yüzden, eğitim yöntemleri ve içerikleri çeşitlendirilmelidir.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Eğitim, İş Tatmini, Eğitim Memnuniyeti

GİRİŞ

Ülkemizde perakendecilik sektörünün geleneksel küçük ölçekli perakendecilikten büyük ölçekli teknolojik gelişmelerden yararlanan, uluslararası pazarlara açık, hizmet odaklı bir değişim göstermesi etkisi ve tüketicilerin ürün ve hizmet anlayışındaki değişimlerin etkisiyle mağazalar sadece alışveriş yapılan mekanlar değil, kişilerin sosyal ve kültürel ihtiyaçlarını da karşılayacakları ortamlar olarak görülmeye başlamıştır. Bu değişimin etkisiyle, mağazacılık sektöründe gereksinim duyulan insan kaynaklarının niteliği de değişim göstermiştir. Çalışanların niteliğini geliştirmek ve ihtiyaç duyulan insan kaynağını yetiştirebilmek, mağazaların sektörde fark yaratmaları için önemli hale gelmiştir. Perakende sektöründe; eğitim alt yapı eksikliği olduğu, kariyer gelişim fırsatlarının yetersiz olduğu ve iş gücü devir hızının yüksek olduğu bilinmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde, perakendecilik ve mağazacılık ile ilgili genel bilgiler verilmiştir. Türkiye’de perakendeciliğin gelişimi, mağazacılıkta müşteri hizmetlerinin önemi ve kusurlu hizmetin nedenleri, mağazacılıkta eğitimin önemi, yönetici ve personelin almaları gereken eğitimlerden bahsedilmiştir.

İkinci bölümde ise eğitim genel anlamıyla ele alınmıştır. Eğitim yönetim sürecini belirleyen faktörler, eğitimin uygulanması, eğitim sonrası ölçme ve değerlendirme yöntemleri açıklanmaya çalışılmıştır. Bunların dışında, eğitim ile ilgili teorik yaklaşımlardan en önemlilerinden bahsedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümü iş tatmini ve motivasyon ile ilgili teorik yaklaşımlar açıklanmaya çalışılmıştır.

Dördüncü bölümde; çalışan eğitimi ve iş tatmini bir arada incelenmiş ve aralarındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu bölüm, iş eğitimi ve iş tatmini üzerine yapılmış araştırma bulgularından oluşmaktadır.

Beşinci bölümde Araştırmanın Varsayımı ortaya koyulmuş ve mağaza çalışanlarına verilmiş olan Eğitim Memnuniyeti Anketinin sonuçları değerlendirilmiştir.

Araştırmanın son bölümünde ise; sonuç ve değerlendirmeler açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

PERAKENDECİLİK VE MAĞAZACILIK

1.1. PERAKENDECİLİK

Perakendecilik, üretici ve tüketici arasında malların naklini sağlayan aracılık hizmetleridir. Başka bir deyişle; “mal ve hizmetlerin ticari bir amaç kollamama veya tekrar satmama, kişisel gereksinimleri için kullanmama koşuluyla, doğrudan doğruya son tüketiciye pazarlanmasıyla ilgili faaliyetler bütünüdür.”¹

Bir başka anlatımla; farklı işletmeler tarafından üretilen ürünler ile hizmeti nihai tüketicilere arz eden ve bu özellikleri nedeniyle alım yapan müşteriler ile doğrudan ilişki içerisinde olan; tüketici ve üretici arasındaki arz-talep zincirinin son halkasına perakendecilik denilmektedir.² Çoğunlukla şu şekilde ifade bulunmaktadır:



1.1.1. Perakendeci Kuruluşlar

İ.T.O.’nın Alışveriş Merkezileri Derneği’nin yaptığı bir araştırmada ise, market türleri alanları gözönüne alınarak sınıflandırılmıştır. Buna göre; genel olarak alanlar şu şekilde sınıflandırılmıştır³ (Bkz.: Tablo 1.1).

Perakendeci kuruluşları türleri bakımından ele alınacak olursa, gönüllü zincirler, perakendeci kooperatifler, perakendeci gruplar; modern perakendecilerle rekabet etmek amacıyla kurulan Birleşik Perakendecilik kuruluşlarıdır. Paşabahçe’nin satış mağazası, Vakko’nun açtığı İndirimli Vakko mağazası gibi malların daha düşük fiyatlarla satıldığı, genellikle üretici ve imalatçı kuruluşlar tarafından açılan mağazalar İndirimli Satış Mağazalarıdır. Genellikle aynı tip perakendeci mağazalardan oluşan, tek merkeze bağlı ve faaliyetlerin merkezden belli ölçülerde kontrol edildiği Zincir Mağazalar ile 1988 yılında kurulmuş olan Galleria gibi birden çok mağazanın aynı merkez içinde hizmet verdiği Alışveriş Merkezleri ve son olarak Peşin Öde Götür (Cash & Carry) self servis satış metodu

¹ Ersan Bocutoğlu ve Yavuz Atasoy, “Yükselen Süpermarket Olgusu Karşısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Örneği”, <http://www.tesob.org.tr/atasoy>, t.y.

² Mehmet Ali Aktaş, “Perakendecilik ve Diğer İşletmelerden Farkları”, <http://www.malianaliz.com/perakendevediger>, 27 Haziran 2006.

³ Arasta Dergisi, Alışveriş Merkezleri Derneği, Sayı: Mart-Nisan, 1998, s.55’ten Mehmet Ali Aktaş.

ile kurulmuş olan ürünün direkt perakendecinin antreposundan alındığı mağazalar perakendeci kuruluşlarının türleri olarak açıklanabilir.

Tablo 1.1 Yüzölçümlerine göre perakende market türleri

Metrekare	Market Türleri
50 m ² 'den küçük	Küçük geleneksel perakendeci (Bakkal vb.)
50-100 m ²	Geleneksel perakendeci
100-400 m ²	Süpermarket
400-1000 m ²	Küçük süpermarket
1000-2500 m ²	Büyük süpermarket
2500 m ² 'den büyük	Hipermarket

Kaynak: AC Nielsen, Perakende Sektörü Araştırmaları, 1997.

Ülkemizde perakendecilik sektörünün yapısı son yıllarda önemli bir değişim geçirmektedir. Geleneksel küçük ölçekli perakendecilik yerini büyük ölçekli, teknik gelişmelerden yararlanan, uluslararası pazarlara açık, hizmet ve müşteri odaklı bir perakendecilik yapısına bırakmaktadır. Bu büyük perakende satış mağazaları'nı diğer işletmelerden ayıran özellikler olarak örgüt yapısı, satışa sunulan mal ve hizmet çeşidi, personel ve müşteri yoğunluğu, stok politikası, tedarik politikası, satış politikası ve mali politikalar gibi konularda izlenen farklılıkları sayabiliriz.

1.1.2. Türkiye'de Perakendeciliğin Tarihsel Gelişimi

Perakende sektörüne ilk adım 1913 yılında İstanbul'da kurulan ancak kısa süre sonra kapatılan tüketim kooperatifleri ile atılmıştır. Çok partili döneme kadar da tüketim maddelerinin fiyatları devlet eliyle düşük tutulmaya çalışılmıştır.⁴ 1954'te Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu'nun çıkartılması ile, İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ülkeye davet edilmiş; bunun sonucu olarak Türkiye, Migros-Türk bünyesinde fiş, paketlenmiş gıda ve poşet ile tanışmıştır. 1956'da Gima Anonim Şirketi açılarak temel gıda maddelerinin tüketiciye ucuza satımı amaçlanmıştır.

⁴ Ersan Bocutoğlu ve Yavuz Atasoy, a.g.e.

1960'larda özel sektör girişimiyle Vakko, Beymen gibi büyük mağazalar açılmaya, 1970'lerin sonlarına doğru ise gıda ürünlerinde uzmanlaşma yaşanmaya başlanmıştır. Bu dönemde perakende ticaretinin G.S.Y.H.'daki payı da artmıştır.

1980 sonrası ithalatın serbestleşmeye başlamasıyla yabancı malların ülkeye girişi ve tüketimi hızla artmıştır. 1987'de çıkarılan özelleştirme yasaları ile Migros ve Gima özelleştirilmiş; sağlanan vergi indirimleri, kredi kolaylıkları ve teşviklerin kapsamının genişletilmesi ile iş adamları için perakende sektörü cazip bir yatırıma dönüşmüştür.

1988'de ilk modern alışveriş merkezi olan Galleria İstanbul'da açılmış; sonrasında sırasıyla Primtemps ve ilk modern hipermarket olan Belpa ile ilk cash & carry hipermarket olan Metro; 1991'de Carrefour, 1994'te Spar, 1995'te Kipa takip etmiştir.

Türkiye perakende sektörü, 1990'lı yılların başından itibaren "kurumsal-organize" şirketlerin faaliyetleri sayesinde bir değişim sürecine girmiştir ve ülkemizin en büyük sektörlerinden birisidir. Yaklaşık 40 milyar USD'lık Pazar büyüklüğüne sahip olan "hızlı tüketim ve ihtiyaç malzemeleri" perakende sektörünün en önemli paydaşlarından. Bu pazarın 13 milyar USD'lık payı gıda-dışı pazarına aitken, yaklaşık 27 milyar USD'lık pay ise gıda ve temizlik pazarına aittir.

Liberal politikalara paralel olarak doğrudan yabancı yatırımlar, franchise anlaşmaları, Türk ve yabancı iş adamlarının ortaklıklarıyla yeni teknolojiler ve işletme teknikleri de iç piyasaya girmiştir. Bugün Türkiye'de 200 binin üzerinde perakende satış noktası bulunmakta ve toplam perakende tüketiminin % 65'ini gıda, %35'ini gıda dışı tüketim oluşturmakta; perakendecilik pazarı ise 60 milyar doları bulmaktadır⁵.

Türk perakendeciliğini etkileyen faktörlerin başında, iç piyasaya yabancı mal ve hizmetlerin girişinin artması ve gelir seviyesindeki artış ile tüketicilerin tercihlerinde meydana gelen farklılaşma gelmektedir. Bunların sonucu olarak da, belli ürünlerde uzmanlaşma önem kazanmış; teknolojik gelişmeler ve ticaret anlayışındaki değişimler de perakende sektörünü etkileyen faktörler olmuşlardır.

Günümüzde hipermarketlerin tercih edilmesi nedenlerinin başında ürün çeşitliliği gelmektedir. Kaliteli ürün ve uygun fiyatların beraber sunulduğu, tüm ihtiyaçların aynı çatı

⁵ Rifat Sait, "Türkiye'de Perakende Sektörü", <http://www.kobifinans.com.tr/>, 27 Haziran 2006.

aldında temin edilebileceği mekanlar olmaları, promosyonların ve özel indirimlerin uygulanması, kredi kartı kullanımı imkanı, müşteri memnuniyetine önem verilmesi, eğlence ve alışverişi birlikte yapılabilme imkanı sağlanması da tercih nedenleri arasında sayılabilir. Tüketim, sadece ürün ve hizmetleri satın almaktan çıkıp sosyal yaşantının bir parçası haline gelmektedir.

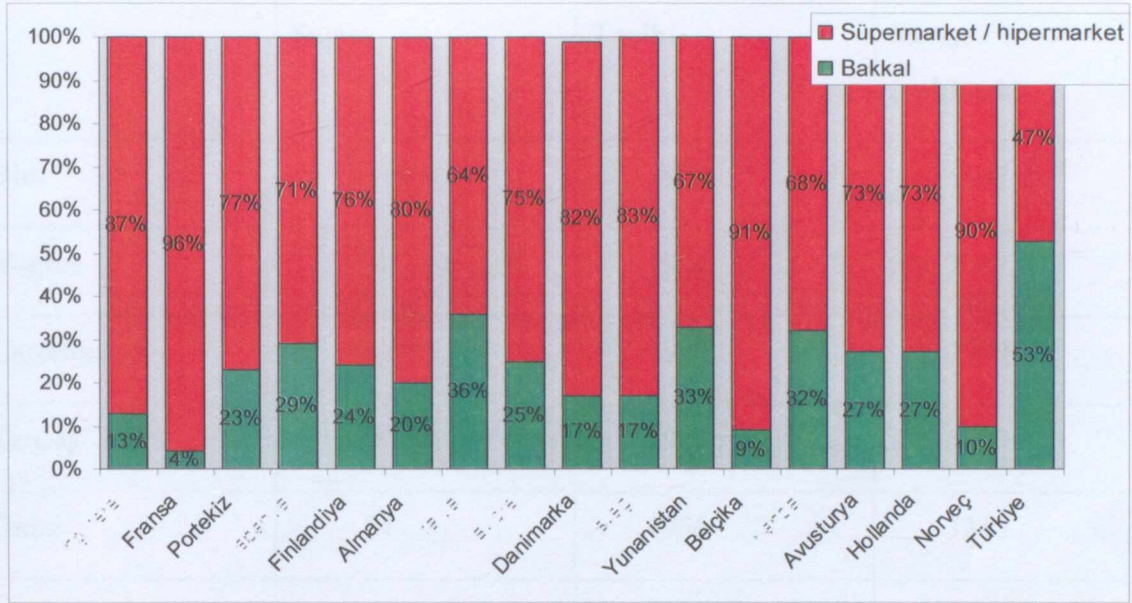
Türkiye’de perakende ile ilgili veriler:

1. 1999 yılında Türkiye çapındaki hipermarket sayısı 105 iken, 2006 yılında bu sayının 180’in üzerinde olacağı tahmin edilmektedir.
2. Türkiye’de her 1 milyon kişiye yaklaşık olarak ortalama 2 hipermarket ve 16 süpermarket düşmektedir.
3. 1999 yılında Türkiye’de hipermarket, süpermarket ve marketlerin toplam sayısı 15668 iken, bu sayı bugün 19850 civarlarındadır.
4. Perakendecilerin 1/3’ü İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa’da bulunmaktadır.
5. Her açılan mağaza 2,000 ile 20,000 arası kişiye istihdam sağlamaktadır.
6. Kayıtdışı istihdam yoktur yani, çalışanların sosyal hakları verilmektedir⁶ (Kaynak: İbrahim Türkmen, Zaman Gazetesi).

Bu değişimler, hem perakendeciliği önemli bir istihdam kaynağı haline getirmiş hem de perakendecilik sektöründe ihtiyaç duyulan insan kaynağının niteliğini değiştirmiştir. Bilgi, günümüzde önemli bir rekabet aracı haline geldiğinden bilgiyi zamanında ve etkin kullanabilen insan kaynakları önem kazanmıştır.

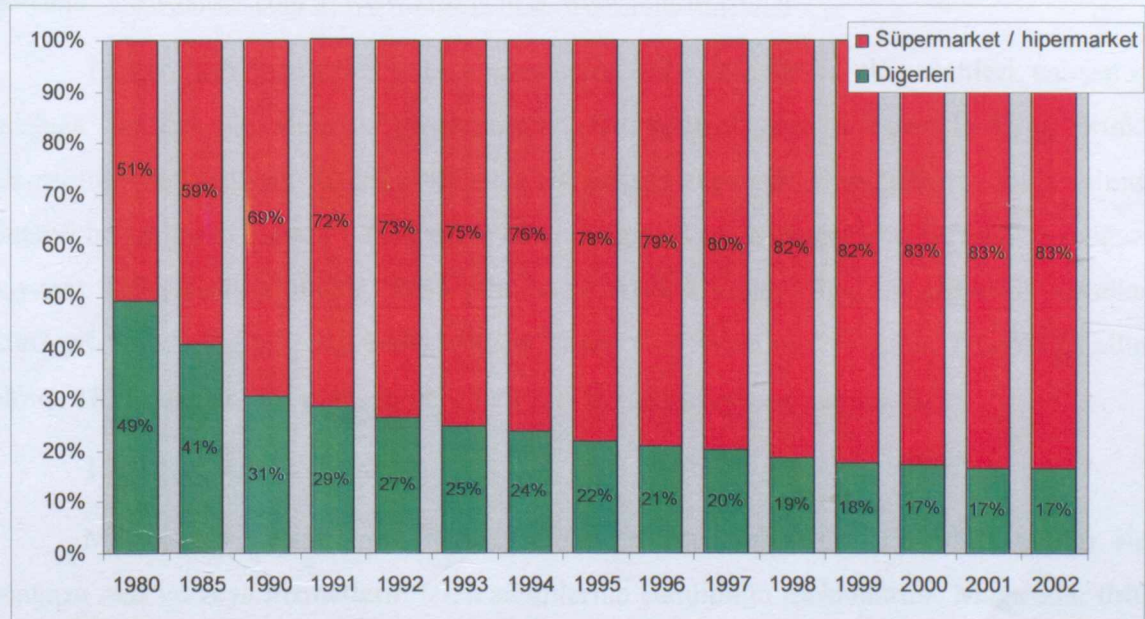
Hernekadar Türkiye’de perakendecilik sektörü son yıllarda hız kazanmış olsa da, Grafik 1.1 ve Grafik 1.2’te de görülebileceği gibi Türkiye’deki süpermarket ve hipermarketlerin bakkal sayısına oranına bakıldığında, Türkiye’nin günümüzdeki durumu Avrupa Birliği Ülkeleri’nin 1980 yılı ortalaması ile hemen hemen eşit durumdadır. Bu da gösteriyor ki Avrupa Ülkeleri’ndeki standartlar gözönüne alındığında Türkiye bu standartların çok gerisinde kalmaktadır.

⁶ İbrahim Türkmen, “Yasa Bu Şekliyle Çıkarsa Marketler Büyük Darbe Alır,” www.zaman.com.tr, 17 Şubat 2006.



Grafik 1.1. Avrupa ülkelerinde ve Türkiye’de süpermarket/hipermarket ve bakkalların pazar payları

Kaynak: AC Nielsen, 1999.



Grafik 1.2. Avrupa Birliğinde süpermarket/hipermarketlerin pazar payı gelişimi

Kaynak: AC Nielsen, 1999.

Tablo 1.2. Türkiye’de Gıda Perakendecileri

Şirket Adı	Mağaza Sayısı	Kuruluş Tarihi	Çalışan Sayısı (yaklaşık)
Bim	1313	1995	6667
Migros	505	1954	7047
Carrefour	470	1993	7500
Tansaş	217	1986	5000
Gima	84	1956	3348
Metro	9	1990	5000
Kipa	6	1994	1831

Kaynak: www.tansas.com.tr, www.kipa.com.tr, www.migros.com.tr.

Türkiye’nin önde gelen gıda perakenceleri Tablo 1.2.’de kuruluş tarihleri, çalışan ve mağaza sayıları ele alınarak gösterilmiştir. Bu tabloya göre Sabancı Holding ortaklı Carrefour 7500 çalışanı ile sektörde en fazla çalışan sayısına sahip şirkettir. 2005 yılında önemli bir atılımla Tansaş’ı bünyesine katan Migros Tansaş mağazaları ile birlikte mağaza sayısını 722’ye yükseltmiştir. 1994 yılında İzmir’de kurulan Kipa’nın çoğunluk hisseleri 2003 yılı içinde İngiliz perakendeci şirketi Tesco’ya devredilmiş ve şirket TescoKipa adını almış, 1831 çalışan ve 6 mağaza ile sektördeki gelişimine devam etmektedir.

1.2. MAĞAZACILIK

Mağazacılık, pazarlama faaliyetlerinin en son noktasıdır. En basit tanımı ile; Mağaza mal ve/veya hizmetlerin talep sahiplerine sunulduğu mekanlardır. Mağazalar ürün ve hizmetlerin müşterilerle bulunduğu yerler olmaktan çok daha öte bir anlam taşırlar. Suat Soysal’a göre; mağazacılık, yaratıcı, dinamik ve çok yönlü bir çalışma gerektirir çünkü mağazacılık, müşterilerin sadece alışveriş yapılan bir ortam sağlanması değil, onlara

keyifli, eğlenceli, tüm gereksinimlerinin karşılanabileceği ve onları memnun kılacak bir ortam yaratılmasıdır. Bununla beraber mağazacılık, müşterilerin ürünleri tanımasını sağlayabilecek, onları etkileyebilecek, onlara gereken bilgileri verecek, güven sağlayacak ve onların rahat vakit geçirmelerini sağlayabilecek; kısacası müşterilerin beklentilerinin üzerinde tatmin olmalarını sağlayacak bir ortam sağlamaktır⁷.

Bu ortam sağlanırken atılması gereken ilk adım, müşterinin gerçekten gereksinimi olan ürün ve hizmetlerin sağlanması, zengin bir çeşitlilik yaratılması ve kalite güvencesinin sağlanmasıdır. Bunların yanı sıra, mağazanın şehir içindeki yeri, cephesi, vitrini, malların yerleşimi, dekorasyon, çalışma saatlerinin müşterilere uygun olması, fiyatlarının uygun olması, ürünler hakkındaki bilgilerin doğru ve eksiksiz olması, tüm alışveriş süresince müşteriye doğru hizmetin sunulması ve satış sonrası hizmetlerin eksiksiz sunulması da önemle üzerinde durulması gereken hususlardır. Tüm bu süreç içinde başarılı olmanın temel şartı kendini sürekli yenileyen, gelişime açık, sahip olduğu bilgiyi zamanında ve etkili kullanabilen insan gücüne sahip olmaktır bu da , kalifiye personelin yetiştirilmesinin önemini arttırmıştır.

Ülkemizde birçok mağazacılık branşı çalışma şartları ve ücretler açısından bakıldığında, gençlerin daha iyi bir iş bulmak ya da zaman geçirmek için kullandığı alanlardır. Büyük emekler harcanarak yetiştirilen personelin farklı sektör ya da iş olanakları için işten ayrıldığı bilinmektedir. Bu ayrılıklar sürekli yeni personel yetiştirme maliyetini beraberinde getirmektedir.

1.2.1. Mağazacılıkta Görev Dağılımı ve Karşılaşılan Zorluklar

Mağazacılığın sunduğu pozisyonlar şöyle sıralanabilir:⁸

- ❖ Satış elemanı - Kasiyer
- ❖ Büro Elemanı
- ❖ Reyon sorumlusu
- ❖ Kat sorumlusu

⁷ Ibid.

⁸ Suat Soysal, **Mağazacılık Mükemmel Müşteri Hizmeti ve Etkili Satış Teknikleri**, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2005, s. 21.

- ❖ Mağaza müdür yardımcısı
- ❖ Mağaza müdürü
- ❖ Mağazalar koordinatörü
- ❖ Satış müdürü
- ❖ Pazarlama müdürü
- ❖ Ürün müdürü
- ❖ Genel müdür
- ❖ Mağaza sahibi

Mağazacılıkta çalışanların karşılaştıkları ortak zorlukların başında müşteri problemlerini çözme gereğinin verdiği stres gelmektedir. Bunun yanında hafta sonları, arife günleri, bayram tatillerinde çalışma gereği ve kaliteli hizmet sunma zorluğu da karşılaşılan zorluklardandır. Mağazacılıkta başarılı olabilmek için;⁹

- ❖ Gülüylü olabilmek,
- ❖ Empati kurabilmek ve iyi bir dinleyici olabilmek,
- ❖ Dikkatli olmak
- ❖ Titiz ve temiz görünümlü olmak,
- ❖ Beden dilini doğru kullanabilmek,
- ❖ Düzgün bir konuşmaya sahip olmak,
- ❖ Strese dayanklı ve sabırlı olabilmek,
- ❖ Değişime karşı açık olabilmek, sürekli kendini geliştirebilmek, ürün ve hizmetler konusunda bilgi sahibi olmak,
- ❖ Problem çözücü olabilmek; gerekmektedir.

Bir mağazanın hergün sabah mağazanın açılış saatinden akşam kapanış saatine kadar kontrol edilmesi gereken genel işleri vardır. Bunların başında; mağazanın temizliği,

⁹ Soysal, a.g.e., s. 21.

güvenliği, personel mevcudiyeti ve hizmet yeterliliği, stok durumu, stok alanlarının kontrolü, promosyon ve özel aktivitelerin kontrolü, ikincil hizmet unsurlarının (kasa, paket servisi, kredi servisi vb.) yeterliliği, mali işlem kontrolü, müşteri ile iletişim gelmektedir. Mağazalarda tüm bu işlerin koordinasyon içinde yerine getirilmesi ile görevli farklı pozisyonlarda çalışanlar mevcuttur. Önemli olan çalışanların pozisyonlarının gereklerini tam olarak bilerek hareket etmeleridir. Bunun sağlanmasında, başta mağaza yönetimi ile çalışanların eğitilmesi büyük önem taşımaktadır. Günümüzde mağazacılıkta ihtiyaç duyulan altyapı desteğinin sağlanması ve gerekli insan gücünü geliştirilmeye yönelik çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Eğitim ve Danışmanlık şirketleri bu alanda ihtiyaç duyulan eğitimler, seminerler ve çalıştaylar düzenlemektedirler.

Perakende sektöründe ciddi oranda eğitim altyapı eksikliğini, kariyer gelişim fırsatlarının yetersiz olmasına ve performans yönetimi alanında sistematik kurguların olmamasına, mağaza yönetici ve satış kadrolarındaki dönüşüm oranının çok yüksek olmasına bağlayabiliriz. Bu da sonuç olarak firmaların performanslarının önünde ciddi engeller oluşturmaktadır.

1.2.2. Mağazacılıkta Müşteri Hizmeti

Günümüzde mağazacılık alanında hizmet veren şirketlerin başarısında müşteriye sunulan kusursuz hizmet önemli rol oynar. Müşteriye hizmet etmek sadece yüksek kaliteli ürünler üretmek değildir.

Hizmet Teknik ve Kişisel Hizmet¹⁰ olarak iki ana bölüme ayrılabilir;

1.2.2.1. Teknik Hizmet

Teknik hizmet deyince mağazacılıkta akla gelenler aşağıdakilerdir:

Sağlanan ortam	Açılış kapanış saatleri
Yapılan ikram	Uygun koleksiyon
Fiziksel rahatlık	Uygun fiyatlar
Teknik olanaklar	Temizlik
Prosedürler	Park kolaylığı

¹⁰ Soysal, a.g.e., s. 37.

Mağazanın yeri

Tanımlanması, ölçülmesi ve kıyaslanması en kolay olan, hizmetin teknik yönüdür.

1.2.2.2. Kişisel Hizmet

Oysa asıl önemli olan, hizmetin elemanlar tarafından sağlanan ikinci yönüdür. Bu, kişisel hizmettir. Kişisel hizmet, belirli beklentilerle mağazaya giren müşterinin beklentilerine uygun ve tatmin olmuş bir şekilde mağazadan çıkmasını, ya da tam tersini sağlayan yüz yüze hizmettir.¹¹

1.2.2.3. Kusurlu Hizmetin Nedenleri

Müşterilere kusurlu hizmet sunulmasının nedenlerinin başında ve pekçok şirkette karşılaşılan ortak neden çalışanların ilgisizliği veya müşterilere karşı olumsuz davranışları gelmektedir. Bununla beraber mağazalar ve müşteriler arasındaki anlayış farklılıkları, şikayetlerin ele alınış biçimi, çalışanların yeterli eğitime sahip olmamaları, iyi hizmet vermek için müşteriye memnun edecek kararlar için yetkisiz olmaları ve herşeyden önemlisi çalışanlara da kötü muamele edilmesi bu nedenler arasındadır. Unutulmamalıdır ki, çalışanlar açısından bakıldığında çalışanlarda yönetimden iyi davranışlar bekler, emeklerinin karşılığını almak ve yaptıkları işin takdir edilmesini beklerler.¹²

1.2.3. Mağazacılıkta Eğitim

Müşterilerin mağaza ile ilgili düşüncelerini belirleyen en önemli şey çalışanlarla kurulan iletişimidir. Mağazalar arası rekabetin artmasıyla beraber müşteriler içinde hızlı servis, daha iyi iletişim, nezaket, güler yüz daha fazla önem kazanmıştır. Mağazacılıkta başarı veya çöküş çalışanlara bağlıdır. Tüm faaliyetler 3 kelimeyle özetlenebilir; çalışan, ürün ve kar. Eğer mağazada iyi bir ekip yoksa, diğer ikisi içinde yapılabilecek fazla birşey yoktur. Çalışanların gelişimi için gerekli eğitimleri planlamak, hazırlamak ve vermek , mağaza yönetimi standartlarının gelişmesini sağlayarak oyunu kurallarına göre oynayan personelin yaratılması büyük önem taşımaktadır.¹³

¹¹ Soysal, a.g.e., s. 37.

¹² Tülay Savaşer, (çev.), **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Richard F. Gerson, İstanbul: Rota Yayınları, 1997, ss. 24-25.

¹³ Michael J. Burke, Russell R. Day, "A Cumulative Study of The Effectiveness of Managerial Training", **Journal of Applied Psychology**, vol.71, ss. 232-245.

Mağaza çalışanlarına sunulan eğitimler görevlerine göre yöneticiler için eğitim ve çalışanlar için eğitim olarak ikiye ayrılabilir.

Bununla beraber tüm çalışanların şirket amaçları doğrultusunda hareket edebilmesi için çalışanlara şirket politikası ve prosedürlerini ile ilgili eğitimler verilmelidir. Müşteri ilişkileri becerilerinin geliştirilmesine yönelik eğitimler verilmesi önemlidir. Çalışanların mağaza içinde satılan ürünler konusunda da bilgilendirilmesi gerekir. Çalışanların yeni mallar hakkında bilgi sahibi olması sağlanmalıdır.

1.2.3.1. Yöneticiler için Eğitim

Bir mağazanın idaresinden sorumlu olan yöneticilerin çalışanlarına, müşterilere, şirkete karşı yerine getirmesi gereken sorumlulukları vardır. Başarılı bir yöneticinin herşeyden önce mağazacılık ve perakendeciliği iyi bilmesi gerekir. Mağaza temizliğinin ve güvenliğinin sağlanmasından, ürün bilgisi, mal kabul işlemleri, stok kontrol gibi mağaza yönetimi ile ilgili konularda başarılı olması gerekir. Mağaza içinde çalışan personelin uyum içinde çalışmasını sağlamak onlara stres, çekişme ve kavgalardan uzak bir çalışma ortamı yaratabilmekte yöneticinin sorumlulukları arasındadır. Bunların yanında mağazanın aylık ve yıllık satış hedeflerini tutturabilmesi için ürünlerin tanzimi ve satış teknikleri konusunda başarılı olması, müşteri şikayetlerine anında ve kesin çözümler üretebilmelidir.

Mağaza yöneticilerinin tüm bu sorumluluklarını başarılı bir şekilde yerine getirebilmesi için alması gereken eğitimlerin başında genel işletme yönetimi ile ilgili eğitimler örnek verilebilir. İşletme ve organizasyonların genel özellikleri, yönetim kavramı ve çeşitleri hakkında bilgi sahibi olunması, yönetici fonksiyonları, yönetici farklılıklarının neler olduğunun bilinmesi önemlidir. Genel işletme yönetiminei tamamlayıcı olarak temel ve ileri satış teknikleri, stok ve envanter yönetimi, private label ve kalite satndartları konusunda da mutlaka eğitimler verilmesi gerekir.¹⁴

Çalışanların mağaza içerisindeki ihtiyaçlarının farkına varılması, uygun çalışma çevresinin yaratılması, personelin şirkete bağlılığının artırılması da büyük önem taşımaktadır. Çalışanlar herşeyden önce şirket ve yönetimin sözlerini tutmasını, herkese karşı eşit davranılmasını, dürüst olunmasını bekler. Çalışanların bu beklentileri karşısında

¹⁴ www.hrkarier.com/magaza/egitim.asp, 27/ 02 / 2006.

mağaza yöneticilerinin de etkili iletişim kurabilme, liderlik, motivasyon, empati ve takım çalışmaları gibi konularda eğitimler alması önemlidir.

Tüm bunlara ek olarak mağaza yöneticilerinin müşteri ilişkilerinde başarılı olabilmesi, şikayet ve önerileri en kısa sürede, kesin ve müşteri memnuniyeti yaratacak biçimde çözebilmesi için müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyeti hizmetleri ile ilgili eğitimlerde verilmelidir.

1.2.3.2. Mağazada Çalışan Elemanlar için Eğitim

Mağazacılıkta kaliteli ürün ve hizmeti birarada sunabilmenin tek yolu yaptıkları işten keyif alan, uyum içerisinde takım ruhu ile çalışan, şirketin politikalarını benimsemiş ve bu politikaları gerçekleştirmeyi hedefleyen çalışanlardır.

Mağaza içerisinde farklı pozisyonlarda pekçok çalışan (kasiyer, satış elemanı, kasap, şarkütör, büro elemanı, tezgahdar vb.) mevcuttur. Tüm bu pozisyonlarda çalışanlar için öncelikli olarak verilmesi gereken eğitim şirket kültürünün yaratılması amacını taşımalıdır. Mağazada farklı reyonlarda çalışan personelin şirket amaçlarını gerçekleştirmek için birarada başarılı bir takım oluşturmaları şarttır. Bu nedenle takım çalışması eğitimleri de önem kazanmaktadır. Daha sonra her çalışanın yapmakta olduğu iş ile ilgili olarak eğitilmesi gerekir. Mağaza içerisinde çalışan tüm personel sorumlu olduğu reyondaki ürünler hakkında ve etkili satış teknikleri konusunda bilgi sahibi olmalıdır.

Mağazada müşterilerle yüzyüze ilişki içerisinde oldukları için çalışanların dış görünüşlerinin nasıl olması gerektiği, işini yaparken nelere dikkat etmesi gerektiği gibi temel eğitimlerin yanısıra , iletişim becerilerinin geliştirilmesi, problem çözme teknikleri, müşteri memnuniyeti konularında da eğitim almaları gerekir.¹⁵

Mağazalarda çalışanlar geleceğin yöneticileri olarak değerlendirilmeli ve yalnızca yapmakta oldukları iş ile ilgili eğitimler değil, kişiyi ileriki pozisyonlara hazırlayıcı eğitimlerde sunulmalıdır. Bu durum ileride doğabilecek yönetici ihtiyaçlarının dışarıdan birini sıfırdan pozisyon için yetiştirmek yerine; mağazacılık ve şirket politikalarını bilen çalışanlara öncelik tanımak bakımından da önem taşır.

¹⁵ Soysal, a.g.e, ss. 34- 37.

İKİNCİ BÖLÜM

EĞİTİM YÖNETİMİ

Eğitim, “bireylerin ya da onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri ya da ileride yüklenecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ufuklarını genişleten, düşünce rasyonel karar alma, davranış ve tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.”¹⁶

Eğitim, çalışanların iş hakkındaki bilgisini, becerisini ve iş ile ilgili davranışlarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için şirket tarafından yürütülen planlı bir çabadır. Bir çok kurumda, eğitim ve geliştirme programları sadece işe yeni alınan çalışanlarla sınırlı tutulmayıp bütün çalışanları da kapsamaktadır.

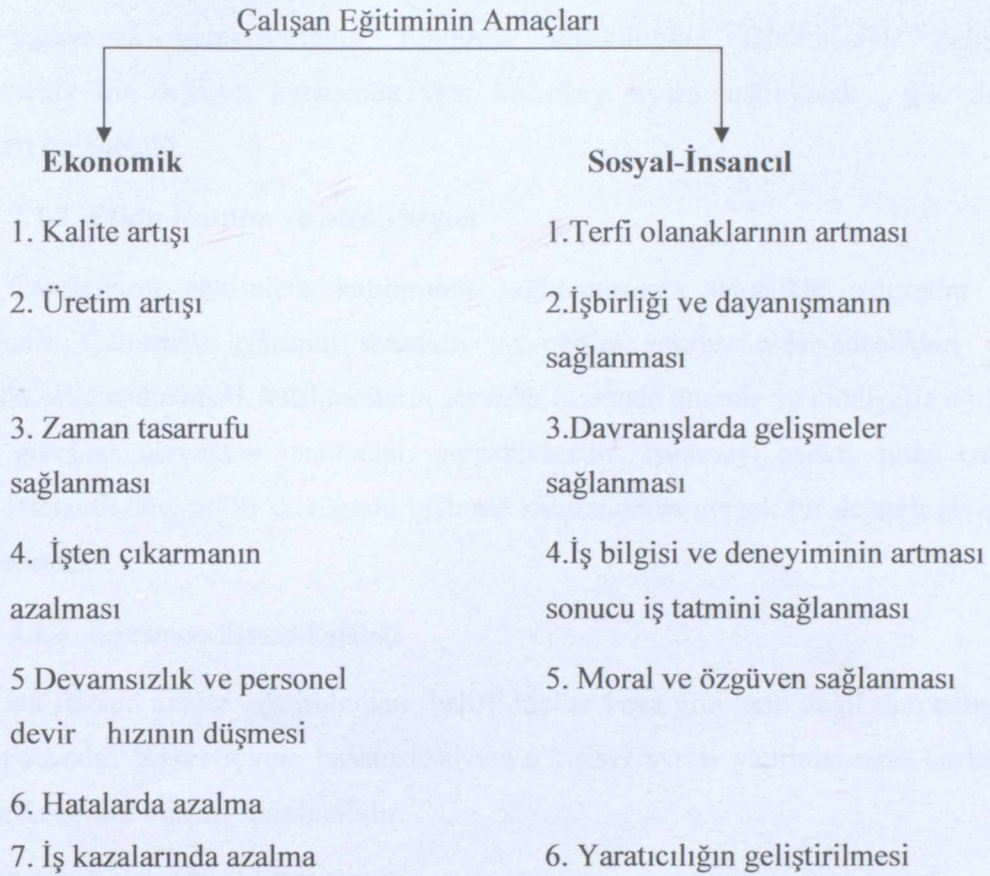
Küreselleşme ve bilginin giderek artan etkisi ile 21.yüzyılda çalışanlar sürekli kendilerini yenilemek zorunda kalacaklar, eğitilmiş işgücüne ihtiyaç artacak, şirketlerin sahip olduğu ve fark yaratan en değerli kaynak olan çalışanlarına yapılan eğitim yatırımları önem kazanacaktır.

Makro açıdan bakıldığında eğitim, toplumun yaratıcı gücünü ve verimini arttıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanların yetişmesini sağlayıcı ve toplumda kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır.

İşletmeler açısından ise, ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel alanda gerçekleşen değişimleri kısa zamanda ve etkili bir şekilde karşılayabilmek açısından çalışanlara sürekli ve planlı eğitimler verilmesi büyük önem taşımaktadır.

Eğitimin amaçlarını ekonomik ve sosyal-insancıl amaçlar olarak iki başlık altında toplarsak;

¹⁶ Zeyyat Sabuncuoğlu, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitabevi, 2000, ss. 110-111.



Şekil 2.1. Eğitimin Ekonomik ve Sosyal-İnsancıl Amaçları

Kaynak: Zeyyat Sabuncuoğlu, İnsan Kaynakları Yönetimi, 2000.

2.1. EĞİTİMİN İLKELERİ

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde izlenmesi gereken ilkeler işletmelerin yapısına , işletmenin genel politikasına bağlı olarak farklılık gösterebilir ancak farklı işletmeler için geçerli olabilecek ortak ilkeler şu şekilde özetlenebilir:¹⁷

2.1.1. Sürekli Eğitim

Teknoloji, çalışma koşulları, sanayideki gelişmeler sürekli bir değişim içinde olduğundan, bu yeniliklere cevap verebilecek nitelikte çalışanlara sahip olmak için çalışanlara verilen eğitimlerinde sürekli olması kaçınılmazdır. Çalışanlara önceden verilen eğitimleri değişen koşullara göre güncellemek, yeni bilgi ve beceriler kazanmalarını

¹⁷ Cemile Gürçay, “İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları” (Teksir, Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, 1996)

sağlanmak gerekmektedir. Eğitimde sürekliliğin sağlanmasıyla çalışanların beklenmedik bir değişim karşısında yeni koşullara uyum sağlayarak , güç durumda kalmaları önlenabilir.

2.1.2. Etkin Katılım ve Motivasyon

Çalışanların eğitimlere katılımının sağlanmasında öncelikle çalışanlar motive edilmelidir. Çalışanlar eğitimin amaçları ve eğitim sonrası elde edecekleri yararlar hakkında bilgilendirilmeli, katılımcıların sorunlar üzerinde önemle ve ciddiyetle eğilmeleri, eğitim gereğine gerçekten inanmaları gerekmektedir. İşletmeyi ayakta tutan çalışanlar eğitim faaliyetlerine etkili ve olumlu biçimde katılmadıkça gerçek bir dengeli gelişmeden söz edilemez.

2.1.3. Eğitimde Fırsat Eşitliği

Bu ilkenin amacı eğitimlerden belirli kişiler veya grupların değil tüm çalışanların yararlanmasıdır. Şirket içinde basamaksal veya kişisel ayırım yapılmaksızın herkese eşit koşullarda eğitim imkanı sunulmalıdır.

2.1.4. Eğitimcilerin Eğitimi

Eğitim faaliyetlerinin başarılı olabilmesi için eğitimcilerin konusunda uzman, iyi yetişmiş olması gerekir. Eğitimci şirketin eğitimden beklentileri bilmeli, konuya hakim olmalı, katılımcılar ile iyi bir iletişim kurabilmelidir. Eğitimciler şirket içinde çalışanlar arasından seçilebileceği gibi şirket dışından da seçilebilir. Her iki durumda da eğitimcilerin gerekli eğitimleri almış olmasına dikkat edilmelidir. Bilmek ve bildiğini aktarabilmek farklı şeylerdir. İyi bir eğitimci bu yeteneklere sahip olmalı, bu nedenle gerekli durumlarda eğitimcilerin de eğitilmesi gerekir.

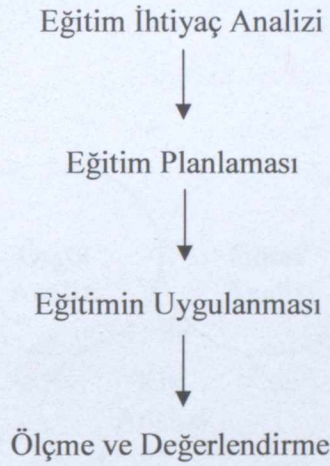
2.1.5. Kişisel Farklılıklar

Eğitim faaliyetleri gerçekleştirilirken katılımcıların farklı kişilik özelliklerine, zeka seviyeleri ve öğrenme düzeylerine sahip oldukları, bilgi ve becerilerinin aynı olmadığı dikkate alınmalıdır.

2.2. EĞİTİM YÖNETİMİ VE GELİŞTİRME SÜRECİ

Eğitim, doğru zamanda doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle verilmelidir. Bunun için de eğitim ihtiyaçlarının doğru bir biçimde analiz edilmesi şarttır. Amaç; çalışmaların gerçekten ihtiyaç duyduğu eğitim başlıklarını ve eğitimin içeriğini belirlemektir.

Eğitim yönetimi sürecinin aşamalarını şu şekilde göstermek mümkündür:¹⁶



Şekil 2.2 Eğitim Yönetim Süreci

Kaynak: Ronald E. Riggio, *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, New Jersey: Pearson Education, 2003, s.159.

2.2.1. Eğitim İhtiyaç Analizi

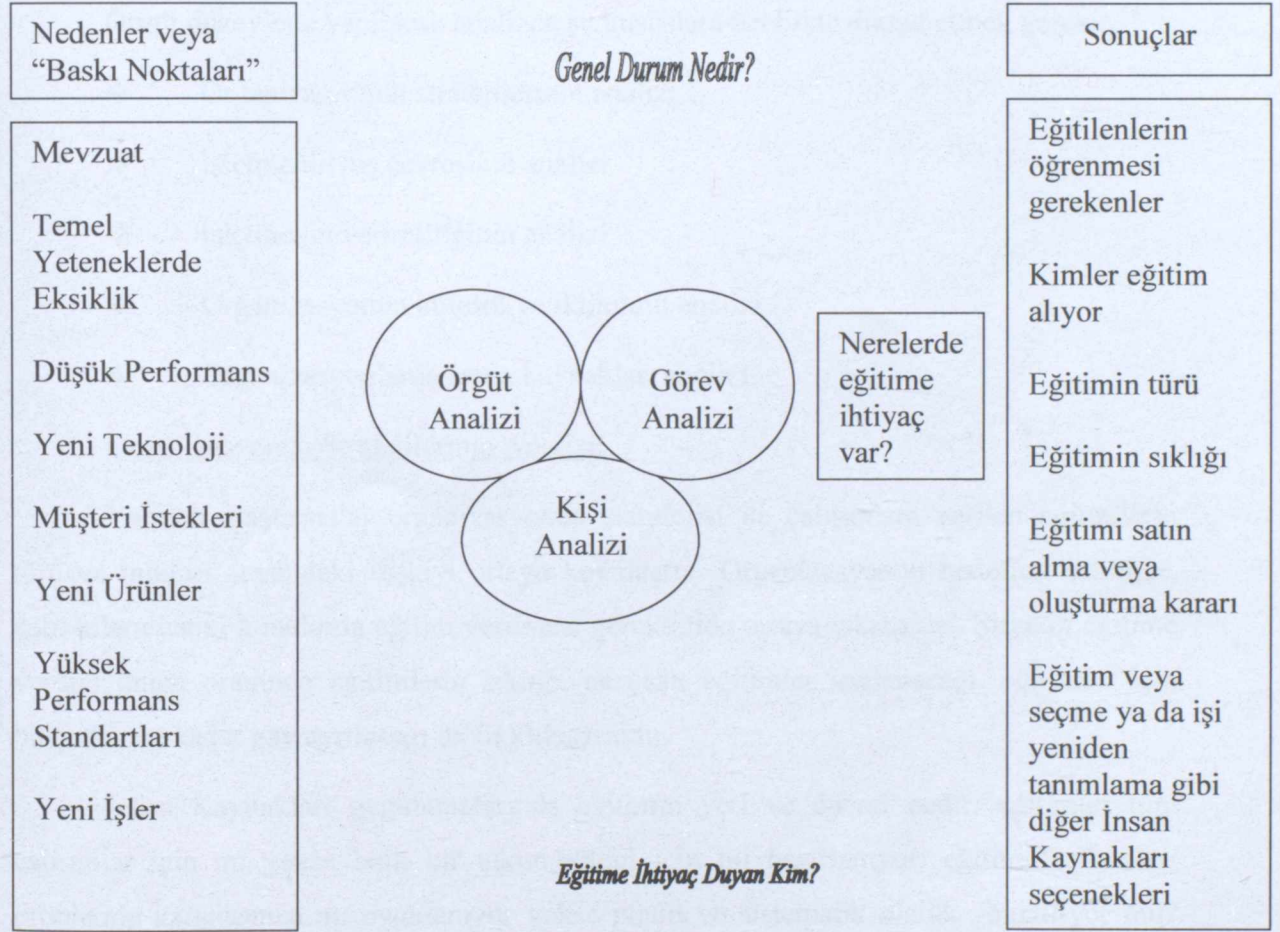
Günümüzde artan rekabet ortamı , hızlı gelişen teknoloji, marka olabilme çabası, pazardan pay alabilmenin öneminin artması ile birlikte şirketlerin eğitim ihtiyaçları artmaktadır.

Eğitim ihtiyaç analizi mevcut durum ile olması gereken durum arasındaki farkın görülebilmesini sağlamaktadır. İşletmenin performansı, işlerin gerçekleşme düzeyi, çalışanların performansı mevcut durumu belirlerken; işletmenin hedeflediği standartlar, işlerin başarı standardı, çalışan için başarı standardı olması gereken durumu ortaya

¹⁶Ronald E. Riggio, *Introduction to Industrial/Organizational Psychology*, New Jersey: Pearson Education, 2003, s.159.

koymakta ve bu iki durum arasındaki farklılıklar da eğitime olan ihtiyacın belirlenmesinde etkili olmaktadır.

Eğitim ihtiyaçları belirlenirken, dört ana madde gözönünde bulundurulmalıdır. Bunlar sırasıyla, örgütün analizi, iş analizi, kişi analizi ve demografik bilgilerin analizidir.¹⁷



Şekil 2.3 İhtiyaç Belirleme Süreci

Kaynak: Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, Michigan: McGraw-Hill Companies, 1999, s. 51.

¹⁷ Raymond A. Noe, *Employee Training and Development*, Michigan: McGraw-Hill Companies, 1999, s. 51.

2.2.1.1. Örgüt Analizi

Eğitim verilecek örgüt analiz edilirken, örgüt bir bütün olarak ele alınmalı, örgütün kısa ve uzun vadeli hedefleri, mevcut eğitim kaynakları ve eğitim için gereken genel ortamın sağlanması gibi konular dikkate alınmalıdır.

Örgüt düzeyinde yapılacak analizde şu hususlara özellikle dikkat etmek gerekir:¹⁸

- ❖ Organizasyonun stratejilerinin analizi
- ❖ İşletmenin dış çevresinin analizi
- ❖ İşletmenin verimliliğinin analizi
- ❖ Organizasyonun kültürü ve ikliminin analizi
- ❖ Organizasyonlarda insan kaynakları analizi

Organizasyonun Stratejilerinin Analizi:

Yapılan araştırmalar organizasyonun stratejisi ile çalışanlara verilen eğitimlerin türü ve miktarı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Organizasyonun hedefleri bilinirse, çalışanlara hangi konularda eğitim verilmesi gerektiğinde ortaya çıkacaktır. Şirketin eğitime verdiği önem oranında eğitimlerin sıklığı, ne çeşit eğitimler sağlanacağı, eğitimler için bütçeden ne kadar pay ayrılacağı da farklılaşacaktır.

İnsan Kaynakları uygulamalarında eğitimin yeri ve önemi nedir, eğitimler tüm çalışanlar için mi yoksa belli bir takım, bölüm için mi hazırlanıyor, eğitim faaliyetleri problemle karşılaşıncı mı uygulanıyor yoksa planlı ve sistematik olarak yönetiliyor mu? Organizasyon stratejileri bu konuların belirlenmesinde etkili bir rol oynamaktadır.

İşletmenin Dış Çevresinin Analizi:

İşletmeler eğitim programlarını belirlerken dış faktörlerden etkilenirler. Yeni yasal düzenlemeler ve bu düzenlemelerin değişim sıklığı; ülke ekonomisinin istikrarı, enflasyon oranı, rekabet ortamı, ihracat ve ithalat imkanları; ülkenin siyasi yapısı, yönetim şekli, işletmeler üzerindeki baskılar, kısıtlamalar, vatandaşların tüketim alışkanlıklarındaki

¹⁸ Hüner Şencan ve Nihat Erdoğan, **İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi**, 1. b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 46.

değişimler, beklentileri, sosyal sorumluluk gerekleri, mal ve hizmet anlayışında değişimler işletmelerin eğitim programlarının belirlenmesinde etkili olmaktadır.

İşletmenin Verimliliğinin Analizi:

İşletmenin üretim ve satış hacmi, kullanılan ekipman, ürünün kalitesi, işgücü maliyetleri, tamir ve bakım masrafları gibi ölçütler analiz edilerek şirketin verimliliğinin ortaya çıkarılması eğitime duyulan ihtiyacında ortaya çıkmasında yardımcı olacaktır.

Organizasyonun Kültürü ve İkliminin Analizi:

Örgüt kültürü; örgüt üyelerince paylaşılan değer, inanç, beklentiler, tutum ve normların bir bütün olarak oluşturulmasıdır. Örgüt kültürü maddi unsur ve hedeflerden çok manevi amaçlar ve moral değerlerden oluşması nedeniyle her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Çalışanlara sağlanan imkanlar, ast-üst ilişkileri, performans-ödül arasındaki ilişki, kültüre örnek olarak verilebilir. Örgüt iklimi ise; çalışanların şirkete bağlılıkları, çalışanların moral ve motivasyonları, işe ve çalışma arkadaşlarına karşı ilgileri ve ilişkilerin devamlılığını gösterir.

Organizasyonlarda İnsan Kaynakları Analizi:

Organizasyonun mevcut çalışanlarının nitelikleri ve nicelikleri belirlenmeli, çalışanların yaşları, kıdemleri, eğitim düzeyleri, nitelikli çalışan sayısı ile yeni çalışan ihtiyacı tespit edilmelidir. Kısaca organizasyonun işgücü envanteri çıkarılmalıdır.

2.2.1.2. Görev Analizi

Çalışanın bir işi yapmak için ihtiyaç duyduğu bilgi, beceri, yetenek ve diğer karakteristik özellikleriyle ilgilidir. Bunun yapılabilmesi için de, işin tanımının doğru yapılması gerekmektedir. İş analizinin en zor kısmı ise, yapılacak işe özgü bilgi ve yetenek gereksinimlerini parçalara ayırmak ve bu parçalar için özel eğitim programları geliştirmektir. Görev analizi dört aşamalı bir işlemdir:¹⁹

- ❖ Analiz edilecek işin seçimi
- ❖ Görüşme ve gözlem ile işi yapan uzmanlar ve yöneticiler ile daha önce görev analizi yapmış kişilerle konuşarak ön hazırlık listesi geliştirilir.

¹⁹ Riggio, a.g.e., s.161.

❖ Ön hazırlık listesinin doğrulanması, onaylanması.

❖ Görevler tanımlandıktan sonra, herbir görevin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi, beceri veya yetenekler tanımlanmalıdır.

Görev analizi çalışanların yaptıkları işi ne şekilde yaptıkları ile nasıl yapmaları gerektiği arasındaki farkı ortaya koymaktadır. İkisi arasındaki fark eğitim ihtiyacını belirleyecektir.

2.2.1.3. Kişi Analizi

Çalışanların şimdiki yeteneklerini ölçüp hangi çalışanın hangi tip bir eğitime ihtiyacı olduğunun belirlenmesidir. Bu analizler, performans değerlendirilmelerinden ya da kişinin kendi eğitim ihtiyaçlarını kendisinin belirlemesiyle elde edilebilir ki bu, çalışanın eğitime karşı sorumluluk sahibi olmasını sağlar.²⁰ Çalışanların bilgi ve becerileri, kariyerleri boyunca aynı kalmamakla birlikte zamanla bu bilgi ve becerilerin azaldığı ve çağa uymadıkları için eskidikleri bulunmuştur.²¹ Bu yüzden çalışanların işe hakimiyetlerinin ve iş verimliliğinin sabit tutulabilmesi için yeni bilgiler içeren eğitimler verilmelidir. Kişi analizi aşağıdaki bilgilerin belirlenmesini içerir:²²

❖ Performans düşüklüğü bilgi, ustalık, beceri, yetenek eksikliğinden mi, yoksa motivasyon veya iş dizaynı probleminden mi kaynaklanmaktadır?

❖ Kimin eğitime ihtiyacı vardır?

❖ Çalışanın verilen görevi tamamlayabilmesi için eğitimde ağırlık verilmesi gereken bilgi, ustalık ve davranışlar nelerdir?

Çalışan performansını ve öğrenmeyi etkileyen faktörler :

Kişi Özellikleri: yetenek ve beceriler, Tutum ve Motivasyon

Girdi :Çalışanların neyi, nasıl ve ne zaman yapmaları gerektiği ile ilgili bilgilendirilmesidir. Çalışanlara ihtiyaç duyacakları ekipman, malzeme ve teçhizat

²⁰ Kevin J. Ford, Raymond A. Noe, "Self-assessed Training Needs: The Effects of Attitudes Toward Training, Managerial Level, and Function", *Personnel Psychology*, C. XL, 1987, ss. 46-47.

²¹ Ronald E. Riggio, *a.g.e.*, ss. 153-154.

²² Canan Çetin (çev.), *İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi*, Raymond A. Noe, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayın, 1999, s. 55.

kaynaklarını da kapsar.

Çıktı: İşin performans standartlarını işaret eder.

Sonuçlar: Çalışanların başarıları karşılığında aldıkları ödüllerin çeşitleridir.

Geri Bildirim: Çalışanların görevlerini nasıl yerine getirdikleri ile ilgili olarak iş yapılmakta iken aldıkları bilgilerdir.

Temel beceriler, çalışanların işin başarılı bir şekilde yerine getirilebilmesi için ve eğitim programının içeriğini anlayabilmesi için gerekli olan becerilerini kapsar. Kavrama yeteneği ve okuma-yazma becerilerini kapsar.

Kavrama yeteneği üç boyutu kapsar: sözel kavrama, kişinin dili sözlü ve yazılı olarak kullanabilme yeteneğinin anlaşılmasıyla ilgilidir. Sayısal yetenek, kişinin matematik problemlerini ne kadar hızlı ve doğru çözdüğü ile ilgilidir. Mantık yürütme yeteneği ise kişinin problemlere çözüm üretmedeki yeteneği ile ilgilidir.

Çalışanların işlerini başarılı bir şekilde yerine getirebileceklerine veya eğitim programının içeriğini öğrenebileceklerine olan inançları da önemlidir. Eğitimlerin çalışanların yetersiz oldukları alanları ortaya çıkarmaktan çok performanslarını geliştirmeye yönelik faaliyetler olduğunun bilinmesi sağlanmalıdır.

Demografik bilgilerin toplanması ve analizi farklı grupların (yaş, eğitim, cinsiyet vs) ihtiyaçlarının farklı olabileceğinin bulunması ile önem kazanmıştır. Örneğin, Tucker²³ 50-59 yaş grubu çalışanlarının 40-49 yaş grubu çalışanlarına oranla eğitime daha az önem verdiklerini ve bu tip eğitime katılmak istemediklerini bulmuştur. Başka bir bulgu ise, yaşlı çalışanlar bu tür yeni eğitime öğrenme becerilerinin azaldığı düşüncesi ile katılmak istememektedirler.²⁴

²³ Florence D. Tucker, "A Study of the Training Needs of Older Workers: Implications for Human Resources Development Planning", *Public Personnel Management*, C. XIV, 1985, ss. 90-93.

²⁴ Todd J. Maurer, "Career-relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs About Self-Efficacy for Development", *Journal of Management*, C.XXVII, 2001, ss. 129-133.

2.2.1.4. Eğitim İhtiyaç Analizinde Kullanılan Yöntemler

❖ Birebir Görüşme Yöntemi:

Eğitim ihtiyaçları konusunda kritik noktaların ortaya çıkarılması amacıyla yöneticiler ve çalışanlar ile yapılan görüşmelerde standart sorular kullanılarak, şirket bazında elde edilen bilgileri karşılaştırabilmeyi sağlar. Sürenin etkin kullanımı ve uygun detayda bilgilerin toplanabilmesi için deneyimli görüşmecilere ihtiyaç vardır. Birebir görüşmeler uzun zaman alıcı ve maliyeti en yüksek analiz yöntemlerindendir.

❖ Anket Yöntemi:

Anket yönteminde çalışanlar kimsenin fikrinden etkilenmeden kendi düşüncelerini ortaya koyabilmekte, kısa sürede veri toplama imkanı sağlamakta ve sayısal sonuçlar elde etmek mümkün olmaktadır. Anket sorularının herkes tarafından anlaşılabilmesi için sorular kısa ve basit olmalıdır. Şirketin teknik altyapısı yeterli ise internet, intranet veya e-posta yolu ile anketlerin doldurulması, elektronik ortamda verilerin toplanmasını sağlayarak analiz süresini kısaltmaktadır.

❖ Performans Değerlendirme Sonuçları:

Yıllık performans verilerinin incelenmesi, performansı yetersiz çalışanların tespit edilmesi ve problemin eğitim ile çözülüp çözilemeyeceğinin anlaşılmasında önemlidir.

Eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesinde performans değerlendirme sonuçları; belirlenmiş iş gereklilikleri ve pozisyon yetkinlikleri ile kişilerin bu standartları karşılama düzeyleri arasındaki farkı tanımlamaktadır. Kişilerin bu farkı oluşturan "gelişmeye açık" noktaları tespit edilerek organizasyondaki her bir birey için bu değerlendirmenin yapılması sonrasında kurumun eğitim ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.²⁵

2.2.1.5. Eğitim İhtiyaç Analizinin Faydaları

❖ Alınan eğitimlerin firmanın hedeflerine uygun eğitimler olmasını sağlar.

❖ İhtiyaç belirleme sürecine çalışanların dahil edilmesi eğitimlere etkin katılımı sağlar ve çalışanlarda sahiyiyet duygusu yaratır.

²⁵ Belgin Subaşlar, "Eğitimle Değer Yaratmanın ilk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi", www.insankaynaklari.com, 20/06/2006.

❖ Çalışanların doğru eğitimlere yönlendirilmesi kişisel performansı ve buna dayalı olarak da şirket performansını artırır.

❖ Doğru kişiler için doğru alanlarda yatırım yapılmasını sağlar.

❖ Eğitim harcarlarında israfı önler.

❖ İş süreçlerinde karşılaşılan zorlukları ortaya koyar.

❖ Uzun vadede eğitimlerden maksimum fayda sağlanmasında rol oynar.

❖ Çalışanların kariyer planları doğrultusunda almaları gereken eğitimleri ortaya çıkarır.

2.2.2. Eğitim Planlaması

Verilecek eğitimin hedeflerinin olabildiğince açık ve işe özgü olması gerekmektedir. Ayrıca, eğitimin hedefleri çalışana eğitim sonrasında ne kazandırılmak isteniyorsa onunla ilgili olmalıdır.

Eğitim verilecek alanlar saptandıktan sonra eğitim programları ile;²⁶

❖ Eğitimin amacı ve eğitim hedefleri

❖ Eğitime katılacaklarda aranan nitelikler,

❖ Eğitim yeri, süresi ve kullanılacak eğitim malzemeleri,

❖ Eğitimde verilecek her bir dersin; amacı,hedefleri, ders saati sayısı, konular ve ders işleme planı,

❖ Ölçme ve değerlendirme ilkeleri ve sistemi, belirlenir.

Çalışanlara verilecek eğitimlerde şirket hizmetiçi eğitim uygulayabileceği gibi; özel eğitim firmalarından da yararlanabilir. Hatta üniversite programları da dikkate alınabilir.

Şirket içinde uygulanacak eğitimler işbaşında, teorik ve uygulamalı olabilir.

Şirketlerin sunduğu eğitimler hakkında tanıtıcı bilgiler bir eğitim kataloğunda yer almalıdır. Bu bilgiler aşağıda belirtilmiştir.²⁷

²⁶ Mehmet Cemil Özden, "Eğitim Yönetimi", http://mcozden.com/ikf_6_ey.htm, 27/06/2006

²⁷ Mehmet Cemil Özden, "Eğitim Yönetimi", http://mcozden.com/ikf_6_ey.htm, 27/06/2006

- ❖ Eğitimin adı, yeri, süresi ve amacı,
- ❖ Eğitimi veren kuruluş,
- ❖ Eğitim kapsamındaki ders ve konuların özeti,
- ❖ Eğitime katılacaklarda aranan nitelikler, başvurma ve seçim şekli

Oryantasyon (işe alıştırma), yönetici adayı (management trainee) yetiştirme ve staj eğitimleri şirketlerin eğitim programları hazırlaması gereken konulardır. Ayrıca ihtiyaca göre bilgisayar paket programları, çeşitli yönetim becerileri (performans değerlendirme, görüşme teknikleri vb.) gibi alanlarda eğitimler verilebilir.

2.2.3. Eğitimin Uygulanması

Eğitim materyallerinin hazırlanması ve uygulanması eğitimin en zor kademelerinden biridir. Farklı eğitim yöntemleri farklı katılımcı gruplarına uygulanmalıdır. Eğitim yöntemleri temel olarak işbaşı ve işdışı eğitimler olarak ikiye ayrılırlar. Teknolojinin gelişmesiyle ise teknoloji destekli eğitim yöntemleri geliştirilmiştir.

2.2.3.1. İşbaşı Eğitimleri

İşbaşı eğitim yöntemleri, model olarak öğrenme tekniği baz alınarak yapılır. Yani, deneyimli bir yöneticinin liderliğinde çalışanlar yöneticiyi model olarak eğitim almaktadır. Öğrenme bir yöneticinin yönetiminde olduğu için çalışan geribildirimini hata yaptığı anda alır; öğrenmek için daha çok çaba sarfeder ve yaptığı hataları nasıl düzelteceğini öğrenme şansına sahiptir. Çalışan işini yapması istenir ancak, herhangi bir hata yaptığı anda bunu düzeltmesi için kendisine fırsat verilir ve destek olunur. Eğitimlerde gerçek araç, gereç ve dokümanlar kullanılır. İşbaşı eğitim günümüzdeki en popüler eğitim yöntemidir çünkü hem hazırlanması için çok az çaba sarfedilir hem de organizasyon için düşük masraflıdır. Fakat eğitim alan çalışanın yaptığı işlerin takdir edilmemesi veya görülmezden gelinmesi çalışanın motivasyonunu düşürür. Ayrıca, eğitim veren uzmanın, eğitimi verilen iş ile ilgili belirli vasıflara sahip olması, sabırlı olması ve iletişim kabiliyeti yüksek olması gerekmektedir. İşbaşında eğitim yöntemlerinden en önemlileri 7 grupta toplanabilir.²⁸ Bunlar; yönetici gözetiminde eğitim, yetki göçerimi yoluyla eğitim, formen aracılığı ile

²⁸ Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 130.

eğitim, işe alıştırma (oryantasyon) eğitimi, rotasyon eğitimi, takım eğitimi ve gösteri (demonstrasyon) yoluyla eğitimidir.

Tablo 2.1 İşbaşı Eğitim Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
- İşbaşı eğitim yöntemleri düşük maliyetlidir. Eğitim araç ve gereçlerine ayrıca yatırım yapılmasını gerektirmediği gibi, yol vb. Giderlerde ortaya çıkmaz. - Eğitim iş sırasında gerçek iş koşullarında yapıldığı için, öğrenilen bilgileri hemen uygulama olanağı vardır. - Öğrenileni işe aktarırken ortaya çıkabilecek adaptasyon sorunları pek yaşanmaz. - Çalışan işinden uzaklaşmadığı için, işte fazla bir aksama olmaz.	- İşbaşı eğitimini veren ustabaşı veya sorumlu kişi eğitimcilik yetkinliğine sahip olmayabilir. - Gerçek çalışma koşulları ve yöntemleri demode olabilir. Çalışan bu durumda çağdaş teknolojik bilgileri edinememiş olur. - Öğrenme aşamalarında büyük oranda hatalı ve bozuk mal üretilir, makina ve donanım kaybı olabilir. - Çalışma koşulları, gürültü, pislik ayrıca stres vs. açıdan olumlu bir eğitim ortamı oluşturmayabilir. - Çok sayıda çalışanın eğitimi aynı anda alması için elverişli değildir.

Kaynak:NurdanÖzdemir,“İşbaşıEğitimYöntemleri”,<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKayanlari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>, 15/08/2006.

❖ Yönetici Gözetiminde Eğitim:

Uygulanabilmesi için gereken temel kural yöneticinin altında çalışanları çok iyi tanımasıdır. Astlarının işlerini daha iyi yapabilmeleri ve yeteneklerini arttırabilmeleri için neleri öğrenmeleri gerektiğini bildiğinden, verilen eğitim hızlı ve doğru bir şekilde sağlanabilir. Yönetici gözetiminde eğitimin en çok kullanıldığı alanlar basit işlerin

öğretilmesidir. Fakat yöneticinin dikkat etmesi gereken önemli unsurlar vardır. Mesela, eğitimi verirken kendi işini aksatmamalı; astına kendi yanlışlarını aktarmamalı; en önemlisi de eğitim sırasında oluşabilecek iş kazalarına karşı tedbirli olmalıdır.

❖ Yetki Göçerimi Yoluyla Eğitim:

Yöneticinin astına sorumluluk vermesi ile gerçekleştirilir. Mesela, bir karar alınırken astının fikrini almak, iş sürecinde aktif rol oynamasını sağlamak, ve son kademedeki işin yönetim ve devamlılığının sorumluluğunu vermek yetki göçerimi yolu ile eğitim örneklerindendir²⁹. Yetki göçerimi astta sorumluluk bilincini ve karar alma yeteneğini geliştirir.

❖ Formen Aracılığı ile Eğitim:

Bu tür bir eğitim, genellikle modern işletmelerde ve işçi düzeyinde uygulanmaktadır. Eğitimli ustabaşı, usta veya teknisyenlere formen denilmektedir ve formenler işçilerin eğitimine başlamadan önce öğretilecek işin bütün teknik gereklerini açıklama, tanımlama ve gerektiği zaman yol göstermeyle ilgili kurs ya da seminerlere katılmış olmalıdırlar.

❖ İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi:

İşe yeni başlayan çalışanlara şirketi, şirketin amaçlarını, hedeflerini, politikalarını, şirket felsefesini, prosedürlerini, çalışanların sosyal haklarını, iş kuralları ve sorumluluklarını ve iş yerinin tanıdığı olanakları (lojman, çocuk yuvası, kantin gibi) tanıtmak amacıyla düzenlenir. Bu yüzden, oryantasyonlar işe yeni girenlerin şirkete daha çabuk adapte olmalarını sağlayıp, onların kısa sürede verimli hale gelmelerini sağlar. Çalışmalarda, işe yeni başlayanlar arasında işe girerken eğitim alanların işlerinden daha memnun oldukları, ve sonraki altı ay boyunca işi bırakma olasılıklarının eğitim almayanlara oranla daha az olduğu bulunmuştur.³⁰

²⁹ Rene Huggonier, "Former des Chefs, Promouvoir les Hommes", Dunod, Paris, 1972, s. 90'dan Zeyyat Sabucuoğlu, a.g.e., s.131.

³⁰ John P. Wanous, Timothy D. Poland, Stephen L. Premack, Shannon K. Davis, "The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, C. LXXVII, 1992, ss. 291-292.

❖ Rotasyon Eğitimi:

Çalışanların bir işte belirli bir süre çalıştıktan sonra başka bir işe geçmesidir. Rotasyon eğitimindeki asıl amaç, çalışanları olabildiğince çok departmanda çalıştırarak yapılan işin her kademesi hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktır. Bu yöntem personelin işini daha verimli yapmasını sağlamakla beraber şirket için de yararlıdır. Örneğin, bir çalışan işe gelmediği zaman ya da işi bıraktığı zaman onun yerini alabilecek önceden eğitilmiş çalışanlar bulunmaktadır. Bu yüzden, şirket bu durumdan mümkün olan en az zararla kurtulacaktır. Bunun yanında çalışanın gittiği departmanda kendini ziyaretçi olarak hissetmesi departmanın verimliliğini düşürebilir. Bu yüzden bu eğitim yöntemi çok iyi planlama gerektirir. Rotasyon eğitimi genellikle yönetici ya da yönetici adaylarına uygulanır. Yapılan araştırmalar, rotasyon eğitiminin öğrenmeyi arttırmakla beraber çalışanların kariyerlerinde ilerleme sağlamalarında da büyük bir rol oynadığını göstermiştir.

❖ Takım Eğitimleri:

Şirketlerin takım çalışmasına olan ihtiyacı arttıkça, insan kaynakları uzmanları takımlara yönelik eğitim planları oluşturmaya başlamıştır. Bu eğitimlerin amacı, çalışana takımdaki her kişinin yetenek, beceri ve bilgileri hakkında bilgi sahibi olma, takım çalışması yapabilmek için gerekli olan yetenekler hakkında bilgi sahibi olma ve paylaşılan hedefe hakim olup bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için ortak bir sorumluluk içerisinde çalışabilme gibi konularda kendini geliştirme imkanı tanımaktadır.³¹

❖ Gösteri (Demonstrasyon) Eğitimi:

Bir başka işbaşı eğitim yöntemi ise gösteri ya da demonstrasyon yolu ile eğitimidir. Gösteri eğitiminde , eğitim veren kişi çalışana işin nasıl yapılacağını gösterir.. En büyük avantajlarından biri, eğitimi alan çalışanın hem görsel hem de işitsel iletişimden yararlanabilmesidir.

³¹ Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, New Jersey: Pearson Education, 2003, s.156.

2.2.3.2. İş Dışı Eğitimler

İşletme dışında verilen ve daha çok teorik odaklı olan eğitimlere iş dışı eğitimler denir. İş dışı eğitim alan çalışanlar şirket dışına eğitim almak üzere yollanabilecekleri gibi şirket bünyesinde de eğitimlerini alabilirler. Bu tip eğitimlerde kişiler tek tek değil gruplar halinde eğitildiğinden maliyeti işbaşı eğitim yöntemlerine göre daha düşüktür. Başlıca iş dışı eğitim yöntemleri; konferanslar, kurslar, seminerler, örnek olay ve rol oynama, simülasyon, yönetim oyunları, duyarlılık eğitimi ve bekleyen sorunlardır.³²

❖ Konferans eğitimi:

Bilinen en eski, en kolay ve en ucuz yöntemdir. Belirli bir konunun ders tarzında anlatılmasına denmektedir. Konferans eğitimi verilirken dikkat edilmesi gereken noktalar, anlatılan konunun eğitim verilecek konu ile doğrudan ilgili olması, konunun ilgi çekici bir şekilde anlatılması ve konferansın gereğinden fazla uzun sürmemesidir. Her iki durumda da eğitimi alan kişinin sıkılma, dikkatinin dağılması ve bunların sonucunda da verilen eğitimden yeteri kadar faydalanamama olasılığı bulunmaktadır. Bunların dışında, tartışmalı konferans da denilen forumlarda, bir konuşmacı konuyla ilgili kısa bir giriş yaptıktan sonra katılımcılar kendi aralarında tartışma ortamı yaratarak bilgi alış verişi yapılır.

Kurslar da konferanslar gibi sınıf ortamında verilen, daha çok bilgi odaklı ve uzun süreli eğitim yöntemleridir. Kursun verildiği organizasyonun yapısına göre çeşitli düzeylerde kurslar düzenlenmektedir.

Bunların dışında, genellikle bir konunun teknik ve mesleki kısmıyla ilgili, özellikle üst düzey yöneticiler için düzenlenen seminerler de iş dışı eğitim yöntemlerindendir.

Seminerler, çoğunlukla belirli bir konu hakkında güncel bilgilerin paylaşılmasıdır.

❖ Örnek Olay:

Örnek olay ile eğitim vermek ilk defa 1920 yılında Harvard Business School tarafından başlatılmıştır. Örnek olay çalışması genellikle gruplar halinde düzenlenir ve bir gruba tartışmaları ve çözmeleri için belirli problemler içeren gerçek ya da gerçek olabilmesi muhtemel olaylar anlatılır. Grup üyeleri kendi aralarında tartışarak problemi çözmeye

³²Nurdan Özdemir, "İşdışı Eğitim Yöntemleri", <http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>

çalışırlar. Örnek olay eğitimi verirken dikkat edilmesi gereken en önemli unsur, çözülecek problemin açık, anlaşılır ve mantıklı olmasıdır.

❖ **Rol Oynama Yöntemi:**

Sosyal öğrenme teorilerine dayanarak geliştirilmiştir. Katılımcıların herbirine hem düzgün iş ahlakı olan bir model hem de düzgün iş ahlakı olmayan bir model verilir. Bu modellerin davranışlarının sonuçlarını inceledikten sonra, eğitim gören kişiye olumlu sonuç sağlayan davranışları gerçek yaşamda uygulayabilmeleri için fırsat tanınır. Yapılan araştırmalar, doğru kullanıldığında rol oynama tekniğinin iş performansını arttırmada etkili olduğunu göstermişlerdir.³³

❖ **Simülasyon Eğitimi:**

Çalışanın işbaşında kullandığı araç, gereçleri ve iş koşullarını sunan özellikle işbaşında eğitimlerin tehlikeli olabileceği uçak ve uzay gemisi pilotlarının eğitiminde yararlanılan özel olarak ayarlanmış simülatörler aracılığı ile iş dışında iş ortamının yaratılması ile gerçekleştirilen eğitimlerdir. Tüm işler için uygulanması zordur ve simülasyon ortamının hazırlanması maliyetli ve zaman alıcıdır.

❖ **Yönetim Oyunları:**

Katılımcılar beş altı kişilik gruplara ayrılarak herbiri bir şirketi temsil eden takımları oluşturur. Şirket içinde karar alabilecek pozisyondaki kişilerin rollerini paylaşırlar ve diğer şirketlerin aldığı kararları göremezler.³⁴ Katılımcıların kararları bilgisayar programına aktarılır ve verilen kararların etkileri bu şekilde karşılaştırılarak görülebilir. Bu yöntem daha çok yöneticilerin geliştirilmesinde kullanılmaktadır.

Karar verme, problem çözme becerilerinin geliştirilmesi, liderlik, işbirliği ve takım çalışmasını güçlendirmesi bakımından yararlı bir yöntemdir.

³³ Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, New Jersey: Pearson Education, 2003, s.167.

³⁴ Gary Dessler, **Human Resource Management**, 6th ed., New Jersey: Prentice Hall, 1994, s. 270.

❖ Duyarlılık Eğitimi (T-Grup) :

Bu yöntemde çeşitli durumlar yaratılarak katılımcıların davranışları ve tepkileri incelenir. Grup üyeleri duygu ve fikir alışverişinde bulunurlar. Bu yöntemde önceden düzenlenmiş bir program yoktur. Katılımcılar 12 - 15 kişilik gruplara ayrılır ve daha önce belirtilmemiş olan bir konu üzerinde çalışırlar. Amaç katılımcıların kendi algı, tepki, davranış ve tecrübelerini inceleyerek farketmelerini ve bunların başkalarını nasıl etkilediğini öğrenmelerini sağlamaktır.

❖ Bekleyen Sorunlar (In-Basket)

Bu yöntemde katılımcılar hayali bir işletmede işten ayrılan yönetici rolünü üstlenerek, işlerin yönetimini sağlamaya çalışırlar. Katılımcılara yöntem hakkında ve hayali şirketin politika, amaç, üretim ve hizmet alanı, insan kaynakları, örgüt yapısı ve işleyişi ile ilgili veriler verildikten sonra her biri ayrı masalarda oturan katılımcılara işletmede karşılaşılan veya karşılaşılmaması mümkün olan problemlerle ilgili evrakların bulunduğu evrak sepeti verilir. Her katılımcı kendi evrak sepetindeki verilerden yararlanarak kararlar alır, raporlar ve uygular. Eğitim sonunda alınan kararlar gerekçeleriyle anlatılır ve kararlar tartışılır.³⁵

2.2.3.3. Teknoloji Destekli Eğitim

Teknolojik gelişmeler ve internet kullanımının artması ile birlikte günümüzde iletişim kurma ve öğrenme imkanı yer ve zamandan bağımsız olarak sağlanabilir olmuştur. Eğitim “öğrenen / öğrenci merkezli” olmaya doğru hızla gelişmektedir. Günümüz öğrenme ortamında çalışanlar, geleneksel sınıf ortamı dışında sanal ortamdaki sınıflar, bilgisayar tabanlı eğitimler (CD-ROM, disket vb.) ve uydu, internet, intranet gibi web tabanlı çok çeşitli eğitimler aracılığıyla öğrenme imkanına sahip olmaktadır. E-Learning senkronize ve asenkronize olarak eğitim verilmesine olanak sağlamaktadır. Sanal sınıflar, işitsel ve görsel konferanslar, interaktif uydu yayınları veya internet üzerinden telefon bağlantısı aracılığıyla aynı zamanda bütün katılımcıların birbirleriyle elektronik ortamda dorudan iletişim kurabildikleri eğitmen yönlendirmeli eğitim şekli senkronize ; online tartışma grupları, kişinin kendisinin internet ve CD-ROM ile kurslar alması, videoya çekilen sınıflar

³⁵ Nurdan Özdemir, “İşdışı Eğitim Yöntemleri”,
<http://www.okyanusbilgiambari.com/InsanKaynaklari/egitim/OkyanusEgitimYontemleri-1-Isbasi.pdf>

gibi katılımcıların aynı zamanda değil ama belli bir zaman sonra iletişimine olanak veren eğitim şekli ise asenkronize eğitim olarak tanımlanmaktadır.³⁶

2.2.4. Eğitimde Ölçme ve Değerlendirme

Çalışanların eğitim faaliyetinden belirli bir süre sonra yapılan eğitimin etkinliğinin ölçülmesi ve elde edilen sonuçlarının değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu aşama eğitim sonrası işletmenin ekonomik amaçlarına nasıl bir katkı sağlandığının tespiti ve eğitime katılanlara getirdiği yararların belirlenmesi bakımından önem taşır. Eğitim sonrası kişilerin beceri, bilgi ve davranışlarında elde edilmesi hedeflenen değişimin gözlenmesi ve sayısal olarak değerlemesi ölçme işlemidir. Ölçme işleminin sağlıklı bir şekilde yapılabilmesi için ; ölçme işleminin sayı ile ifade edilmesi, objektif ve güvenilir olması gerekir. Ölçme sürecinde genellikle klasik yazılı ve sözlü sınavlar ya da yetenek ve davranış ölçüm testleri ile gözlem, tutum araştırmaları ve görüşme yöntemlerinden yararlanılır.³⁷ Eğitim öncesi beklentiler ile eğitim sonuçlarının karşılaştırılması ise değerlendirme sürecidir. Değerlendirme sürecinde sadece eğitime katılanlar değil, eğitimciler de değerlendirilmektedir. Değerlendirme türleri eğitim öncesi katılımcıların durumunu görmek amacıyla yapılan değerlendirmeöndeğerlendirmedir.Ara değerlendirme, eğitim sırasında eğitimde kullanılan metot ve araçların uygunluğunu saptamak amacıyla yapılır. Son değerlendirme önceden belirlenen eğitim hedeflerine ne derece ulaşıldığının tespiti amacıyla yapılır ve eğitimin kazandırdıklarının zaman içindeki etkilerini görebilmek amacıyla da izleme değerlendirmesi yapılmaktadır.

Çalışanların organizasyona katkılarının arttırılmasında çalışanlara eğitimler aracılığı ile niteliklerini geliştirme imkanı tanınmalıdır. Eğitim çalışanların bilgi, beceri ve davranışlarında kalıcı değişiklikler meydana getirerek pekçok fayda sağlar.

³⁶ <http://www.kykonline.com>

³⁷ Sabuncuoğlu ,a.g.e., ss.143-144.

Eğitimden beklenen ve beklenmeyen bir takım sonuçlar vardır. Beklenen sonuçlar şunlardır³⁸:

❖ Nicelik ve nitelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesi,

- ❖ Sürekli iyileştirme çabası,
- ❖ Kalite düşüncesinde sınırsızlık,
- ❖ Hatalı üretim ve hizmeti azaltma,
- ❖ İş yöntemlerini geliştirme,
- ❖ Çalışanın işgücü dvrini en aza indirme,
- ❖ İşbirliği ve koordinasyonu kolaylaştırma,
- ❖ Fazla measi giderlerini azaltma,
- ❖ Bakım ve onarım giderlerinde tasarruf,
- ❖ İşkazalarında azalma,
- ❖ Moral üzerinde olumlu etkiler,
- ❖ Kısa sürede ortama uyum sağlama,

Eğitimden beklenmeyenler ise şunlardır:

❖ Eğitim her derde çare değildir,

❖ Eğitim örgütsel boşluklardan doğan problemler için çözüm değildir,

❖ Eğitim unutmaya engel değildir,

❖ Eğitim kötü bir eleman seçme ve işe yerleştirme sisteminin sakıncalarını ortadan kaldırmaz,

- ❖ Eğitim yeni kapasite yaratmaz, var olanı geliştirir,
- ❖ Eğitim yönetim süreci ile birlikte düşünülmelidir,
- ❖ Eğitim bireysel, toplumsal ve ekonomik olarak işlev görür.

³⁸ Mehmet Cemil Özden, "Eğitim Yönetimi", http://mcozden.com/ikf_6_ey.htm, 27/06/2006

Sonuç olarak, başarılı bir eğitim programı, eğitimin ihtiyaçlarının belirlenmesi ile başlamalıdır. İkinci kademede, yapılacak eğitimin hedefleri belirlenmeli; sonra sırasıyla eğitim materyalleri ve eğitim sonrası testler geliştirilmeli; eğitim verildikten sonra ise yapılan eğitim programının başarısı değerlendirilmelidir.

2.3. EĞİTİM İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

Eğitimin tarihsel sürecine baktığımız zaman, iş eğitiminin öğrenme teorilerinden geliştirildiğini söyleyebiliriz. Öğrenme, kişisel yeteneklerin biyolojik gelişim süreci dışında kalıcı olarak değişmesidir. Farklı yetenekler, değişik sonuçlar doğurabilirler. Örneğin, motor kabiliyetlerin gelişmesi fiziksel faaliyetler üzerinde etkili olurken, entellektüel kabiliyetlerin gelişmesi kural ve kavramların algılanması üzerinde etkili olmaktadır.

Wentland'a göre, iş davranışını belirleyen en önemli faktörler, iş tatmini, organizasyona olan bağlılık ve işe olan bağlılıktır.³⁹

Öğrenme teorilerinin tarihini incelediğimiz zaman, eğitim alacak kişinin motivasyonunu açıklayan dört önemli perspektif bulunmaktadır. Bunlar tarihsel gelişimleri sırasıyla; davranışçı, sosyal öğrenme, yapılandırmacı ve bilişsel görüşlerdir.

Davranışçı teorilerin öğrenme ele alındığı zaman üzerinde durdukları en önemli nokta çevresel faktörlerdir.⁴⁰ Bu yaklaşıma göre, öğrenme ancak ödül ve ceza yöntemi ile gerçekleşebilir. Davranışçı teoriyi savunanlar, sadece gözlemlenebilen davranışları incelemenin mümkün olabileceğini; beynimizin içinde geçen süreçleri incelemenin mümkün olmayacağını savunduklarından; bir davranışın öğrenilebilmesi için ödül sisteminin gerekli olduğu görüşünü öne sürmüşlerdir. Öğrenilen bir davranışın kalıcı olabilmesi için ise, öğrenen kişinin o davranış olumlu bir davranış olarak algılaması gerekmektedir. Çevresel faktörler öğrenmenin temelini oluşturdukları için, iyi bir öğrenme sistemi oluşturulabilmesi için ise, çevresel faktörlerin kontrol altına alınması gerekmektedir.

³⁹ Daniel Wentland, "The Stratejik Training of Employees Model (STEM): The Four P's Approach", 2001, Eric Document Reproduction Service No. Ed 452349, CE081484, s. 5.

⁴⁰ Duane P. Schultz, Sdney E. Schultz, **A History of Modern Psychology**, 8.bs., Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2004, ss. 333-339.

Sosyal öğrenme görüşünü savunanlar ise, çevresel faktörleri vurgulamakla beraber öğrenmenin gerçekleşebilmesini ödül ile değil modelleme yöntemi ile açıklamaya çalışmışlardır. Kısaca, bir kişinin belirli bir davranışı öğrenebilmesi için karşısında o davranışı yapan ve bu davranış sonucu olumlu geri dönüşümler almış birini gözlemlemesi gerekmektedir. Eğer gözlemlenen davranışın sonucu olumsuz bir durum içeriyorsa, öğrenen kişi bu davranışı benimsemeyecek, bunun sonucu olarak da bu davranışı tekrarlamayacaktır.

Öğrenme üzerine kurulu diğer bir yaklaşım ise yapılandırmacı yaklaşımdır. Yapılandırmacı teoriler, öğrenmenin anlam kurmak olduğunu savunurlar. Bilgilerimiz sadece bizim zihnimizin yapılandırdıklarından oluşmakta ve bu yüzden de gerçeklerden çok uzak olabilmektedirler. Bu yüzden bir kişinin bir problemi çözebilmesi ya da çözmek için uğraşabilmesi için önce onu bir problem olarak algılaması gerekmektedir.⁴¹

Son olarak, bilişsel teoriler beynin işleyişi ile ilgilenip zihinsel süreçlerin algılama, hafıza ve dikkat gibi yüksek bilişsel fonksiyonlarda ne gibi roller oynadığı ile ilgilenirler. Bu yüzden, başarılı bir öğrenme gerçekleşebilmesini, yeni gelen bilginin eskiden beyne kaydedilen bilgilerle anlamlı ilişkiler kurup kurmaması; yeni gelen bilgilerin nasıl bir süreçten geçtiği, nasıl kodlandığı ve nasıl hatırlandığı; öğrenen kişinin öğrenme metotları, öğrenme isteği, ve öğrenilecek bilginin kişinin istek ve ihtiyaçlarına uyup uymadığı gibi faktörler belirler.

Wentland'ın Çalışanların Stratejik Eğitimi Modeli ("The Strategic Training of Employees Model; STEM: The Four P's Approach"), yukarıda anlatılan öğrenme teorileri ile yetişkin öğrenme modellerini birleştirmiştir. Model, eğitimi iki düzeyde incelemektedir. Birincisi makro düzey; yani organizasyon düzeyi; ikinci düzey ise mikro düzey; yani eğitim düzeyidir.⁴² Modele göre, mikro düzeyde bulunması gereken dört iş yeri stratejisi vardır. Bunlar; konsantrasyon, iç büyüme, dış büyüme ve stok azaltmadır. Konsantrasyon stratejisi, şirketin ürün ve servisleri için sektörde kendine yer edinmesi, ürün fiyatlarının düşürülmesi ve bu şekilde sermaye payını arttırmasıdır. İç büyüme ise, şirketin yeni ürünler geliştirmesi, bunları pazara sürmesi ve kendi ürün çeşitliliğini arttırması anlamına

⁴¹ Ernst Von Glasserfeld, "A Constructivist Approach to Teaching", **Constructivism in Education**, Eds. Leslie P. Scheffe, Jerry Gale, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995, ss. 3-15.

⁴² Wentland, a.g.e., ss. 10-13.

gelmektedir. Daha çok satıcı ile anlaşma yapmak ya da başka iş yerleri satın alarak yeni pazarlara girme stratejisi ise dış büyüme stratejisidir. Stok azaltmaları ise, şirketi tasfiye ederek ya da devrederek uygulanır.

Wentland, mikro düzeyi Dört P'ler Görüşü ("The Four P's Approach") ile açıklamaktadır. Bu görüşe göre, eğitimin 4 farklı kademede gerçekleştirilebilir. Bunlardan birincisi eğitimin yapılacağı yerdir ("Place"). Eğitimin yapılacağı yer yukarıda da anlatıldığı gibi işbaşı ve iş dışında olmak üzere iki temel yerde yapılabilir. Bunun dışında, Wentland eğitimin yapılacağı yere ek olarak; eğitimin hangi materyallerle yapılacağını, nasıl bir ortamda yapılacağını, hatta eğitim alırken kurulan oturma düzenlerinin bile eğitimi etkileyebileceğini; bu yüzden eğitim yapılan yerin rahat, sessiz, kolay ulaşılabilen, kesintiye uğramayacak, geniş ve etkili eğitimin verilebilmesi için yeterli malzemeye sahip olması gerektiğini vurgulamıştır.

Mikro düzeyin ikinci kademesini eğitim programının içeriği ("Product") oluşturmaktadır. Bu içerikte önemli olan 3 unsur ise; eğitimin amacı, örgütsel gerçeklik ve sunum seçenekleridir. Bu eğitimin nasıl sunulması gerektiğinin, sağlanan eğitimin sınırlarının belirlenmesinde hangi örgütsel engellerin belirleyici olduğu konuları üzerinde durmaktadır.

Eğitimin amacı unsurunda gözönünde tutulması gereken iki faktör bulunmaktadır. Bunlardan birincisinde, eğitimin, eğitim amaçlı mı yoksa kariyer gelişimi amaçlı mı yapılacağına karar verilmesi gerekmektedir. Eğitim genellikle çalışanların özel becerilerini geliştirmesi veya performanslarındaki eksiklikleri gidermeyi amaçlarken; gelişim ise organizasyonun ileride ihtiyaç duyacağı yeteneklerin çalışanlara sağlanmasıdır.⁴³ İkincisi ise; eğitimin hangi becerilerin geliştirilmesini sağladığının belirlenmesidir. Beceri geliştirme, temel bilgi düzeyinin iyileştirilmesini, teknolojik bilgi, iletişim veya problem çözme becerilerinin geliştirilmesini kapsayabilir. Eğer amaç kariyer geliştirme ise; koçluk, iş rotasyonu gibi eğitim programları uygulanabilir. Amerika'da verilen belli başlı eğitim yöntemleri ve bunların firmalar arasındaki kullanım oranları Tablo 2.1.'de verilmiştir.

⁴³ Wentland, a.g.e., s. 14.

Eğitimin içeriği ile ilgili ikinci faktör örgütsel gerçekliktir. Yani, eğitimin nasıl yapılacağı ve hangi iş yeri engellerinin eğitimin miktarını etkilediğidir. Eğitim faaliyetlerinin stratejik yönetim sürecine dahil edilmesiyle bazı örgütsel engeller azaltılabilir; çünkü eğitimin fonksiyonu yönetim tarafından konulmuş hedeflerin elde edilebilmesi için gerekli olan planlama sisteminin bir parçası haline gelir.

Son faktör ise eğitim faaliyetinin dış kaynaklardan sağlanıp sağlanmamasına karar verilmesidir. Dış kaynaklardan temin edilecek eğitimin kalitesi ve maaliyeti iç kaynaklardan sağlanacak olan eğitim ile karşılaştırılmalı ve tercih bu karşılaştırma üzerinden yapılmalıdır.

Mikro düzeyin üçüncü kademesini eğitim programları hakkında gerekli bilgilendirmenin yapılması ("Promotion") oluşturur. Bu kademenin ana hedefi, örgüt içindeki departmanlar ve eğitim alanı arasında güven ilişkinin kurulmasıdır. Bu ilişkinin kurulması sonucu çalışanlar eğitim faaliyetleri destekleyecek ve bu faaliyetler örgüt için değerli hale gelecektir. Yönetimin eğitime desteği iki şekilde açıklanabilir. Yöneticilerin eğitimi destekleyip çalışanları eğitime yönlendirmesi düşük destek seviyesi olarak yorumlanırken; yöneticilerin eğitim sürecine eğitmen olarak katılması ise yüksek destek seviyesini ifade etmektedir. Çalışanların eğitim programları hakkında bilgilendirilmesinde şirket bültenleri, daha önce başarılı eğitim almış kişilerin tecrübeleri, birebir iletişim ve şirketin eğitim programları hakkında stratejik planlamalar yapması önemlidir.

Tablo 2.2. Amerika'daki Firmaların Kullandıkları Eğitim Metodolojilerinin Yüzde Oranları

Eğitim Metodolojisi	Metodolojiyi Kullanan Firma Oranı (Yüzde)
Sınıf Eğitimi	% 94
Video	% 74
Görsel-İşitsel	% 56
Rol Oynama	% 52
Örnek Olay	% 38
Bilgisayar Destekli Eğitim (CD-Rom)	% 36
Oyun	% 28
Bilgisayar Destekli Eğitim (Intranet)	% 21
Macera	% 11
Bilgisayar Destekli Eğitim (İnternet)	% 10
Sanal Gerçeklik	% 3

Kaynak: Daniel Wentland, "The Strategic Training of Employees Model (STEM): The Four P's Approach," 2001, Eric Document Reproduction Service No. Ed 452349, CE081484, s. 15.

Son kademe eğitimin maliyetinin hesaplanmasıdır. Maliyet analizi şirket bütçesi gözönüne alınarak yapılmalıdır. Eğitim masrafları; program geliştirme veya satın alma, teçhizat ve donanım, yönerge materyalleri, eğitime ayrılmış alan, seyahat ve konaklama,

eğitimci ve yardımcılarının ücretleri ve personelin eğitime katılması nedeniye yaşanan olan verimlilik kaybından oluşmaktadır. Yıllık bütçe çalışmalarında eğitime ayrılacak olan pay, her eğitimin maaliyeti hesaplanarak belirlenmeli ve eğitimlerin yıl içerisindeki dağılımı bu bütçeye göre planlanmalıdır.

Tüm bu süreç bittikten sonra, eğitim programının getirileri ve maaliyeti karşılaştırılmalı; getiriler maaliyetten daha fazla ise eğitim uygulanmalıdır. Eğitimin kalitesinin sürekliliğinin sağlanması için uygulama sonrası geri bildirim alınmalı ve bir değerlendirme yapılmalıdır. Bütün bu süreçten sonra, eğitim programının getirisi maaliyetinden yüksek olduğu sürece eğitime devam edilmelidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON

En basit anlatımla iş tatmini, çalışanların yaptıkları işteki memnuniyet derecesini ifade eder. Yapılan iş ve iş ortamına bağlı tutumlardır. İş tatminini etkileyen faktörler; ücret, yönetim tarzı, işin yapısal özelliği, iş arkadaşları gibi çalışanın genel tutumunu belirleyen faktörler; yönetici ile çalışan arasındaki denetim ve yönetim biçimi; çalışanın yapmakta olduğu işin kendisi için önemi (işin zorluğu, işin çeşitliliği, iş ile ilgili olarak kişiden beklenen yaratıcılık vb.) olarak açıklanabilir.

İş tatmini örgütsel bağlılık ve motivasyon sağlaması bakımından çalışan üzerinde olumlu etki yaratabileceği gibi; iş tatminsizliği işe devamsızlık, işgücü devir hızında artış, düşük moral ve şikayetlerde artış gibi olumsuz sonuçlar doğurabilir.

Motivasyon, insan davranışını istenilen doğrultuya yönlendiren, belli bir amaç için harekete geçiren güçler olarak tanımlanmaktadır. Birey açısından motivasyon, bireyin kişisel gereksinimlerinin doyurulmasından, bireyin kendini gerçekleştirmesine kadar birçok evreyi kapsar. Çalışma hayatı açısından ise motivasyon, kişilerin işletmelerde çalışmaya başlamalarını, çalışmayı sürdürmelerini ve görevlerini istek ve coşkuyla yerine getirmelerini sağlayan düzenlemelerin tümü anlamını taşır.

Motivasyon ihtiyaçlar sonucu ortaya çıkar, kişinin performansını ve başarısını doğrudan etkiler. Kişinin sahip olduğu kaynakları belli bir amaca ulaşmak için harekete geçiren enerjidir. Çalışanların yeterli beceri ve yeteneğe sahip olmaması, şirketin çalışanlarına yeterli eğitim ve kariyer fırsatı tanımaması, teşvik ve ödüllerin yetersiz olması motivasyon azaltıcı faktörlerdir.

3.1. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ TEORİK YAKLAŞIMLAR

İş tatmini ile ilgili pek çok teori motivasyon teorileri temel alınarak geliştirilmiştir. Ronald E. Riggio motivasyon teorileri dört ana grupta incelemiştir. Bunlar; İhtiyaç Teorileri, Davranışsal Teoriler, İş Dizaynı Teorileri, Rasyonel Teorilerdir.

3.1.1. İhtiyaç Teorileri

3.1.1.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham H. Maslow)

Maslow'un 1954 yılında ortaya attığı İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi temel iki varsayımda bulunmaktadır.⁴⁴ Bunlardan ilki, kişinin davranışı belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. İkinci varsayım ise, kişi belirli bir hiyerarşi gösteren ihtiyaçlara sahiptir; alt kademedeki ihtiyaçlar giderilmeden üst kademedeki ihtiyaçlar karşılanamaz. Bu İhtiyaçlar beş grupta toplanır. Bunlar alt kademedен başlayarak sırasıyla; fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyacı, sosyal ihtiyaçlar, saygı görme ve kendini gerçekleştirir.

❖ Fizyolojik İhtiyaçlar:

Kişinin yaşamını sürdürebilmesi için fizyolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Yemek, su, uyumak, cinsellik, dengeli ısı, bu düzeydeki ihtiyaçlardır. Tüm fizyolojik ihtiyaçlar belirli bazı ortak özelliklere sahiptirler:⁴⁵

- Nisbeten birbirlerinden bağımsızdırlar,
- Genellikle vücudun belirli bir yeri ile tanımlanabilirler,
- Refah içinde bulunan bir toplumda bu tür gereksinimler olağan değildir,
- Tatmin olmuş durumda kalabilmesi için, nisbeten kısa zaman aralıkları ile bu gereksinimlerin sürekli olarak ve tekrar tekrar karşılanması gerekir,
- Gelecekteki gereksinimlerin karşılanabilmesi için bunlardan bir miktarının bilinçli bir biçimde ayrılması gerekir.

❖ Güvenlik İhtiyacı:

Fizyolojik ihtiyaçlar karşılandıktan sonraki düzeyde kişinin tehlike, tehdit ve yoksunluğa karşı korunma arzusu şeklinde ifade edilen güvenlik ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Güvenlik ihtiyacına çalışma hayatında işe ve yönetime karşı güvensizlik, yaşlılık korkusu, işten atılma ve ekonomik güvenlik örnek olarak verilebilir.

❖ Sosyal İhtiyaçlar:

⁴⁴ Duane P. Schultz, Sdney E. Schultz, a.g.e., ss. 463-466.

⁴⁵ Besim Baykal, (çev.), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, İstanbul: İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü, 1981, s.215.

Kişi içinde bulunduğu grupta belirli bir düzeye erişmek ister ve bu düzeye erişebilmek için çaba harcar. Bazı yöneticiler biçimsel olmayan bu grupları bir tür tehdit olarak görüp korktukları için çalışanların kendi aralarında gruplaşmalarını bozarak onları kontrol etmeye çalışırlar. Böyle bir durumda direnme, karşı çıkma ve işbirliği yapmama şeklinde tepkilerle karşılaşabilirler. Arkadaşlar tarafından kabul görme, sevmeye, sevilme, ait olma, başkaları ile birlikte bulunma bu tür ihtiyaçlara örnek olarak verilebilir.

❖ Saygı Görme İhtiyacı:

Bu ihtiyaçlar nadiren tam anlamıyla tatmin olurlar. Kişinin kendine güvenmesini, başkalarından saygı görmesini, grup içinde ve dışında kendisine devamlı değer verilmesini ifade eder. Bu ihtiyaçların tatmini sonucu kişi kendini değerli, güçlü ve yararlı görürken; bunun aksi bir durumda ise; kişi kendini yeteneksiz, zayıf ve beceriksiz görecektir. Başkalarından itibar görme ile ilgili gereksinimler, mevki, başkaları tarafından tanınma, takdir görme, önem verilme ve prestij gibi duyguları içerir.⁴⁶

❖ Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı:

Bu ihtiyaç diğer tüm ihtiyaçların tatmin edilmesinden sonra ortaya çıkar ve kişinin kendine yeterli olabilmesini, kendini sürekli geliştirip, yaratıcı olmasını kısacası kendi potansiyelini farketmesi ve kişisel tatmin anlamını taşımaktadır.

Maslow'a göre, insan sürekli isteyen bir varlıktır ve bu nedenle ihtiyaçlarından hiçbirisi hiçbir zaman tam anlamıyla tatmin edilemez. Bir ihtiyaç tatmin edildikten sonra önemi azalır ve hemen bir başka ihtiyaç ortaya çıkarak onun yerini alır.

3.1.1.2. Başarma İhtiyacı Teorisi (David McClelland)

İş tatmini ile ilgili diğer bir teori ise McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi'dir.⁴⁷ Bu teoriye göre, kişi 3 grup ihtiyacın etkisi altındadır. Bunlardan ilki olan ilişki kurma ihtiyacı; başkaları ile ilişki kurma, gruba dahil olma ve sosyal ilişkileri ifade eder. İkinci ihtiyaç, güç kazanma ihtiyacıdır. Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan kişi, güç ve otorite

⁴⁶ Besim Baykal, (çev.), **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, İstanbul: İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü, 1981, s.217.

⁴⁷ Ronald E. Riggio, **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, New Jersey: Pearson Education, 2003, ss.186-189.

kaynaklarını genişletme ve gücü koruma davranışı gösterir. Son olarak, başarıma ihtiyacı, ulaşılması güç ve mücadele gerektirir. Kişi, anlamlı amaçlar seçerek bu üç ihtiyacı gerçekleştirmek için gerekli bilgi ve yeteneği elde etmeye ve bu bilgiyi kullanmaya yönelik davranışlar gösterir.

McClelland başarı motivinin başarısız olan grup ve üyelere öğretilebileceği inancındadır. Yaptığı araştırmalar, başarı motivinin bir kimseye düşünmeyi ve başarı motivleri açısından hareket etmeyi öğretme yoluyla onu eğitmek suretiyle kazandırılabilirliğini göstermiştir.⁴⁸

3.1.1.3. E.R.G Teorisi (Clayton Alderfer)

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ni temel alan E.R.G Teorisi'ne göre insan ihtiyaçları üç gruba ayrılmaktadır. Var olma (Existance), Ait olma (Relatedness) ve Gelişme (Growth).

Var olma ihtiyacı; Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları olarak açıkladığı, yaşamak için gerekli temel ihtiyaçları kapsamaktadır. Ait olma ihtiyacı; bireylerin sosyal ilişkiler kurarak başkaları ile birlikte olma ihtiyacını ifade etmektedir. Maslow'un teorisinde sosyal ihtiyaçlar ve saygı görme ihtiyacı olarak tanımladığı ihtiyaçlara benzemektedir. Gelişme ihtiyacı ise; bireylerin kendini geliştirmesi ve kendi potansiyelini farketmesi olarak açıklanmıştır.

Maslow'un teorisinden farklı olarak E.R.G Teorisi'nde ihtiyaç arasında bir sıralama yoktur. Birden fazla ihtiyaç aynı anda ve belli bir sıra izlemeden ortaya çıkabilir. Maslow'un bir basamaktaki ihtiyaç giderildikten sonra bir üst basamağa geçileceğine dayalı doyum-ilerleme yaklaşımına ek olarak Aldefer belli bir basamaktaki ihtiyacın karşılanmaması durumunda kişinin hüsrana uğrayarak alt seviyelerdeki ihtiyaçlarına döneceğini eklemiş ve buna da hüsrana-gerileme adını vermiştir.

Aldefer'e göre "Ait Olma" ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse, "Var Olma" ihtiyacı o kadar önem kazanır. Aynı şekilde "Gelişme" ihtiyacı ne kadar az tatmin edilirse "Ait Olma" ihtiyacı o kadar önem kazanır.⁴⁹

⁴⁸ Baykal, a.g.e., s.219.

⁴⁹ Abdullah Keskin, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc>, 26/06/2006

3.1.1.4. X / Y Teorisi (Douglas McGregor)

İçsel ve dışsal motivasyonu biraraya getiren teoride iki farklı görüş ortaya atılmıştır. McGregor'a göre;

X teorisi şu varsayımları içermektedir:⁵⁰

1. Ortalama bir insan doğal bir durum olarak iş yapmayı sevmez ve olanak bulduğunda iş görmekten kaçınır.

2. İş görmeye karşı isteksizlikleri nedeniyle, insanların çoğuna işletmenin belirli amacına hizmet edebilecek tarzda iş gördürebilmek güçtür. Çalışanları sıkı bir kontrol altında tutmak, yönetmek ve ceza ile tehdit etmek gerekir.

3. Ortalama bir insan kendisine yol gösterilmesini ve yönetilmeyi ister; sorumluluktan kaçınır; ihtirastan uzaktır ve en çok arzuladığı şey, yarınından emin olmaktır.

Y teorisi varsayımları ise;⁵¹

1. İş sırasında fiziksel veya zihinsel çaba harcamak çalışan bir insan için oyun oynamak veya dinlenmek kadar doğaldır.

2. İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesini sağlamada, kontrol ve cezalandırma tehdidi tek yol değildir. Bir insan eğer amaçlara inanmış ve benimsemiş ise, onları gerçekleştirebilmek için kendi kendini kontrol eder ve yönetir.

3. Amaçları benimseme işi, onların gerçekleşmesi sonucu erişilebilecek ödüllere bağlıdır.

4. Ortalama bir insan, uygun koşullar var olduğu takdirde, sadece sorumluluğu kabullenmekle kalmaz, üzerine alabileceği daha başka sorumluluklarda arar.

5. Organizasyonların karşılaştıkları sorunların çözümü için gerekli olan hayalgücü, zeka ve yaratıcılık yeteneği insanlarda sınırlı olmayıp, oldukça yaygındır.

6. Günümüzün modern sınai işletmelerinde ortalama bir insanın fiziksel potansiyelinden ancak kısmen yararlanılmaktadır.

⁵⁰ Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, NY: McGraw-Hill, 1960, ss. 33-47.

⁵¹ Baykal, a.g.e., s.221.

Teoriye göre; yöneticiler benimsedikleri teoriye göre ikiye ayrılırlar. X teorisini benimseyen yöneticiler, otoriter davranış gösterirken; Y teorisini benimseyen yöneticiler, demokratik/katılımcı davranış gösterirler. Bu teori, başarılı veya başarısız yöneticilerin davranışlarını açıklamak için kullanılmıştır.

3.1.2. Davranışsal Teoriler

3.1.2.1. Amaç (Goal - Setting) Teorisi (Edwin Locke, Gary Latham)

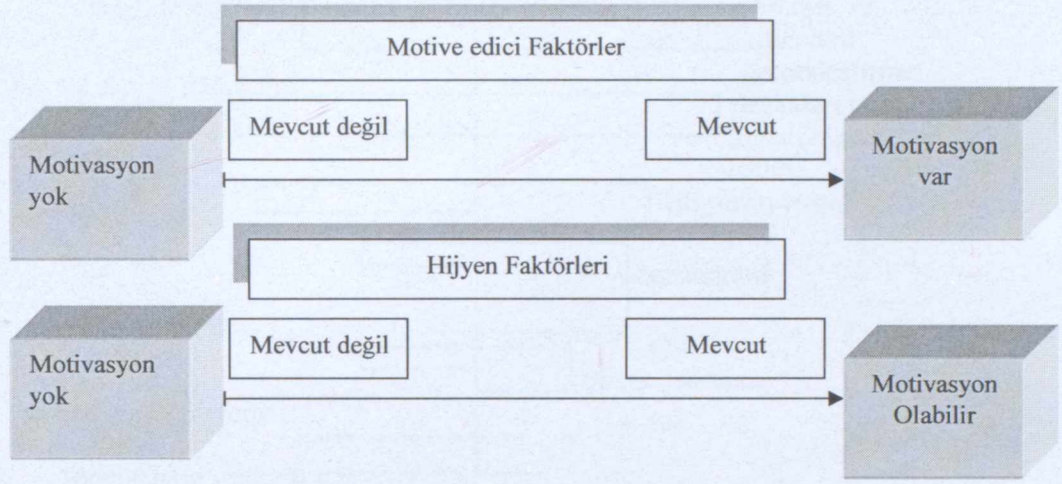
Çalışanların motivasyonunun sağlanmasında açık, belirli, zor ama kabul edilebilir amaçlar ile çalışanların bu amaçlara bağlılıklarının etkili olduğu üzerinde durulmuştur. Amaçlar çalışanların katılımları ile belirlenmişse zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara kıyasla performans ve motivasyon üzerinde daha etkili olacaktır. Çalışanların motivasyonu için amaçlar mümkün olduğunca açık, ulaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Amaçların belirlenmesinin yanında uygun zamanda ve objektif olarak bir geribildirim alan çalışanlar almayanlara oranla daha yüksek bir tatmin seviyesine ulaşacaklardır.

3.1.3. İş Dizaynı Teorileri

3.1.3.1. Çift Faktör Teorisi (Frederic A. Herzberg)

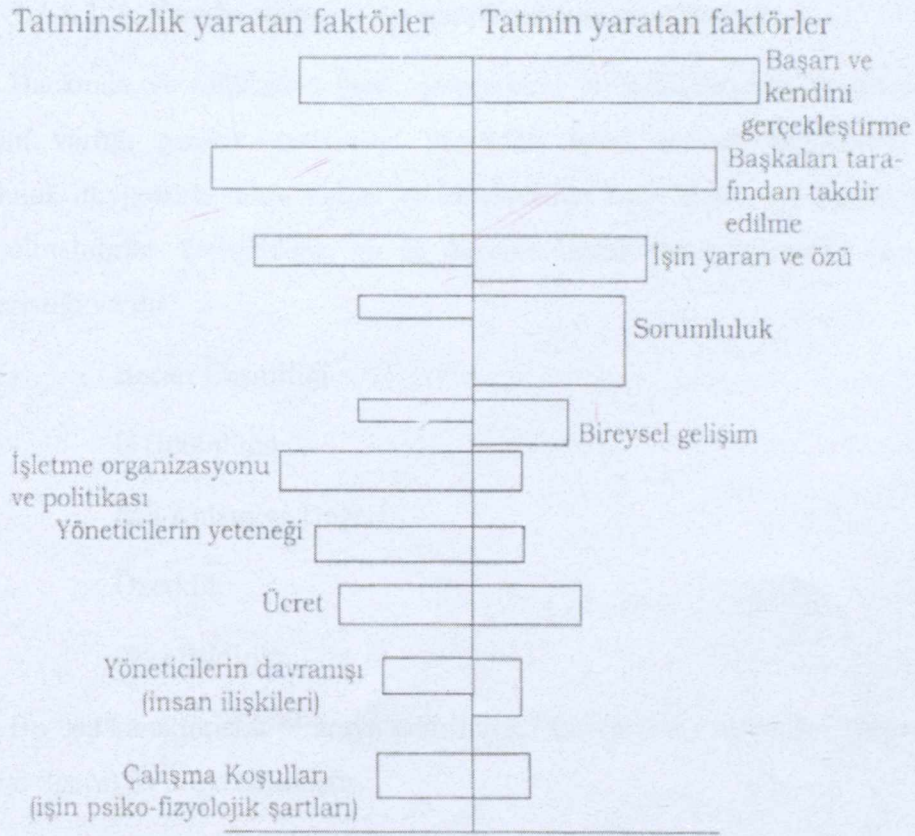
Herzberg tarafından geliştirilen Çift Faktör Teorisi'nde iş ortamı, güdüleyici ve durum koruyucu etmenler olarak ikiye ayrılmıştır.⁵² Güdüleyici etmenler (motivasyon faktörleri), işin kendisiyle ilgili etmenler olup; yetki ve sorumluluk sahibi olma, takdire edilme, tanınma, ilerleme ve yükselme fırsatları, statü ve başarı bu etmenlere örnektir. Bu faktörlerin varlığı durumunda çalışanların istek ve arzuları artar. Koruyucu etmenler (hijyen faktörler) ise, işin fiziksel ve psikolojik çevresiyle ilgilidir. Bu etmenlere; ücret, çalışma koşulları, iş güvenliği ve yönetim tarzı, ast-üst ilişkileri örnek verilebilir. Koruyucu etmenlerin eksikliği iş tatminsizliği yaratırken; bunların varlığı çalışanın tatmin olmasını sağlamamaktadır. Aynı şekilde; güdüleyici etmenlerin eksikliği kişinin motive olamaması ve iş tatminsizliği ile sonuçlanacaktır. Fakat, koruyucu etmenlerin aksine, güdüleyici etmenlerin varlığı iş tatminini de beraberinde getirir.

⁵² Stephen L. Franzoi, *Social Psychology*, 2. bs., Boston: Mc Graw-Hill, 2000, ss.195-200



Şekil 3.1. Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Herzberg, F., Mausner, B. ve Synderman, B. B. (2004). **Motivation to Work**, Wiley: New York, 1959.



F. Herzberg'in Anket Sonuçları

Şekil 3.2 Herzberg'in Tatmin ve Tatminsizlik Sağlayan Faktörleri

Kaynak: Baykal, a.g.e. ,s.222.

Motivasyon ve Hijyen faktörlerinin iş açısından önemi:

- İşte motivasyon ve hijyen faktörleri yüksek ise; çalışanların motivasyonu yüksek, işleri ile ilgili şikayetleri daha az ve performansları yüksek da olacaktır.
- Motivasyon ve hijyen faktörleri düşük ise; çalışanların motivasyonu düşük ve işleri ile ilgili sürekli şikayetçi olacaklardır.
- Motivasyon faktörleri düşük ama hijyen faktörleri yüksek olan bir işte; çalışanların motivasyonu düşüktür ama işle ilgili çok fazla şikayetçi değildirler.
- Motivasyon faktörleri yüksek ancak hijyen faktörleri düşük olan bir işte; çalışanların motivasyonu yüksek fakat çalışma ortamından şikayetleri olur.

3.1.3.2. İş Karakteristikleri Teorisi (Hackman ve Oldham)

Hackman ve Oldham'a göre, çalışanların motivasyonunda üç önemli psikolojik durumun varlığı gerekir. Çalışanlar yaptıkları işleri anlamlı hissetmeli, iş ile ilgili sorumluluk duygusuna sahip olmalı ve emeklerinin karşılığının ne olacağı ile ilgili bilgi sahibi olmalıdırlar. Çalışanların bu üç duruma ilişkin deneyimlerinde esas olan beş iş karakteristiği vardır.

- Beceri Çeşitliliği
- İş Bütünlüğü
- İşin Anlam ve Değeri
- Özerklik
- Geri Bildirim

Bu beş karakteristik biraraya getirilerek Motivasyon Potansiyeli Skoru (Motivating Potential Score) formüle edilmiştir.

$$MPS = (B.Ç + İ.B + İ.A) / 3 \times Özerklik \times Geri Bildirim$$

B.Ç= Beceri Çeşitliliği, İ.B= İş Bütünlüğü, İ.A= İşin Anlamı

Hackman ve Oldham⁵³ bu formülü motivasyonun beş iş karakteristiğinin basit bir kombinasyonu olmadığını göstermek için geliştirmişlerdir. Formülde beceri çeşitliliği, işi bütünlüğü, işin anlam ve öneminin ortalaması alınmaktadır. Bunun anlamı eğer bu üç değerden bir veya ikisi düşük değerlere sahip olsalar bile yüksek olan üçüncü değer ile telafi edilebilirler. Bu ortalama değer in özerklik ve geri bildirim ile çarpılması sonucunda da skor elde edilir. Eğer bu beş değerden herhangi biri 0 olarak derece alırsa MPS'de 0 olacak bunun anlamı işin "motivasyon potansiyeli yok" tur.

İş Karakteristiği modeli daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Hackman ve Oldham'a göre (Gelişme İhtiyacı Gücü) çalışanların bir kısmı ilgi çekici, çaba ve sorumluluk gerektiren işlerde çalışarak kişisel gelişmeyi arzu ederken; bir kısmının ise böyle bir

⁵³ J. Richard Hackman, Greg R. Oldham, "Work Redesign", Reading, Mass: Addison-Wesley, 1980.

beklentisi olmayabilir. Teoriye göre; daha yüksek sorumluluk, özerklik ve gelişim fırsatı sunan işler bu tür beklentileri olmayan çalışanları motive etmeyecektir.

Hackman ve Oldham teorilerine geçerlilik kazandırmak içinde beş temel karakteristiği ölçmek için İş Teşhisi Anketi (Job Diagnostic Survey) geliştirmişlerdir.

İş dizaynı teorilerinin motivasyon üzerindeki etkilerini açıklayan bu iki teori (Herzberg, Hackman ve Oldham) çalışanların işlerin yeniden dizaynı ile motive etmek için kullanılan yeni bir stratejinin geliştirilmesine imkan tanımıştır: *İş Zenginleştirme*. İş zenginleştirme stratejisi çalışanlara işleri planlama, karar verme yetkisi verme, kendi kendini yöneten takımlar, kalite çemberleri ve öneri geliştirme grupları oluşturma imkanlarının tanınarak mevcut çalışma koşulları ve ortamının geliştirilmesini ifade etmektedir. Bu da organizasyonlarda işlerin daha iyi bir şekilde yapılabilmesini sağlar.

3.1.4. Rasyonel Teoriler

3.1.4.1. Eşitlik Teorisi (J. Stacey Adams)

Çalışanların motivasyonunda iş ilişkilerinde eşit muamele ve adil davranılması etkilidir. Bu teoriye göre çalışanlar deneyim, eğitim ve nitelikleri, enerji ve emeğini işe getirirler , bunun karşılığında da aynı oranda ücret, fayda, tanınma, ilgi çekici bir iş gibi çıktılar almak isterler. Aynı zamanda birey kendi girdi-çıktı oranı ile diğerlerinin oranı arasında karşılaştırma yapar ve algıladığı eşitlik veya eşitsizlik oranında motive olur. Birey kendi şirketinde veya başka şirkette çalışan, kendisiyle aynı düzeyde saydığı çalışanların durumu ile kendi durumunu karşılaştırır. Teori şu şekilde formüle edilebilir:

$$\text{Bireyin Kazançları} / \text{Gayreti} = \text{Diğerlerinin Kazançları} / \text{Gayreti}$$

Teoriye göre motivasyon eksikliğine sebep olan iki tip eşitsizlik algılaması vardır.⁵⁴ Birincisi bireylerin gayretlerinin kazançlarından yüksek olduğunu algılaması durumunda ortaya çıkar. Algılanan eşitsizliğin dengelenmeye çalışılmasında birey aşağıdaki durumların birini gerçekleştirmeye çalışacaktır:

⁵⁴Riggio, a.g.e., s. 202

- Kazançların Arttırımı; birey maaşına zam talep edebilir veya masraflarını kısma yolunu seçebilir.

- Gayret Azaltımı; birey aldığı düşük ücret karşılığında fazla gayret gösterdiğine karar verip iş üretimini veya iş uygunluk kalitesini sınırlandırabilir.

- Karşılaştırma yaptığı kişileri değiştirebilir; eğer karşılaştırma yaptığı kişinin patronun kızı olduğunu öğrenirse benzer düzeyde çalışan olarak kıyaslanamayacağı açıktır.

- İşten ayrılma

Bireyin motivasyon eksikliğinde etkili olan ikinci eşitsizlik algılaması ise kazançların gayretlerden yüksek olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu durumda da birey aşağıdaki durumlardan birini gerçekleştirmeye çalışacaktır:

- Gayret arttırımı, kişi belkide kazanç gayret oranının üstünde daha sıkı çalışmaya gayret edecektir.

- Kazanç Azaltımı, birey pek muhtemel olmasa da ücretinde indirim talebinde bulunabilir.

- Karşılaştırma yaptığı kişileri değiştirebilir, kişi patronunun potansiyelini gördüğünü ve kendisini yöneticilik pozisyonları için hazırladığını düşünerek kendisinden daha yüksek mevkii ve güce sahip olan çalışanlarla kıyaslayabilir.

- Başka anlam yükleme; kişi yaptığı işin diğerlerinin yaptığı işe oranla daha yüksek kaliteli olduğunu ve bu sebeple daha yüksek ücreti hak ettiğini düşünebilir.

Eşitlik teorisi üzerine yapılan pekçok araştırmada ücret kazançlarda öncelikli olarak ele alınmış olsa da, Greenberg ve Ornsten'in araştırması çalışanların yüksek statülü iş ünvanına sahip olabilmek için gayretlerini arttıracaklarını ortaya koymuştur.

3.1.4.2. Bekleyiş Teorisi (V. H. Vroom)

Bu teori bireyin gösterdiği davranışın karşısında kendisi için ödül sayılan bir sonuç elde etmesi durumunda benzer davranışı göstermesi ile ilgilidir. Eğer birey davranışı karşısında umduğunu bulamazsa aynı davranışı tekrar etmeyecektir.⁵⁵

Teorinin üç temel kavramı vardır:

- Valens: Bireyin gayret harcayarak elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Ödülün arzulama derecesi kişiden kişiye farklılık gösterir. Valens “-1” ile “+1” arasında değerler alır ve valens ne kadar yüksek ise gösterilen gayrette o kadar yüksektir.
- Bekleyiş: Bireysel çaba ve karşılığında sergilenen davranış arasında algılanan ilişkidir. Birey çabaları sonucu belirli bir ödül elde edeceğine inanıyorsa daha çok çaba gösterecektir. Bekleyiş değeri 0 ile “+1” arasındadır. Eğer kişi çabası ile belirli bir ödül arasında bir ilişki algılamıyorsa bekleyiş değeri 0 olacaktır.
- Araçsallık: Bireyin ulaşmak istediği sonuçlar birincil ve ikincil sonuçlar olarak iki seviyeli. Birincil sonuçlar örgütün performansı ve işin hedefi ile ilgilidir.(satışların arttırılması) Birincil sonuçlar ikincil sonuçların gerçekleştirilmesinde bir araçtır. Satışlar arttığı için çalışanın ücretinin yükseltilmesi tek başına bir anlam taşımaz, yüksek ücret daha yüksek bir statü elde etmek, tanınmak için bir araçtır. Araçsallık birincil sonuçların ikincil sonuçlara ulaştıracağı konusunda kişinin sahip olduğu subjektif olasılığı ifade eder.

$$\text{Motivasyon} = \text{Valens} \times \text{Bekleyiş} \times \text{Araçsallık}$$

⁵⁵ Victor H. Vroom, “*Work and Motivation*”, NewYork: Wiley, 1964.

3.2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ ARAŞTIRMA BULGULARI

Yapılan çalışmalarda, iş tatmininin tanımı farklı meslek dalları ve farklı ölçekler kullanıldığı için değişim göstermektedir. Örneğin, kimi çalışmalar iş tatminini sosyal çevre ve işe özgü özelliklerle ölçerken, bazıları ücret, şirket politikası, müşteri ilişkileri ve çalışma arkadaşları ile ilgili boyutları ele alarak araştırmıştır.

Pollock, Whitbred ve Contractor'ın , 2000 yılında askeriye bünyesinde çalışan 66 kamu görevlisi ile yaptıkları bir araştırmada, hem sosyal çevrenin hem de iş özelliklerinin, iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu tespit edilmiştir.⁵⁶ Yani, işin yapısının ve birlikte çalışılan kişilerin iş tatmininin, araştırma yapılan kişilerin iş tatminini belirlemekte önemli rol oynadıkları bulunmuştur.

Mau ve Kopiske ise; demografik farklılıkların iş tatmini üzerindeki etkisine bakmışlardır.⁵⁷ Üniversiteden yeni mezun olanlarla yaptıkları çalışmada, dokuz faktörlü bir ölçek kullanarak ücret, çalışma koşulları, terfi fırsatları, iş güvenliği, çalışma arkadaşları, eğitimin yararları gibi faktörlerin iş tatmini üzerindeki etkisine bakmışlardır. Beyaz, Asya kökenli, İspanyol kökenli ve Afrika kökenli kişiler kullanılarak yapılan bu çalışma sonucunda, Asya kökenli ve Afrika kökenli kişilerin iş tatminlerinin diğer gruplara göre daha düşük bulunmuştur. Bu çalışma sonucunda, Asya ve Afrika kökenli çalışanların ayrımcılığa uğramaları ya da ayrımcılığa uğradıklarını düşünmeleri iş tutum, değer ve davranışlarını etkilediği, bunun sonucu olarak da iş tatminlerinin düşme olasılığının olduğu vurgulanmıştır. Asya kökenliler, prestij ve güvenliğe diğer iş değerlerinden daha çok önem verdiklerinden ailenin istek ve ihtiyaçlarını karşılamak için kendi kişisel ilgilerinden gözardı ediyor olabilirler. Asya kökenli çalışanların İş tatmini değerlendirmelerinin diğerlerine oranla daha düşük çıkması bu şekilde açıklanabilir.

⁵⁶ Timothy G. Pollock, Robert C. Whitbred, Noshir Contractor, "Social Information Processing and Job Characteristics: A Simultaneous Test of Two Theories with Implications for Job Satisfaction", **Human Communication Research**, Vol. XXVI, 2000, ss. 321- 324.

⁵⁷ Wei-Cheng Mau, Amie Kopischke, "Job Search Methods, Job Search Outcomes, and Job Satisfaction of College Students: A Comparison of Race and Sex", **Journal of Employment Counseling**, Vol. XXXVIII, 2001, ss. 144-147.

Demografik farklılıkları temel alan başka bir çalışma ise; Kuo ve Chen tarafından yapılmıştır.⁵⁸ Bu çalışmada iş tatmini 3 temel bölümde incelenmiştir; genel tatmin, iş tatmini (ücret, tatiller vb.) ve iş yeri tatmini (çalışma arkadaşları, yöneticiler). 150 bilgi teknolojileri sektöründe çalışana yapılan anketler sonucunda, medeni durum, yaş, pozisyon ve maaşın kişinin genel, iş ve iş yeri tatminlerini etkilediği bulunmuştur.

Başka bir çalışma ise kamu ve özel sektörde çalışan avukatların iş tatminini; ücret, terfi, çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri, yapılan iş, iletişim, çalışma koşulları, süpervizyon, ekstra faydalar ve beklenmedik ödüller ile ölçmüştür.⁵⁹ Çalışmanın sonucunda, kamu avukatlarının işlerinden özel sektörde çalışan avukatlar kadar zevk aldıkları fakat buna rağmen iş tatmin seviyelerinin özel sektördekilere oranla daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca, iş tatmini seviyesinin liderlik ile önemli ölçüde negatif korelasyon gösterdiği bulunmuştur. Çalışmanın bir başka sonucu ise, kadın çalışanların erkeklere oranla işlerinden daha az tatmin olmalarıdır.

Schweper ise organizasyonların etik değerlerinin satış elemanlarının iş tatminlerini, organizasyona bağlılıkları ve istifa olasılıkları üzerindeki etkisini incelemiştir. Toplam 152 kişiye yapılan ankette organizasyonun etik değerleri yedi soru ile ölçülürken, çalışanların organizasyona bağlılıkları Organizasyon Bağlılık Anketi'nin (Organizational Commitment Questionnaire) dokuz sorusuyla, iş tatmini 20 soruluk INSALES anketi ile, çalışanların istifa olasılıkları ise 4 soruluk Kalma/Ayrılma İndeks'i (Staying/Leaving Index) ile ölçülmüş. Araştırmanın sonuçları incelendiğinde, çalışanların organizasyonun etik değerlerinin olumlu olarak algılaması iş tatminini ve organizasyona bağlılığı artırırken istifa olasılığını etkilememektedir. Çalışanların istifa etme olasılığını belirleyen tek etken ise, organizasyona bağlılık olarak bulunmuştur.

İş tatmini çalışmalarında farklı kriterler ele alındığından, yapılan araştırma sonuçlarından bir genelleme yapmak mümkün olmamaktadır. Bununla beraber, sonuçlar demografik, iş bazlı ve çevresel bazlı faktörlerin iş tatminini etkilediğini göstermektedir. İş

⁵⁸ Ying-Feng Kuo, Ling-Show Chen, "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction among Information Technology Personnel: An Empirical Study in Taiwan", **International Journal of Management**, Vol. XXI, 2004, 229.

⁵⁹ David Barrows, Tom Wesson, "A comparative Analysis of Job Satisfaction among Public and Private Sector Professionals", **The Innovation Journal**, 2001.

tatmini üzerine yapılan araştırmaların en büyük eksikliklerinden biri ise, bu tip çalışmalarda eğitimin bir kriter olarak dahil edilmemesidir.

Daha önce de belirtildiği gibi eğitim, çalışanların işlerini daha iyi ve verimli bir şekilde yapabilmeleri açısından önemlidir. Farklı statüde bulunan çalışanların farklı eğitime ihtiyaçları olabileceği gibi aynı statüdeki farklı çalışanların eğitim ihtiyaçları da farklı olabilir.

Organizasyonlar çalışanlarından daha çok verim alabilmek ve onları organizasyona bağlı tutabilmek için kendileri eğitim verebilirler. Özellikle büyük ya da büyümekte olan şirketlerde müşteri sayısı ve buna bağlı olarak çalışan sayısının artması ile kalifiye eleman gücü zorunlu hale gelmiştir.

Yapılan araştırmalarda, eğitimin etkili olabilmesi için verilen eğitimin özellikleri dışında eğitimden bağımsız olan özelliklerin de önemli olduğu bulunmuştur. Örneğin, Tracey, Hinkin, Tannenbaum ve Mathieu, 2001 yılında eğitim öncesi kişinin kendine güveninin ve motivasyonunun eğitim sonrası verimlilik üzerinde etkisini 420 yönetici üzerinde araştırmışlardır. Başka bir deyişle, eğitim öncesi organizasyon bağlılığı, çalışma çevresi ve iş bağlılığının eğitim öncesi kişisel güveni etkilediğini; eğitim öncesi kendine güveni yüksek olan kişilerin motivasyonun da yüksek olduğu; motivasyonun yüksek olmasının ise eğitim sonrası daha çok bilgiyi kazanılmasına ve eğitim hakkında olumlu düşüncelere sahip olmaya yol açtığı bulunmuştur.⁶⁰

Bir işin farklı yönleri iş tatmini ile ilişkisi bakımından pekçok kere araştırılmıştır. Iř tatmini sağlanması etkili olan yönlerden biri de iş eğitimleridir. Iř eğitimi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesinde kimi araştırmacılar iş eğitimlerini tek başına öznel bir faktör olarak ele alırken,(Traut; Mau ve Kopischke, 2001)kimileri araştırmacılar da örgütsel değişkenlerin içinde değerlendirmişlerdir. (Schwepkwer, 2001;Shapiro, 1996). Çalışanların kariyerlerinde sürekli eğitim ve öğrenmenin her geçen gün daha fazla önem kazanması sonucu iş eğitimleri ve iş tatmini arasındaki ilişki de daha belirgin bir hal almaya başlamıştır. alışanlarına işlerini yapabilmeleri için ihtiyaç duydukları becerilerin öğretilmesi, bilgi ve becerilerini geliştirme fırsatlarının tanınması da şirketlere bağlı

⁶⁰ Bruce J. Tracey ve diğerleri, "The Influence of Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes", **Human Resource Development Quarterly**, C. XII, 2001, ss.17-20.

olacaktır. İşlerini yapmak dışında çalışanlara, değişimlere uyum sağlayabilmeleri için gerekli eğitimlerin sağlanması, kişisel gelişimlerinin desteklenmesi ve kariyer fırsatları tanınması ile çalışanın eğitim fırsatları ile elde ettiği tatmininin genel anlamda iş tatminini de etkileyeceği unutulmamalıdır.

Çalışan memnuniyetinin çalışanlar ve örgüt açısından pekçok etkisi mevcuttur. İşine karşı tatminsizlik duyan bir çalışanın yaptığı işi severek yapan bir çalışana oranla işi bırakma olasılığı daha yüksektir. Adler ve Golan'ın (1981) yaptığı bir araştırmaya göre de iş tatmini ile işe geç kalma arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Bununla birlikte Barrows ve Wesson'ın 2001 yılında yapmış olduğu bir başka araştırmada ise iş tatmini ve tükenme arasında da negatif korelasyon bulunmuştur.

Diğer taraftan bakıldığında ise tatmin olmuş çalışanlar örgütün hedef ve değerlerini benimsemeye daha istekli, motivasyonları daha yüksek, örgüte bağlılıkları daha gelişmiş ve işyerinde daha gayretli çalışmaktadırlar. Lowry, Simon ve Kimberley 2002 yılında yaptıkları araştırmada eğitimin çalışan bağlılığında etkili olduğuna ve eğitimlerin çalışanların potansiyelini artırıcı bir faktör olduğu sonucuna varmışlardır.

Çalışan eğitimi doğru bir şekilde ele alındığı zaman ve çalışanın ihtiyaçlarını karşılayıcı şekilde geliştirildiğinde iş tatmininde etkili olan pekçok konuya da ışık tutabilir.

Çalışanların kariyer planlarında eğitim ve kişisel gelişim fırsatlarının tanınması büyük önem taşımaktadır. Şirketlerin eğitim fırsatları tanınması çalışanların iş tercihlerinde etkili olmaktadır. Ranstad's 2001 yılında toplam 2,600 Amerikalı ve Kanadalı çalışan üzerinde yapılan Kuzey Amerika Çalışma Araştırması'na göre katılımcıların %80'i için şirketlerin beceri ve yeteneklerini artırıcı eğitimler sunmaları işlerinden beklentilerinde önemli rol oynamaktadır.

2000 yılında Bilgi Teknolojileri (I.T.) alanında çalışan 575 kişi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre de; çalışanların iş tatminsizliği yaşamalarının en önemli nedeni almak istedikleri eğitimlerin sunulmamasıdır.

Eğitim, Fortune dergisinin yaptığı En İyi 100 Şirket araştırmasında da önemli bir kriter olarak ele alınmaktadır. 1999 yılı araştırmasında yüzme havuzları ve tedavi masraflarının karşılanması çalışanlara rahatlık sağlayabilir ancak, en iyi çalışanların sizinle

kalmasını sağlamanın tek yolu sürekli eğitim ve insanca muameledir denilmektedir. Kanada'nın en iyi 35 şirketinde yapılan bir araştırmada şirketlerin çalışanların eğitim ve çalışmalarına yatırım yapıldığını göstermiştir. Bu yatırımlar sayesinde çalışanların %90'ı eğitimin kişisel becerilerin geliştirilmesinde önemli bulurken; %85'i de sunulan eğitimlerle çalışanların daha büyük sorumluluklara hazırlandığı kanısındadır.

Nijhof bilgi yönetimini organizasyonların etkinliğinin arttırılmasında net ve sonuç odaklı bilgi yaratma süreci şeklinde açıklamıştır.⁶¹ Teknoloji bir şirketten diğerine kopyalanabilir; ancak şirket içinde çalışan personelin kopyalanması mümkün değildir. Bu yüzden şirketler arasında fark yaratan en önemli unsur çalışanlardır. Bu farklılığı başarılı bir şekilde ortaya koyabilmek için de bilgiyi yönetecek çalışanların eğitimi çok önemlidir.

A.B.D'de organizasyonlar yaşam boyu bilgi ortamı yaratabilmek için 2001 yılında yaklaşık 57 milyar \$ harcamışlardır. Amerikan Eğitim ve Kalkınma Kurumu (ASTD) tarafından yapılan araştırmaya göre, 1999 yılında çalışan başına yapılan eğitim harcamaları 677 \$ iken 2000 yılında bu tutar 704\$ olmuştur.⁶²

Günümüz bilgi çağında şirketler iyi yetişmiş işgücüne sahip olmanın öneminin farkındadırlar ve bu nedenle çalışanların eğitimi için her zamankinden daha fazla yatırım yapmaktadırlar.

İşyeri eğitimlerinin önemine rağmen, iş tatmini ile ilgili olarak yapılmış çalışmaların birçoğunda genel anlamda iş tatmininin sağlanmasında eğitimler yer almamakta, araştırma aletlerinde "iş yeri eğitimi ile iş tatmini" bileşeni dahil edilmemektedir. Örneğin, Pollock, Whitbred ve Contractor's⁶³ 2000 yılında kamu görevinde çalışanların iş tatminini iş karakteri ve sosyal çevre ile açıklamışlardır. Mau ve Kopischke'nin⁶⁴ 2001 yılında satış elemanlarının iş tatminini 9 faktör ele alınarak incelemişlerdir. Bu dokuz faktör; terfi imkanları, ücret, çalışmanın getirdiği faydalar, iş mücadelesi, çalışma ortamı, iş güvenliği, yönetici, eğitim düzeyi ve çalışma arkadaşları olarak belirlenmiş; iş eğitimleri dahil edilmemiştir.

⁶¹ Wim J. Nijhof, "Knowledge Management and Knowledge Dissemination", Academy of Human Resources Development (AHRD) Conference Proceedings, ss. 485-486.

⁶² Mark E. Van Buren, William Erskine, "State of The Industry: ASTD's Annual Review of Trends in Employer-Provided Training in the United States, Report 2002", Product #190202.

⁶³ Timothy G. Pollock ve diğerleri, a.g.e., 323-324.

⁶⁴ Wei-Cheng Mau, Amie Kopischke, a.g.e., s. 143.

2001 yılında Bartlett yaptığı araştırmasında, iş yeri eğitimleri ve örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuş; araştırmasının sonunda insan kaynakları uzmanlarının eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin iş yerinde karşılaşılan devamsızlık ve işgücü devir oranlarına etkisinin araştırılması için yeni metotları uyarlanmasının üzerinde durmuştur.⁶⁵

⁶⁵ Kenneth R. Bartlett, "The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. XII, ss. 346-347.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA

EĞİTİM MEMNUNİYETİ ANKETİ

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI

Önceki bölümlerde mağazacılık, eğitim ve motivasyon açıklanmış; mağaza yönetiminde eğitimin neden gerekli olduğu, eğitimlerin iş tatmini üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Çalışanlara verilen eğitimlerin değişen koşullara uyum sağlaması ve sürekli olması ile çalışanların kişisel gelişimlerine ve motivasyonlarına önem verilmesi gerektiği üzerinde durulmuştur.

İçinde bulunduğumuz dönem gözönüne alınacak olursa yaşam şartlarındaki değişimlerin yanı sıra çalışma yöntemleri, üretim şekilleri ve işgücü piyasasının niteliğinde de değişimler yaşanmaktadır. Entellektüel sermayenin önemi gittikçe artmaktadır. Şirketler açısından rekabet gücü, rakiplere karşı ürün fiyatı veya ürün kalitesi yönünden üstün olmak demektir. Rekabet gücünün sağlanabilmesi için ise her sene bir önceki sene elde edilen sonuçların üstünde bir sonuç elde etmek gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için bir şirketin sahip olması gereken en önemli faktörlerden biri de yetişmiş insan gücüdür.

Mağaza yönetiminde ise yenilikçi, yaratıcı, sorumluluk sahibi olmak ve risk alabilmek, sürekli öğrenmeye açık olabilmek önem taşımaktadır. Bunun yanında çalışanların sürekli değişen koşullar karşısında eğitilerek niteliklerinin geliştirilmesi gerekmektedir. Mağaza yönetimi açısından eğitim günümüz koşullarında giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Şirketin hedeflerine ulaşabilmesi ancak yetkinlikleri yüksek, ortak değerlere sahip insan gücü ile mümkün olabilir. Mağaza çalışanlarının mesleki bilgi ve beceriye sahip olmasının sağlanması önemlidir bunun yanında kişinin kendisini tanımasına ve üst roller için ihtiyaç duyacağı temel mesleki becerilerin geliştirilmesi de önem taşımaktadır. Terfilerde şirketiçi çalışanların tercih edilebilmesinde de işi bilen ve üst roller üstlenebilecek personelin varlığı önem kazanmaktadır. Bu şekilde dışarıdan alınan bir çalışan için işin öğretilmesi için harcanacak zaman ve eğitim masrafları da azalacaktır.

Müşteri memnuniyeti anlayışı ile, saygınlık, sürdürülebilir kalite ve sektör liderliğinin sağlanması için şirket stratejilerinin gerçekleştirilmesinde rekabet avantajı yaratacak insan kaynağının sürekli gelişimi ve motive edilmesi, çalışanların yeteneklerinden, yaratıcılıklarından fayda sağlanması, çalışanların kişisel gelişimlerinin sağlanarak verimliliklerinin artırılması, işbirliği ve dayanışma içerisinde çalışılması önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın amacı şirketlerin çalışanlarına sundukları eğitimler ve kendini geliştirme imkanları ile çalışanların sunulan imkanlara bakış açısını ortaya koyabilmektir.

Araştırmanın Varsayımı ise;

- Mağaza çalışanları eğitime ve kişisel gelişimlerinin desteklenmesine önem verirler.

4.2 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada teorik bilgiler literatür ve çeşitli bilimsel çalışmalardan, ampirik araştırma ise perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren yurtiçinde 722 mağaza ile yurt dışında iştirakleri ile birlikte 566 mağazaya sahip Türkiye'nin en büyük perakendecilik zincirinden birine ait olan bir satış mağazasında toplam 53 çalışana anket uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Mağazalar büyüklükleri, çalışan sayısı ve yıllık satışları gözönüne alınarak üç farklı gruba ayrılmıştır. Her bir grupta çalışan sayısı 40 ile 70 kişi arasında değişim göstermektedir. Anket çalışmasının yapıldığı mağazanın seçiminde orta büyüklükte bir mağaza olmasına ve çalışan sayısı bakımından genelleme yapmaya imkan verecek sayıda çalışanın olmasına dikkat edilmiştir.

Elde edilen veriler SPSS 14.0 (Statistical Package for Social Science) programı kullanılarak bilgisayar ortamında değerlendirilmiş olup çıkan sonuçlar aşağıda açıklanmıştır.

Ankete katılan çalışanlar yönetici kadrosunda olmayıp, yarı zamanlı ya da tam zamanlı çalışan kasiyer, kasap, şarkütör, satış elemanı, tezgahtar veya büro elemanlarıdır.

Mağaza yönetimi kadrosunda bir mağaza müdürü ve üç müdür yardımcısı bulunmaktadır. Yönetici kadrosu dışında mağaza içinde çalışan tüm personel işçi

statüsünde çalışmakta ancak her reyonun kendi içerisinde bir şefi bulunmakta şefler de çalışanlarla aynı statüde yer almaktadır.

Çalışanlara sunulan eğitimler şu şekilde sıralanabilir: Staj dönemi içerisinde çalışanlar hangi görevde istihdam edilecekse o alanda eğitim almakta ve bu eğitimler bir hafta ile on gün arasında değişen sürelerde verilmektedir. Stajyerler satış mağazalarında normal çalışma saatleri içerisinde, başvurdukları pozisyona bağlı olarak tecrübeli bir çalışanın yanına verilmektedir. Diğer adaylardan farklı olarak kasap olarak çalışacak personel kasap okulunda da ek bir eğitim almaktadır. Stajını başarıyla tamamlayan ve işbaşı yapan personel en kısa süre içinde genel merkezde eğitim departmanı tarafından sunulan müşteri memnuniyeti eğitimine katılmakta ve bu eğitimde şirketin tarihçesi, misyon, kural ve politikaları hakkında da bilgiler almaktadır. Bir yıldan fazla süredir çalışanlar genel olarak her yıl en az bir eğitime katılmaktadır. Bu eğitimler takım çalışması ve motivasyon ağırlıklı eğitimler olmaktadır.

Genel merkez ve mağazalararası iletişimin sağlanmasında Intranet sistemi kullanılmakta ve çalışanlar sisteme sicil numaraları ve şifreleri ile girebilmektedirler. Bu sistem içerisinde de çalışanlar için eğitim portalı bulunmaktadır. Çalışanlar istedikleri takdirde alması gereken eğitimlere kendi sayfasından ulaşabilmektedir. Bu portal üzerinde Müşteri Şikayetleri, Performans Sistemi, ISO 22000 Gıda Güvenliği Sistemi (HACCP), Proje Öneri Sistemi, Motivasyon gibi farklı alanlarda eğitimler yer almaktadır. Bu eğitimler dışında pek çok araştırma sonucu ve makaleye de erişim mümkündür. Mağaza yöneticilerine sunulan eğitimler ise farklılık göstermektedir. İş hayatında Liderlik, İşyerinde İletişim Becerileri, Zaman Yönetimi, Doğru Karar Alabilmek, Yaratıcı Düşünme Teknikleri, Örgütsel İmaj ve Üye Bütünleşmesi vb. pek çok eğitim sunulmaktadır. Ancak çalışma saatleri içerisinde fazla boş zaman kalmadığı için çalışanlar bu eğitimleri düzenli olarak takip edememektedirler. Genellikle merkez tarafından belirlenen eğitimlere katılma fırsatı bulmaktadırlar.

4.3 ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Anketin birinci bölümünde; katılımcıların demografik bilgileri eğitim durumu, yaş, cinsiyet, görev, çalışma şekli ve şirkette çalışma süresi olmak üzere 6 soru ile toplanmıştır. Buna ek olarak ilk bölümde, katılımcıların, şirketleri, görevleri ve almış oldukları eğitimler hakkındaki düşüncelerini öğrenmeyi amaçlayan 11 soru bulunmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise; çalışanlara verilen eğitimler ile aldıkları eğitimlerdeki memnuniyetleri, altı noktalı Likert ölçeği kullanılarak 22 soru ile sorulmuştur. Katılımcılar soruları cevaplarken kendilerine en yakın buldukları şıkkı anketin sol yanında bırakılan boşluğa, 1= Kesinlikle Katılmıyorum; 2= Katılmıyorum; 3= Pek fazla Katılmıyorum; 4= Biraz Katılıyorum; 5= Katılıyorum; 6= Tamamen Katılıyorum seçeneklerinden birini yazarak belirtmişlerdir. İkinci bölümdeki anket soruları hazırlanırken Steven W. Schmidt'in 2004 yılında yapmış olduğu doktora tezinde kullandığı anket (EK.1) ile Curtis Mencer'in 1996 yılında yapmış olduğu tez çalışmasında kullandığı anketlerden yararlanılmıştır (EK.2).

Schmidt'in yapmış olduğu anket çalışmasında 9 alt başlıktan (fırsatlar ve ödüller, yönetim, kural ve prosedürler, kazançlar, çalışma arkadaşları, işin yapısı, eğitime verilen örgütsel destek, çalışanların eğitime bakış açısı, çalışanların eğitim memnuniyeti) sadece eğitim ile ilgili olan başlıklar alınmıştır. Eğitim ile ilgili olan alt başlıklar ve onları ölçmede kullanılan soruların numaraları şu şekildedir: (s= soru numarası)

Alt başlık	Soru Numaraları
Eğitime verilen örgütsel destek:	s1, s3, s6, s8
Çalışanların eğitime bakış açısı:	s2, s7, s9, s10
Çalışanların eğitim memnuniyeti:	s4, s5, s11, s12.

Bu sorulara ek olarak Mencer'in kullandığı anketten 13-19 arasındaki 7 soru Türkçe'ye çevrilerek, araştırmada kullanılan eğitim memnuniyeti anketine dahil edilmiştir.

20, 21 ve 22. sorular da Schmidt'in anketinden alınmıştır. Bu üç soru, çalışanlara daha çok ne tip eğitimler sunulduğu ve onların bu eğitimlerden ne derece memnun olduklarıyla ilgilidir.

Veriler bilgisayar ortamına girilirken negatif sorulara verilen değerler aşağıdaki gibi kodlanmıştır. Negatif sorular 15, 18 ve 20'dir.

1	=	6	2	=	5	3	=	4
4	=	3	5	=	2	6	=	1

4.3.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Schmidt ve Mencer'in anketlerinden alınan sorularla ilgili olarak ayrı ayrı alfa değerleri hesaplanmış sonrasında ise tüm soruların alfa değeri alınmıştır. Buna göre;

Schmidt'ten alınan sorular için; Cronbach Alfa değeri .73; Mencer'ın soruları için ise aynı değer .79 olarak bulunmuştur. Anket sorularının birleştirilmesi ile ortaya çıkan değer ise .75 olmuştur.

4.4. BULGULAR

Anket sonucunda elde edilen veriler SPSS 14.0 paket programında değerlendirilmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

4.4.1. Demografik Bilgiler

Tablo 4.1. Çalışanların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeylerine Göre	Çalışan Sayısı	%	Kümülatif %
lise	33	62,3	62,3
yüksekokul	7	13,2	75,5
üniversite	12	22,6	98,1
yüksek lisans+	1	1,9	100,0
Toplam	53	100,0	

Ankete katılan çalışanlar eğitim düzeyi bakımından incelenecek olursa çalışanların % 62,3'ü lise mezunu, % 13,2'si yüksekokul, % 22,6'sı üniversite mezunudur. Çalışanlar arasında yüksek lisans mezunu olan 1 kişi bulunmakta ve ankete katılanların % 1,9'unu oluşturmaktadır.

Tablo 4.2. Çalışanların Yaş Dağılımı

YAŞ	Çalışan Sayısı	%	Kümülatif %
-20	7	13,2	13,2
20-25	22	41,5	54,7
26-30	21	39,6	94,3
31-35	2	3,8	98,1
36-40	1	1,9	100,0
Toplam	53	100,0	

Ankete katılan çalışanların yaş dağılımları incelendiği zaman 20-25 yaş grubu çalışanların oranı % 41,5; 26-30 yaş grubunda olan çalışanların oranı ise % 39,6 olarak bulunmuştur. 30 yaşın üzerinde çalışan 3 kişi vardır ve ankete katılanlar içindeki oranları % 5,7'dir.

Tablo 4.3. Çalışanların Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	Çalışan Sayısı	%	Kümülatif %
BAYAN	22	41,5	41,5
ERKEK	31	58,5	100,0
Toplam	53	100,0	

Anketi cevaplayanların %41.5'ini kadınlar; %58.5'ini erkekler oluşturmuştur .

Tablo 4.4. Çalışanların Görev Tanımları

GÖREV TANIMI	Çalışan Sayısı	%	Kümülatif %
Kasiyer	19	35,8	35,8
Tezgahtar	12	22,6	58,5
Satis elemanı	8	15,1	73,6
Kasap	5	9,4	83,0
Şarkütör	6	11,3	94,3
Büro elemanı	3	5,7	100,0
Toplam	53	100,0	

Mağaza personelinin % 35,8'ini kasiyerler, % 22,6'sını tezgahtarlar, % 15,1'ini satış elemanları oluşturmaktadır. Şarkütörlerin çalışanlar içerisindeki oranı % 11,3; kasap olarak çalışan personelin oranı ise %9,4'tür. Mağazada 3 kişi büro elemanı olarak görev yapmakta ve çalışanların % 5,7'sini oluşturmaktadır.

Tablo 4.5. Çalışma Şekli

ÇALIŞMA ŞEKLİ	Çalışan Sayısı	%	Kümülatif %
part-time	14	26,4	26,4
full-time	39	73,6	100,0
Toplam	53	100,0	

Ankete katılan çalışanların %73,6'sı tam zamanlı olarak, %26,4'ü ise yarı zamanlı olarak 18:00 – 22:00 saatleri arasında çalışmaktadırlar.

Tablo 4.6.Çalışanların Deneyimleri

DENEYİM	Çalışan Sayısı	%	Kümülatif %
-1	11	20,8	21,2
1-3	19	35,8	57,7
4-6	8	15,1	73,1
7-9	8	15,1	88,5
10-12	3	5,7	94,2
13+	3	5,7	100,0
Toplam	52	98,1	
Cevaplamayanlar	1	1,9	
Toplam	53	100,0	

Çalışanların %35,8'i 1-3 yıldır, %20,8'i bir yıldan az süredir çalışmaktadır.

4.4.2. Çalışanların Görevleri ve Şirket Tarafından Verilen Eğitimler Hakkındaki Düşünceleri

Çalışanların anket sorularına vermiş oldukları cevapların değerlendirilmesinde sonuçlar görev dağılımları dikkate alınarak açıklanmıştır. Farklı görev tanımları olan çalışanların almış oldukları eğitimler de farklı olduğu için çalışanların eğitimlerden beklentileri veya eğitimler hakkındaki düşüncelerinin anlaşılabilmesi için aynı eğitimleri almış çalışanlar olmaları gerekmektedir. Bu nedenle sonuçlar çalışanların görev tanımları dikkate alınarak incelenmiştir.

Tablo 4.7. Soru 7: Şirketiçi Eğitimler Sizin İçin Ne İfade Etmektedir?

	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
Eğitimlerin Yeni Birşey Kattığını Düşünmüyorum	7,5%	5,0%		2,5%	2,5%		17,5%
Eğitimleri Yeterli Buluyorum	10,0%	10,0%	5,0%	7,5%	12,5%		45,0%
Eğitim Almaya İhtiyacım Yok	17,5%	5,0%	7,5%			7,5%	37,5%
Toplam	35,0%	20,0%	12,5%	10,0%	15,0%	7,5%	100,0%

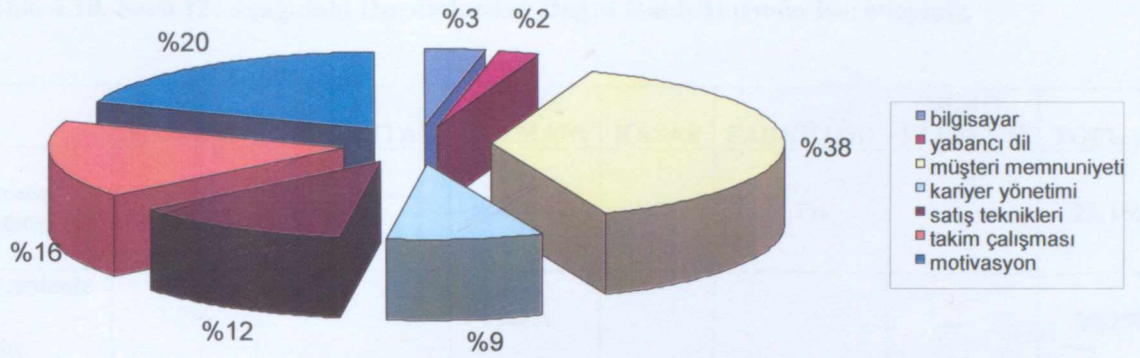
Çalışanlara şirketiçi eğitimlerin kendileri için ne ifade ettiği sorulmuş ve çalışanların %45'i "eğitimleri yeterli buluyorum" yanıtını vermişlerdir. Tezgahtar, kasap ve şarkütör olarak çalışanlar eğitimleri yeterli bulmuşken; kasiyerler, satış elemanları ve özellikle büro elemanları "hergün yaptığım iş bir önceki günün aynısı bunun için eğitime ihtiyacım yok" yanıtını vermişlerdir. Bu durumda kasiyer, satış elemanı ve büro elemanı olarak çalışmakta olan personele verilen eğitimlerin gözden geçirilmesi; herşeyden önce yaptıkları işi anlamlı bulmalarını sağlayacak eğitimler sunulması çalışanların iştatminleri açısından önemlidir.

Tablo 4.8. Soru 8: Eğitimlerden Beklentiniz Nedir?

SORU 8	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
Yol gösterici,çözüm önerici	19,5%	14,6%		7,3%	7,3%		48,8%
Kişisel gelişimimi desteklemeli	12,2%	4,9%	9,8%	2,4%	4,9%	2,4%	36,6%
Teknik ve mesleki eğitim		2,4%	2,4%		2,4%	4,9%	12,2%
Diğer	2,4%						2,4%
Toplam	34,1%	22,0%	12,2%	9,8%	14,6%	7,3%	100,0%

Çalışanların %48,8'i yol gösterici, çözüm önerici eğitimler almak istediklerini belirtmiş, eğitimlerin teknik ve mesleki eğitimler olmasını isteyenlerin oranı ise %12,2 olmuştur. Kasiyer, tezgahtar, kasap ve şarkütörler yol gösterici ve çözüm önerici eğitimler almak isterken; satış elemanları eğitimlerin kişisel gelişimlerini desteklemesi gerektiğini düşünmekte, büro elemanları ise teknik ve mesleki eğitimler almak istemektedirler.

Farklı görev tanımı olan çalışanların eğitimleri belirlenirken eğitimlerden beklentileri de gözönüne alınmalıdır. Ankete katılan çalışanlar arasında büro elemanları teknik ve mesleki eğitimi tercih ederken, kasiyerlerden teknik ve mesleki eğitimi tercih eden olmamıştır. Bu nedenle büro elemanlarına verilecek eğitimler belirlenirken teknik veya mesleki eğitimlere ağırlık verilmesi yararlı olacaktır ancak kasiyerlerin aynı eğitimleri alması çalışanların beklentilerini karşılamayacaktır.



Grafik 4.1. Soru 10: Şirketiniz tarafından aşağıdaki eğitimlerden hangilerini aldınız?

Çalışanlar daha çok müşteri memnuniyetinin sağlanmasına yönelik eğitimler almış olup, takım çalışması ve motivasyon eğitimlerine de katıldıklarını belirtmişlerdir. Yabancı dil, kariyer yönetimi veya bilgisayar eğitimlerine katılım oranı ise oldukça düşük kalmaktadır.

Tablo 4.9. Soru 11: Şirketiniz tarafından sunulan eğitimlerin daha iyi bir performans göstermenize yardımcı olduğunu düşünüyor musunuz?

SORU 11	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
EVET	34,1	19,5	9,8	9,8	14,6	7,3	95,1
HAYIR	,0	2,4	2,4	,0	,0	,0	4,9
TOPLAM	34,1	22,0	12,2	9,8	14,6	7,3	100,0

Çalışanların %95,1'i eğitimlerin performanslarını olumlu yönde etkileyeceğini belirtmiştir, eğitimlerin daha iyi bir performans göstermelerine yardımcı olmadığını düşünen çalışanlar tezgahlar ve satış elemanları olmuştur.

Tablo 4.10. Soru 12: Aşağıdaki Durumlardan Doğru Bulduklarınızı İşaretleyiniz.

SORU 12	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIS ELEMANI	KASAP	SARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
Kendimi geliştirebilmemi sağlayıcı eğitimler sunar	10,3%	2,6%		2,6%	7,7%		23,1%
Eğitimler terfilerde dikkate alınmaktadır.	7,7%		2,6%				10,3%
Farklı bölümlerin görev ve sorumlulukları hakkında bilgilendirmektedir.	5,1%	2,6%				2,6%	10,3%
Pozisyonumun gerektirdiği yetki ve sorumluluklar hakkında bilgilendirmektedir.	12,8%	15,4%	7,7%	7,7%	7,7%	5,1%	56,4%
Toplam	35,9%	20,5%	10,3%	10,3%	15,4%	7,7%	100,0%

Çalışanların %56,4'ü işleri ile ilgili yetki ve sorumluluklar hakkında bilgilendirildiğini düşünmektedir. Bunun yanında kendini geliştirebilecek eğitimler aldığını düşünen çalışanların %10,3'ü kasiyer, %7,7'si şarkütör olarak çalışanlardır. Büro elemanları ve satış elemanları ise kendini geliştirebilecek eğitimler sunulmadığını belirtmiştir. Bireylerin fiziksel ihtiyaçlarının yanısıra yöneticileri ve çalışma arkadaşları tarafından saygı görmek, bir gruba ait olmak , tanınmak, prestij sahibi olmak gibi ihtiyaçları da vardır ve çalışanların bu ihtiyaçları tatmin edebilmesi için kişisel gelişimine önem vermesi gerekmektedir. Şirketlerin kişisel gelişimi destekleyici eğitimler sunması çalışanların motivasyonu ve iştatminleri açısından önem taşımaktadır. Bu nedenle büro elemanları ve satış elemanlarına kişisel gelişimlerini destekleyecek eğitimler sunulması önemlidir.

Eğitimlerin terfilerde dikkate alındığını düşünen çalışanlar ise kasiyer veya satış elemanlarıdır. Kasap, şarkütör ve satış elemanları farklı bölümlerin görev ve sorumlulukları hakkında bilgilendirilmediğini belirtmiştir. Çalışanların işlerini hatasız yapabilmeleri ve değişen şartlara kısa sürede uyum sağlayabilmesi için yetki ve sorumlulukları ile ilgili konularda bilgilendirilmeleri önem taşımaktadır ki çıkan sonuca göre de çalışanlar bu konuda bilgilendirildiklerini düşünmektedirler.

Tablo 4.11. Soru 13: Aldığınız Eğitimler Yeterli mi?

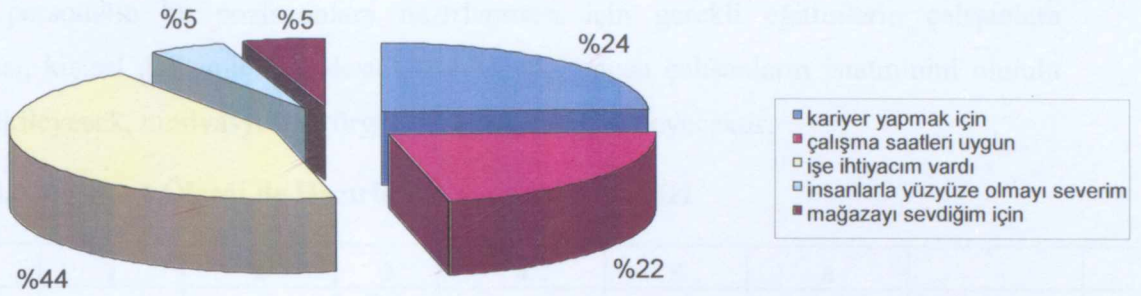
SORU 13	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM %
Aldığım Eğitimler Yeterli	20,0	10,0	2,5	2,5	10,0	,0	45,0
Bilmediğim pekçok Konu Var	15,0	10,0	10,0	7,5	5,0	7,5	55,0
%	35,0	20,0	12,5	10,0	15,0	7,5	100,0

Çalışanlara almış oldukları eğitimleri yeterli bulup bulmadıkları sorulmuş ve % 55'i bilmediği pekçok konu olduğunu, işbaşında karşılaştıkça öğrendiğini belirtmiştir. Kasiyer ve şarkütörler aldıkları eğitimlerin yeterli olduğunu düşünüyorken, satış elemanı, kasap ve özellikle büro elemanlarına verilen eğitimler gözden geçirilmelidir. Çalışanların görevlerini başarılı ve hatasız bir şekilde yerine getirebilmesi için işlerini nasıl yapmaları gerektiği konusunda bilgilendirilmeleri önem taşımaktadır.

Tablo 4.12. Soru 15: Sadece Görevim ile ilgili değil Farklı Departmanlarla İlgili Olan Eğitimleri de Almak İsterim.

SORU 15	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
Evet	17,1%	19,5%	7,3%	7,3%	9,8%	4,9%	65,9%
Hayır	17,1%	2,4%	4,9%	2,4%	4,9%	2,4%	34,1%
Toplam	34,1%	22,0%	12,2%	9,8%	14,6%	7,3%	100,0%

Ankete katılan çalışanlara mağazaki farklı pozisyonlar ile ilgili eğitimler almak isteyip istemedikleri sorulmuş çalışanların %65,9'u farklı departmanlara ait eğitimlere de katılmak istediklerini belirtmiştir.



Grafik 4.2. Soru 16: Perakendecilik sektöründe bu işi neden seçtiniz?

Soru 16'da çalışanlara perakendecilik sektöründe çalışmayı neden seçtikleri sorulmuş ve %44'ü bir işe ihtiyacım vardı cevabını vermiştir. Mağazacılıkta kariyer yapmak isteyen katılımcıların oranı da %24'tür. %22'lik kısım çalışma saatleri uygun olduğu için bu işi tercih ederken, insanlarla yüzyüze olmayı sevdiği için ve mağazada çalışmayı sevdiği için işi tercih edenlerin oranları %5'erdir.

Tablo 4.13. Soru 17: Gelecek Beş Yıldaki Kariyer Planınız Nedir?

	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIS ELEMANI	KASAP	SARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
Perakendecilik sektöründe yönetici olarak çalışmak	10,8%	8,1%	5,4%	2,7%	8,1%	2,7%	37,8%
Mesleğime devam etmek	5,4%	2,7%	5,4%	2,7%	2,7%	2,7%	21,6%
Başka bir sektörde çalışmak	10,8%	5,4%		5,4%	2,7%	2,7%	27,0%
Eğitimimi tamamlamak	8,1%	2,7%					10,8%
Emekli olmak			2,7%				2,7%
Toplam	35,1%	18,9%	13,5%	10,8%	13,5%	8,1%	100,0%

Mağaza çalışanlarına gelecek beş yıldaki kariyer planları sorulmuş ve çalışanlar arasında yönetici olarak çalışmak isteyenlerin oranı % 37,8 bulunmuştur. Tezgahtar ve şarkütörler daha çok yöneticiliği tercih etmişken, kasaplar ve kasiyerlerde başka bir sektörde çalışmak isteyen çalışanların oranı yüksek çıkmıştır. Yönetici olarak çalışmak

isteyen personelin bu pozisyonlara hazırlanması için gerekli eğitimlerin çalışanlara sunulması, kişisel gelişimlerinin desteklenmesi sözkonusu çalışanların iştatminini olumlu yönde etkileyecek, motivasyon ve örgüte bağlılıklarını etkileyecektir.

4.4.3. Likert Ölçeği ile Hazırlanan Soruların Analizi

Anket Soruları	1	2	3	4	5	6		
	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Pek fazla Katılmıyorum	Biraz Katılıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum	Cevap Vermeyenler	Toplam
	n	n	n	n	n	n	n	n
	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)	(%)
1 Departmanım değişen ihtiyaçlara karşı eğitim sağlıyor.	3 (5,66)	8 (15,09)	10 (18,86)	10 (18,86)	18 (33,96)	4 (7,54)	0	53 (100)
2 İşte aldığım eğitimi devamlı,ömür boyu yardımı olacak bir emek olarak görüyorum.	3 (5,7)	12 (22,6)	8 (15,1)	8 (15,1)	14 (26,4)	8 (15,1)	0	53 (100)
3 Benim departmanımda verilen eğitim planlı ve amaçlıdır.	5 (9,4)	3 (5,7)	9 (17,0)	10 (18,9)	17 (32,1)	9 (17,0)	0	53 (100)
4 Genel olarak, işbaşında aldığım eğitim yaptığım işe uygun.	5 (9,4)	5 (9,4)	7 (13,2)	6 (11,3)	24 (45,3)	6 (11,3)	0	53 (100)
5 Genel olarak işbaşında aldığım eğitim iş yaparkenki ihtiyaçlarımı karşılıyor.	2 (3,8)	8 (15,1)	6 (11,3)	13 (24,5)	21 (39,6)	3 (5,7)	0	53 (100)
6 Benim departmanımdaki insanlar hem kişisel hem de profesyonel gelişimleri ile ilgilidirler.	3 (5,8)	7 (13,5)	11 (21,2)	11 (20,8)	13 (25,0)	7 (13,5)	0	53 (100)
7 Yaptığım işi geliştirmek için yeni yollar aramakta aktif biriyimdir.	3 (5,7)	5 (9,4)	1 (1,9)	13 (24,5)	21 (39,6)	10 (18,9)	0	53 (100)
8 Eğitim ve gelişim benim departmanımda desteklenir ve ödüllendirilir.	13 (24,5)	14 (26,4)	4 (7,5)	15 (28,3)	4 (7,5)	3 (5,7)	0	53 (100)
9 Eğitime gönderilmeyi beklemek yerine kendi kendime öğrenme fırsatları ararım.	1 (1,9)	3 (5,7)	7 (13,2)	11 (20,8)	21 (39,6)	10 (18,9)	0	53 (100)

10	Şuandaki görevimi iyileştirmek ve kendimi gelecekteki pozisyonlara hazırlamak için öğrenmeye yönelik çabalarım vardır.	3 (5,7)	2 (3,8)	5 (9,4)	11 (20,8)	17 (32,1)	15 (28,3)	0	53 (100)
11	Genel olarak işte aldığım eğitim miktarından memnunum.	3 (5,7)	15 (28,3)	8 (15,1)	13 (24,5)	11 (20,8)	3 (5,7)	0	53 (100)
12	İşbaşında aldığım eğitimi genellikle çalışırken kullanabiliyorum.	1 (1,9)	10 (18,9)	5 (9,4)	10 (18,9)	19 (35,8)	8 (15,1)	0	53 (100)
13	Müşterilerin sattığımız ürünler ile ilgili sorularına cevap verebilirim.	0	2 (3,8)	0	9 (17,0)	15 (28,3)	15 (28,3)	12 (22,6)	53 (100)
14	Sattığımız birçok ürün ile ilgili pek bilgim yok ve onların nasıl kullanılacağını bilmiyorum.	11 (20,8)	9 (17,0)	7 (13,2)	0	11 (20,8)	3 (3,7)	12 (22,6)	53 (100)
15	Mağazadaki birçok ürünün yerini biliyorum.	0	1 (1,9)	0	7 (13,2)	21 (39,6)	12 (22,6)	12 (22,6)	53 (100)
16	İşyerine geldiğim zaman o günkü işimin ne olduğunu genellikle bilirim.	1 (1,9)	0	0	3 (5,7)	13 (24,5)	24 (45,3)	12 (22,6)	53 (100)
17	Görevimi yerine getirirken genellikle zorlanıyorum.	0	16 (30,2)	14 (26,4)	8 (15,1)	0	3 (5,7)	12 (22,6)	53 (100)
18	Müşterilere karşı nasıl davranmam gerektiğini biliyorum.	0	1 (1,9)	4 (7,5)	0	11 (20,8)	25 (47,2)	12 (22,6)	53 (100)
19	Müşterilerle konuşurken ve onlara ürünler hakkında bilgi verirken genellikle tedirgin ve heyecanlı olurum.	10 (18,9)	19 (35,8)	0	2 (3,8)	9 (17,0)	0	12 (22,6)	53 (100)

Anket çalışmasında ikinci bölümün sonuçlarında;

1- Kesinlikle Katılmıyorum 2- Katılmıyorum 3- Pek Fazla Katılmıyorum

4- Biraz Katılıyorum 5- Katılıyorum 6- Tamamen Katılıyorum cevabı veren çalışanların yüzdesel oranlarını ifade etmektedir.

Tablo 4.14 Soru 1: Departmanım Değişen İhtiyaçlara Karşı Eğitim Sağlıyor.

Soru 1	kasiyer	tezgahtar	satis elemani	kasap	sarkütör	büro elemani	Toplam
1,00		3,8%	1,9%				5,7%
2,00	3,8%		5,7%	5,7%			15,1%
3,00	9,4%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	18,9%
4,00	7,5%	7,5%			1,9%	1,9%	18,9%
5,00	13,2%	7,5%	3,8%		7,5%	1,9%	34,0%
6,00	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%			7,5%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Değişen ihtiyaçlara karşı eğitimler aldığını düşünen çalışanlar kasiyer, şarkütör ve tezgahtarlardır. Kasap ve satış elemanları ise değişen ihtiyaçlara karşı eğitim aldıklarını düşünmemektedirler. Çalışanların değişimleri yakından takip edebilmesi ve yeniliklere kısa sürede uyum sağlayabilmesi için düzenli olarak eğitimlere tabi tutulması çalışanların performansı açısından önem taşımaktadır.

Tablo 4.15. Soru 2: İşte Aldığım Eğitimi Devamlı, Ömür boyu Yardımı Olacak Bir Emek Olarak Görüyorum.

SORU2	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIS ELEMANI	KASAP	SARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
1,00	3,8%		1,9%				5,7%
2,00	5,7%	9,4%	3,8%	1,9%		1,9%	22,6%
3,00	7,5%	1,9%		1,9%	1,9%	1,9%	15,1%
4,00	5,7%	3,8%	1,9%	1,9%	1,9%		15,1%
5,00	7,5%	3,8%	5,7%	1,9%	7,5%		26,4%
6,00	5,7%	3,8%	1,9%	1,9%		1,9%	15,1%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Soruya Katılıyorum veya Tamamen Katılıyorum yanıtını veren çalışanların oranı sırasıyla %26,4 ve % 15,1'dir. Ancak tezgahtar, kasiyer ve büro elemanları eğitimleri ömür boyu yardımı olacak bir emek olarak değerlendirmemiştir. Çalışanlara sadece görevleri ile ilgili teknik ve mesleki bilgileri içeren eğitimlerden çok kendilerini geliştirebilecekleri, farklı alanlarda eğitimlerin de sunulması çalışanların eğitime bakış açılarının değişmesinde etkili olabilir.

Tablo 4.16. Soru 3: Benim Departmanımda Verilen Eğitim Planlı ve Amaçlıdır.

SORU 3	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIS ELEMANI	KASAP	SARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
1,00	1,9%	1,9%	5,7%				9,4%
2,00	1,9%		3,8%				5,7%
3,00	7,5%	1,9%		3,8%	3,8%		17,0%
4,00	9,4%	3,8%	1,9%		1,9%	1,9%	18,9%
5,00	11,3%	7,5%	1,9%	3,8%	5,7%	1,9%	32,1%
6,00	3,8%	7,5%	1,9%	1,9%		1,9%	17,0%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Satış elemanı olarak görev yapan çalışanlar eğitimlerin planlı ve amaçlı olduğunu düşünmemektedirler. Bunun dışında çalışanların büyük bir kısmı eğitimlerin planlı ve amaçlı olduğuna inanmaktadırlar.

Tablo 4.17. Soru 4: Genel Olarak, Aldığım Eğitim Yaptığım İşe Uygun

SORU 4	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIS ELEMANI	KASAP	SARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
1,00	3,8%	1,9%	1,9%		1,9%		9,4%
2,00	3,8%	3,8%	1,9%				9,4%
3,00	3,8%	3,8%	3,8%		1,9%		13,2%
4,00	5,7%	1,9%	1,9%			1,9%	11,3%
5,00	18,9%	7,5%	5,7%	3,8%	5,7%	3,8%	45,3%
6,00		3,8%		5,7%	1,9%		11,3%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Kasiyer, kasap, şarkütör ve büro elemanları yaptıkları işlere uygun eğitimler aldıklarını düşünürken, satış elemanları eğitimlerin işlerine uygun olmadığı görüşündedirler. Çalışanların yaptıkları işlere uygun eğitimler almaları ortaya çıkabilecek problemlerin en aza indirilmesini ve işlerin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi sağlar.

Tablo 4.18. Soru 7: Yaptığım İşi Geliştirmek İçin Yeni Yollar Aramakta Aktif Biriyimdir.

SORU 7	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
1,00	3,8%	1,9%					5,7%
2,00	5,7%		3,8%				9,4%
3,00					1,9%		1,9%
4,00	9,4%	3,8%	1,9%	5,7%	3,8%		24,5%
5,00	15,1%	7,5%	7,5%	1,9%	3,8%	3,8%	39,6%
6,00	1,9%	9,4%	1,9%	1,9%	1,9%	1,9%	18,9%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Çalışanların %39,6'sı bu soruya katılıyorum; %18,9'u ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Özellikle tezgahhtar, satış elemanı ve büro elemanı olarak görev yapan personelin işlerini geliştirmek için yeni yollar aradığı görülmektedir. Çalışanların hergün yaptıkları işlerin farklı bir şekilde yapılıp yapılamayacağını düşünmesi sadece şirket tarafından sunulan eğitimlerle yetinmeyip, kişisel gelişimlerine ve işlerine verdikleri önemi ortaya koymaktadır.

Tablo 4.19. Soru 8: Eğitim ve Gelişim Benim Departmanımda Desteklenir ve Ödüllendirilir.

SORU 8	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
1,00	9,4%	7,5%	3,8%		3,8%		24,5%
2,00	13,2%	5,7%	3,8%	3,8%			26,4%
3,00		3,8%		1,9%	1,9%		7,5%
4,00	9,4%	3,8%	5,7%	1,9%	3,8%	3,8%	28,3%
5,00	1,9%	1,9%	1,9%			1,9%	7,5%
6,00	1,9%			1,9%	1,9%		5,7%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Eğitim ve gelişimin desteklenip, ödüllendirildiğini düşünen çalışanların oranı oldukça düşük çıkmıştır. Çalışanların %26,4'ü katılmıyorum; %24,5'i ise kesinlikle katılmıyorum cevabını vermişlerdir. Çalışanların eğitimlerine önem verilmesi, kişisel gelişim çabalarının desteklenmesi ve bu çabalarının sonuçlarının ödüllendirilmesi çalışanları motive edecek, çalışanlar kendi görevleri ile ilgili sorumluluklar yanında üstlenebileceği yeni sorumluluklar arayacaktır.

Tablo 4.20 Soru 9: Eğitime Gönderilmeyi Beklemek Yerine Kendi Kendime Öğrenme Fırsatları Ararım.

SORU 9	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
1,00		1,9%					1,9%
2,00	3,8%		1,9%				5,7%
3,00	9,4%	1,9%			1,9%		13,2%
4,00	3,8%	5,7%	1,9%	7,5%	1,9%		20,8%
5,00	17,0%	3,8%	9,4%	1,9%	3,8%	3,8%	39,6%
6,00	1,9%	9,4%	1,9%		3,8%	1,9%	18,9%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Soru 7 ve 9'un cevapları benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Çalışanlar sadece şirket tarafından sağlanan eğitimlerle yetinmeyerek kendi kendilerini ve yaptıkları işi geliştirmek için çaba göstermektedirler. Çalışanların bu çabalarının da yönetim tarafından değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesi çalışanların iştatminlerini arttıracaktır.

Tablo 4.21. Soru 11: Genel Olarak İşte Aldığım Eğitim Miktarından Memnunum

SORU 11	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	SARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
1,00	1,9%	1,9%	1,9%				5,7%
2,00	5,7%	9,4%	9,4%		1,9%	1,9%	28,3%
3,00	9,4%	1,9%	1,9%		1,9%		15,1%
4,00	9,4%	5,7%	1,9%	1,9%	3,8%	1,9%	24,5%
5,00	7,5%	3,8%		5,7%	1,9%	1,9%	20,8%
6,00	1,9%			1,9%	1,9%		5,7%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Çalışanlar arasında eğitim miktarından memnun olan çalışanların oranı oldukça düşüktür. Özellikle satış elemanları ve tezgahtarlar almış oldukları eğitimin miktarından memnun değildir. Çalışanların eğitimlere vermiş olduğu önem bu sonuçlardan da anlaşılmaktadır.

Tablo 4.22. Soru 12: İşbaşında Aldığım Eğitimi Çalışırken Kullanabiliyorum.

SORU 12	KASİYER	TEZGAHTAR	SATIŞ ELEMANI	KASAP	ŞARKÜTÖR	BÜRO ELEMANI	TOPLAM
1,00		1,9%					1,9%
2,00	7,5%	1,9%	7,5%	1,9%			18,9%
3,00	1,9%	5,7%			1,9%		9,4%
4,00	5,7%	1,9%	3,8%	1,9%	5,7%		18,9%
5,00	15,1%	5,7%	3,8%	3,8%	1,9%	5,7%	35,8%
6,00	5,7%	5,7%		1,9%	1,9%		15,1%
Toplam	35,8%	22,6%	15,1%	9,4%	11,3%	5,7%	100,0%

Kasiyer, kasap, büro elemanı, tezgahtar ve şarkütörlerin almış oldukları eğitimleri işbaşında kullanabildikleri görülmüş ancak satış elemanlarının almış oldukları eğitimlerin gözden geçirilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

İçinde bulunduğumuz dönem gözönüne alınacak olursa yaşam şartlarındaki değişimlerin yanı sıra çalışma yöntemleri, üretim şekilleri ve işgücü piyasasının niteliğinde de değişimler yaşanmaktadır. Entellektüel sermayenin önemi gittikçe artmaktadır. Şirketler açısından rekabet gücü, rakiplere karşı ürün fiyatı veya ürün kalitesi yönünden üstün olmak demektir. Rekabet gücünün sağlanabilmesi için ise her sene bir önceki sene elde edilen sonuçların üstünde bir sonuç elde etmek gerekir. Bunu gerçekleştirebilmek için bir şirketin sahip olması gereken en önemli faktörlerden biri de yetmiş insan gücüdür.

Şirketler ve yöneticiler açısından önemi hergeçen gün artan çalışanların eğitimi ve kişisel gelişimlerinin sağlanması konusuna mağazacılık sektöründe çalışanların bakış açısı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Çalışanlar eğitime önem verirler çünkü;

Herşeyden önce çalışanların işleri ile ilgili olan yeni koşulları takip etmeleri gerekmektedir. İnsanlar belirli davranışları ihtiyaçları doğrultusunda sergiler. İhtiyaç teorilerine göre (örn. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi), kişinin sadece fiziksel değil sosyal ihtiyaçları da bulunmaktadır. Yani, kişi kendine yaptığı iş ile bağlantılı olarak sosyal çevreden saygı duyulmasını ister. Kişinin kendine güvenmesi, başkaları tarafından takdir edilmesi için işini hatasız yapması, yeni gelişmeleri takip etmesi, sürekli kendini geliştirmesi gerekmektedir.

İşletmeler arasındaki rekabetteki artış gibi artık çalışma hayatında çalışanlar arasında da sıkı bir rekabet ortamı bulunmaktadır. Yönetici adaylarının seçiminde işini hatasız yapan, mağazacılık hakkında gerekli bilgi ve donanıma sahip olan, yüzyüze ilişkilerde başarılı, strese dayanıklı ve problem çözme becerisi yüksek olan çalışanlar dikkate alınmaktadır. Bu nedenle çalışanların sadece görevlerini yerine getirmeleri yeterli olmamakta, farklı departmanların görev ve sorumlulukları hakkında da bilgi sahibi olması, bir bütün olarak mağazanın işleyişini bilmesi gerekmektedir. Tüm bu bilgilere de ancak eğitimler yoluyla sahip olabilir.

Douglas Mc.Gregor'ın Y Teorisi'ne göre şirketlerinin amaçlarını benimsemiş çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle yetinmeyecek, şirketin amaçlarına ulaşabilmesi için kendi görevi dışında sorumluluklar da üstlenmek isteyecektir.

Ancak unutulmamalıdır ki çalışanların amaçları benimsemesi elde edilecek ödüllere bağlıdır. Şef veya bölüm sorumlusu olmayı ödül olarak gören bir çalışan için yeni sorumluluklar almak, aynı zamanda motivasyon da sağlayacaktır. Bu yeni sorumlulukların altından başarılı bir şekilde kalkabilmesi için de kendini sadece çalıştığı departmana ait eğitimler ile sınırlamak istemeyecek daha fazlasını bilmek isteyecektir.

Herzberg'in Çift Faktör Teorisinde çalışanların motivasyonlarında etkili olan güdüleyici faktörler olarak örnek verilen yetki ve sorumluluk sahibi olmak, statü, başarı, terfi, yükselme fırsatlarına sahip olabilmek ve bireysel gelişimlerini sağlayabilmek için eğitime ihtiyaç duyarlar.

Mağaza yönetiminde çalışanlara eğitimlere katılmaları ve kişisel gelişimlerini arttırmaları konularında destek olmalıdırlar. Bartlett 2001 yılında yapmış olduğu araştırmasında iş eğitimleri ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki bulmuştur. Buna ek olarak unutulmamalıdır ki çalışanların İş Tatminlerini etkileyen faktörlerden biri de eğitim ve kişisel gelişme fırsatlarının sunulmasıdır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, mağazada çalışan personele ağırlıklı olarak müşteri memnuniyeti, motivasyon ve takım çalışması ile ilgili eğitimler sunulmaktadır, çalışanlar bu eğitimleri almaktan memnundur ancak çalışanlara verilecek eğitimlerin belirlenmesi aşamasında çalışanların hangi eğitimleri almak istediklerinin de öğrenilmesi katılımın artırılması ve elde edilecek sonuçlar bakımından önem taşımaktadır.

Eğitim konularında çeşitliliğin artırılması ve işbaşında çalışırken problem yaşayan personelin tekrar eğitimlere katılımının sağlanması da gerekmektedir. Mağaza çalışanlarına verilecek eğitimler belirlenirken görev tanımları dikkate alınarak farklı eğitimlerin sunulması yararlı olacaktır.

Özetle; kişilerin sosyal ihtiyaçları onları işlerinde statü sahibi olma eğilimine, bu eğilim ise yaptıkları işe hakim olma isteğine dönüşmekte, bunu gerçekleştirebilmek için de daha çok eğitime ihtiyaç duymaktadırlar ki bu da araştırmanın sonuçlarında görülen bir etkidir.

EK 1. İş Eğitimi ve İş Memnuniyeti Anketi

Bu anket iş eğitimi ve iş memnuniyetini ölçmek için hazırlanmıştır. ANKETE VERDİĞİNİZ CEVAPLAR GİZLİ TUTULACAKTIR. Bu anketi doldurmak, 18 yaşını doldurduğunuzu ve bu çalışmaya katıldığınıza dair bilgilendirilmiş onay verdiğinizi gösterir.

Lütfen aşağıdaki her soru için size en uygun olan rakamı yanındaki boş kutuya yazınız. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederim.

Şahnaz TAŞ
Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

1. Eğitim durumunuz nedir?	- İlkokul (5 yıl) - Ortaokul (8 yıl) - Lise (11 yıl) - Yüksekokul (12-14 yıl) - Üniversite (15-16 yıl) - Yüksek lisans ve üstü (17 yıl üstü)
2. Yaşınız nedir?	- 20 yaş altı - 20-25 - 26-30 - 31-35 - 36-40 - 41-45 - 45 ve üstü
3. Cinsiyetiniz	- Kadın - Erkek
4. İşyerindeki göreviniz nedir?	- Kasiyer - Tezgahtar - Satış elemanı - Kasap - Şarkütör - Büro elemanı
5. Çalışma şekliniz nedir?	- Part-time - Full-time
6. Kaç yıldır bu pozisyondasınız?	- Bir yıldan az bir süredir - 1-3 yıl - 4-6 yıl - 7-9 yıl - 10-12 yıl - 13'ten fazla yıldır
7. Şirket içi eğitimler sizin için ne ifade etmektedir?	- Bugüne kadar aldığım eğitimlerin bana yeni birşey kattığını düşünmüyorum. - Şirketin bana sunduğu eğitimleri yeterli buluyorum.

Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Pek Fazla Katılmıyorum	Biraz Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	2	3	4	5	6
	1. Departmanım, değişen ihtiyaçlara karşı eğitim sağlıyor.				
	2. İşte aldığım eğitimimi devamlı, ömür boyu yardımı olacak bir emek olarak görüyorum.				
	3. Benim departmanımda verilen eğitim, planlı ve amaçlıdır.				
	4. Genel olarak, iş başında aldığım eğitim yaptığım işe uygun.				

	5. Genel olarak, aldığım eğitim iş yaparkenki ihtiyaçlarımı karşılıyor.
	6. Benim departmanımdaki insanlar hem kişisel hem de profesyonel gelişimleri ile ilgilidirler.
	7. Yaptığım işi geliştirmek için yeni yollar aramakta aktif biriyimdir.
	8. Eğitim ve gelişim benim departmanımda desteklenir ve ödüllendirilir.
	9. Eğitime gönderilmeyi beklemek yerine kendi kendime öğrenme fırsatları ararım.
	10. Şu andaki görevimi iyileştirmek ve kendimi gelecekteki pozisyonlara hazırlamak için öğrenmeye yönelik çabalarım vardır.
	11. Genel olarak, işte aldığım eğitimin miktarından memnunum.
	12. İşbaşında aldığım eğitimi genellikle çalışırken kullanabiliyorum.
	13. Müşterilerin sattığımız ürünler ile ilgili olan sorularına cevap verebilirim.
	14. Sattığımız bir çok ürünle ilgili pek bilgim yok ve onların nasıl kullanılacağını bilmiyorum.
	15. Mağazadaki bir çok ürünün yerini biliyorum.
	16. İşyerine geldiğim zaman, o günkü işimin ne olduğunu genellikle bilirim.
	17. Görevimi yerine getirirken genellikle zorlanıyorum.
	18. Müşterilere karşı nasıl davranmam gerektiğini biliyorum.
	19. Müşterilerle konuşurken ve onlara ürünler hakkında bilgi verirken genellikle tedirgin ve heyecanlı olurum.
	20. Son bir yıl içerisinde katılmış olduğunuz eğitim tiplerini düşünün ve aşağıdaki eğitimleri 1'den 5'e kadar en çok katıldığınızdan başlayarak sıralayın: (1 = en çok bu tip bir eğitime katıldım, 5 = en az bu tip bir eğitime katıldım) ☐ Eğitimci önderliğinde sınıf eğitimi ☐ Bire-bir eğitim ☐ Bilgisayarlı eğitim ☐ Tecrübeli çalışanları izlemek ☐ Kendi kendine çalışmaya ya da bağımsız çalışmaya dayalı eğitim
	21. 21. sorudaki eğitim metodlarından sizin öğrenmenize yardımcı olduğunu düşündüğünüz en etkili yöntem hangisidir?
	22. Son bir yıl içerisinde işbaşında katılmış olduğunuz eğitim tiplerini en çok katıldığınızdan başlayarak 1'den 3'e kadar sıralayın: (1 = en çok butip bir eğitime katıldım, 3 = en az bu tip bir eğitime katıldım) ☐ Teknik ya da yapılan işe özgü beceri eğitimi ☐ Genel meslek beceri eğitimi ☐ Kişisel gelişim eğitimi

EK2. İş Eğitimi ve İş Tatmini Anketi

Training and Job Satisfaction Survey

This survey was designed to examine satisfaction job training and job satisfaction. THE SURVEY IS CONFIDENTIAL. Filling out this survey indicates that I am at least eighteen years old and I am giving my informed consent to be a participant in this study. Please circle the response for each question that comes closest to reflecting your opinion about it. Please return completed surveys to (name) by the end of the day on (date). Thanks for your time.

	Disagree Very Much (DVM)	Disagree Moderately (DM)	Disagree Slightly (DS)	Agree Slightly (AS)	Agree Moderately (AM)	Agree Very Much (AVM)
1. I feel I am being paid a fair amount for the work I do.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
2. There is really too little chance for promotion on my job.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
3. My supervisor is quite competent in doing his/her job.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
4. I am not satisfied with the benefits I receive.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
5. When I do a good job, I receive the recognition for it that I should receive.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
6. Many of our rules and procedures make doing a good job difficult.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
7. My department provides learning/training opportunities to meet the changing needs of my workplace	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
8. I sometimes feel my job is meaningless.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
9. Raises are too few and far between.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
10. Those who do well on the job stand a fair chance of being promoted.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
11. I view my education on-the-job as a continuous, lifelong endeavor.	DVM	DM	DS	AS	AM	AVM

12. The benefits we receive are as good as most other organizations offer.

DVM DM DS AS AM AVM

13. I do not feel that the work I do is appreciated.

DVM DM DS AS AM AVM

14. My efforts to do a good job are seldom blocked by red tape.

DVM DM DS AS AM AVM

15. I like doing the things I do at work.

DVM DM DS AS AM AVM

16. In my department, learning is planned and purposeful rather than accidental.

DVM DM DS AS AM AVM

17. I feel unappreciated by the organization when I think about what they pay me.

DVM DM DS AS AM AVM

18. People get ahead as fast here as they do in other places.

DVM DM DS AS AM AVM

19. My supervisor shows too little interest in the feelings of subordinates.

DVM DM DS AS AM AVM

20. The benefit package we have is equitable.

DVM DM DS AS AM AVM

21. There are few rewards for those who work here.

DVM DM DS AS AM AVM

22. I have too much to do at work.

DVM DM DS AS AM AVM

23. I enjoy my coworkers.

DVM DM DS AS AM AVM

24. Overall, the on-the-job training I receive is applicable to my job

DVM DM DS AS AM AVM

25. I feel a sense of pride in doing my job.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

26. Overall, the training I receive on the job meets my needs

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

27. There are benefits we do not have which we should have.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

28. In my department, people are interested in both personal and professional development.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

29. I have too much paperwork.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

30. I don't feel my efforts are rewarded the way they should be.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

31. I am satisfied with my chances for promotion.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

32. I am proactive in seeking ways to improve what I do

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

33. My job is enjoyable.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

34. I like the people I work with.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

35. Training and development are encouraged and rewarded in my department.

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

36. I like my supervisor

DVM	DM	DS	AS	AM	AVM
-----	----	----	----	----	-----

37. I deliberately seek out learning opportunities rather than waiting to be sent to training.

DVM DM DS AS AM AVM

38. My supervisor is unfair to me.

DVM DM DS AS AM AVM

39. I have learning goals designed to enhance my current work assignment and to prepare me for future positions

DVM DM DS AS AM AVM

40. There is too much bickering and fighting at work.

DVM DM DS AS AM AVM

41. Overall, I am satisfied with the amount of training I receive on the job

DVM DM DS AS AM AVM

42. I am generally able to use what I learn in on-the-job training in my job

DVM DM DS AS AM AVM

43. I feel satisfied with my chances for salary increases.

DVM DM DS AS AM AVM

44. Think about the types of formal training you have participated in within the past year, and rank on a scale of 1-4 which types of on-the-job training situations you have participated in the most. (1=most time spent in this type of training situation; 4=least time spent in this type of training situation)

- _____ Instructor-lead classroom training
- _____ One-on-one training
- _____ On-line or computer-based training
- _____ Job shadowing or observing experienced employees
- _____ Self-study or independent study (including video-based training)

45. Of all the training methods listed in question 44 (above), circle the one that you believe is most effective in helping you learn.

46. In the past year, rank on a scale of 1-3 the types of on-the-job training that you have received in order of most to least (1=most time spent in this type of training; 3=least amount of time spent in this type of training).

_____ Technical or job-specific skill training
_____ General business skill training
(example: computer classes)
_____ Personal development training

47. How many years have you been in your current position:

_____ Less than one
_____ 1-3 years
_____ 4-6 years
_____ 7-9 years
_____ 10-12 years
_____ Over 13 years

If you have been in your job for one year or more, skip to question 49.

48. If you have been in your current position for less than a year, how many days have you spent in formal on-the-job training _____. (skip to question 50)
49. If you have been in your current position for more than a year, how many days in the past year have you spent in formal on-the-job training _____.

50. My age is:

_____ under 20
_____ 20-25
_____ 26-30
_____ 31-35
_____ 36-40
_____ 41-45
_____ 46-50
_____ 51-55
_____ 56-60
_____ 61-65
_____ over 66

51. My level of education is:

_____ Some High School
_____ High School Diploma
_____ Some College
_____ Bachelor's Degree
_____ Some Graduate Study
_____ Graduate Degree

52. I am ☐ Male ☐ Female

53. I am a ☐ Permanent employee ☐ Contract employee

54. I am a ☐ Customer Service Representative ☐ Technical Service Representative

55. My ethnicity is (please check all that apply):

☐ Black

☐ Caucasian

☐ Chinese

☐ Hispanic/Latino

☐ Latin American

☐ Japanese

☐ Korean

☐ North American Indian

☐ Pacific Islander

☐ South/Southeast Asian

☐ West Asian/Arab

EK3.Çalışan Anketi

Answer the following questions by checking the word that best describes how you feel about your work. The choices are:

☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree

1. I can usually answer customers' questions about products we sell.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree —
2. I am confused about most products we sell and how to use them.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
3. I know where most products are located in the store.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
4. When I come to work, I have a good idea about what I will be doing.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
5. I have trouble remembering how to fill in the forms I use in my job.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
6. I know how I am expected to treat customers.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
7. I am nervous and anxious about talking with customers and helping them get the products they need.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
8. I know why we are in business.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
9. I have a good idea who our customers are and what kinds of people shop here.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
10. I'm not sure I can handle problem customers well.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
11. I don't know how to complete all the basic tasks required in my job.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
12. I work as part of a team that supports and encourages me.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
13. I don't understand the rules that apply to my job.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree
14. I know that if I do my job well, our customers will come back.
☐Strongly Disagree ☐Disagree ☐Neither Agree nor Disagree ☐Agree ☐Strongly Agree

KAYNAKÇA

Arasta Dergisi, Alışveriş Merkezleri Derneği, Sayı: Mart-Nisan, 1998, s.55'ten Mehmet Ali Aktaş.

Barrows, David, Tom Wesson, "A comparative Analysis of Job Satisfaction among Public and Private Sector Professionals", **The Innovation Journal**, 2001.

Bartlett, Kenneth R.. "The Relationship between Training and Organizational Commitment: A Study in the Health Care Field", **Human Resource Development Quarterly**, Vol. XII, No. 4, ss. 335-352.

Baykal, Besim (çev.). **Organizasyonlar: Teori ve Davranış**, Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, İstanbul: İ.İ.T.İ.A İşletme Bilimleri Enstitüsü, 1981, s.215.

Burke, Michael J, Russell R. Day, "A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training", **Journal of Applied Psychology**, Vol.71, 1986, ss. 232-245.

Çetin, Canan (çev.). **İnsan Kaynaklarının Eğitim ve Gelişimi**, Raymond A. Noe, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 1999, s. 55.

Dessler, Garry. **Human Resource Management**, 6th. Ed., New Jersey: Prentice Hall, 1994.

Ford, Kevin J., Raymond A. Noe. "Self-assessed Training Needs: The Effects of Attitudes toward Training, Managerial Level, and Function", **Personnel Psychology**, C. XL, Vol. 1, 1987, ss. 39-54.

Franzoi, Stephen L. **Social Psychology**, 2. bs., Mc GRAW-HILL: Boston, 2000.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Synderman, B. B.(2004). **Motivation to Work**, Wiley: New York, 1959.

Kuo, Ying-Feng, Ling-Show Chen. "Individual Demographic Differences and Job Satisfaction among Information Technology Personnel: An Empirical Study in Taiwan", **International Journal of Management**, Vol. XXI, No. 2, 2004, ss. 221-231.

Mau, Wei-Cheng, Amie Kopischke. "Job Search Methods, Job Search Outcomes, and Job Satisfaction of College Students: A Comparison of Race and Sex", **Journal of Employment Counseling**, Vol. XXXVIII, No. 3, 2001, ss. 141-149.

Maurer, Todd J. "Career-relevant Learning and Development, Worker Age, and Beliefs About Self-Efficacy for Development", **Journal of Management**, C.XXVII, Vol. 2001, ss. 123-140.

McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**, NY: McGraw-Hill, 1960.

Mencer, Curtis. **The Effectiveness of Initial Employee Training in a Chain of Retail Farm Stores**. Doktora Tezi, Baker College.

Nijhof, Wim J. "Knowledge Management and Knowledge Dissemination", Academy of Human Resources Development (AHRD) Conference Proceedings, ss. 479-486.

Pollock, Timothy G., Robert C. Whitbred, Noshir Contractor. "Social Information Processing and Job Characteristics: A Simultaneous Test of Two Theories with Implications for Job Satisfaction", **Human Communication Research**, Vol. XXVI, No. 2, 2000, ss. 292-331.

Riggio, Ronald E. **Introduction to Industrial/Organizational Psychology**, New Jersey: Pearson Education, 2003.

Sabuncuoğlu, Zeyyat. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Bursa: Ezgi Kitapevi, 2000.

Savaşer, Tülay (çev.). **Müşteri Tatmininde Süreklilik**, Richard F. Gerson, 1.b., İstanbul: Rota Yayınları, 1997.

Schultz Duane P., Sdney E. Schultz. **A History of Modern Psychology**, 8.bs., Belmont, CA: Thomson Wadsworth, 2004.

Schmidt, Steven W. **The Relationship between Satisfaction On-The-Job Training and Overall Job Satisfaction**. Doktora Tezi, University of Wisconsin, Milwaukee.

Soysal, Suat. **Mağazacılık Mükemmel Müşteri Hizmeti ve Etkili Satış Teknikleri**, 10.bs., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2005.

Şencan, Hüner ve Erdoğan, Nihat. **İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi**, 1.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 46.

Tracey, Bruce J., Timothy R. Hinkin, Scott Tannenbaum, John E. Mathieu. "The Influence of Individual Characteristics and the Work Environment on Varying Levels of Training Outcomes", **Human Resource Development Quarterly**, C. XII, Vol. 1, 2001, ss. 5-23.

Tucker, Florence D. "A Study of the Training Needs of Older Workers: Implications for Human Resources Development Planning", **Public Personnel Management**, C. XIV, Vol. 1, 1985, ss. 85-96.

Van Buren, Mark E., William Erskine. "State of The Industry: ASTD's Annual Review of Trends in Employer-Provided Training in the United States, Report 2002", Product #190202.

Von Glasserfeld, Ernst. "A Constructivist Approach to Teaching", **Constructivism in Education**, Eds. Leslie P. Scheffe, Jerry Gale, Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1995.

Wanous, John P. , Timothy D. Poland, Stephen L. Premack, Shannon K. Davis. "The Effects of Met Expectations on Newcomer Attitudes and Behaviors: A Review and Meta-Analysis", **Journal of Applied Psychology**, C. LXXVII, Vol. 3, 1992, ss. 288-297.

Wentland, Daniel. "The Stratejik Training of Employees Model (STEM): The Four P's Approach", 2001, Eric Document Reproduction Service No. Ed 452349, Report No. CE081484

İnternet Kaynakları:

Aktaş, Mehmet Ali. "Perakendecilik ve Diğer İşletmelerden Farkları", <http://www.malianaliz.com/perakendevediger>, 27 Haziran 2006.

Bocutoğlu Ersan, Yavuz Atasoy, "Yükselen Süpermarket Olgusu Karşısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Örneği", <http://www.tesob.org.tr/atasoy>, t.y.

Keskin, Abdullah, <http://www.egitim.aku.edu.tr/motivasyondikkat1.doc>, 26/06/2006.

Özden, Mehmet Cemil. “Eğitim Yönetimi”, http://mcozden.com/ikf_6_ey.htm, 27/06/2006.

Subaşlar, Belgin. “Eğitimle Değer Yaratmanın ilk Adımı: Eğitim İhtiyaç Analizi”, www.insankaynaklari.com, 20/06/2006.

Sait, Rifat. “Türkiye’de Perakende Sektörü”, <http://www.kobifinans.com.tr/>, 27 Haziran 2006.

Türkmen, İbrahim. “Yasa Bu Şekliyle Çıkarsa Marketler Büyük Darbe Alır,” www.zaman.com.tr, 17 Şubat 2006.

ÖZGEÇMİŞ

23.10.1979 İzmir doğumludur. T. E. D. Özel Aliğa Lisesi'ni 1997 yılında bitirdikten sonra Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü'nden 2002 yılında mezun olmuştur. 2003-2006 yılları arasında Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Tezli Yüksek Lisans programını tamamlamıştır. Halen Migros Türk T.A.Ş. Maslak Migros mağazasında çalışmaktadır.

