

12/1/13

**BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE
İŞLETMELERİNDE İNSAN KAYNAKLARI
EĞİTİMİ – TANSAS A.Ş. UYGULAMASI**

**SERAP ŞENKAYA
YÜKSEK LİSANS TEZİ
ESKİŞEHİR, 2002**

**BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE İŞLETMELERİNDE İNSAN
KAYNAKLARI EĞİTİMİ – TANSAŞ A.Ş. UYGULAMASI**

Serap ŞENKAYA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İşletme Anabilim Dalı

Danışman : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

**Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
Nisan- 2002**

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

BÜYÜK VE ORTA BÜYÜKLÜKTEKİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA
İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ – TANSAS A.Ş. UYGULAMASI

Serap ŞENKAYA
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül 2001
Danışman : Prof.Dr.Güneş BERBEROĞLU

Gelişen ekonomi ile birlikte insanların ihtiyaçları ve beklentileride farklılık göstermektedir. Bu anlamda da, farklı sektörlerle ve farklı yaklaşımlara ihtiyaç duyulmaktadır.

Pazarlama bilimi içerisinde dağıtım kanalları da değişiklik göstermiştir. Bazı dağıtım kanalları fonksiyonlarını yitirirken bazı dağıtım kanalları da gelişim göstermiştir.

Bu değişimlere paralel olarak insan kaynakları yönetiminde faaliyet alanı genişlemiş ve önemi artmıştır.

Gelişen perakende sektöründe başarı anahtarı olarak insan faktörünün görülmesi insan kaynakları yönetiminin gerekliliğini ortaya koymuştur.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Serap ŞENKAYA'nın "Büyük Ve Orta Büyüklükteki Perakende Mağazalarında İnsan Kaynakları Eğitimi – Tansaş A.Ş. Uygulaması" başlıklı tezi.....tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Adı-Soyadı**İmza**

Üye (Tez Danışmanı)

Prof. Dr. Güneş BERBEROĞLU

Üye.

: Yrd.Doç.Dr. Serap BENLİGİRAY

Üye.

Yrd.Doç.Dr. Deniz KAĞNICIOĞLU

Prof. Dr. Zühür ALTAN
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	iv
ÖZGEÇMİŞ.....	v
ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARI

1. PERAKENDECİLİK KAVRAMI.....	2
1.1. Perakendeciliğin Tanımı.....	2
1.2. Perakendeciliğin Fonksiyonları.....	3
1.3. Perakendeci Kurumların Sınıflandırılması	4
1.3.1. Genel Sınıflandırma.....	4
1.3.2. Diğer Sınıflandırmalar.....	6
2. BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARI.....	7
2.1. Süpermarket Ve Hipermarketlerin Tanımlanması.....	8
2.2. Süpermarket ve Hipermarketlerin Özellikleri.....	9
2.3. Süpermarket İşletmeciliğinin Gelişim Süreci	10
2.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Süpermarket İşletmeciliğinin Gelişim Süreci.....	10
2.3.2. Avrupa'da Süpermarket İşletmeciliğinin Gelişim Süreci.....	11

2.3.3. Türkiye'deki Süpermarket Gelişim Süreci.....	12
---	----

3. BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ ORGANİZASYON YAPILARI.....	14
4. TÜRKİYE'DE BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ SORUNLARI VE BAŞARI FAKTÖRLERİ.....	19

İKİNCİ BÖLÜM

BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ.....	22
1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı.....	25
1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları.....	26
1.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi.....	27
1.4. İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri.....	27
1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri.....	30
2. BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ.....	32
2.1. Eğitimin Amaçları.....	33
2.2. Eğitim Bölümünün Örgütlenmesi.....	34
2.3. Eğitim Türleri.....	38
2.4. Eğitim Süreci.....	40
2.4.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi.....	40
2.4.2. Eğitimin Planlanması.....	42
2.4.3. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	43
2.4.4. Eğitimin Yönteminin Seçilmesi.....	44

2.4.4.1.	Eğitim Yöntemi Seçilirken Dikkat Edilecek Noktalar.....	44
2.4.4.2.	Eğitim Yöntemleri.....	45
2.5.	Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi.....	50
3.	BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN İÇERİĞİ.....	51
3.1.	Ürün Bilgisi Eğitimi.....	52
3.1.1.	Ürün Bilgisi Kavramı.....	52
3.1.2.	Ürün Bilgisinin Faydaları.....	53
3.1.3.	Ürün Bilgisi Eğitim Yöntemi.....	54
3.2.	Müşteri İlişkileri Eğitimi.....	54
3.2.1.	Müşteri İlişkileri Kavramı.....	55
3.2.2.	Müşteri İlişkileri Eğitiminin Faydaları.....	58
3.2.3.	Müşteri İlişkileri Eğitim Yöntemi.....	59
3.3.	Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi.....	59
3.3.1.	Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi Kavramı.....	59
3.3.2.	Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisinin Faydaları.....	60
3.3.3.	Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi Eğitim Yöntemi.....	60
3.4.	Yönetici Eğitimleri.....	60
4.	TÜRKİYE'DE BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM PROFİLİ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ.....	63
4.1.	İnsan Kaynakları Eğitim Profili.....	63
4.2.	Eğitimin Başarı Faktörleri.....	66

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİNE İLİŞKİN TANSAS A.Ş.'DE BİR ARAŞTIRMA

1.	TANSAS A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİ	69
2.	ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ.....	70
2.1.	Araştırmanın Amacı	70
2.2.	Araştırmanın Yöntem ve Kapsamı.....	70
3.	TANSAS A.Ş.DE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM SÜRECİ.....	71
3.1.	Eğitim Amaçları	71
3.2.	Eğitim Bölümünün Örgütlenmesi.....	72
3.3.	Eğitim Türleri.....	72
3.4.	Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi	73
3.5.	Eğitim Planlaması.....	97
3.6.	Eğitim Bütçesinin Hazırlanması.....	97
3.7.	Eğitim Yöntemleri.....	98
3.8.	Eğitimin Değerlendirilmesi.....	101
4.	TANSAS A.Ş.'DE İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNE İLİŞKİN UYGULAMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER.....	101
	SONUÇ.....	105
	EKLER.....	107
	KAYNAKÇA.....	133

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 1- İşletme Organizasyon Yapısı.....	17
Şekil 2 - Mağaza Organizasyon Yapısı.....	18
Şekil 3 - İnsan Kaynakları Organizasyon Yapısı.....	35
Şekil 4 - İnsan Kaynakları Organizasyon Yapısı.....	36

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 1 -Türkiye'de Yıllar İtibariyle Hipermarket ve Süpermarketlerin Gelişimi.....	13
Tablo2 - Türkiye'de Yıllar İtibariyle Hipermarket ve Süpermarketlerin Gelişim Beklentileri.....	13
Tablo 3 - Perakende İşletmelerini Zorlayacağı Düşünülen Başlıca Konular.....	65
Tablo 4 - Önümüzdeki Yıllarda Gerçekleştirilmesi Planlanan Atılımlar.....	65
Tablo 5 - İnsan Kaynaklarında Uygulanan Başlıca Yöntemler.....	66

GİRİŞ

Perakendecilik son yıllarda en hızlı gelişme gösteren sektörlerden olmakla birlikte gelişmiş ülkelerin en dinamik faktörlerinden birisini oluşturmaktadır. Hızla gelişim gösteren bu sektörde başarıyı belirleyen faktörlerin başında, insan kaynağını etkin ve verimli kullanmak tanımlanabilir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde büyük ve orta ölçekli perakende mağazalarının tanımlanması, gelişim süreci ve başarı faktörleri anlatılmaktadır.

İkinci bölümde ise; büyük ve orta ölçekli perakende mağazalarında insan kaynakları yönetimi kavramıyla birlikte bu kaynağın etkin ve verimli kullanılmasını sağlayan eğitim faktörü anlatılmaktadır. Perakende mağazalarında insan kaynakları; eğitimi, içeriği ve yöntemleri vurgulanmıştır.

Üçüncü bölümde sektörde faaliyet gösteren Tansaş A.Ş. de insan kaynakları eğitiminde bir uygulama sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARI

İşletmelerin temel işlevi; toplumun gereksinimlerini karşılayacak mal ve hizmetleri üretmek ve satmaktır. Süreç olarak bakıldığında teknolojik ve ekonomik gelişmelerle birlikte mal ve hizmetlerin üretimi ve sunumu şekil değiştirmiş olmasına rağmen, işletmelerin temel işlevi değişmemiştir. Gelişen teknoloji ve tekniklerle birlikte araçlar ve kurumlarda farklılık göstermiştir. Pazarlama faaliyetinin değişimi içerisinde perakendeci kurumlarda gelişen teknoloji ve tekniklerle farklı boyutlara gelmiştir.

1. PERAKENDECİLİK KAVRAMI

1.1. Perakendeciliğin Tanımı

Perakendecilik her toplumda geçerli temel pazarlama eylemidir. Perakendecilik, son tüketicilere malları ve hizmetleri doğrudan satma işlevidir. Pazarlama sürecinin en son aşamasıdır.¹

Perakendecilik, mal veya hizmetlerin kişisel veya aile kullanımı için satışı ve bununla doğrudan ilişkili tüm faaliyetlerdir.²

Perakende satış ilgili diğer bir tanımlamada; Türk Gelir Vergisi Kanununda şu şekilde yapılmaktadır: Satışı yapılan madde ve malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere satılmasıdır.

¹ İlhan CEMALCILAR, *Pazarlama Kavramlar Kararlar*, (İstanbul,1998), s.197

² Philip KOTLER - Gary ARMSTRONG, *Principles Of Marketing*, (USA,1998),s.390

Perakende satış faaliyetlerini yapan hangi kuruluş olursa olsun mal ve hizmetler ne şekilde (kişisel, posta ile, telefon v.b.) ve nerede (mağazada, sokakta, tüketicinin evinde v.b.) satılırsa satılsın, bu kişi veya kuruluşlar perakendecilik faaliyeti yapıyor sayılırlar. Migros, Tansaş, Carrefour, Ak Merkez deki mağazalar, evlere çelik tencere için kabul partisi düzenleyenler, kapıdan kapıya dolaşan ansiklopedi satıcıları, gezgin (seyyar) satıcılar v.b. birer perakendecidir. Ayrıca ev onarım bakım işlerini görenler, ziyaret edilen doktor, avukat, otel v.b. de perakendeci sınıfına girmektedir.³

1.2. Perakendeciliğin Fonksiyonları

Temel işlevi nihai tüketicilere mal ve hizmet satmak olan araçların gerçekleştirdikleri dört ana fonksiyon vardır. Bu fonksiyonlar şu şekilde sıralanabilir.⁴

- Malları satın almak ve depolamak,
- Malların mülkiyetini taşımak,
- Malların kullanışı ve satışı hakkında bilgi vermek,
- Bazı durumlarda alıcıları kredi tanımak.

Bu durumda perakendeciliğin ve perakendecinin fonksiyonları, hem tüketiciler hem üreticiler, hem de üretici ve toptancılar için oldukça önemlidir. Perakendeciler, müşterileri için satın alma uzmanı, kendilerine mal tedarik edenler için satış uzmanı gibi görev yaparlar; bu rollerini yerine getirirken de tüketicilerin ihtiyaçlarını tahmin etme, mamul çeşitlerini oluşturma , pazar bilgisi toplama ve müşterilerine kredi tanıma gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinde de bulunurlar. Böylelikle üretici ve toptancılarla tüketicilerin bağlantılarını sağlarlar.⁵

³ Ömer Baybars TEK, **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**, (İzmir, 1997), s.582

⁴ Jerry M.ROSENBERG, **Alışveriş Sözlüğü**, (Çev: Meral TÜZEL) (İstanbul,1998),s.252

⁵ İsmet MUCUK, **Pazarlama İlkeleri**, (İstanbul, 2000),s.256

Bu görevlerini yerine getirirken, perakende işletmeleri mal ve hizmetlerin üretim/imalat noktalarından, son tüketicilere dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısını oluştururlar.⁶

Bu açıdan bakıldığında perakendeciliğin, bir taraftan müşterinin ihtiyaçlarını tespit etme ve onların ihtiyaçlarını en üst düzeyde tatmin etmekle birlikte, üretici ve toptancılara da en iyi hizmeti vermeyi bir arada sağlaması bakımından oldukça önemli bir fonksiyonu yerine getirdiği gözlemlenmektedir.

1.3. Perakendeci Kurumların Sınıflandırılması

Perakendeci kurumlar verilen hizmet, mülkiyet, satılan mal türü ve büyüklük gibi çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmışlardır. Uygulamada sınıflandırma kriteri olarak daha çok, genel ölçek büyüklüğü, örgütsel yapı ve uygulanan yöntemler kullanılmaktadır.⁷

1.3.1. Genel Sınıflandırma

Rom J.Markin tarafından yapılan ve yaygın olarak kullanılan genel sınıflandırma şu şekildedir.⁸

Satılan mal türüne göre perakendeci mağazalar

- Her türlü tüketim malı satanlar (bakkal, çerçi v.b.)
- Çok ürün dizisi bulunduran kolaylık mağazaları (süpermarket, drugstore v.b)
- Bölümlü (departmanlı) mağazalar
- Çeşit mağazaları
- Kolayda bulunan malları satanlar(büfeler, bakkallar),
- Beğenmeli malları satanlar (konfeksiyon, mobilya v.b.) ve özellikli malları satanlar... (video, bilgisayar v.b.)

⁶ TEK,a.g.e.,s.582

⁷ Aynı,s.583

Görülen işleve (fonksiyona) göre perakendeci mağazalar

- Servis (hizmet) mağazaları
- Self-servis mağazaları
- Peşin öde götür (Cash&Carry)
- Depo Kulüpleri
- Süpermarketler
- Mağazasız perakendecilik

Doğrudan pazarlama

- posta (mektup)ile satış mağazaları
- tele pazarlama (telefonla satış)
- televizyonlu pazarlama
- elektronik pazarlama (bilgisayarlı, internet v.b.)
- video centers

Doğrudan satış (kapıdan kapıya aktif)

Otomatik (makinalı) satışlar

Mülkiyete göre

-Mülkiyetin genişliğine göre

- bağımsız (tek) perakendecilik
- birleşik perakendecilik
- gönüllü zincirler
- perakendeci guruplaşmaları
- zincir mağazalar
- şube mağazalar
- franchising mağazaları
- çok uluslu perakendeci mağazaları
- perakendeci konglemerasyonları

-Mülkiyetin niteliği göre

- imalatçının kendi perakende satış mağazaları
- kiralananmış reyonlar

⁸ Aynı, s.580-582.

- corner shop
- şirket biçiminde
- kamu mağazaları
- kooperatif mağazaları

-Yerleşme yerine göre perakendeci mağazalar

- Mahalleler
- İkincil ticaret merkezleri
- Ticaret merkezlerindeki mağazalar
- Alış veriş merkezlerindeki mağazalar
- Kent ve ana ticaret merkezlerindeki mağazalar
- Semt pazarlarındaki tezgahlı satıcılar
- Karayolları kenarındaki satıcılar
- Benzin istasyonları içinde veya yanında fastfood mağazaları
- Benzin istasyonlarına ait kolaylık marketleri
- Köy ve kasabalardaki satıcılar
- Seyyar satıcılar, işportacılar
- İnternet ağı
- Kamyonlu(araçlı) satıcılar
- Açık oto pazarları
- Selfservis birimler (bankamatik, otomatik posthane v.b.)

1.3.2. Diğer Sınıflandırmalar

Genel sınıflandırmanın yanı sıra perakende işletmeleri aşağıdaki kriterlere göre de çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bu sınıflandırmaların bazıları şu şekildedir.⁹

- Örgütsel yapı ve uyguladıkları yöntemlere göre perakendeci mağazalar
- Klasik (geleneksel) Perakendeciler (bakkal,kasap,manav,v.b.)

⁹ Aynı,s.586

Modern Perakendeciler (süpermarketler,hipermarketler,zincir mağazalar,fast-food restoranları,v.s.)

- Ölçek büyüklüğü bakımından perakendeci mağazalar

Küçük ölçekli perakende işletmeleri (bakkal,kasap,manav,v.b.)

Büyük ölçekli perakende işletmeleri (süpermarketler, bölümlü mağaza v.s.)

Bütün özelliklerin toplandığı diğer bir sınıflandırmada aşağıdaki kriterler esas alınarak yapılmıştır.¹⁰

-İşleyiş yöntemleri açısından perakendecilik

-Satılan mal türüne göre perakendecilik

-Sahiplik bakımından perakendecilik

-Büyüklüğüne göre perakendecilik

Yapılan tüm sınıflandırmaların birleştiği noktaların başında büyüklük ve işleyiş yöntemlerinin geldiği görülmektedir.

2. BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARI

Büyük ölçekli perakende mağazalarını genel olarak süpermarket, bölümlü mağaza ve hipermarket olarak isimlendirebilir. Bu çalışmada; Büyük ve Orta Ölçekli Perakende (BOP) Mağazaları olarak süpermarket ve hipermarket anlatılmaktadır. BOP Mağazalarında ölçüt olarak şu kriterler kullanılmaktadır.¹¹

Mağaza satış alanı(m2 olarak yüzölçümü)

Mağazada çalışan personel sayısı

Haftalık veya yıllık satışlar

İşletmenin hukuki örgüt biçimi (A.Ş. vs.)

İşletmenin kuruluş sermayesi

¹⁰ CEMALCILAR,a.g.e.s,59.

¹¹ TEK,a.g.e.,s.585

Bu kriterlere göre süpermarket ve hipermarketlerde ayrı ayrı tanım ve özelliklere sahiptir.

2.1. Süpermarket Ve Hipermarketlerin Tanımlanması

Etimolojik yönden “ üstün pazar “ anlamına gelen süpermarket; mağaza satış alanı, satış hacmi ve yöntem biçimleri bakımından aynı tür ticareti yapan, alışılmış geleneksel gıda perakendecilerinden çok daha büyük gıda perakendeci tipidir.¹²

Süpermarketler başta her türlü gıda maddeleri olmak üzere, temizlik malzemeleri ve kozmetik gibi gıda dışı bir kısım mallarla reçetesiz satılabilen ilaçları selfservis sistemi ile satan bölümlü mağazalardır. Reyonlarda açık vitrin ve sergilemeye önem verilir. Süpermarketler, çok çeşitli temel gıda maddelerini büyük ölçekli ve aracısız alımları, yüksek devir hızları v.b. sayesinde düşük kar marjıyla düşük fiyatla satabilmeleri sayesinde gelişmiş ülkelerde bakkaliye dükkanlarının yerini almışlardır.¹³

Hipermarketlerde süpermarketler gibi büyük mağazalardır; ancak süpermarketleri 5 - 10 misli daha büyük alanlarda faaliyet gösterirler. Bu mağazalar 45.000 – 60.000 çeşit mal ve hizmeti müşterilere sunan, dev perakendeci işletmelerdir. Her çeşit gıda, ev, giyim, oto eşyaları ve çeşitli hizmetler sunarlar.¹⁴

Hipermarket için diğer bir tanımda şöyledir: 8 veya daha fazla yazarkasası bulunan, 2500 m2 üzeri satış alanına sahip perakendecilerdir. Genellikle otopark, para çekme makinası ve restaurant vb. ek alanlar bulunur. Paketli gıda, temizlik, kişisel bakım ürünleri, meyve ve sebze, tekstil ürünleri, kıyafet, beyaz eşya, kırtasiye ve fotoğraf malzemeleri, hediyelik eşya vb. ürünlerin satışını gerçekleştirirler.¹⁵

¹² Aynı,s.590

¹³ MUCUK,a.g.e.,s.259

¹⁴ Aynı,s.260

¹⁵ <http://www.acnielsen.com/products/reports/rms/monthly/tr.htm>

Diğer bir tanımlama ise: satış alanı 2500 m²'yi geçen 8' de fazla yazar kasası olan gıda ve gıda dışı ürünleri birlikte pazarlayan, otoparkı olan perakende mağazalarıdır.¹⁶

Süpermerket ve hipermarketlere ilişkin tanımlar incelendiğinde kriter olarak satış alanı ve satılan malın türü ele alınmıştır.

Satış alanı esas alınarak İstanbul Ticaret Odası tarafından süpermarketler aşağıdaki gibi belirlenmiştir.¹⁷

2500 m² ve üstü mağazalar hipermarket,
 1000 – 2499 m² arasında olan mağazalar büyük süpermarket,
 400 – 999 m² arasında olan mağazalar orta süpermarket,
 100 – 399 m² arasında olan mağazalar küçük süpermarket,
 50 – 99 m² arasında olan mağazalar büyük geleneksel perakendeci (market)
 49 m² ve altı küçük geleneksel perakendeci.

2.2. Süpermarket ve Hipermarketlerin Özellikleri

Yapılan tanımlar ışığında süpermarket ve hipermarketler için şu özellikleri sıralayabiliriz.¹⁸

Temel olarak, bakkaliye, kuru gıda, yaş meyve ve sebze, et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, mutfak, banyo malzemeleri, kozmetikler v.b. gibi gıda ve gıda dışı ürünleri satar.

Her grup mal ayrı ayrı bölümlerde (reyonlarda) çok çeşitte ve çok sayıda alıcılara sunulur.

¹⁶ Türkiye'de Market Sektörü,(Garanti Bankası Kurum İçi Yayını),Garanti Bankası İstanbul Merkez Şube Planlama ve Strateji Departmanı,1999,s.2

¹⁷ Perakende Formatları,Arasta,(Mayıs-Haziran 1998),s.51

¹⁸ TEK,a.g.e.,s.591

Genellikle bütün bölümlerde self-servis yöntemi uygulanır.

Self-servis sisteminin bir gereği olarak ürünler açıl vitrin, sergi ve gondol denilen raflarda satışa sunulur.

Zorunlu olmamakla birlikte genellikle tek katlı olup geniş bir yerleşim ve satış alanı vardır. Bununla birlikte müşteriler için otopark olanakları vardır.

Birden fazla yazar kasa çıkışı vardır.

Olanaklı olan en yüksek düzeyde, üretim kaynaklarından doğrudan doğruya, aracısız satın alma, düşük fiyat ve düşük kar marjı ile satın alma, düşük fiyat ve düşük kar marjı ile satış ve hızlı stok devri gibi işletmecilik politika ve ilkeleriyle çalışır.

Büyük süpermarketler zincirleri bazı malların üretimini kendileri yaparlar ve markalarını taşıyan malları satarlar.

2.3. Süpermarket İşletmeciliğinin Gelişim Süreci

2.3.1. Amerika Birleşik Devletleri'nde Süpermarket İşletmeciliğinin Gelişim Süreci

Süpermarketler ilk kez ABD'de doğup gelişmiş ve buradan da sosyalist ülkeler dahil olmak üzere bütün dünyada yaygınlaşmış bir kurumdur. Süpermarket teriminin kökeni kesin olarak bilinmemekle birlikte ilk kez Hollywood'daki sinema yıldızlarının bu işe yatırım yapmalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir.¹⁹

Günümüzde Amerika'da ki perakende mağazacılık gelişim yönü şu şekildedir.²⁰

¹⁹ TEK,a.g.e.,s.591

²⁰ Perakende Stratejileri, Arasta,(Mayıs-Haziran 1999),s.56

Büyük mağazalara alternatif, daha küçük alanda birkaç ürüne dayalı (yiyecek,drug store) mağazalara yöneliş,

Sağlıklı beslenme ve bakım ürünlerine dayalı mağazalara yöneliş,

Tüketiciden gelen iyi fiyat ve iyi hizmet taleplerine karşılık yeni formatlar ve süper hizmet ve ürün sunumlarına yöneliş,

Müşteriye özel çözümler,

Alışverişin eğlenceye dönüşme konsepti,

Tedarik zincirinde marka bazlı anlaşmalar(mağazacılar arası mağaza içinde mağaza, mağaza içinde özel köşe),

Müşteri ilişkileri yönetimi,

E-Perakendecilik (internet'le alışveriş).

2.3.2. Avrupa'da Süpermarket İşletmeciliğinin Gelişim Süreci

Avrupa'da ilk süpermarket 1949 yılında Fransa'da Strassbourg'da açıldığı öne sürülmektedir. Avrupa'da süpermarketlerin gelişimi dağınık ve yavaş olmuştur.²¹

Avrupa'da özellikle Fransa ve İspanya'da perakende satışları artış göstermektedir bununla birlikte kişi başına en yüksek satış Lüksemburg'da en az Romanya'da görünmektedir. Sektörde kaynakların iyi kullanılması, rakiplere karşı avantaj sağlama, satın alma gücü sağlama ve operasyonel verimliliği sağlama anlamında yaygın birleşmeler gözlenmektedir.

Yatay ve dikey birleşmeler sonucu ilk on perakendecinin pazar payı 1992'de %27.8 iken, 1997'de %36.2 ye yükselmiştir. E-perakendecilik Avrupa'da önem kazanmış ve 2001 satışlarını %7 sinin internette de olması beklenmektedir.

Günümüzde Avrupa'da ki perakende mağazacılık gelişim yönü şu şekildedir.²²

²¹ TEK,a.g.e,s.591

²² Perakende Stratejileri, Arasta,(Mayıs-Haziran 1999),s.57

Moda perakendeciliğinde artan marka odaklanması ve tedarik zincirine hakimiyet,

E-Perakendecilik (internet’le alışveriş),

Yeni pazarlara girişte farklı ürün skalaları kullanma (perakende mağazalarının seyahat hizmeti, telekom hizmeti, internet hizmeti sağlaması gibi),

Müşteri hizmeti yönetimi.

2.3.3. Türkiye’deki Süpermarket Gelişim Süreci

Türkiye’de 1955 yılında İsviçre Migros Kooperatifler Federasyonu tarafından İstanbul’da kurulan Migros-Türk Türkiye’de süpermarket fikrinin tam anlamıyla uygulamaya geçirildiği bir kuruluş olmuştur. Migros-Türk’ten sonra modern gıda perakendeciliğinde doğrudan bir kamu girişimi olarak 1956 yılında Gima T.A.Ş. kurulmuştur.²³

Türkiye’de ki süpermarketlerin gelişimi; ekonomik gelişimle birlikte 1980 lerden sonra gerçekleşmiştir. Ekonomik büyüme ve liberalleşme politikalarının, iç pazarı yabancı mallara, hizmetlere ve yatırımcılara açmasıyla birlikte Avrupa kökenli perakendecilerin gelişmiş çalışma yöntemleriyle Türk pazarına girmeleri olumlu yönde etkide bulunmuştur. Türkiye’de süpermarketlerin gelişimini etkileyen diğer bir faktörde harcanabilir gelirin artmasıyla birlikte Batılılığa özenme, kentli orta ve üst sınıflarda yeni tüketim biçimlerinin ortaya çıkmasıdır.²⁴

Türkiye’de perakende sektöründe irili ufaklı pek çok firma faaliyet göstermektedir. Son yıllarda yüksek seyreden enflasyon trendine paralel olarak sektörün cazibesi de biraz daha artmıştır. BOP mağazaları olarak incelediğimiz hipermarket ve süpermerketlerin yıllar itibariyle sayı olarak gelişimlerini takip ettiğimizde Türkiye’de 1996 yılında hipermarket sayısı 41 iken 2001 yılı sonunda 149’a ulaşmıştır. Diğer taraftan;1996 yılında 1312 olan toplam süpermarket sayısı

²³ TEK,a.g.e., s.591

²⁴ <http://www.tusiad.org.tr/yayin/görüş/32/html/sec11.html>

2001 yılı sonunda 3640 sayısına ulaşmıştır. Türkiye’de Süpermarketlerin gruplarına göre yıllar itibariyle gelişimleri Tablo 1 de gösterilmektedir. Gelişmekte olan bir sektör olan perakende sektöründe yıllar itibariyle bir artış beklenmektedir. AC Nielsen tarafından yapılan araştırma Türkiye’de ki süpermarket ve hipermarketlerin yaygınlaşacağını göstermektedir araştırmaya göre 2003 ve 2005 tarihleri için gelecek beklentileri ise Tablo 2 de görülmektedir.

Tablo 1. Türkiye’de Yıllar İtibariyle Hipermarket ve Süpermarketlerin Gelişimi

	1996	1997	1998	1999	2000	2001
2500 m2ve Üstü Hipermarket	41	66	91	110	129	149
1000-2499 m2 Büyük Süpermarket	91	130	210	251	306	357
400-999 m2 Orta Süpermarket	289	404	464	567	726	835
100-399 m2 Süpermarket	891	1082	1370	1493	1818	2299
TOPLAM	1312	1682	2135	2421	2979	3640

Kaynak : acnielsenzet.com.tr

Tablo 2. Türkiye’de Yıllar İtibariyle Hipermarket ve Süpermarketlerin Gelişim Beklentileri

	2003	2005
2500 m2ve Üstü Hipermarket	170	202
1000-2499 m2 Büyük Süpermarket	417	510
400-999 m2 Orta Süpermarket	970	1150
100-399 m2 Süpermarket	2850	3300
100-399 m2 Küçük Süpermarket	12700	12200
TOPLAM	17107	17362

Kaynak : acnielsenzet.com.tr

4. BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ ORGANİZASYON YAPILARI

Perakendecilikte örgütlenme ve yürütme özellikle orta ve büyük ölçekli perakende zincir mağazalarda önemlidir. Modern büyük ölçekli perakendeci mağazalar tamamen sistem ve plan anlayışına dayalı bölüm ve reyon ilkelerine göre çalışırlar. Mağaza örgütü yapılacak fonksiyonlar, işi yapacak personel, işin yapılacağı yer ve bunlar arasındaki ilişkilerden oluşur.²⁵

Perakendeciliği oluşturan fonksiyonlar olarak; stratejik yönetim, mal yönetimi, mağaza yönetimi ve idari yönetim sıralanabilir. Bu ana fonksiyonlar aşağıda sıralanan alt görev tanımlamaları içermektedir.²⁶

Stratejik Yönetim

- Bir perakende stratejisi geliştirmek
- Hedef pazarı tanımlamak
- Organizasyon yapısını belirlemek
- Bölgelerin seçimi

Mal Yönetimi

- Mal satın almak

Satıcıların değerlendirilmesi

Satıcılar ile görüşmek

Siparişleri düzenlemek

- Mal envanter kontrolü

Mal gelişimi

Bütçe planlama

Mağazalara mal temin etmek

Stok durumlarını kontrol etmek

- Mal fiyatlama

²⁵ TEK, a.g.e., s.638

²⁶ Michail LEVY, Berton A. WEITZ, *Retail Management*, (USA, 1998), s.287-288

Başlangıç fiyatını belirleme

Fiyatları ayarlamak

Mağaza Yönetimi

- Mağaza personeli alımı, ücretlendirilmesi ve eğitimi
- Çalışma planları
- Mağaza personelinin performansını değerlendirmek
- Mağaza hizmetini sürdürmek
- Müşterilere mal satmak
- Mal satış sonrası hizmet vermek
- Paketleme, teslimat gibi servisleri sağlamak
- Müşteri şikayetlerini değerlendirmek
- Envanter yapmak
- Fireleri önlemek

İdari Yönetim

- Mal ve servislerin tanıtımını yapmak

İletişim programları hazırlamak

Halkla ilişkiler yönetimi

Medya seçimi

- İnsan kaynakları yönetimi

Personel yönetimi için gelişim politikaları oluşturmak

İşe alım, ücretlendirme ve eğitim yönetimi

Kariyer gelişim planları

Çalışanların kayıtlarının tutulması

- Mal dağıtımı

Depo yerleşimi

Mal alımı

Markalama ve sınıflandırma

Mağazalara mal göndermek

Satıcılara mal iadesi yapmak

- Finansal kontrol

Finansal performansda bilgileri zamanında sağlamak

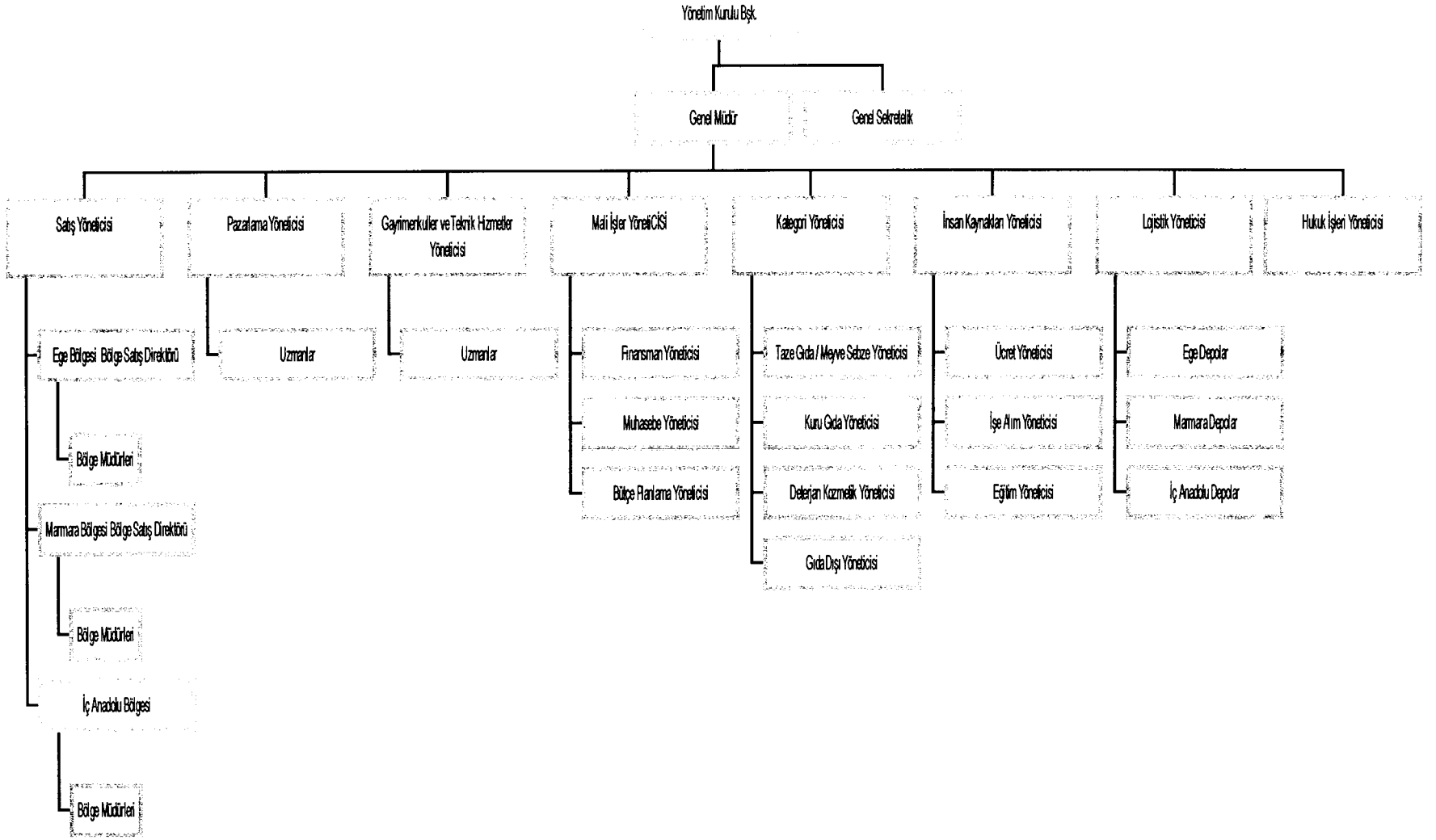
Satış tahminleri, nakit akış ve karlılık

Kredi sağlamak

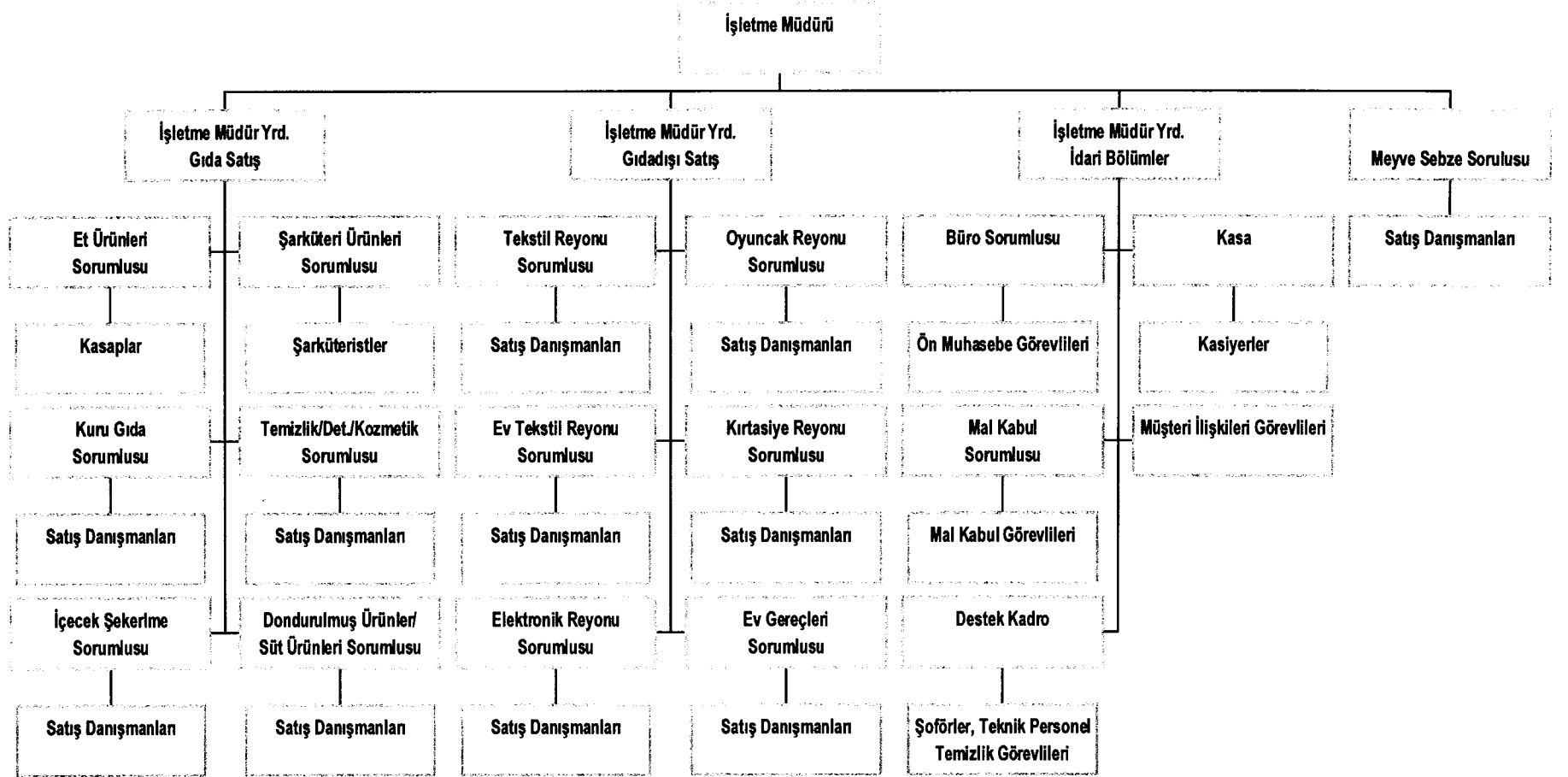
Yukarıda sıralanan görevler perakende işletmelerinde farklı organizasyon yapıları içerisinde oluşabilir. Türkiye’de faaliyette bulunan büyük perakende işletmeleri zincir işletmelerdir. Bu tür işletmeler yetki ve sorumlulukların büyük kısmını merkezde toplamıştır. Bu şekilde çalışan perakende işletmelerinin organizasyon yapıları incelendiğinde yönetim kuruluna bağlı bir genel müdür bulunmaktadır. Genel müdüre direkt bağlı birimler ise satış yöneticisi, pazarlama yöneticisi, gayrimenkul ve teknik hizmetler yöneticisi, mali işler yöneticisi, kategori yöneticisi, insan kaynakları yöneticisi, lojistik yöneticisi hukuk işleri yöneticisi şeklinde sıralanmaktadır. Bu birimlere bağlı olarak uzmanlar çalışmaktadır. Bu organizasyon yapısı Şekil 1 de görülmektedir.

Türkiye’de büyük perakende işletmelerinin mağaza organizasyon yapısında ise mağaza yöneticisine direkt bağlı olarak mağaza müdür yardımcıları bulunmaktadır. Mağaza müdür yardımcıları da kendi aralarında gıda satış, gıda dışı satış ve idari bölüm olarak işbölümü içerisindedir. Gıda satış müdür yardımcısına bağlı olarak tüm bölümlerin sorumluları bulunmaktadır. Bu sorumlulara bağlı olarak satış danışmanları bulunmaktadır. Gıda dışı satış müdür yardımcısına da aynı şekilde bölüm sorumluları bağlıdır ve bölüm sorumlularına bağlı satış danışmanları görev yapmaktadır. İdari bölüm müdür yardımcısına ise kasa sorumlusu, müşteri ilişkileri görevlileri, büro sorumlusu, şoförler, teknik destek elemanları, temizlik görevlileri ve mal kabul sorumlusu bağlı bulunmaktadır. Mağaza organizasyon yapısı ise Şekil 2 de görülmektedir.

Şekil 1- Büyük ve Orta Ölçekli Perakende İşletmesi Organizasyon Yapısı



Şekil 2. Mağaza Organizasyon Yapısı



5. TÜRKİYE'DE BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARININ SORUNLARI VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

Perakendecilik, gelişmiş ülkelerin en dinamik kesimlerinden biridir. Profesyonel yöneticilik gerektirmektedir. Nüfus artışı, ekonomik gelişmenin yavaşlaması, sermaye, emek ve enerji maliyetindeki artışlar, değişen tüketici yaşam stilleri, teknolojik gelişmeler (bilgisayarlı, lazerli yazar kasalar, videolu alışveriş, elektronik para transferi, ödemeler, artan rekabet, tüketici koruma akımları v.b.) perakendecilikte verimliliğin artırılmasını ve ileri perakendecilik türlerine geçişi gerektirmektedir.²⁷

Türkiye'nin gelişmekte olan bir ülke olması sebebiyle perakende sektörü büyüme ve gelişme göstermektedir. Bu gelişimin yaşanmasının başlıca faktörleri arasında Türkiye'nin demografik yapısı itibariyle genç nüfus yoğunluğuna sahip olması ve halkın tüketime olan ilgisi perakende sektörünü cazip kılan sebeplerin başında gelmektedir. Bununla birlikte bu sektörde faaliyet gösteren işletmeler pek çok konuda sorun yaşamaktadır.

Ülkemizde sık yaşanan ekonomik kriz ve bu krizle birlikte hükümet politikaları, enflasyon ve döviz kurunda ki belirsizliklerin yaşanması tüm işletmeler için bir dizi olumsuzluğa neden olmaktadır. Perakende sektöründe pek çok yönden olumsuz etkileri olmuştur. Enflasyonun düşme eğilimi işletmelerin faaliyet dışı gelirlerini azaltmakta buda direkt olarak sektör karlılığını düşmesine sebep olmuştur. Bu durumda başarı için işletme yönetiminin operasyonel etkinliğe daha fazla önem vermesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Kalifiye eleman yetersizliği sektörün son yıllarda yarattığı istihdam artışıyla birleşince daha da önemli hale gelmektedir. Perakendecilik sektöründe düzenli olarak kalifiye eleman yetiştiren kurumlar bulunmamakta ve usta-çırak ilişkisiyle eleman sağlama yoluna gidilmektedir. Gelecek beklentisi görmeme, çok genç elemanlarla çalışma gibi sebeplerden sektördeki personel devir oranının yüksektir. Perakende

²⁷ TEK,a.g.e.,s.638

sektöründe çalışanların yaklaşık %60'ı 24 yaşın altında ve meslek bilinci henüz oturmamış olduğu görülmektedir.²⁸ Müşterilerin servis konusunda daha da bilinçlenmeleriyle sektörde çalışanların önemini daha da arttırmaktadır. Bu da sektördeki insan faktörünün önemini göstermektedir.

Perakende sektörü için gelecekte kritik noktaları; insan, teknoloji, strateji ve iş akışları oluşturmaktadır. Perakende sektöründe yönetimler başta stratejilerini net olarak ortaya koyulmalıdır. Stratejilerle birlikte ona uygun insan kaynakları temin edilmeli, bu stratejileri destekleyecek iş şartları ortaya koyulduktan sonra uygun teknolojiyle birleştirilmelidir. Perakende sektöründeki işletmeler için kritik başarı faktörlerini daha ayrıntılı bir biçimde şöyle sıralayabiliriz.²⁹

Güçlü lojistik ve sevkiyat organizasyonu ,
 Etkin stok yönetimi,
 Eksilen ürünün tamamlanma hızı,
 Entegre bilgi sistemleri,
 Güçlü satın alma organizasyonu,
 Düşük maliyetler,
 Stratejik rakip analizi,
 Doğru fiyatlandırma,
 Modayı yaratma,
 Alışveriş eğilimlerini belirleyici olma,
 Müşterinin istediği ürünü mutlaka zamanında stokta bulundurma,
 Müşteriye istediği ürünü bulup alabilmesi için her an gerekli bilgiyi sağlayabilme,
 Müşterilere dostça ve kendilerini rahat bir ortamda hizmet sunmak.

²⁸ Suat SOYSAL, "Perakende Sektöründe Çalışanların Yaşları", *Retail News*, (Haziran 2001), S.24, s.28

²⁹ Perakende Stratejileri, *Arasta*, (Mayıs-Haziran 1999), S:11, s.59

Perakende sektörü emek yoğun bir sektör olmasından dolayı başarı kriterleri arasında insan kaynakları yönetimi önemli rol oynamaktadır. İnsan kaynakları yönetiminde çağdaş yönetim anlayışını yakalayıp bu kaynakların etkin kullanımıyla birlikte, teknolojik gelişimleri takip etmek gelişen bu sektördeki başarı anahtarı olacaktır.

İKİNCİ BÖLÜM

BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

1. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

İnsan kaynakları fonksiyonunun doğası ve rolü son yıllarda hem teknolojik hem de kavramsal anlamda olumlu değişikliklere uğramıştır. İnsan kaynaklarının; çalışanların üretkenliği ve sonuç olarak organizasyonun verimliliği üzerine etkisinin anlaşılmasıyla birlikte organizasyonlardaki yeri ve önemi farklılık göstermiştir. Bu gelişmelerle birlikte insan kaynakları bölümü organizasyonlarda daha aktif ve daha önemli bir yere sahip olmuştur.

Personel yönetimi kavramıyla başlayan süreç, bugün artık hem işletmenin verimliliğini yükseltmek hem de çalışanların ihtiyaçlarını karşılayarak onların işlerinden tatmin olmalarını sağlamak amacıyla yönelik olarak insan kaynakları yönetimi olarak şekillenmiştir. Personel yönetimi ve insan kaynakları arasındaki farklar şu şekilde sıralanabilir.³⁰

Personel yönetimi iş odaklı, insan kaynakları yönetimi insan odaklıdır.

Personel yönetimi statik, insan kaynakları yönetimi dinamik bir yapıya sahiptir.

³⁰ http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/end_ik.asp

Personel yönetimi insanı bir maliyet , insan kaynakları yönetimi insanı önemli bir girdi ve yatırım olarak görmektedir.

Personel yönetiminde normlar, kalıplar, insan kaynakları yönetiminde değerler ön plandadır.

Personel yönetiminde klasik yönetim anlayışı, insan kaynakları yönetiminde toplam kalite anlayışı bulunmaktadır.

Personel yönetiminde işte çalışan insan, insan kaynakları yönetiminde işi yönlendiren insan vardır.

Personel yönetimi personel kayıtlarını tutar, insan kaynakları yönetimi işletmenin bütününe yönelik planları yapar.

Personel yönetimi yönetmeye, insan kaynakları yönetimi geri beslemeye dayanır.

Personel yönetiminde eğitim sınırlı, insan kaynakları yönetiminde süreklidir.

Personel yönetiminde bireyler yönlendirilmekte , insan kaynakları yönetiminde yaratıcılığa yön verilmektedir.

Personel yönetimiyle insan kaynakları yönetimi arasındaki farklar incelendiğinde geçirdiği süreç ve gelmeye çalıştığı nokta görülmektedir. Günümüzde örgütsel hedefleri ve bireysel gereksinimleri birbirinden ayrı ve birbirini dışlayıcı şekilde görmek yerine, bu iki kavramın birbirini destekleyecek şekilde işlenmesi insan kaynakları yaklaşımının çıkış noktasını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımın temelindeki ilkeler şöyle özetlenebilir.³¹

Çalışanlar, eğer doğru bir şekilde yönetilir ve geliştirilirse verimleri artacak ve şirkete uzun vadeli kazanımlar sağlayacaklardır.

Çalışanların hem ekonomik, hem sosyal hem de psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabilecek kurallar, programlar ve uygulamalar geliştirilmelidir.

Çalışanların mevcut becerilerini maksimum seviyede kullanabilecekleri ve kendilerini eğitebilecekleri bir çalışma ortamı oluşturulması gereklidir.

³¹ <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ikyontargelis.asp>

İnsan kaynakları programları uygulanırken hem örgütün hem de çalışanların hedefleri göz önünde bulundurulmalıdır.

İnsan Kaynakları Yönetiminin bu şekilde bir yaklaşımla gelişimi sağlanacaktır. Bu gelişmelere paralel olarak sistemde bir takım değişimler beklenmektedir. Bu değişimleri şu şekilde özetleyebiliriz.³²

- Ekonomik, siyasi ve sosyal ortamda istikrar sağlandığında işletmelerde insan kaynakları rolü ve işlevleri artacak. İnsan kaynakları departmanları belirli sistemlerin planlanması ve yürütülmesi dışında yönetimin stratejik bir partneri durumuna gelecektir.

- Ekonomik gelecek ile ilgili belirsizliğin dozu azaldıkça, işletmelerin insan kaynakları departmanlarının ufku genişleyecektir. Gelecek ile ilgili stratejik çalışmalar, departmanın işlevine derinlik kazandıracaktır.

- Performans sistemlerine göre daha az yayın olan kariyer yönetimi ve planlamasının önümüzdeki dönemde daha fazla önem kazanması söz konusu olabilecektir. Türkiye koşullarına uygun yeni sistem ile değerlendirme ve ödüllendirme yöntemleri de önümüzdeki dönemlerde geliştirilecektir.

- Firmalarda yönetim kademelerinin ve hiyerarşilerin azaltılmasında verimlilik ve yaratıcılık düzeyinin yükseltilmesinde başrollerden birini insan kaynakları departmanı oynayacaktır.

- İnsan kaynakları departmanları, tüm işlevlerini rekabet gücünün yükseltilmesi ve daha insanca bir çalışma ortamı hedeflerini dikkate alarak yeniden düzenleyecektir. Departmandaki bu yeniden düzenleme çalışmaları şirketin yeniden yapılanmasındaki itici güçlerden biri olacaktır.

³² <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/hrbeklenti.asp>

- Departman, farklı disiplinlerden gelen uzmanların ortak bakış açısı ve dil geliştirmelerini sağlayarak, bağımsız bir proje ekibi gibi de hizmet verecek. İnsanın gelişimi için alınan önlemler firmanın değişim çabalarının alt yapısını oluşturacaktır.

- Yeni ekonominin geliştirilmesi ve eski ekonomi ile bütünleştirilmesi çalışmalarında da insan kaynakları departmanlarının önemli rol oynaması beklenebilir. İnsanı çalışan olarak çok iyi tanıyan departman, müşteri ve tüketici olarak insanın özlem ve sistemlerinin kavranması konusunda önemli katkılar sağlayabilir.

- Binlerce firma ve iş yerinde departmanların, insan kaynağını geliştirme yönündeki çalışmaları, toplumun geri kalan bölümleri içinde bir standart oluşturacak. Böylece insan kaynakları sistemleri, insan haklarının geliştirilmesine, demokrasinin derinleştirilmesine önemli katkılarda bulunabilecektir.

Bütün bu gelişmeler personel yönetimiyle başlayan süreç içerisinde gelişmiş ve ivme kazanmıştır. Çalışanların yüksek performans gösterecekleri ve bu performansa paralel olarak artan işletme verimliliği insan kaynakları yönetiminde ki bu değişim ve gelişmelerin takip ve uygulamalarıyla şekil alacaktır.

1.1. İnsan Kaynakları Yönetimi Tanımı

Endüstrileşmenin ve teknolojik değişimlerin ortaya çıkardığı yeni ihtiyaçlar örgütlerin kendilerini yenilemeleri, yeni çalışma ve üretim tekniklerini kabul etmeleri, çağdaş işletme ve personel ilkeleri uygulamalarını zorunlu kılmıştır. Teknolojik, bilimsel gelişmeler ve ilerlemeler sonucu, görülmekte olan işlerin biçim nitelik, nicelik yönünden önemli değişimlere uğraması, yeni iş ve çalışma alanlarının ortaya çıkmasına, bu alanlarda değişik nitelikte personele gereksinme duyulmasına neden olmuştur. Bunun yanında örgütler, eldeki personeli değişen çevresel koşullara uyumlu kılabilmek için büyük çaba göstermişlerdir. Personel yönetiminde hizmet

kapsamının genişletilmesi, “İnsan Kaynağının Yönetimi” yaklaşımına yönelmeyi gerektirmiştir.³³

İnsan Kaynakları Yönetimi; örgütün insan kaynağı aracılığıyla amaçlarını gerçekleştirme süreci, başka bir deyişle; insan ilişkileri, verim ve kalite etmenlerinin oluşturduğu örgüt kültürünün yaşama geçirilmesi üzerinde durmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi yalnızca bir personel teknikleri dizisi değildir. Başlıca ilgi alanları, örgüt ve insan kaynakları yönetim stratejilerinin bütünleşmesi ile örgüt ve kültür yönetiminin oluşturduğu örgüt düzeyinde geliştirmektedir. Bu sistem, şu bir dizi süreç aracılığıyla uygulamaya geçirilmektedir; değişim yönetimi, örgüte bağlılığı gerçekleştirmek, ekip çalışmasının iyileştirilmesi ve toplam kalite yönetimi. Bu süreçler, insan kaynakları olgusunu ortaya koyan ve aralarında karşılıklı ilişki bulunan şu temel etkinlikleri desteklemektedir. Eleman sağlama, performans yönetimi, insan kaynağını geliştirme, ücret yönetimi ve çalışanlarla ilişkiler.³⁴

1.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Amaçları

İnsan kaynakları yönetiminin amaçlarını dört grupta şu şekilde açıklayabiliriz.³⁵

-Toplumsal Amaç: Toplumdan gelen istek ve boşlukların örgüt üzerindeki olumsuz etkilerini en aza indirerek toplumun ihtiyaçlarına karşı ahlaki ve sosyal sorumluluk bilincine sahip olmak. Eğer örgüt, kaynakları kullanmada toplumsal yarar açısından başarısız olursa, başka bir deyişle kaynakları israf ederse, yasal düzenlemelerle bazı sınırlamalar getirebilir.

-Örgütsel Amaç: İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel etkinliğe katkıda bulunmak için var olduğunu kabul edilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi kendisi açısından bir sonuç değildir; o, sadece ana amaçlarını gerçekleştirmek suretiyle örgüte yardım edecek bir araçtır. Örgütün tamamına hizmet edecek bir birim olarak

³³ Doğan CANMAN, *Çağdaş Personel Yönetimi*, (Ankara,1995), s.55

³⁴ Aynı, s.57

³⁵ Dursun BİNGÖL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*,(İstanbul, 1998), s.16

insan kaynakları birimi karşımıza çıkmaktadır. Amaç mal ve hizmet üretmek değil mal ve hizmet üretimini kolaylaştıracak koşulları geliştirmek, işletmenin stratejik planlarının oluşmasına katkıda bulunmaktadır.

-İşlevsel Amaç: Örgüt ihtiyaçlarına uygun bir düzeyde birimin katkısını sürdürmektedir. İnsan kaynakları yönetimi, örgütün ihtiyaçlarından daha fazla veya daha az karmaşık olduğunda kaynaklar israf edilir. Birimin hizmet düzeyi, hizmet ettiği örgüte uydurulmalıdır.

-Kişisel Amaç: Kişisel amaçları gerçekleştirmede iş görenlere yardım etmektedir. Eğer iş görenlerin istihdamları sürdürülmek, motive edilmek isteniyorsa onların kişisel amaçları karşılanmalıdır. Aksi takdirde, iş gören performansı ve tatmini azalabilir ve iş gören örgütü terk edebilir.

1.3. İnsan Kaynakları Bölümünün Örgütlenmesi

İnsan kaynakları yönetimi, bir dizi faaliyeti içermekte olup bu örgütten örgüte farklılık göstermektedir. Bu bakımdan bir örgütün diğerine insan kaynakları bölümünün çapı, yapısı, yetkisi ve örgüt içerisindeki konumu da değişmektedir. Örgütsel yapısı içerisinde dikey ve yatay işlevsel yönetim ilişkileri mevcuttur.

İnsan kaynakları yöneticisi örgütsel yapı içerisinde doğrudan üst yöneticiye bağlıdır. İnsan kaynakları yöneticisi sadece üst yöneticiden dikey işlevsel ilişki doğrultusunda talimat alır, diğer bölüm yöneticileriyle yatay işlevsel ilişki bulunmaktadır.

1.4. İnsan Kaynakları Yönetim Stratejileri

İnsan kaynakları yönetimine teknik olarak baktığımızda insan kaynaklarının alt yapısını oluşturan unsurları ve alt başlıklarını şu şekilde özetleyebiliriz.³⁶

³⁶ Ali Rıza BÜYÜKUSLU, *Globalizasyon Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi* İstanbul, 1998), s.93

Organizasyon

- Firma hedef ve stratejilerine odaklanmış,
- İç ve dış müşteri tatminine dayalı,
- Sürekli öğrenen organizasyon

Sistemler

- Birey ve grup performansını değerlendiren ve ödüllendiren
- Enformasyon akışını netleştiren
- Eğitim ve gelişmeye önem veren

Yapılar

- Performans yönetimi ve sürekli gelişmeyi hedef seçen
- Yalın üretim
- Ekip ruhuna dayanan

İşin Yeniden Dizayını

- Yeniden dizayn edilmiş süreçlere göre takım çalışması gerektiren
- Kendilerine ait sürecin tamamından sorumlu takımlarla yürütülen
- Katma değer Yaratan

Yeni Rol ve Sorumluluklar

- İşletmenin misyonu değerleri, vizyonu ve stratejilerini belirleyen ve sorumluluk olan liderler

- Tedarikçi ve müşteri ilişkilerini tüm çalışanlar için geliştiren yeni ilişkiler
- Tutarlı bir toplam kalite yönetimini yerleştiren yeni bir kültür

Çalışanlar

- Genel ve çok yönlü yeterliliklere ve yeteneklere sahip
- Yetkilendirilmiş görev ve sorumlulukları çeşitlendirilmiş
- Yönetime katılımcı
- Motivasyonu yüksek

Bu şekilde insan kaynakları politikaları işletmelerde temel bazı mekanizmalar üzerine inşa edilmeye çalışılmaktadır. Bu temel mekanizmalar şu şekilde özetlenebilir.³⁷

Çalışanlarla İlişkiler

- Çalışanların işletmeyi algılaması
- Çalışanların tatmini

Seçme ve Yerleştirme

- Sistemantik seçme ve yerleştirme

Performans Yönetimi

- Hedef belirleme
- Kişisel gelişim planlanması
- Değerlendirme
- Yönlendirme/Geri bildirim

Ödüllendirme ve Takdir

- Etkin performans değerlendirmesi
- Hedef strateji ve çıktılarla katkının değerlendirilmesi
- Çaba ve başarının zamanında tanınması ve takdir edilmesi

İnsan Kaynaklarının Planlanması

- Geleceğe yönelik insan kaynağı planlamasının yapılması
- Kariyer planlama
- Personel araştırması
- Organizasyonel gelişim

Ücret Yönetimi

- Pazara endeksli esnek ücret politikaları
- Performansa dayalı ücret sistemleri
- Finansal katılım

³⁷ Aynı, s.95

Eğitim ve Geliştirme

- Öğrenen organizasyon
- Sürekli eğitim
- Katılımın cesaretlendirilmesi
- Yeteneklerin gelişimine olanak tanıma
- Bilgi, beceri ve birikimin değerlendirilmesi
- Sürekli iyileştirme
- Oryantasyon programları

İletişim

- Çalışanlarla etkin diyalog
- İletişim planları (direkt iletişim mekanizmalarının geliştirilmesi)
- İç iletişim modeli oluşturulması
- Bireysel öneri sistemlerinin desteklenmesi

Liderlik (Koçluk)

- Stratejiler ve kritik faaliyetleri organize etme
- Müşteri ve tedarikçilerle diyalog
- Çalışanlarla etkin diyalog
- Toplam kalite yönetiminin yaygınlaştırılmasında aktif rol oynama
- Eğitmeye ve eğitime açık olma
- Bilgi akışının hızlanma sürecine katkıda bulunma
- Hedef ve stratejilerin anlatılmasına katkıda bulunma
- Koçluk yapma, teşvik etme ve takımların etkinliğini artırma

1.5. İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri

İnsan kaynakları yönetimi, eleman ihtiyacının belirlenmesi, eleman ilanlarının yapılması ve uygun elemanların seçilerek kurum kültürüne alıştırmalarından, çalışanların motivasyonu, performans değerlendirilmesi, çatışmaların çözümü, bireyler ve gruplar arası ilişkilerin ve iletişimin sağlanması, yeniden yapılanma, sağlıklı bir kurumsal iklimin oluşturulması, “biz” duygusunun gelişmesine kadar bir

2. BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİ

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde tüm işletmeler için önemi gittikçe artan bir fonksiyon olmaktadır. Bu anlamda; perakende sektörünün kendi içindeki gelişimine paralel olarak insan kaynakları yönetimi de önemi artan bir fonksiyon olarak karşımıza çıkmaktadır. İnsan Kaynakları yönetimi içerisinde eğitim ayrı bir öneme sahiptir.

Eğitim, insanoğlunun bugünkü ve yarınki yaşamına bir müdahaledir. Eğitim, bir uyum ve aynı zamanda da davranış değişikliği yaratılması sürecidir. Bu süreç geleceği oluşturma çabasıdır şeklinde özetlenebilir.³⁹

İşletmeler için eğitim; çalışanlarının bilgi, beceri ve yetenek seviyesini yükselterek iş gereklerini tam olarak yerine getirmeleri ve sonuçta işletmenin karlılığını yükseltmek amacına yöneliktir.

Eğitim işletmenin insan kaynağına dolayısıyla geleceğe yaptığı en önemli ancak çoğu kez önemi, uzun vadede veya yokluğunda hissedilebilen bir yatırım olma özelliği taşımaktadır.⁴⁰

Daha geniş bir tanımlama ile eğitim, bireylerin yada onların oluşturduğu grupların işletmede yüklendikleri yada ileride yüklenebilecekleri görevleri daha etkili ve başarılı yapabilmeleri için, onların mesleki bilgi ve ufuklarını genişleten, düşünce, rasyonel karar alma, davranış, tutum, alışkanlık ve anlayışlarında olumlu değişimler yapmayı amaçlayan bilgi, görgü ve becerileri arttıran eğitsel eylemlerin tümüdür.⁴¹

³⁹ Muhsin HESAPÇIOĞLU, *Öğretim İlke ve Yöntemleri*, (İstanbul, 1992), s.16

⁴⁰ Sema KUŞCUOĞLU, "Değişim ve Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Bir Model ve Stratejik Eğitim Yönetimi", *Human Resource*, 1998, S.7, s.15

⁴¹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.16

2.1. Eğitimin Amaçları

İnsan kaynakları eğitim sürecinin ilk aşamasını amaçların belirlenmesi oluşturmaktadır.

İnsan kaynakları eğitimi BOP mağazalarında sektördeki kalifiye eleman eksikliğinden dolayı önemli bir yere sahiptir. İşe başı yapan elemanların çoğunlukla işe yabancı olmaları sebebiyle eğitim ön plana çıkmaktadır. BOP mağazalarında eğitimin amaçları şu şekilde sıralanabilir.

- Verimliliği artırır. Eğitim yoluyla çalışanlar işlerini daha fazla sever ve eğitimde öğrendiklerini işlerine uygularlar. Bu da uygulamaların etkinliğini ve verimliliğini artırır.⁴²

- BOP mağazalarında personel devir hızı oldukça yüksektir. Eğitimle personel devir hızı azaltılabilir. Mağaza tarafından kendilerine eğitim imkanı verilmiş çalışanlar, aldıkları eğitim sonucu görevlerini daha kolaylıkla yerine getirmeleri nedeniyle ya da belki de, mağazaya karşı bir yükümlülük hissettiklerinden buldukları işyerinde çalışma eğilimi gösterirler.⁴³

- BOP mağazalarında çalışanların büyük çoğunluğu müşteriye hizmet vermektedir. Perakende mağazaları için önemli faktörlerden birisinin de müşteri olduğunu düşündüğümüzde çalışanlara verilecek bu yöndeki eğitimlerle sadık müşteriler oluşturulur ve tatmin olmuş müşteri kazanılmış olur. Diğer taraftan eğitilmiş çalışanlar memnun olmayan müşterilerin şikayetlerini düzeltme yönünde daha başarılı olurlar.⁴⁴

BOP mağazalarında eğitimin amaçlarını özetlenecek olursa;

- İşletme içinde çalışanlar arası ilişkileri iyileştirmek,

⁴² Aylanur ATAĞLI, "Eğitim ve Mesleki Başarı", *Verimlilik Dergisi*, (1991/1), s.67

⁴³ Necdet TİMUR, "Büyük Mağaza Satış Personelinin Eğitimi", *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi* (Haziran,1989),C.7,S.1,s.227

⁴⁴ Erdoğan TAŞKIN, *Müşteri İlişkileri Yönetimi*,(İstanbul.1997), s.225

- Çalışanların kendilerine olan saygılarını daha yüksek düzeye çıkartmak,
- İşletmenin kalite standartlarının yükseltilmesine yardımcı olmak,
- Toplam ücret giderlerini azaltmak .Eğitimli çalışanlar daha verimli ve hatasız çalışmakla satışları arttırmakta aynı zamanda da daha az çalışana ihtiyaç duyulmaktadır.

Eğitim çalışmaları pahalı ve maliyetleri artıcı bir unsur olmakla birlikte eğitim sonuçlarını zaman içinde göstereceği düşünüldüğünde, eğitim çalışmalarına başlanırken yüksek görünen eğitim maliyeti etkin ve verimli bireylerle çalışmanın getireceği faydalarla en düşük düzeye inmiş olacaktır.⁴⁵

Perakende sektöründe yetişmiş kalifiye eleman istihdam etme zorluğu zaman içinde sektörün gelişmesine rağmen devam eden bir sorun halindedir. BOP mağazaları bu problemi eğitim yoluyla çözebilirler. İşe aldıkları elemanlara kendi örgüt kültürlerini ve işe yaklaşımlarını ancak eğitim yoluyla verip çalışanlarının performansını artırıp sektörde başarılı olabilirler.

2.2. Eğitim Bölümünün Örgütlenmesi

Eğitim sürecinin ikinci aşaması olarak eğitim bölümünün örgütlenmesi karşımıza çıkmaktadır.

BOP mağazaları genel olarak zincir mağazalar olarak karşımıza çıkmaktadır. Zincir mağazalar belli bir isim altında bir marka yaratma çabasıyla veya yaratılan markaların iyileştirilmesi ve geliştirilmesi anlamında çaba göstermektedir. BOP mağazalarında, ana hedefin bu yönde olması; insan kaynaklarının ve bu kaynakların yönetiminin ve eğitimin önemini artırmaktadır.

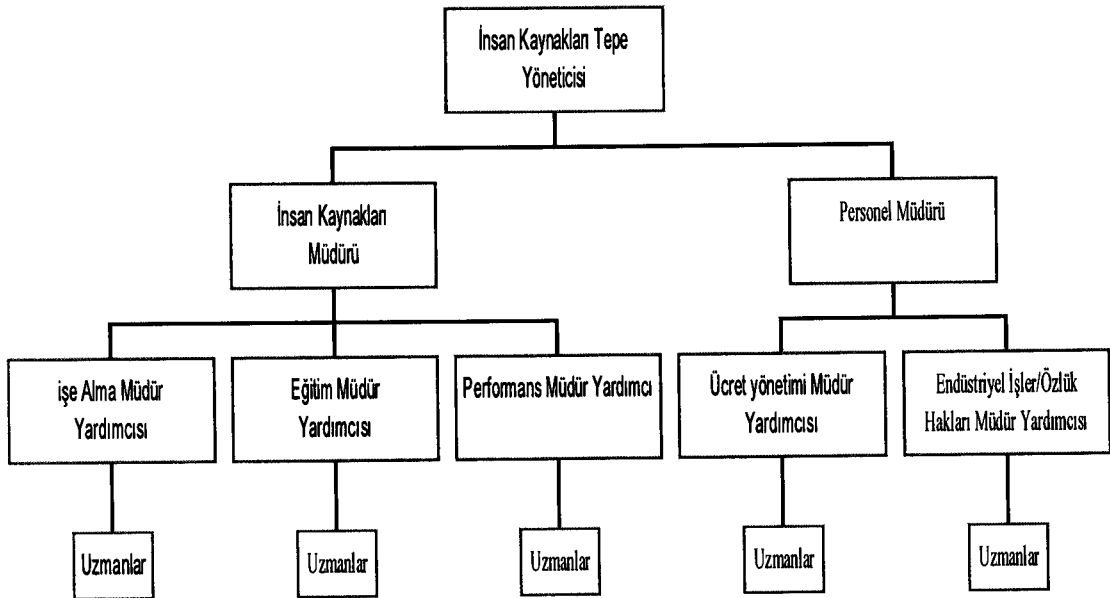
Perakende sektörde faaliyet gösteren BOP mağazalarında insan kaynakları organizasyonu genel olarak Şekil 3'de görülmektedir. İnsan kaynakları tepe yöneticisi şirketin organizasyon yapısına göre insan kaynakları direktörü veya insan

⁴⁵ Mike JOHNSON, *Gelecek Bin Yılda Yönetim*, (Çev: Sinem GÜL), (İstanbul, 1996), s.116

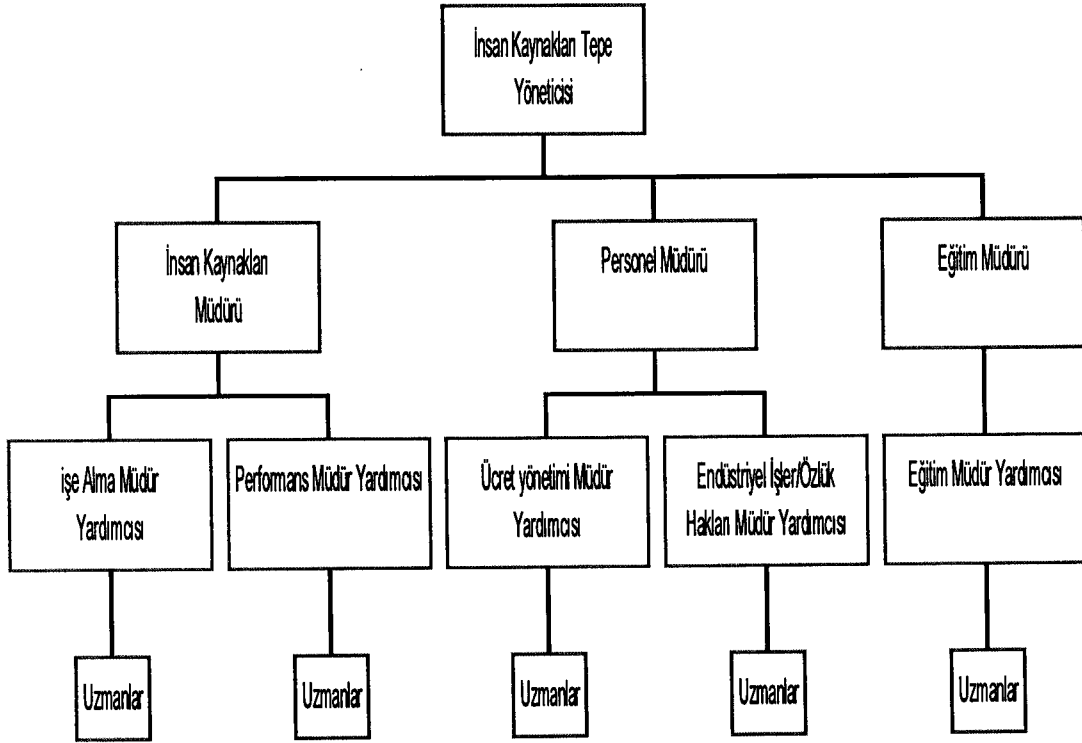
kaynakları genel müdür yardımcısı olarak görev tanımı yapılabilmektedir. İnsan kaynakları tepe yöneticisine bağlı olarak insan kaynakları müdürü ve personel müdürü bulunmaktadır. İnsan kaynakları müdürüne bağlı olarak işe alma müdür yardımcısı, eğitim müdür yardımcısı ve performans müdür yardımcısı bulunmaktadır. Personel müdürüne bağlı olarak ise; ücret yönetim müdür yardımcısı, endüstriyel ilişkiler ve özlük işleri müdür yardımcısı bulunmaktadır. Müdür yardımcılarına bağlı olarak da uzman ve uzman yardımcısı bulunmaktadır.

Sektörde uygulanan başka bir insan kaynakları yapılanması ve eğitim bölümünün örgütlenmesi Şekil 4’de görüldüğü gibi de olmaktadır. Bu yapılanmada ise eğitim müdür yardımcısı direk insan kaynakları tepe yöneticisine bağlı olarak ayrı bir müdürlük olarak çalışmaktadır ve bu birim yöneticisine bağlı olarak çalışan uzmanlar bulunmaktadır

Şekil 3- – İnsan Kaynakları Organizasyon Yapısı



Şekil 4- İnsan Kaynakları Organizasyon Yapısı



İki türlü yapılanmada Türkiye’de faaliyet gösteren BOP mağazalarında kullanılmaktadır. Daha yaygın olarak kullanılan yapılanma sektörün eğitim ihtiyacının yüksek olması ve sektörün sürekli gelişim göstermesi gerekliliği doğrultusunda insan kaynakları tepe yöneticisine bağlı bir eğitim müdürlüğü olması şeklindedir.

Zincir BOP mağazalarında eğitim işleri merkezde yapılabileceği gibi şubelerde de yapılabilmektedir. BOP mağazalarda eğitim işlevinin merkezleşmesinin ve merkezleşmemesinin belli üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır.⁴⁶

⁴⁶ TİMUR, a.g.e. ,s.244

Eğitimde merkezleşmenin üstünlükleri şu şekilde sıralanabilir.

- Birkaç yerden ziyade bir merkezden saptanan ve yürütülen eğitim programları daha kolay uygulanır ve daha az gidere neden olur.

- Genellikle daha iyi eğitim imkan ve araçları bulunabilir ve eğitim alan herkesin yararlanması sağlanabilir.

- Mağazanın mallarına ilişkin üretim faaliyetlerinin gösterilmesiyle daha etkin bir biçimde öğretilebilir.

- Eğitimin içeriği herkese tam olarak verilip kayıtları tutulabilir.

Eğitim programlarında merkezleşmemede işletmelere birtakım üstünlükler getirir. Bu üstünlükler de şu şekilde sıralanabilir.

- Eğitim programları belli bir zaman dilimine sıkıştırılmadan normal hızda ilerleme imkanı sağlar.

- İş kaybına neden olmadan tamamlanabilir.

- Özellikle eksik olan yönlerin kolay tanımlanması ve eğitim programı kapsamının uygun bir biçimde düzenlenebilir.

Bunun yanı sıra merkezleşme uygulamasının zayıf yönleri de şu şekilde açıklanabilir.

- Eğitim için özel olarak tasarlanmış bulunması gereken eğitim imkan ve araçları muhtemelen daha azdır.

- Bölgesel anlamdaki eğitimciler yeterli düzeyde olmayabilir.

- Değerleme, kontrol ve uygulanan eğitim yöntemi kapsamı açısından daha zayıftır.

2.3. Eğitim Türleri

İşletmelerde çalışanın eğitim ihtiyacı çalışanın nitelikleri ile işin gerekleri arasındaki dengenin çalışan aleyhine bozulmasıyla ortaya çıkar. Ne kadar isabetli bir seçim yapılırsa yapılsın, işletmeye yeni alınan çalışanın kendisinden beklenen çalışmayı göstermesi zaman alacaktır. Bu zamanı kısaltmak için yeni başlayan çalışan işe alıştırma programlarına alınır. Eğer yeni alına çalışanın nitelikleri ile yapacağı işin gerekleri arasında önemli bir açık varsa, işe alıştırma programının ardından uygulanacak bir eğitim programıyla bu açık giderilir.İşe alıştırma ve eğitim yeni çalışanın niteliklerini işin gereklerine dengelemede önemli rol oynar.⁴⁷

İşe Alıştırma Eğitimi: İşe yeni alınmış çalışanı işe başlatmak duyarlılık gösterilmesi gereken bir konudur. Özellikle sık ve önemli ölçüde personel alımlarıyla karşı karşıya olan işletmelerin biçimsel bir alıştırma programına sahip olmaları kaçınılmaz bir zorunluluktur. İşe ve çalışma grubuna uyarlanması daha çok adayın bağlı olduğu ilk yönetici tarafından gerçekleştirilir.⁴⁸

İşe alıştırma eğitimi belli bir program çerçevesinde yapılması karışıklıkların önlenmesi ve programın amaçlarına ulaşmasında yardımcı olur. Bu program şu aşamalardan oluşmaktadır.

- Yeni çalışanı karşılamaya hazırlanmak,
- Yeni çalışanı karşılamak,
- Yeni çalışana ilgi göstermek,
- İşletme ile ilgili bilgi vermek,
- Yeni çalışanın çalışacağı birimin işlevlerini anlatmak,
- Çalışma kurallarını bildirmek,

⁴⁷ Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, (Eskişehir, 1996),s.107

⁴⁸ Aynı,s.108

Yeni çalışmanı iş arkadaşlarıyla tanıştırmak,
 Yeni çalışmana işle ilgili süreçleri öğretmek,
 Gelişmeleri izlemek.

Bu programın uygulanmasında, işletmeyi gezdirme, tanıtıcı yayınlar verme, açıklamalar, uyarılar ve görsel – işitsel araçlar kullanılabilir. Bunların arasında en yaygın olanı oryantasyon el kitapçığıdır. Bu kitapçıkta genellikle şu bilgiler veriler.⁴⁹

Hoş geldiniz mesajı
 İşletmenin kuruluş öyküsü
 Organizasyon şeması
 Ürünler ve bölümler
 Sosyal haklar
 Kalite politikası
 İş kuralları ve sorumluluklar
 İş güvenliği
 İzin, tatil, ödül gibi uygulamalar
 Lojman, kantin gibi olanaklar.

Perakende sektöründe bulunan her kurumda sistemler ne kadar gelişmiş olursa olsun, sahada müşteriyle birebir temas eden çalışanların ortak bir kurum kültürüyle bezenip aynı dilden konuşmaları önemli olmaktadır. Belirli sistemlerle işe alınan çalışanlar, yine sistematik bir eğilimle kuruma adım atmalıdırlar. Özel olarak hazırlanmış simülasyonlar hatta sadece işe alıştırma eğitimi amacıyla hazırlanmış “eğitim mağazaları” BOP mağazalarında çalışmaya yeni başlayanların daha sağlıklı bir başlangıç yapmalarını sağlayacaktır.⁵⁰

Üst Düzey Görevlere Hazırlama Eğitimi: Kariyer sistemini benimsemiş işletmelerde, personelin bir üst göreve atanması için hem alt görevde tecrübe kazanmış olmak, hem de üst düzey için hazırlanması istenir. Bu hazırlık bilgi ve psikolojik yönden donanım gerektirdiği gibi, yönetim görevlerine hazırlanan

⁴⁹ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.133

personel için yöneticilik vasıflarının da geliştirilmesini içerir. Her düzeyde personele bir üst düzey görev için eğitim verilmesi, fırsat eşitliğini sağlar; bir üst pozisyon açıldığında birden fazla aday arasından seçim yapabilmesine imkan verir.⁵¹

2.4. Eğitim Süreci

Perakende sektöründe etkin olabilmek için eğitimi devamlı bir faaliyet olarak düşünmek gerekmektedir. Çalışanlara işe ilk başladıklarından itibaren; şirketin istedikleri yetenekler doğrultusunda işlerini en iyi şekilde yapabilmelerini sağlayacakları yöntemleri uygulayarak eğitim süreci uygulanmalıdır.

Eğitim yönetiminin izlediği süreci :

Amaçların belirlenmesi,

Eğitimde örgütlenme,

Eğitim ihtiyacının analizi,

Eğitim planlaması,

Eğitimin uygulanması,

Ölçme ve değerlendirme olarak inceleyebiliriz.

Daha önce amaçların belirlenmesi ve eğitimde örgütlenme konularının anlatıldığı eğitim süreci eğitim ihtiyaç analizini anlatılarak devam edilecektir.

2.4.1. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Eğitim programları için atılacak ilk adım, çalışanın eğitim ihtiyaçlarının sistematik ve tarafsız bir şekilde belirlenmesidir. Eğitim ihtiyaçları dört şekilde belirlenebilir.⁵²

- Örgüt bazında/örgütsel ihtiyaçlar analizi: Eğitim ihtiyaçlarına daha sistemli yaklaşmak için ilk önce örgüt analizi yapmak gerekir. Örgüt analizi, örgütün

⁵⁰ Gonca GÖKGÖZ, "Oryantasyon Eğitimleri", *Retail News*,(Temmuz, 2001) s.25

⁵¹ Öznur YÜKSEL, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (Ankara, 2000), s.201

⁵² <http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/ma.../need.assessment.as>

hedefleri, kaynakları ve bu kaynakların örgütsel hedeflerle nasıl ilişkilendirildiği konularındaki incelemeleri içermektedir.⁵³ İşletmenin kısa yada uzun vadeli hedefleri ve bu hedefleri etkileyebilecek eğilimlerin belirlenmesidir.

- Görev bazında/iş ihtiyaçlarının analizi: Her iş için yapılması istenen görevler hakkındaki bilginin belirlenmesi (iş tanımlanması) ve bu görevleri yerine getirmek için ihtiyaç duyulan yeteneklerin tanımlanması (iş kalifikasyonu) ve kabul edilebilir minimum standartlarının (performans değerlendirme) belirlenmesidir.

- Kişisel ihtiyaçlar analizi: Çalışanın performans düşüklüklerinin ve açıklıklarının belirlenmesidir. Bu da iki şekilde yapılabilir. Çalışanın mevcut performansını kabul edilebilir performans standardıyla karşılaştırarak ya da çalışanın istenilen her yetenek boyutundaki yeterliliği, her yetenek için gerekli olan yeterlilik seviyesi ile karşılaştırılarak.

Kişisel eğitim ihtiyacını belirlemek için bir kaç farklı yaklaşım kullanılmaktadır. Bu yaklaşımlar: Çıktı ölçümleri, eğitim ihtiyaçlarını kişinin kendisinin belirlemesi, tutum ölçümleri, yeterlilik bazlı değerlendirmeler.

Yeterlilik bazlı değerlendirmelerde beş şekilde gerçekleştirilebilir: Genel yeterlilik kategorilerini geliştirerek, özel yeterlilik kategorileri geliştirerek, yeterlilik ölçme formları geliştirerek, her çalışan için gelişim planı hazırlanarak, çalışanın gelişimi planı hazırlanarak, çalışanın gelişimi değerlendirilerek, yeni planlar geliştirerek.

- Demografik ihtiyaçlar analizi: Çalışanlar arasındaki belirli bir kesimin eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesidir.

Bu faktörler göz önünde bulundurularak eğitim ihtiyacı doğru olarak tespit edilmelidir. Eğitim ihtiyacını doğru tespit edilmediğinde firma için gereksiz bir maliyet doğuracaktır. Eğitimin sürekliliği benimsenmekle birlikte, doğru zamanda,

⁵³ Dursun BİNGÖL, *Personel Yönetimi*, (İstanbul,1996),s.177

doğru kişilere, doğru konularda ve doğru yöntemlerle eğitimin verilmesi gerekir.böyle bir sonuca varmak için öncelikle ve özellikle eğitim ihtiyacının doğru olarak analiz edilmesi kaçınılmazdır.⁵⁴

2.4.2. Eğitimin Planlanması

Belirli yöntemlere göre eğitim ihtiyacı saptandıktan sonra ilgili bölüm yetkilileri genellikle yıllık eğitim programları çıkarırlar. Eğitim programları hazırlanırken kararlaştırılması gereken önemli noktalar genel olarak şu şekilde özetlenebilir.⁵⁵

Eğitimin konularının saptanması: Burada izlenen amaç doğrudan doğruya yükselme durumunda olan çalışanın eğitimine dönük olabileceği gibi mevcut görevin daha iyi yapılmasına yada teknik olarak çalışanın kapasitesini yükseltmeye yönelik olabilir.

Eğitim organlarının belirlenmesi: Eğitim işletmenin kendi içerisinde eğitim programı gerçekleştirebileceği gibi eğitim konusunda dışarıdan da hizmet alabilir. Dışarıdan eğitim programlarına katılmak maliyetli olmasına karşın dışarıdan işletmeye getirilecek eğitici uzmanlardan yararlanılabilir. Bu seçeneklerin hangisinin tercih edileceği uygulanan eğitim politikasına bağlıdır.

Eğitim yönteminin seçimi: İş dışı veya iş başı eğitim yöntemlerinden hangisinin kullanılacağı saptanır.

Eğitim vereceklerin belirlenmesi: Eğitimin başarıyla yürütülmesinde en önemli faktörlerden biriside bu görevi yüklenenlerin yetenekli kişiler olmasına bağlanmaktadır. Bu nedenle gerekli görüldüğu durumlarda eğitimcilerin eğitimleri de eğitimlerle desteklenmelidir. İyi bir eğitimcinin konuyu iyi bilmesi, eğitim ve öğretim yöntemleri konusunda yeterli olmaları gerekmektedir.⁵⁶

⁵⁴ SABUNCUOĞLU,a.g.e.,s.119

⁵⁵ Aynı,s.127

⁵⁶ Aynı,s.117

Aynı zaman da eğitimcilerin; öğreticilikten zevk almaları, insanlar arasındaki kişisel farkları tanıyabilme yeteneğine sahip olmaları, sabırlı olmaları, nazik olmaları taşımaları gereken özellikler arasında bulunmaktadır.⁵⁷

Eğitilecek kişilerin seçilmesi: Bölümlerden gelen eğitim istekleri ve eğitim ihtiyaç analiz sonuçlarına göre ihtiyaç görülen çalışanların öncelik sıralaması saptanır.

Eğitim süresinin saptanması: Eğitim programları hazırlanırken dikkat edilmesi gereken konulardan biriside eğitim programının süresi belirlenmesidir. Eğitimin hangi süreler içerisinde gerçekleşeceği saptanır.

Eğitim yerinin belirlenmesi: Eğitim programının nerede uygulanacağı saptanır. İşletme içerisinde sürdürülebileceği gibi işletme dışındada eğitim programları sürdürülebilir.

2.4.3. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Eğitim bir yatırım olarak kabul edildiğinden planlanan eğitim programlarına ilişkin bir bütçe hazırlanma gerekliliği vardır.

Eğitim bütçesi için genellikle yıllık dönemler esas alınır. Bu dönem içinde eğitimle ilgili tüm harcamalar ve bunları karşılayacak kaynaklar tablolar halinde hazırlanmalıdır. Bir eğitim bütçesi hazırlanırken göz önünde bulundurulması gereken koşullar şöyle sıralanabilir.⁵⁸

Bütçe dönemi içerisinde gerçekleştirilmesi düşünülen eğitim programlarının ayrı ayrı maliyeti çıkarılır.

⁵⁷ BİNGÖL, a.g.e., s.186

⁵⁸ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.127-128

Programa katılacakların sayısı, gidiş-geliş yol ücretleri, katılma maliyetleri hesaplanır.

Eğitim işletme içerisinde yapılacaksa, gerekli eğitim araçlarının (çeşitli makinalar, bilgisayar, kitap, kırtasiye, film, video gibi)işletmeye maliyeti çıkartılır.

Eğitim için gerekli personel ücretleri, kira, telefon, malzeme gibi gider kalemleri tahmini olarak belirlenir.

Eğitimle ilgili önceden tahmin edilemeyen harcamalar için belirli bir fon ayrılması yerinde olur.

Bu şekilde hazırlanmış eğitim bütçesi ilgili birimlerce onaylandıktan sonra uygulamaya geçilir.

2.4.4. Eğitimin Yönteminin Seçilmesi

2.4.4.1.Eğitim Yöntemi Seçilirken Dikkat Edilecek Noktalar

İşletmelerde çalışan eğitimi politikasının yürütülmesinde değişik türde eğitim yöntemleri bulunmaktadır. Ancak kullanılabilir en iyi yöntem mevcut değildir. Her yöntemin kendine özgü üstünlükleri ve sakıncaları bulunmaktadır. Bu bakımdan eğitim yönteminin en uygun olanının seçilmesi gerekmektedir. Bu seçimde en iyi kararı verebilmek için şu noktalara dikkat etmek gerekmektedir.⁵⁹

- Eğitimin amacı,
- Eğitime katılacakların sayısı,
- Eğitime katılacakların mesleki durumları,
- Eğitimi katılacakların bilgi ve beceri düzeyleri,
- Eğitime katılacakların kişisel farklılıkları,
- Eğitim yöntemlerinin gerektirdiği zaman ,

⁵⁹ BİNGÖL,s.187

Eğitim yöntemlerinin maliyeti,
 İşletmenin maddi olanakları ve eğitim bütçesi,
 Eğitim yöntemini uygulayabilecek elemanların durumu.

Bütün bu faktörler göz önünde bulundurularak işletme koşullarına ve amaca hizmet edecek eğitim yöntemleri seçilmeli ve uygulanmalıdır.

2.4.4.2. Eğitim Yöntemleri

Çalışanlara uygulanacak eğitim yöntemleri iş başı eğitim yöntemleri ve iş dışı eğitim yöntemleri olarak iki grupta incelenebilir.

İş Başında Eğitim: İş başında eğitim, deneyimli bir yöneticinin rehberliğinde çalışanların işle ilgili görevlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak için verilen eğitimlerdir. İşbaşı eğitim yöntemleri aşağıdaki biçimde incelenebilir.

Çıraklık eğitimi yöntemi: Bu yöntem gerektiren bir meslekte işin uygulanması ve kuramsal yöntemleri, bilgi verme ve deneyim kazandırma yoluyla öğretilir.⁶⁰

Eğitilecek çalışan bir dersane eğitiminden geçtikten sonra, kendisinden sorumlu olacak deneyimli çalışan ile çalışmalara başlar. Çıraklık yönteminde eğitilen çalışan usta çalışanın yardımcısı konumundadır. Söz konusu çalışma çalışanın işi kendi başına yürütebilecek düzeye gelinceye kadar sürdürülür.⁶¹

İş üzerinde öğrenme yöntemi: Bu yöntemin amacı çalışana işin nasıl yapılması gerektiğini göstermektir. Bu yöntem çalışanın bağlı olduğu ilk amir veya bölümde ki herhangi bir deneyimli çalışan tarafından gerçekleştirilir. İş üzerinde öğretme yönteminde öncelikle çalışana işin amacı ve çıktıları anlatılır. Daha sonra, iş eğitmeni tarafından açıklamalı bir şekilde yapılarak çalışana gösterilir. Aynı işi bir defa da çalışanın yapması istenir. Çalışanın yaptığı hatalar eğitmeni tarafından

⁶⁰ BİNGÖL, a.g.e., s.188

⁶¹ GEYLAN, a.g.e., s.131

belirlenerek nasıl yapması gerektiği tekrar gösterilir. Bizzat gösterme ve çalışana tekrarlatma süreci öğrenme gerçekleşinceye kadar sürdürülür.⁶²

Yetki devri yöntemi: Bu yöntem çalışanın sorumluluk bilincini ve karar verme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Eğitilecek personelin bağlı olduğu ilk yönetici çalışana bazı yetkilerini devreder. Yetki devri daha çok yönetici yetiştirilmesinde kullanılır.⁶³

İş Dışında Eğitim: Eğitilecek olan çalışana belirli bir süre işinden ayırarak işletme dışında veya içinde yapılan eğitimlerdir.⁶⁴

İş dışı eğitimlerin tipik özelliği teorik bazda olmasıdır. Bakış açısının geniş tutulduğu, genel ilke ve kuralların sistematik biçimde verildiği bir eğitim tekniğidir. İşletme içinde uygulanması halinde ucuz bir eğitim eğitimidir. Bireysel eğitimden çok grup eğitimi yapılması nedeniyle ekonomik bir eğitim türü olduğu düşünülmektedir.⁶⁵ İş dışı eğitim yöntemlerini aşağıdaki gibi inceleyebiliriz.

Anlatım yöntemi: Materyalleri gerçeklere dayanır ve aralıksızdır. Profesyonel eğitimci ve/veya konusunda uzman kişiler bu eğitimi verebilir. Eğitilenlerin aktif katılımı yoktur.⁶⁶

Anlatım yöntemi geleneksel bir eğitim yöntemi olup özellikle tek yönlü bir iletişim tekniği kullanılması nedeniyle pek etkili olduğu söylenemez. Katılanların konuyu ne ölçüde anladığı denetlenemez.⁶⁷ Diğer eğitim modelleri ile kullanılarak daha etkin ve verimli bir şekilde sonuç alınması sağlanabilir.

⁶² Aynı, s.131

⁶³ Aynı, s.131

⁶⁴ Aynı, s.132

⁶⁵ SABUNCUOĞLU, s.136

⁶⁶ BERMAN, EVANS, a.g.e., s.36

⁶⁷ SABUNCUOĞLU, a.g.e., s.136

Konferans yöntemi: Konuşmacıdan doğru olan, biçimlendirilmiş, tek yönlü bir iletişimdir. Genellikle bilgilerin, konuların, ve faaliyetlerin tanıtılması için kullanılmaktadır. Kullanıldığı durumları şu şekilde sıralayabiliriz.⁶⁸

- Bilgilerin hızla aktarılmasını sağlamak,
- Aynı bilgileri aynı anda ve çok sayıdaki kişiye iletmek,
- Bir programın standartlarını ve vurgulamak istediği hususları yerleştirmek,
- Bir programın bir bölümünü tanıtmak .
-

Bu yöntem iletişim ağırlıklıdır. Ekonomik bir eğitim yöntemidir. Konferans yönteminin dezavantajları eğitilene katılıma özendirmele bir ölçüde hafifletilebilir.⁶⁹

Benzer Koşullarda Eğitim Yöntemi: Bu yöntem işbaşı eğitim yönteminin avantajlarını, iş dışı eğitim yönteminin avantajları ile birleştirmeye çalışır.Eğitim verilecek elemanın işi yaparken kullandığı/kullanacağı makine ve teçhizat eğitim yapılacak yere monte edilir ve çalışan burada bu makine ve teçhizatı kullanır. Yöntem ilk bakışta pahalı gibi görünse de eğitilen çalışan sayısının yüksek ve eğitimin sürekli olduğu işletmelerde rahatlıkla kullanılabilir.⁷⁰

Bu yöntemle, eğitilenlerin aktif katılımını sağlanıp, öğrenilenlerin tekrar edilmesini sağlamaktadır.

Video Eğitimi Yöntemi: Canlandırma yapılmaktadır. İspatlayıcı özellik taşır. Belli zamanlarda kullanılmaktadır. Eğitilenlerin aktif katılımı yoktur.⁷¹

Video eğitim yöntemi aşağıdaki durumlarda uygulanması başarı sağlamaktadır.⁷²

⁶⁸ Kay Tytler ABELLA Başarılı Eğitim Programları, (çev: Mahir Barış), (Ankara,1994),,s.190

⁶⁹ GEYLAN,a.g.e.,s.132

⁷⁰ GEYLAN, a.g.e.,s.133

⁷¹ Aynı.s.133

⁷² ABELLA,a.g.e .,s.201-203

- Katılımcıların dikkatinin bir noktaya çekilmek istendiğinde,
- Yazılı biçimde anlatılamayan duygusal durumların ifade edilmesinde,
- Anlatılan konunun oldukça kavramsal bir içeriğe sahip olduğunda,
- Çok olumsuz veya çok çarpıcı bir olay anlatılmak istendiğinde,
- Konuları veya mesajları daha benimsenir hale getirmek istendiğinde,
- Bir mesajın önemli görünmesi istendiğinde,
- Anlatılan bilgilerin daha kalıcı ve çabuk öğrenilmesi istenilen durumlarda
- Aynı bilgilerin farklı zamanlarda verilmesine gerek duyulduğunda,

Duyarlılık Eğitimi Yöntemi: İnsanların kendi tecrübe, his, tepki, algı ve davranışlarını inceleyerek fark etmelerini ve bunların başkalarını ne yönde etkilediğini öğrenmeye çalışır. Duyarlılık eğitimi; kişiler arası davranış geliştirmeye çalışan bir eğitim stratejisi olarak da tanımlanabilir.⁷³

Duyarlılık eğitiminin başlıca özellikleri şunlardır.

- Grup üzerinde hiç kimsenin otoritesi söz konusu değildir.
- Grup için önceden saptanmış bir gündem yoktur.
- Amaç grubun karşılıklı ilişkileri hakkında bilgi edinmektir.
- Eğitilenin aktif katılımı vardır.

Örnek Olay Yöntemi: Örnek olay yöntemi eğitimdeki çalışanın sorun çözme yeteneğini geliştirmek amacıyla kullanılır. Bu yöntem çoğunlukla grup çalışmasını gerektirir. Eğitimde ki çalışana işletme içinde karşılaşma olasılığı yüksek bir örnek olay verilerek nasıl davranılması gerektiği sorulur. Eğitilenlerin ayrı ayrı görüşleri alınarak tartışma ortamı yaratılır. Bu yöntemle sorunlara yönelik bilgiler alınırken aynı zamanda sorun çözme yeteneklerini geliştirirler. Eğitilenin aktif katılımını sağlar.⁷⁴ Örnek olay yönteminin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz.⁷⁵

⁷³ Ömer DİNÇER, “Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi”, (İstanbul, 1994), s.16-17.

⁷⁴ GEYLAN, a.g.e., s.134

⁷⁵ ABELLA, a.g.e., s.162

- Geçmişe dönüktür.
- Geçmişe ait temel bilgiler ile diyologların bir karışımıdır.
- Aynı durum farklı bakış açılarıyla açıklanır.

Bilgisayar destekli eğitim yöntemi: Bilgisayar öğrenmeye etki sağlar ve bilgileri analiz ederek geri bildirim gerçekleştirir. Bilgisayar destekli eğitimde kullanılacak araçlar interaktif video ve internet sayılabilir.

İnteraktif video eğitimi teknik prosedürleri ve kişisel becerileri geliştirmek amacıyla kullanılır.⁷⁶

İnternet Üzerinden Eğitim: İnternet hızlı ve pahalı olmayan biçimde iletişim kurmaya ve bilgi kaynaklarını toplamaya yarayan yaygın bir iletişim aracıdır. Oluşturulan web sayfalarıyla kullanıcılara ihtiyaç duyduğu bilgiler ulaştırılır. İnternet temelli eğitim sağlayacağı yararlar şu şekilde özetlenebilir.⁷⁷

- Maliyetten tasarruf sağlama,
- Eğitilenlere dünyanın her yerinden ve her saatte ulaşma imkanı,
- Eğitilenin performansını izleme olanağı,
- Eğitim programlarını güncelleştirme
- Bilgiye ulaşım ve kontrol edebilme.

Sanal eğitim yöntemi: Sanal gerçeklik eğitilene üç boyutlu öğrenme olanağı sağlayan bilgisayar destekli bir teknolojidir. Bilgisayar ekranındaki sanal model; etkileşimli ekipman ve çevre birimleri aracılığıyla izlenebilir ve etkileşime de girebilir. Teknoloji eğitilenin birden çok duygusuna hitap eder. Eğitilen o anı yaşayabilir ve gerçek iş dünyasıyla tıpa tıpa aynı ortamlar yaratılabilir.⁷⁸

Uzaktan eğitim yöntemi: Coğrafi olarak dağınıklık arz eden şirketler tarafından çalışana yeni ürünler, politikalar, prosedürler, beceri eğitimleri konularında bilgi aktarmak amacıyla kullanılır. Bu eğitim yöntemi iki yönlü iletişim

⁷⁶SABUNCUOĞLU,a.g.e.,s.142

⁷⁷ Aynı,s.142

⁷⁸ Aynı. s.142

şeklinde gerçekleşir. Burada telefon, kişisel bilgisayar kullanarak e-mail'le veya video telekonferans sistemiyle iletişim kurabilirler. Eğitilenler anında eğiticiye sorular yöneltebilirler. Yüz yüze yapılan eğitim kadar etkili değildir. Seyahat masrafından tasarruf sağlamaktadır.⁷⁹

2.4.5. Eğitim Programlarının Değerlendirilmesi

İşletmelerin çalışanlarına eğitim vermek amacıyla yaptıkları masraflar göz önünde bulundurulduğunda; eğitimin önceden belirlenen amaçlarına ulaşım ulaşmadığının saptanması gerekmektedir.⁸⁰

Eğitim ihtiyaçlarını belirlemek ve ihtiyaçların program aracılığıyla karşılandığını kanıtlamak, eğitim işlevini ifa etmekle görevli kişi veya birimin sorumluluk alanına girer. Eğitim etkinliğini değerlemede belirli temel ilkeler bulunmaktadır. İlk olarak; değerlendirme araştırmasında deneysel denetimlerin kullanılması esastır. Buna göre eğitime katılanlar, eğitim almadan önce ve sonra teste teste tabi tutulurlar. Öte yandan aynı testler veya değerlemeler bir denetim grubundaki bireyler içinde uygulanır. Bu denetim grubu eğitime tabi tutulmamıştır ve bu grubun üyeleri zeka, deneyim ve iş seviyesi gibi ilgili değişkenler açısından eğitime katılanlarla karşılaştırılırlar.⁸¹

Eğitimin etkinliğini değerlemede kullanılan diğer ölçütler de; verimlilik düzeyindeki artış, maliyetlerdeki düşüş ve başarıdaki iyileşmedir. Eğer gözetimcilerin davranışlarını değiştirmek amacıyla bir eğitim programı planlanmış olsaydı, böyle bir programın sonunda değerlemenin gözetim bilgisiyle değil, davranışlarla ilgili olacaktı. Eğitimi değerlemek amacıyla kullanılan üretim kayıtları, maliyet kayıtları, kazalar gibi ölçütler, bağımlı göstergeler olarak hizmet edecek derecede güvenilir veya tutarlı olmalıdır. Eğitimin etkinliği, aynı zamanda ,

⁷⁹ Aynı.s.143

⁸⁰ GEYLAN,a.g.e.,s.136

⁸¹ BİNGÖL,a.g.e.,s.200

bireysel ve grup başarısı esasına göre hazırlanmış öğrenme eğrilerini incelemek suretiyle belirlenebilir.⁸²

Bir eğitim programının başarılı olabilmesi için eğitim programlarının değerlendirilmesi aşaması ihmal edilmemelidir. Uygulanan eğitim programlarının başarısını süreçlerin tüm aşamalarını üzerinde önemle durulması ve takip edilmesi belirleyecektir.

3. BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNİN İÇERİĞİ

BOP Mağazalarında; faaliyet konuları ister gıda ister gıda dışı ürünler olsun tüm faaliyetlerinde tamamen insan faktörü yoğunudur. Bu yoğunluk; hem çalışanlar açısından emek yoğun bir sektör olması, hem de yoğun ve sürekli müşteri ilişkilerinin ve hizmetin olması anlamındadır. Perakendeciliği tam anlamıyla olmasa bile hizmet sektöründe değerlendirebiliriz. Hizmeti soyut (elle tutulamayan, gözle görülemeyen anlamında) mallar şeklinde tanımlayabiliriz.⁸³ Bu anlamda sunulan mal somut olmasına karşın malla birlikte sunulan satış faaliyeti soyut olması nedeniyle hizmet kavramı ortaya çıkmaktadır.

BOP Mağazalarındaki temel faaliyet çeşitli ürün gruplarının müşteriye pazarlanmasıdır. Bu faaliyeti oluşturan faktörler müşteri, ürün ve çalışandır. Bu temel faktörler arasındaki ilişkiler;

- Müşteri-çalışan

- Ürün-çalışan

-Ürün müşteri BOP mağazalarındaki başarıyı belirleyen etkenlerin başında gelmektedir.

Faaliyet konusu ne olursa olsun insan kaynakları içerisinde eğitim bölümünün kısaca amacını; kişilerin ilk işe başladıkları günden itibaren tanımlanmış görevlerini

⁸² Aynı,s.200

en iyi şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak ve işletme verimliliğini arttırmak şeklinde tanımlayabiliriz.

Bu doğrultuda; şirket politikasına bağlı olarak eğitim bölümü yukarıda tanımlanan başarı faktörlerini içine alacak şekilde eğitim programlarını hazırlayıp işe alıştırma eğitimiyle başlayan devamlı bir süreç halinde çalışanlara uygulamalıdır. Eğitim programının içeriğini mağaza içerisinde faaliyet gösteren çalışanlar ve yöneticiler için iki ayrı grupta şu şekilde ele alabiliriz.

Mağaza içerisinde faaliyet gösteren çalışan eğitimi;

- Müşteri ilişkileri
- Ürün
- Teknik ekipman ve sektör bilgisi

Her iki grupta da müşteri ilişkileri, ürün bilgisi, teknik ekipman ve sektör bilgisi vazgeçilmez unsurlardır.

Sonuç olarak diyebiliriz ki; BOP mağazalarındaki eğitimin içeriğini: müşteri ilişkileri, ürün, teknik ekipman ve sektör bilgisi kavramları oluşturmaktadır.

3.1. Ürün Bilgisi Eğitimi

Perakende sektöründe ürün bilgisi iki anlamda önem taşımaktadır.

-Sektöre eleman yetiştiren bir eğitim kurumu olmaması sebebiyle genç ve tecrübesiz kişilerin istihdam edilme zorunluluğu

-Teknolojinin ilerlemesiyle birlikte ürün yelpazesi ve içeriğinin çok sık değişmesi.

3.1.1. Ürün Bilgisi Kavramı

Çalışanların tanımlanan görevlerini başarıyla yapabilmeleri için öncelikle

⁸³ MUCUK, a.g.e.,s.322

müşteriye sundukları ürünlerle ilgili şu bilgilere sahip olmaları gerekmektedir.⁸⁴

- Ne zaman üretildiği
- Varsa son kullanım tarihi
- Hammaddesi, içerdiği maddeler
- Renkleri
- Boyları, bedenleri
- Boyutları
- Fiyatı
- Bakım kuralları
- Nelerle birlikte kullanılabilceği
- Nasıl kullanılacağı
- Taşıma koşulları
- Üretildiği yer
- İthal edildiği ülke
- Stoktaki ürünler

Ürünlerle ilgili yukarıda sıralanan bilgiler müşteri ilişkilerinde yaşanan problemlerin azalmasında etkili olacaktır.

3.1.2. Ürün Bilgisinin Faydaları

BOP mağazalarında hizmet sunan çalışanlara ürün bilgisi vermek üzerinde önemle durulması gereken bir konu olmaktadır. Çalışanın yeterli ürün bilgisine sahip olmasının faydalarını şu şekilde sıralayabiliriz.

- Çalışanın kendine güveninin artması
- Çalışanın yaptığı işin önemini anlaması
- Çalışanın kendini rahat hissedip, stressiz çalışması
- Personel devir oranının düşmesi
- Çalışanın motivasyonun artmasıyla birlikte mağaza verimliliğinin artması

⁸⁴ Suat SOYSAL, "Marketlerde Mükemmel Hizmet ve Etkili Satış Teknikleri", (İstanbul, 2000), s.112

- Müşterilerin ihtiyaçlarına tam ve eksiksiz cevap verilmesiyle birlikte müşteri memnuniyetinin artması

Çalışanın yeterli ürün bilgisi sahibi olmalarının çalışma şartlarına olumlu etkisiyle birlikte mağazanın verimliliğine de direkt etkide bulunmaktadır.

3.1.3. Ürün Bilgisi Eğitim Yöntemi

Türkiye’de son yıllarda gelişmeye başlayan perakende sektöründe yeterli ürün bilgisine sahip çalışanları istihdam etmek çoğu zaman mümkün olmamaktadır. Bu anlamda; sektör hem okul hem de işyeri özelliği taşımaktadır. Çalışan ancak iyi ve yeterli eğitim programlarıyla istenilen ve yeterli seviyede ki bilgiye sahip olmaktadır. Usta-çırak ilişkisi içerisinde bilgi sahibi olmalarını beklemek hem iş kaybına hem de zaman içerisinde yerleşmiş yanlış bilgilerin çalışana aktarılmasına sebep olacaktır. BOP mağazalarında esas hedef olan müşteri memnuniyetinden uzaklaşmış olacaktır.

BOP mağazalarındaki çalışana işe başladıklarında ürün bilgisi öncelikle eğitim bölümü tarafından verilmelidir. Çalışanın müşteriye sunacağı bilgiler ürün yelpazesinin genişliği ve özelliklerinin karmaşıklığına göre yazılı materyalle verilebilir.⁸⁵

3.2. Müşteri İlişkileri Eğitimi

Müşteri ilişkileri, muhtemel müşterinin şirketin adını veya markasını duymasından işletmeyle ilişki kurmasına geçen, müşteri ile işletme arasındaki bütün ilişkileri içine alan tutum ve davranışlar ile başlar. Müşteri ilişkileri bir bütündür. Sadece müşteri ve sadece işletmenin bir çalışanı arasındaki ilişkilerinin değerlendirilmesi değildir.⁸⁶

3.2.1. Müşteri İlişkileri Kavramı

⁸⁵ Aynı., s.113

⁸⁶ Erdoğan TAŞKIN, “Müşteri İlişkileri Eğitimi”, (İstanbul, 1997), s.9

BOP mağazalarındaki organizasyon yapılarına bakacak olursak öncelikle direkt olarak dış müşteriye hizmet verenler mağaza çalışanı olmakla beraber bu ilişkilerin işlerini yapabilmek adına muhasebe, pazarlama ve idari işler gibi bölümlerle de bağlantılı çalıştıkları görülmektedir. Bir anlamda mağaza personelinin dış müşteriye en iyi hizmeti verebilmesi dış müşteri mutluluğunu sağlayabilmesi için tüm çalışanların uyumlu ve birlikte hareket etmesi gerekmektedir. Aksi takdirde iyi hizmet alamayan müşteriye mağazada hizmet veren birimlerdeki çalışanların motivasyon eksikliği gündeme gelecektir. Bu motivasyon eksikliği de müşteri mutluluğunu yakalamada çalışanların başarısız olmasına ve verimliliğin düşmesine sebep olacaktır.

BOP mağazalarında müşteri ilişkilerinde etkinliği yakalamak gerekmektedir. Etkin müşteri ilişkilerinin ana ve alt başlıklarını şu şekilde sıralayabiliriz.⁸⁷

- İletişim

İç müşteri ile olan doğru iletişim,
Müşteri ile iyi diyalog içerisinde olmak,
Ön yargılı olmamak,
Müşteriye karşı saygılı olmak.

- Bilgili Olmak

Rakipleri iyi bilmek,
Piyasa hakkında güncel olmak.

- Yönlendirmek

Müşteriye yardımcı olmak,
Müşteriye doğru ürüne yönlendirmek,
Müşteriye satışa giden yolu adım adım göstermek,
Müşteriyi eğitmek.

⁸⁷ Aynı.,s.3

- Hizmet Etmek

Müşteriye gereken hizmeti verebilmek,
Kaliteli hizmet etmek,
Müşteriye yardımcı olmak,
Çalışanın dışında oluşan problemleri çözmek,
Satış gerçekleşikten sonra müşteriden geri bilgi almak,
Hızlı cevap vermek.

- Dış Görünüşe Dikkat Etmek

Giyim kuşamına özen göstermek,
Düzgün bir görünümde olmak,
İşletmeyi iyi temsil etmek.

- İhtiyaçları Anlamak

Müşteri gibi düşünebilmek,
Müşteriyi çok iyi tanımak,
Müşterinin ne istediğini anlamak,
İhtiyacını iyi anlamak,
Müşterinin isteklerini anlayıp, karşılık vermek,
İyi bir dinleyici olmak,
Müşteri ile aynı dili konuşmak,
Psikolojiden anlamak.

- Sürekli İrtibat Kurmak

Alışveriş olmasa bile sürekli irtibat halinde kalabilmek,
Müşteriye varlığımızı haber vermek.

- Güvenilir Olmak

Dürüst ve inandırıcı olmak,
Güvenilir imajını oluşturmak,
Akılcı, güven verici ve iyi niyetli olmak,
Müşteriye güven vermek,

Müşteriye güven vermek,
 Verilen hizmet ve mal hakkında güven oluşturmak,
 Verilen sözlerin zamanında yerine getirilmesi,
 Dakik olmak, sözünde durmak.

- Tavrı ve Davranışlar

Davranış, görünüm ve bilgi ile müşteriye etkilemek,
 Müşteri ile görüşmeden evvel kendini iyi hissettiğinden emin olmak,
 Doğru kişiye doğru zamanda, doğru hizmeti ve malı verebilmek,
 Güler yüzlü ve samimi olmak,
 Güler yüze, olumlu ve mantıklı yaklaşmak,
 Müşteriye konuya hakim olduğumuzu hissettirmek,
 Müşterinin manevi durumunu göz önünde tutmak,
 Zamanlamayı çok iyi yapmak.

-Doğru Çözüm Üretmek

Doğru sonuca ulaşabilmek,
 Çözüm getirebilmek,
 İhtiyaçları doğru saptayıp, en uygun çözümü bulmak,
 İhtiyaca doğru cevap vermek,
 Problemi çözmek için çaba sarf ettiğimizi hissettirmek,
 Müşteri ihtiyaçlarına en iyi şekilde cevap verebilmek,
 Müşteriye doğru yaklaşımda bulunmak,
 Müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasında yardımcı olmak,
 Kazandır, kazan felsefesini gütmek.

Müşteri ilişkileri perakende mağazalarında ki başarıyı etkileyen önemli faktörlerin başında olmasından dolayı tüm çalışanların ve üst yönetimin bu noktada yoğunlaşması ve yüzde yüz müşteri memnuniyetini sağlamak anlamında çaba göstermeleri gerekmektedir.

3.2.2. Müşteri İlişkileri Eğitiminin Faydaları

Müşteri ilişkileri eğitiminin faydalarını işletme ve çalışan için olmak üzere iki ayrı grupta incelemek gerekmektedir.⁸⁸

- İşletmeye Faydaları

İşletmenin satış ve karlarını yükseltir,

İşletmenin sadık müşterileri olur,

Mevcut müşterilerini daha az kaybederler,

Müşterilerin memnun edilmesi konusunda daha gerçekçi düşünülür.

Yapılan hataların düzeltilmesinden sonra daha fazla tatmin olmuş müşteriler kazanılır.

Memnun olmayan müşteriler şikayetlerini daha rahat söyler.

Müşteri tahminsiz olmasının zararlı etkileri konusunda çalışanlar daha fazla bilinçlenirler.

İşletmenin toplumdaki görüntüsünü iyileştirir.

İşletme içinde çalışanlar arası ilişkileri iyileştirir.

- Çalışana Faydaları

Müşteri ihtiyaçlarını daha kolay anlarlar,

Müşteriden gelen talep ve isteklere daha hızlı cevap verirler,

Şikayetleri daha etkin bir şekilde çözümlerler,

Başkalarından eleştiri almayı ve bu eleştirileri kişisel kalitenin geliştirilmesi için kullanabilirler,

İşletmenin kalite standartlarının yükseltilmesine yardımcı olurlar,

Terfi şansları artar ve sorumluluk düzeyi daha fazla olan görevleri yapabilirler,

Kişisel ilişkilerinin daha iyi bir düzeye gelmesini sağlar,

İç ve dış müşterilere karşı daha iyi hizmet ederler,

Yapmakta oldukları görevlerden daha fazla memnun olurlar,

⁸⁸ Aynı. s.228

Müşteri ilişkileri eğitimi ihmal edilmeden tüm kademelerde çalışanlara verilmelidir. Verilen bu eğitimler takip edilmeli ve belli periyotlarla tekrar edilmelidir.

3.2.3. Müşteri İlişkileri Eğitim Yöntemi

Müşteri ilişkileri eğitimlerinde aktif yöntemlerden yararlanılmaktadır.⁸⁹

BOP mağazalarında, şirket sizin çalışanlarınızla değerlendirilecektir. Onların müşteri ilişkilerinde, mağaza içindeki genel davranış modellerinde ve iletişimlerdeki görüntü sizin sektördeki yerinizi belirleyecektir. Bu anlamda çalışanlara bu konunun önemini anlatmak ve eğitimlerini sürekli tekrar etmek gerekmektedir.

Müşteri ilişkileri eğitimi, işletmenin üst düzey yönetiminde başlamaktadır. İşletmenin stratejisi, politikası ve örgüt yapısı ile biçimlenerek kalıcı bir işletme kültürüne dönüştürüldüğü takdirde uzun vadeli olacaktır.⁹⁰

3.3. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi

Perakendecilikte teknik ekipman bilgisi ve sektör bilgisi çalışana ilk eğitimi kapsamında verilmelidir. Hızla ve yeni gelişen sektör olması sebebiyle gerek ekipman bilgisi gerek bu ekipmanların kullanımı için yeterli bilgi en iyiyi yakalayabilmek anlamında değişiklikler her an yaşanmaktadır. Çalışanın işini tam ve eksiksiz yapabilmesi için bu konuda yeterli bilgi sahibi olması gerekmektedir.

3.3.1. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi Kavramı

Tüm çalışanlara sektörün genel çerçevesi ve rakipler tanıtılmalıdır. Sektörün neresinde bulunduğu ve sektöre ilişkin hedefler ana hatlarıyla sunulmalıdır.

⁸⁹ Aynı., s.225

⁹⁰ Aynı.,s.227

Çalışana konularına göre kullanıldığı ekipmanları tanıtılmalı ve bu ekipmanların nasıl kullanılacağı açıklanmalıdır.

3.3.2. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisinin Faydaları

Çalışanın işini iyi yapması ve motivasyonun artmasıyla birlikte mağaza verimliliğine olumlu katkıları olacaktır.

Sektör bilgisi; çalışanın kendisine kariyer planı yapmasına yardımcı olmakla birlikte rakipleri ve konumları tanımakla müşteri ilişkilerinde daha rahat ve gerçekçi davranacaktır.

3.3.3. Teknik Ekipman ve Sektör Bilgisi Eğitim Yöntemi

Teknik ekipman bilgisi işe başlamadan önce çalışana verilmeli ve ekipmanlardaki değişiklik veya kullanım alanlarının değişmesi durumunda da eğitimler tekrar edilmelidir.

Sektör bilgisi çalışana işe ilk başladığında oryantasyon eğitimi sırasında verilmelidir. Daha sonra ise çeşitli yayınlar ve materyaller kullanılarak gelişmeler tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

3.4. Yönetici Eğitimi

BOP mağazalarında mağaza müdürleri ve müdür yardımcıları genel yönetimle mağaza çalışanı arasında bir köprü olmak ve koordinasyondan sorumlu olmaktan dolayı oldukça önemli bir yer taşımaktadırlar. Bu anlamda; bu konumda çalışan veya çalışacakların eğitimleri sistem açısından oldukça önemlidir.

Yönetici adayları şirket içinde terfi yoluyla veya dışarıdan eleman seçme şeklinde görevlendirilebilirler. Her iki durumda da sistemli ve standart bir eğitim

programına tabi tutulmalıdırlar. İşe alıştırma eğitimini tamamlayan adaylar, eğitim için seçilmiş mağazalarda her bölümde görev almalı bu bölümlere ilişkin iş akışının takibi ve önemi aktarılmalıdır. Bu bölümlerdeki eğitimlerinin sonuçları adaylarla karşılıklı değerlendirilmelidir. Müşteri ilişkileri bilgileri ve ürün bilgileri de bu eğitim süreci içerisinde verilmelidir.

Daha sonra perakendecilik bilgisini desteklemek anlamında;

Merchandising (alan yönetimi),

Kategori Yönetimi,

Lojistik,

Stok Yönetimi ve Sipariş,

Depolama Şartları, konularında uzman kişiler tarafından eğitimler verilmelidir.

Bu aşamadan sonra yönetici olarak çalışacaklarından dolayı temel yönetim kavramları

Planlama,

Karar verme,

Koordinasyon,

Yönelme,

Kontrol konuları üzerinde durulması ve adaylara bir program dahilinde verilmesi gereken konular arasındadır.

Bu eğitimleri desteklemek ve görevlerini en iyi şekilde yapabilmelerini sağlamak amacıyla,

- Analitik düşünme

- Raporlama teknikleri

- Zaman yönetimi

- Stres yönetimi

- Motivasyon

-Performans değerlendirme gibi konularda eğitim programlarının da bulunması gerekmektedir.

Sektörde faaliyet gösteren Migros Türk A.Ş. de uygulanan yönetici programının ana konuları iki dönem şeklinde yönetici adaylarına şu şekil verilmektedir.⁹¹

I.DÖNEM

- Pazarlama Yönetimi
- Operasyon Yönetimi (tedarik zinciri yönetimi/stok yönetimi/proje yönetimi)
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Ekonomi (makro/mikro)
- Finansal Muhasebe
- Sektörel Uygulamalar

II.DÖNEM

- Maliyet Muhasebesi
- Bilişim Teknolojileri
- İnsan Kaynakları Yönetimi
- Finansal Yönetim
- Perakendecilik Yönetimi
- Sektör Uygulamaları

Uygulanacak yönetici geliştirme programında bir yöneticinin iş dünyasında gereksinim duyacağı her türlü bilgiyi kapsayacak ve çalıştığı sektörü tanmasına yardımcı olacak şekilde hazırlanmalıdır.Hazırlanan eğitim programı uygun eğitim yöntemleriyle yönetici adaylarına veya yöneticilere verilmesi gerekmektedir.

⁹¹ www.kumpem.com

4. TÜRKİYE'DE BÜYÜK VE ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİM PROFİLİ VE BAŞARI FAKTÖRLERİ

4.1. İnsan Kaynakları Eğitim Profili

İnsan kaynakları yönetimi günümüzde tüm işletmeler için önemi gittikçe artan bir fonksiyon olmaktadır. Bu anlamda; perakende sektörünün kendi içindeki gelişimine paralel olarak insan kaynakları yönetimi de önemi artan bir fonksiyon olmaktadır.

Perakendecilik, bilgi teknolojilerinde son dönemlerde yaşanan tüm gelişmelere (pos kasalar, scannerler, ön ve arka ofis yazılımları) rağmen emek yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Perakende mağazalarındaki temel işlevler; rafa mal çıkarmaktan, kasalarda tahsilatta, satışların gerçekleştirilmesinden, stokların sayımına kadar tüm işlevlerde insan gücü kullanımı son derece yoğun ve vazgeçilmezdir. Ayrıca perakendecilik bu yapısı ile dünyada en çok istihdam yaratan alanlardan birisi olmaktadır. Perakende mağazaları, müşterilerine göre; mağaza tasarımı, ürün çeşitliliği, kalitesi ve fiyatlar konularının hemen yanında mağaza personelinin tutumu ve profesyonelliği iyi mağazaları kötü mağazalardan ayıran faktörler arasında ön plana çıkarmaktadır.⁹²

Bu da bize göstermektedir ki; BOP mağazaların başarısından insan faktörü hayati bir öneme sahiptir. BOP mağazalarının iç müşterisi diye tanımlayabileceğimiz çalışanların başarısı perakende mağazalarının başarıyla doğru orantılı olmaktadır.

Türkiye'de perakende sektöründe insan kaynakları yönetimini zorlayan faktörlerin başında bu sektör için kalifiye elaman yetiştiren kurumların bulunmaması gelmektedir. Arthur Andersan Yönetim Danışmanlığı Bölümünce 1997 yılında gerçekleştirilen "Türkiye Gıda Perakendecilerinin Değişim İhtiyaçları

⁹² Bora ÖZKENT, "Türk Perakendeciliğinde İnsan Kaynakları Yönetimi", *Human Resource*, (Ocak 1998), s.38

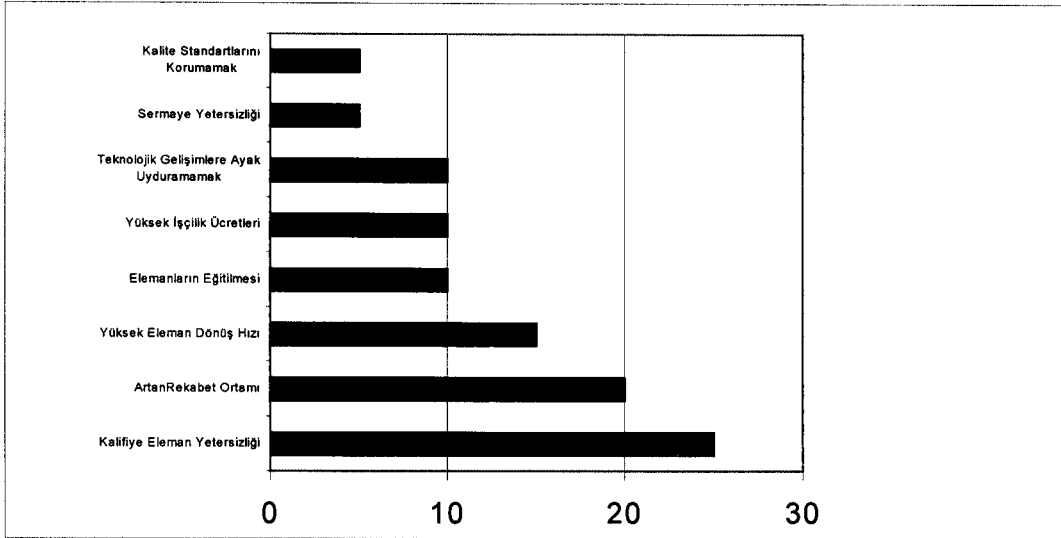
Anketi”sonuçlarını değerlendirdiğimizde Türkiye’de perakende sektöründe insan kaynakları yönetimini zorlayan faktörlerin başında bu sektör için kalifiye eleman yetiştiren kurumların bulunmaması gelmektedir. Kalifiye eleman yetersizliğini yüksek eleman devir hızı ve eleman eğitimi konuları takip etmektedir. Tablo-3 de yapılan bu araştırmanın sonuçları görülmektedir.

Perakende sektörünün son yıllarda büyük istihdam, kalifiye çalışanlar pazarının yetersizlikleri ile birleştiğinde önümüzdeki yıllarda sektördeki rekabetin sadece satışlar ve pazar payı için değil en iyi elemanların işe alınması konusunda hızlanacağı sonucu ortaya çıkmaktadır. Perakende sektörüne düzenli olarak kalifiye eleman yetiştiren kurumların olmaması bu durumu zorlaştırmaktadır. Müşterilerin özellikle servis konusunda gittikçe artan beklentileri de daha kalifiye iş gücü konusundaki baskıyı artırıcı bir unsurdur. Sektördeki işletmeler çalışma koşullarını ve insan kaynağı yönetim şekillerini iyileştirerek çalışmak için tercih edilen birer kurum haline gelmemeleri durumunda insan kaynağı konusundaki büyük zorluklar çekeceklerdir.⁹³ Bu konuyla ilgili olarak Arthur Andersan Yönetim Danışmanlığı Bölümünce 1997 yılında gerçekleştirilen “Türkiye Gıda Perakendecilerinin Değişim İhtiyaçları Anketi”sonuçlarına göre insan kaynakları yatırım yapılması gereken üçüncü iyileştirme alanı olarak görülmektedir. Tablo 4 de görüldüğü gibi bununla birlikte insan kaynaklarını dolaylı olarak ilgilendiren profesyonelleşmenin sağlanması ve organizasyonel yapının iyileştirilmesi de oldukça önemli yatırım alanları olarak gösterilmektedir .

Perakende sektöründe insan kaynakları yönetiminin son derece önemli olduğu yapılan bu çalışma sonuçlarında görülmektedir. Bütün bunların yanı sıra gene aynı anket sonuçlarına göre sektördeki işletmelerin İnsan Kaynaklarında uyguladıkları yöntemlerdeki başarıları Tablo 5 de gösterilmektedir. Anket sonuçlara göre işletmelerin uygulanan modern yöntemlerde başarılı olamadıklarını ortaya koymuştur.

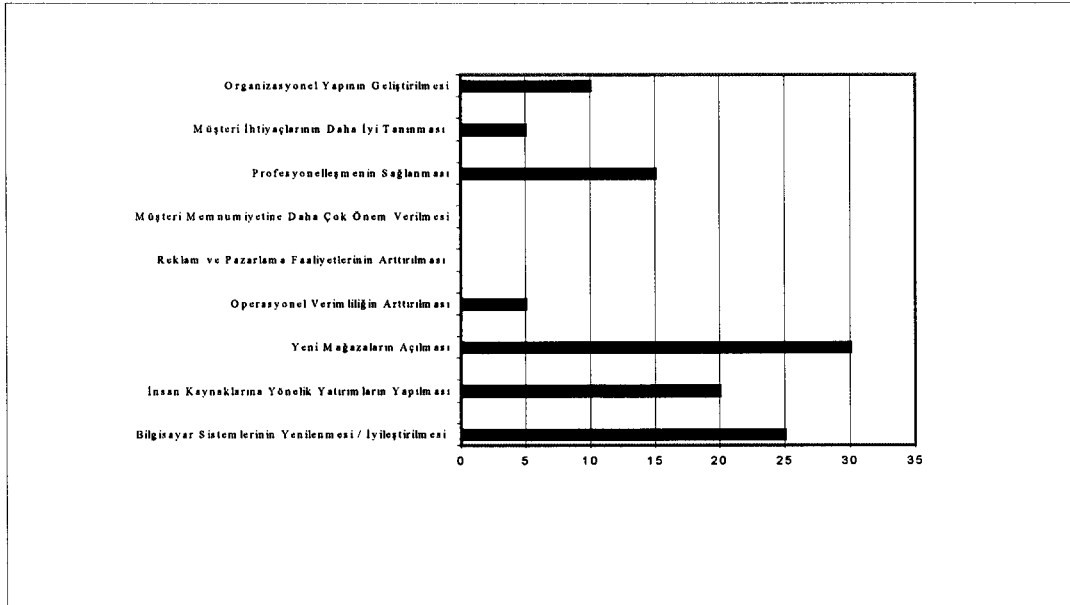
⁹³ Aynı,s.40

Tablo 3. Perakende İşletmelerini Zorlayacağı Düşünülen Başlıca Konular



Kaynak: Bora ÖZKENT, "Türk Perakendeciliğinde İnsan Kaynakları Yönetimi", **Human Resource**, (Ocak 1998), s.38

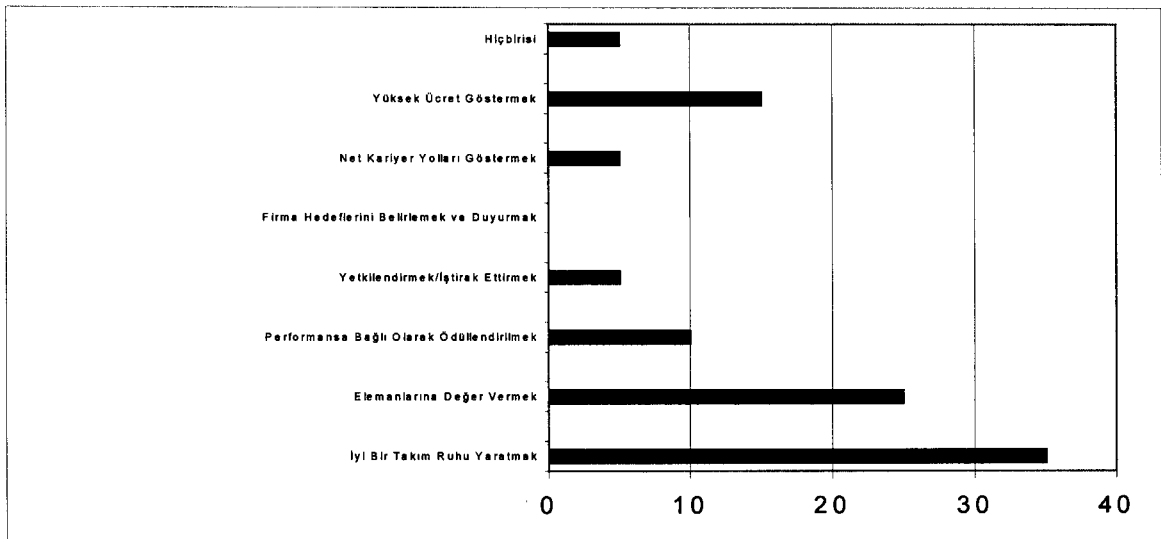
Tablo 4. Önümüzdeki Yıllarda Gerçekleştirilmesi Planlanan Atılımlar



Kaynak: Bora ÖZKENT, "Türk Perakendeciliğinde İnsan Kaynakları Yönetimi", **Human Resource**, (Ocak 1998), s.38

Türkiye’de bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin insan kaynaklarında gösterdikleri performans henüz istenilen seviyede bulunmamaktadır. İşletmeler sektördeki başarı faktörleri arasında İnsan Kaynakları Yönetiminin yer aldığını kabul etmekte olup ülkenin içerisinde bulunduğu ekonomik koşullar sebebiyle işletmelerin bu kaynağı ikincil sıraya almaları istenilen performansın yakalanmasını güçleştirmektedir.

Tablo 5. İnsan Kaynaklarında Uygulanan Başlıca Yöntemler



Kaynak: Bora ÖZKENT, “Türk Perakendeciliğinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Human Resource**,(Ocak 1998), s.38

4.2. Eğitimin Başarı Faktörleri

BOP mağazalarında insan kaynakları yönetimini en çok zorlayan konulardan biriside eğitimidir.

Eğitimin başarılı olabilmesi için öğrenmeye olanak sağlayan bir ortam yaratılmalıdır. Yeni işe alınanların ilk bir kaç hafta kendilerini huzursuz, istenmiyor

hissetmeleri ve yeteneklerinden emin olmamalarından kaynaklanan iş kaybı başarılı eğitim programları ile % 25 oranında engellenilebilir. Yöneticiler yeni işe başlayanlara ilk bir kaç haftalık dönemi atlatmaları konusunda özen göstermeleri konusunda alacakları eğitim iş hacmi açısından etkili olur. Olumlu bir eğitim ortamı konusunda gerekli ilkeler şunlardır.⁹⁴

- Uygun biçimde eğitildiği takdirde bütün insanlar öğrenebilir.
- Kişi motive edildiği takdirde daha iyi öğrenir; sadece zeka yeterli değildir.
- Öğrenme hedef-merkezli olmalıdır.
- Eğitilen kişi pasif dinleyici olmadığından ve katılımında bulunduğu daha çok öğrenir.
- Eğitici rehberlik yapmalıdır.
- Eğitim bir seferberlik, bir olaydan ziyade adım adım ilerleyen bir süreç olarak görülmelidir.
- Öğrenme sıkıştırılmak yerine makul bir sürece yayılmalıdır.
- Eğitilen pratik yapmaya teşvik edilmelidir.
- Performans standartları oluşturulmalı ve iyi performans takdir edilmelidir.
- Öğrenen başarı duygusunu hissetmelidir.
- Eğiten ve eğitilen duruma adapte olmalıdır.

Eğitim programının etkili olabilmesi için sistematik olarak değerlendirilmelidir. Eğitim alanların performansı ile almayanların ki arasında mukayeseler yapılabilir. Aynı iş için farklı eğitimler almış olanlar arasında da mukayeseler yapılabilir.

Bir eğitim programının başarılı olabilmesi için sadece belirlenen standart bir programın eğitilecek kişilere belirli bir zaman içerisinde aktarılması düşünülmemelidir. Verilen eğitimlerin uygulanırlılığını takip etmek hem eğitimin başarılı olmasını sağlayacak hem de çalışanların inancını arttıracaktır.

⁹⁴ Aynı., s227

Perakende mağazalarında eğitim programının başarısını ölçeceği zaman, belirlenen eğitim hedefleri ile bağlantılı olmalıdır.⁹⁵

Eğitimin etkileri farklı zamanlarda (hemen 3 gün sonra, 6 ay sonra) ölçülmeli ve kayıtlar eksiksiz tutulmalıdır.⁹⁶ Bu değerlendirmeler işe ilk başlayan çalışan için ilk bir ayda daha sonra ise üç ayda bir yapılması uygulamada rastlanan zamanlama şeklidir. Böylelikle verilen eğitimlerin takibiyle birlikte gelişmeler aktarılabilir. En önemlisi çalışanın eğitim veren kurumuna güveni ve eğitimin gerekliliğine inancı arttırılmış olacaktır. Böylelikle eğitimden aldıklarını kullanan motivasyonu artmış elemanlarla çalışılmış hem de ortak bir örgüt kültürü yakalanmış olacaktır.

⁹⁵ BERMAN,a.g.e.,s.369

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BÜYÜK ve ORTA ÖLÇEKLİ PERAKENDE MAĞAZALARINDA İNSAN KAYNAKLARININ EĞİTİMİNE İLİŞKİN TANSAS A.Ş.'DE BİR ARAŞTIRMA

1. TANSAS A.Ş. HAKKINDA GENEL BİLGİ

Tansas A.Ş. 1970 yılında İzmir Belediyesi'nin halkına sahip çıkmak ve destek olmak amacı ile ilk TANSA'larla halka ucuz et ve kömür satarak hizmet vermeye başlamıştır.

İlk mağazasını 1976 yılında Konak' ta açmıştır. 1986 yılında 3 satış aracı ve 12 işletmesiyle şirketleşme ve kurumsallaşma adına anonim şirket halini almıştır.

Hızlı ve planlı bir şekilde büyümeye devam ederek 1996 yılında sermayesinin %31'ini halka açmış ve Ege bölgesinde varlığını güçlendirmeye devam etmiştir.

Özelleştirme projesi çerçevesinde 1999 yılının Ocak ayında yönetim Doğuş Grubuna geçmiştir.

Türkiye geneline yayılan Tansas A.Ş., Gıda Perakendeciliğinde büyük zincirler arasında yerini almıştır. Bugün 195 mağazasıyla Türkiye genelinde müşterilerine hizmet vermektedir.

Tansas A.Ş.' nin misyonunu şu şekilde açıklayabiliriz;

İç müşteri memnuniyetini sağlamak tüketiciye ucuz, kaliteli ve sağlıklı ürünler sunmak, fiyat istikrarını sağlayıcı bir rol üstlenmek, optimal lojistik sistemlerini kurmak ve dağıtım kanalları verimliliğini arttırmak tüketiciye en kısa sürede ulaşmak, tedarik zinciri ve stok yönetim sistemlerini kurarak hijyen kurallarına uygun kaliteli ürünleri tüketiciye en uygun fiyatla ulaştırmak.

Tansaş A.Ş. büyüyen Türkiye Perakende zincirinde en büyük ve en kaliteli mağazalar zinciri olarak birinci sırada olmayı hedeflemektedir.

Tansaş A.Ş. de yönetim kuruluna bağlı olarak genel müdür ve genel müdüre bağlı çeşitli departmanların genel müdür yardımcıları bulunmaktadır. Tansaş A.Ş organizasyon yapısında, insan kaynakları direktörlük şeklinde yapılanmıştır. İnsan Kaynakları direktörüne direkt bağlı olarak ücret menfaat müdürü, insan kaynakları müdürü ve sistem geliştirme ve eğitim müdürü bulunmakta her müdürlükte kendi içerisinde yapılanmaktadır. Eğitim uzmanı, sistem geliştirme ve eğitim müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN NİTELİKLERİ

2.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada; BOP mağazalarında eğitim sürecinin nasıl gerçekleştiğini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Eğitim süreci içerisinde eğitim ihtiyaç tespiti yoluyla mevcut durum saptaması yapılarak, aksayan yönler belirlenip gereken düzenlemeler ortaya koyulacaktır.

2.2 Araştırmanın Yöntem ve Kapsamı

Tansaş A.Ş de uygulanan eğitim sürecinin ortaya koyulması amacıyla İnsan Kaynakları departmanında görevli eğitim uzmanları ile görüşme yapılmıştır.

Eğitim ihtiyaçının tespitine yönelik; kasiyer, satış danışmanı, kasap ve şarkütör olarak çalışanlara anket çalışması uygulanmıştır. Uygulanan anketler Ek-1 de görölmektedir.

Eğitim ihtiyaç tespit anketleri Tansaş A.Ş.'nin Göztepe, Narlıdere AVM ve Alsancak Fuar mağazalarında kasiyer, kasap, satış danışmanı ve şarkütör çalışanlarına uygulanmıştır. Anket çalışması 36 kasiyer, 10 kasap, 30 satış danışmanı, 10 şarkütör olmak üzere toplam 76 çalışanla gerçekleştirilmiştir. Uygulanan anket çalışması ürün bilgisi, müşteri ilişkileri bilgisi, teknik ve sektör bilgisini içeren 20 sorudan oluşmaktadır.

3. TANSAS A.Ş. DE İNSAN KAYNAKLARI EĞTİM SÜRECİ

3.1. Eğitim Amaçları

Tansaş A.Ş. de eğitim; hem çalışanların hem de şirketin gelişim aracı olarak görölmekte ve büyük önem taşımaktadır. Eğitimle; çalışanların üstün performans gösterecekleri bir çalışma ortamı yaratarak, şirketin daha iyiye ve ileriye gitmesi hedeflenmektedir. Bununla birlikte eğitim çalışmalarıyla gerçekleştirilmek istenen hedefler ise şu şekildedir.

Tüm çalışanlara yönelik mesleki bilgi ve becerilerin kazandırılması,
Tansaş kültürünün çalışanlara benimsetilmesi,
Tercih edilen iş veren konumuna gelmek.

Bu anlamda Tansaş A.Ş.'de işe alıştırma ve branş eğitimlerinin yanı sıra; bilgisayar, muhasebe, finans, kişisel gelişim, kategori yönetimi, pazarlama ve satış eğitim programları insan kaynakları eğitim departmanı tarafından hazırlanmakta ve belirlenen eğiticiler tarafından çalışanlara verilmeye çalışılmaktadır.

3.2. Eğitim Bölümünün Örgütlenmesi

Uygulama yapılan işletmede yönetim kuruluna bağlı olarak genel müdür ve genel müdüre bağlı çeşitli departmanların genel müdür yardımcıları bulunmaktadır. Organizasyon yapısında, insan kaynakları direktörlük şeklinde yapılanmıştır. İnsan Kaynakları direktörüne direkt bağlı olarak ücret menfaat müdürü, insan kaynakları müdürü ile sistem geliştirme ve eğitim müdürü bulunmaktadır. Her müdürlükte kendi içerisinde yapılanmaktadır. Eğitim uzmanı, sistem geliştirme ve eğitim müdürüne bağlı olarak çalışmaktadır.

3.3. Eğitim Türleri

Yapılan görüşmelerde Tansaş A.Ş.'de eğitim türlerinden sadece işe alıştırma eğitiminin uygulandığı görülmüştür. İşletmeye yeni katılan çalışana işe ilk başladığında, bir günlük işe alıştırma eğitimi verilmektedir. İşe alıştırma eğitimi; şirketin tanıtımı, müşteri ilişkileri ve gıda hijyeni-ürün güvenlik sistemleri bölümlerinden oluşmaktadır.

Şirketin tanıtımı bölümünde; kurumun kuruluşundan başlayarak, satış alanları, mağaza sayısı, iştirakleri vizyon ve misyonu eğitime katılanlara verilmektedir.

Müşteri ilişkileri eğitimi bölümünde, hizmet tanıtımı ve müşteri kavramı tanıtımıyla başlanıp mağazada karşılaştıkları farklı müşteri profilleri anlatılmaktadır. Bununla birlikte; müşteri karşılama, müşteri ile kurulan diyalogda dikkat edilecek noktalar, müşteri şikayetlerinin cevaplanması ve müşterinin uğurlanması konularında eğitime katılanlara bilgi verilir.

Gıda hijyeni ürün güvenlik bölümünde çalışanların kendileri ile ilgili dikkat etmeleri gereken hijyen kuralları ile birlikte gıda ile çalışılmasından dolayı ürünlerle ilgili hijyen kuralları hakkında eğitime katılanlara bilgi verilir.

3.4. Eğitim İhtiyacının Belirlenmesi

Tansaş A.Ş. de çalışana ilk işe başladığında bir günlük işe alıştırma eğitimi ve bu eğitimi takiben beş ile on günü kapsayan branş eğitimleri verilmektedir. Bunun dışında da çeşitli yollarla çalışanın eğitim ihtiyacı tespit edilmekte ve bu ihtiyaçlara göre eğitim programları hazırlanmaktadır. Eğitim ihtiyacının tespitinde;

Tansaş çözüm hattı raporları; çözüm hattına ulaşan şikayetlerden mağaza personeli ile ilgili olanların sıklığına ve şikayet konusuna göre mağazanın ilgili bölümleri için eğitimler tekrar edilmektedir.

Eğitim departmanı anketleri; eğitim departmanı çalışanlarının mağazalara yaptıkları ziyaretlerdeki anketlere göre mağaza personelinin eğitim ihtiyacı tespit edilir ve gerekli eğitimler tekrar edilir.

Birim yöneticilerinin talepleri; birim yöneticileri veya mağaza yöneticilerinin çalışanların eğitim ihtiyacı olduğu yönündeki istekleri ki bu eğitim ihtiyacı müşteri ilişkileri, bilgisayar, gıda hijyeni veya herhangi bir bölüme ait teknik konularda olabilmektedir. Bu yönde eğitim programları insan kaynakları departmanı tarafından hazırlanmakta ve eğiticiler tarafından çalışanlara verilmektedir.

Tansaş A.Ş.'de uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketinin sonuçlarının değerlendirilmesi:

Çalışmanın bu bölümünde; kasiyer,satış danışmanı, kasap ve şarkütlere yapılan anket sonuçlarının frekans dağılımları çalışma gruplarına göre değerlendirilerek eğitimlerin yeterliliği araştırılmıştır.Daha sonra bu sonuçların ürün bilgisi, müşteri ilişkileri bilgisi, teknik ve sektörel bilgi açısından değerlendirilmesi yapılacaktır. Anket sonuçlarının frekans dağılımları tabloları Ek-2 de görülmektedir.

Kasiyerlere uygulanan eğitim ihtiyaç tespiti anketine verilen cevaplar şu şekildedir.

Kasa açılış işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Kasa açılış işlemleri ile ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Müşterilerin fatura işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Bu durumda konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir..

Kredi kartı işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz cevapların nedeni olarak; müşteri kimlik kontrol aşamasının aksatılması ve pos makinelerinin arızalanması düşünülmektedir.

Döviz işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Bu durumda konuyla ilgili eğitimlerinin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz cevapların nedeni olarak belirlenen kur ve müşterinin talep ettiği kur arasındaki farktan problem yaşanması düşünülmektedir

Kasa çalışma alanının temizlik ve düzenini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.

Katılımcıların tümü olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimlerinin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Bozuk paralarla ilgili problemleri zamanında ve eksiksiz çözümlenebiliyorum.

Katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Bozuk parayla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtların sebebinin bozuk

parayı kasa şeflerinin temin edememesi ve dağıtamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kasa rulolarında problem olduğunda doğru ve zamanında çözümlenebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğundan olumlu cevap alınması bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşündürmektedir.. Olumsuz yanıtın sebebi kasa şeflerinin kasiyer isteklerine zamanında müdahale edememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kasa bölgesinde kullanılan sarf malzemelerinin takibini düzenli ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Katılımcıların sarf malzemesi takibiyle ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi kasiyerin ihtiyacı olan malzemeleri tam olarak bilememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Günsonu işlemleriyle ilgili problem yaşamıyorum.

Katılımcıların çoğunluğundan olumlu cevap alınmıştır. Verilen cevaplar konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir. Olumsuz yanıtın sebebinin kasa açıklarından veya kasa devir işlemlerinin tam olarak bilinmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Sahte paralarla ilgili problem yaşamıyorum.

Katılımcıların tümünün olumlu cevap vermesi katılımcıların, bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Promosyonlu ürünlerle ilgili uygulamalar tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi mağaza yönetiminin kasiyerleri bu konuyla ilgili olarak yeterince aydınlatamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Alışveriş fişleriyle ilgili ödemelerde problem yaşanmıyor.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Katılımcıların bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Olumlu cevaplar doğrultusunda bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürün güvenlik sistemlerini tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtların sebebi olarak bu konuyla ilgili ve teknik bilginin yetersiz olduğu düşünülmektedir.

Ürün barkod sistemiyle ilgili sorunları tam ve eksiksiz çözümlenebiliyorum.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyor ve uğurluyorum.

Katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Katılımcıların müşteri karşılama ve uğurlama ile ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi olarak müşteri ilişkileri bilgisinin yetersiz olduğu düşünülmektedir.

Müşteriye sunulan ürünlerle ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesi sebebiyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi olarak müşteri ürün bilginin eksik olması düşünülmektedir.

Müşterilerin sorunlarını eksiksiz ve zamanında çözümlüyorum.

Katılımcıların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtların sebebi olarak müşteri ilişkileri bilginin eksik olduğu düşünülmektedir.

Mağaza sadakat kartlarıyla ilgili yeteli bilgi sahibiyim.

Katılımcıların tümünden olumlu cevap alınmıştır. Alınan olumlu cevaplar konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz yerine getiriyorum

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Kasiyer grubuna uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketinin sonuçlarının genel değerlendirmesini sonucunda soruların çoğunluğuna olumlu cevaplar alındığı görülmektedir. Bu sonuçlara göre kasiyer grubunun eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Satış danışmanlarına uygulanan eğitim ihtiyaç tespiti anketine verilen cevaplar şu şekildedir.

Ürünlerin depolama kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Ürün depolama işlemleri ile ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Siparişlerin verilmesi ve takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtların nedeni olarak çalışanın konuyla olan bilgisinin eksik olduğu düşünülebilir.

Rafa malı tam ve zamanında açabiliyorum.

Katılımcıların tümü olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Etiket makinesi problemsiz kullanabiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğundan olumlu cevap alınması bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.. Olumsuz yanıt verenlerin yeni çalışmaya başlayanlar olduğu düşünülmektedir.

Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.

Katılımcıların tümünün olumlu cevap vermiş olması bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıt verenlerin yeni çalışmaya başlayanlar olduğu düşünülmektedir.

Gondolbaşı ve sepet hazırlamayı tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıt verenlerin yeni çalışmaya başlayanlar olduğu düşünülmektedir.

İade ürünleri tam ve eksiksiz olarak tespit edilip işlemleri tamamlayabiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermiştir. İade ürünlerle ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıt verenlerin yeni çalışmaya başlayanlar olduğu düşünülmektedir

Promosyon ürünlerinin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğundan olumlu cevap alınmıştır. Alınan olumlu cevaplarla bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıt verenlerin yeni çalışmaya başlayanlar olduğu düşünülmektedir

Reyonların temizliği dzenli olarak takip edebiliyorum.

Katılımcıların çođunluđu olumlu cevap vermiřtir. Bu konuyla ilgili eđitimin yeterli olduđu dűřünülmektedir. Olumsuz yanıt verenlerin yeni çalıřmaya bařlayanlar olduđu dűřünülmektedir.

Bilgisayardan satış raporlarının takibini tam ve eksiksiz takip edebiliyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınması sebebiyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu dűřünülmektedir.

Bilgisayarda őrunlerle ilgili gerekli bilgilere tam ve eksiksiz ulaşabiliyorum.

Katılımcıların çođunluđu olumlu cevap vermiřtir. Bu konuyla ilgili eđitimin yeterli olduđu dűřünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi mađazada herkesin bilgisayara ulařamaması olarak dűřünülmektedir

Mal sergileme ve tanıtımını tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çođunluđunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eđitimin yeterli olduđu dűřünülmektedir. Olumsuz yanıt verenlerin yeni çalıřmaya bařlayanlar olduđu dűřünülmektedir.

Őrűn gűvenlik sistemlerini tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

Katılımcıların çođunluđunun olumlu cevap vermesinden sebebiyle bu konuyla ilgili eđitimin yeterli olduđu dűřünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi teknik bilgi eksikliđinden kaynaklandıđı dűřünülmektedir.

Műřteri ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların bűyűk çođunluđundan olumlu cevap alınmıřtır. Alınan olumlu cevaplar bu konuyla ilgili eđitimin yeterli olduđu dűřündürmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi műřteri iliřkileri bilgisinin eksikliđinden kaynaklandıđı dűřünülmektedir.

Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi müşteri ilişkileri bilgisinin eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ürünlerle ilgili hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevaplar alınması, bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Müşteriye sunulan ürünlerin satış koşullarıyla ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.

Katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi müşteri ilişkileri bilgisinin eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Müşteriye sunulan ürünlerin raf ömürleriyle ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Katılımcıların bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Satış danışmanı grubuna uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketinin sonuçlarının genel değerlendirmesini sonucunda soruların çoğunluğuna olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre satış danışmanlarının eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Kasaplara uygulanan eğitim ihtiyaç tespiti anketine verilen cevaplar şu şekildedir.

Mağaza açılış öncesi hazırlıkları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Katılımcıların bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Tezgahtaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevaplar alınmıştır. Katılımcıların bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürünlerle ilgili talepleri doğru ve zamanında bildiriyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Ürünlerin fiyat değişikliği ile ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesi bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Kuzu eti işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Dana eti işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

Katılımcıların büyük çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi ürün bilgisi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Kanatlı et grubu işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğundan olumlu cevap alınmıştır. Kanatlı et grubuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi ürün bilgisi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir

Special et grubuyla ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi ürün bilgisi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ürün sunumu ve tanıtımı ilgili kuralları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermesinden nedeniyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Gün sonu İşlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğunun olumlu cevap vermiş olması sebebiyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebinin ürün bilgisi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir

Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli ve doğru bilgiye sahibim.

Katılımcıların çoğunluğundan olumlu cevap alınmıştır. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebinin ürün bilgisi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Paketleme işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğundan olumlu cevap alınmıştır. Alınan olumlu cevaplar bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir. Olumsuz yanıtın sebebinin ürün bilgisi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Katılımcıların bu konuyla ilgili eğitimlerinin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürün barkod sistemlerini tam ve doğru olarak takip edebiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Promosyonlu ürünlerin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesi bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşıyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesi nedeniyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Tüm müşterilerin isteklerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Katılımcıların bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözümlüyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Alınan olumlu cevaplar bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Kasap grubuna uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketinin sonuçlarının genel değerlendirmesini sonucunda soruların çoğunluğuna olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre kasap grubunun eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Şarkütörlere uygulanan eğitim ihtiyaç tespiti anketine verilen cevaplar şu şekildedir.

Mağaza açılış öncesi hazırlıkları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili

Tezgahtaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürünlerle ilgili talepleri doğru ve zamanında bildiriyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesi sebebiyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir

Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Alınan cevaplar bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesi nedeniyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürünleri ambalajlarından çıkarma kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Katılımcıların bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürünlerin tartım işlemlerini tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Şarküteri special ürünlerini tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Special ürünlerle ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürünlerin tezgahta sunumunu tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Olumlu cevaplar sonucu bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir

Ürün tanıtımı ilgili kuralları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Gün sonu İşlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamı olumlu cevap vermiştir. Olumlu cevaplar bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli ve doğru bilgiye sahibim.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesi sebebiyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Paketleme işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

Katılımcıların büyük çoğunluğundan olumlu cevap alınmıştır. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir. Olumsuz yanıtın sebebi olarak ürün bilgisi eksikliği düşünülmektedir.

Ürün barkod sistemlerini tam ve doğru olarak takip edebiliyorum.

Katılımcıların çoğunluğu olumlu cevap vermiştir. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu, olumsuz cevabın ise ürün bilgisi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Promosyonlu ürünlerin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşıyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Alınan olumlu cevaplar bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğunu düşündürmektedir.

Tüm müşterilerin isteklerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesinden dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözümlüyorum.

Katılımcıların tamamından olumlu cevap alınmıştır. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.

Katılımcıların tamamının olumlu cevap vermesi, kişisel hijyen kuralları ile ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Şarkütör grubuna uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketinin sonuçlarının genel değerlendirmesini sonucunda soruların çoğunluğuna olumlu cevaplar verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlara göre Şarkütör grubunun eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Tansaş A.Ş.'de uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketinin sonuçlarının ürün bilgisi, müşteri ilişkileri bilgisi, teknik ve sektörel bilgi açısından değerlendirilmesi: Perakendeciliğin hizmet sektöründe olmasından dolayı bütün çalışanlarının eğitim seviyelerinin en üst seviyede olması gerekliliği vardır. Bu gereklilikten yola çıkarak, Tansaş A.Ş.'de uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketine verilen olumsuz cevapların hangi konularda olduğunun tespit edilebilmesi amacıyla her grubun anket sonuçları ürün bilgisi, müşteri ilişkisi bilgisi, teknik ve sektör bilgisi açısından eğitim yeterliliği değerlendirilerek gereken düzenlemeler ortaya koyulmaya çalışılacaktır.

Kasiyer grubunun eğitiminin ürün bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Promosyonlu ürünlerle ilgili uygulamaları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum	80	16,7		3,3	
Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulanabiliyor.	80	20			
Toplam %	80	18,35		1,65	

Katılımcılardan kasiyerlerin, ürün bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların büyük çoğunluğu olumludur. Olumlu verilen cevaplara göre katılımcıların bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Olumsuz verilen cevap promosyonlu ürünlere ilişkin uygulamalardadır. Promosyonlu ürünlerle ilgili bilgi eksikliğinin çalışanın performansını ve müşteri memnuniyetini olumsuz etkileyeceği düşünülerek ürün bilgisinin bu yönde anlatım yöntemi kullanarak tekrarlanması gerektiği düşünülmektedir.

Kasiyer grubunun eğitiminin müşteri ilişkileri bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyor ve uğurluyorum.	53,3	43,3		3,3	
Müşterilerin sorunlarını eksiksiz ve zamanında çözümlüyorum	86,7	6,7	3,3	3,3	
Toplam %	70	25	1,65	3,3	

Katılımcılardan kasiyerlerin, müşteri ilişkisi bilgisi yeterliliğine ilişkin sorulara verdikleri cevapların büyük çoğunluğunun olumludur. Olumlu cevaplar katılımcıların bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Bu konuya kasiyer grubu tarafından düşük bir oranda da olsa olumsuz cevap verilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Sektördeki başarı anahtarlarından birisinin müşteri memnuniyeti olması ve müşteri memnuniyetinde kasiyerlerin olumlu veya olumsuz son noktayı oluşturmaları sebebiyle örnek olay yöntemiyle eğitimlerin tekrar edilmesinin olumlu olacağı düşünülmektedir. Hangi aşamada ve konularda müşteriyle problem yaşadıkları karşılıklı konuşmalarla belirlenip birlikte ortak bir çözüm üretmenin çalışanın performansı ve müşteri memnuniyeti üzerinde olumlu sonuçlar getireceği düşünülmektedir.

Kasiyer grubunun eğitiminin teknik ve sektör bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Kasa açılış işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	96,7			3,3	
Müşterilerin fatura işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	90	6,7	3,3		
Kredi kartı işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	86,7	6,7		3,3	3,3
Döviz işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	76,7	13,3	3,3	3,3	3,3
Kasa çalışma alanının temizlik ve düzenini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.	80	20			
Bozuk paralarla ilgili problemleri zamanında ve eksiksiz çözümleyebiliyorum.	66,7	20	10	3,3	
Kasa rulolarında problem olduğunda doğru ve zamanında çözümleyebiliyorum.	86,7	10	3,3		
Kasa bölgesinde kullanılan sarf malzemelerinin takibini düzenli ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	93,3	3,3	3,3		
Gün sonu işlemleriyle ilgili problem yaşamıyorum.	93,3	3,3		3,3	
Sahte paralarla ilgili problem yaşamıyorum.	90	10			
Alışveriş fişleriyle ilgili ödemelerde problem yaşamıyorum.	76,7	23,3			
Ürün güvenlik sistemlerini tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.	76,7	13,3	3,3	3,3	3,3
Ürün barkod sistemiyle ilgili sorunları tam ve eksiksiz çözümleyebiliyorum.	80	20			
Mağaza sadakat kartlarıyla ilgili yeteli bilgi sahibiyim.	90	10			
Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz yerine getiriyorum	70	30			
Toplam	83,57	12,7	1,77	1,3	0,66

Katılımcılardan kasiyerlerin, teknik ve sektör bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların büyük çoğunluğu olumludur. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Büyük çoğunluğun olumlu cevap vermesine rağmen olumsuz cevap verilen önermelerden kasiyerlerin teknik konularda zaman zaman problem yaşadığı düşünülmektedir. Müşteri memnuniyetinde son noktayı oluşturan kasiyerlerin bu tür

problemlerden dolayı performanslarının azalacağı ve müşterilere yansıtabilecekleri gerekçesiyle bu konuyla ilgili bilgilerin anlatım yöntemiyle tekrar edilmesinin ve uygulamalarla pekiştirilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

Satış danışmanı grubuna uygulanan anket sonuçlarının ürün bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
		%	%	%	%
Ürünlerin depolama kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.	92,3	7,7			
Siparişlerin verilmesi ve takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum	69,2	26,9		3,8	
Rafa malı tam ve zamanında açabiliyorum	88,5	11,5			
Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	96,2			3,8	
İade ürünleri tam ve eksiksiz olarak tespit edip işlemlerini tamamlayabiliyorum.	73,1	23,2			
Mal sergileme ve tanıtımı tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	65,4	26,9	7,7		
Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum	88,5	11,5			
Müşteriye sunulan ürünlerin raf ömürleriyle ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.	92,3	7,7			
Toplam %	83,19	14,43	0,9625	0,95	

Katılımcılardan satış danışmanlarının, ürün bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların çoğunluğunun olumlu olmasından dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Olumsuz cevap verilen önermeler; siparişlerin verilmesi, fiyat değişikliği takibi ve mal sergileme konularında olduğu görülmektedir. Mağaza yönetimi desteğiyle bu konularda uygulamalı eğitimlerle tekrar yapılması çalışanın kendine güveninin artırılması düşünülmektedir.

Satış danışmanı grubuna uygulanan anket sonuçlarının müşteri ilişkileri bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum-
	%	%	%	%	%
Müşteri ihtiyaçlarını zamanında eksiksiz yerine getirebiliyorum.	53,3	43,3		3,3	
Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözümlüyorum	86,7	6,7	3,3		3,3
Müşteriye sunulan ürünlerin satış koşullarıyla ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.	88,5	7,7		3,8	
Toplam %	76,17	19,23	1,10	2,37	1,10

Katılımcılardan satış danışmanlarının, müşteri ilişkisi bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların büyük çoğunluğu olumludur. Olumlu cevaplar bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Mağazayı seçerek alışverişe gelmiş müşterinin bu kararının doğruluğunu sorguladığı noktada satış danışmanı ile karşılaşmasından dolayı hangi noktalarda müşteri ihtiyaçlarına tam ve eksiksiz cevap veremediklerinin önemli olduğu düşünülmektedir. Müşteri memnuniyetinin tam ve eksiksiz sağlanabilmesi için bu nokta çalışanların örnek olay yöntemiyle eğitimlerinin tekrar edilmesinin olumlu olacağı düşünülmektedir. Bu sayede çalışanın karşısına çıkan sorunlarda nasıl davranacağını bilmesinden dolayı performansının olumlu yönde etkileneceği ve artan performansında müşteri memnuniyetini artıracakları düşünülmektedir.

Satış danışmanı grubuna uygulanan anket sonuçlarının teknik ve sektörel bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi:

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Etiket makinasını problemsiz kullanabiliyorum.	80,8	11,5		7,7	
Fiyat değişikliği ile ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yapabiliyorum	92,3	3,8		3,8	
Gondolbaşı ve sepet tam ve eksiksiz yapabiliyorum.	80,8	11,5	7,7		
Promosyon ürünlerinin takibini tam ve eksiksiz yapabiliyorum.	65,4	26,9	7,7		
Reyonların temizliğini düzenli olarak takip edebiliyorum.	73,1	23,1		3,8	
Bilgisayardan satış raporlarının takibini tam ve eksiksiz yapabiliyorum.	76,3	23,1			
Bilgisayarda ürünlerle ilgili gerekli bilgilere tam ve eksiksiz ulaşabiliyorum.	84,6	11,5		3,8	
Ürün güvenlik sistemlerini tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.	80,8	15,4		3,8	
Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.	84,6	15,4			
Toplam %	79,86	15,8	1,71	1,7	

Katılımcılardan satış danışmanlarının, teknik ve sektör bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların çoğunluğunun olumlu olması katılımcıların bu konuyla ilgili eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Olumsuz cevap verilen önermelerin; ekipman kullanımıyla ilgili olduğu görülmektedir. Çalışanların konularıyla ilgili ekipmanları tam ve eksiksiz kullanmaması sebebiyle işlerini aksatabilecekleri düşünülmektedir. Çalışanlarla karşılıklı görüşülerek hangi aşamada problem yaşadığı tespit edilerek anlatım yöntemiyle bu problemlerin çözülmesinin çalışan performansı ve mağaza işleyişinin başarısı için olumlu olacağı düşünülmektedir.

Kasap grubuna uygulanan anket sonuçlarını ürün bilgisi, müşteri ilişkileri bilgisi, teknik ve sektör bilgisi açısından değerlendirerek eğitimin ihtiyacını değerlendirdiğimizde elde ettiğimiz sonuçlar şu şekildedir.

Kasap grubuna uygulanan anket sonuçlarının ürün bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum	80	20			
Kuzu eti işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum	70	30			
Kuzu eti işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.	70	10	20		
Kanatlı et grubu işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.	80	10	10		
Special et grubuyla ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.	60	30	10		
Ürün sunumu ve tanıtımı tanıtımıyla ilgili kuralları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	90	10			
Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.	70	30			
Toplam %	74,29	20	5,71	0	

Katılımcılardan kasapların, ürün bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların çoğunluğunun olumlu olmasından dolayı bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Olumsuz cevap verilen önermeler; kuzu eti, special ve kanatlı et işleme konularında olduğu görülmektedir. Bu konuların bölümün müşterisinin memnuniyetini doğrudan etkileyecek bir konu olduğu düşünülmektedir. Müşteri memnuniyetini sağlayabilmek amacına yönelik bölüm sorumlularınca birlikte konuyla ilgili eğitimlerin tekrar edilmesinin olumlu olacağı düşünülmektedir.

Kasap grubuna uygulanan anket sonuçlarının müşteri ilişkileri bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyorum.	90	10			
Tüm müşterilerin isteklerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.	80	20			
Müşteri ihtiyaçlarını zamanında eksiksiz yerine getirebiliyorum.	90	10			
Toplam %	86,67	13,33			

Katılımcılardan kasapların, müşteri ilişkisi bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların tamamı olumludur. Bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Kasap grubuna uygulanan anket sonuçlarının teknik ve sektör bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Mağaza açılış öncesi hazırlıkları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	80	20			
Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemi tam ve zamanında yerine getiriyorum.	90	10			
Gün sonu işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	90	10			
Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli ve doğru bilgiye sahibim.	80	10	10		
Paketleme işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	90	10			
Ürün barkod sistemlerini tam ve doğru olarak takip edebiliyorum.	70	30			
Promosyonlu ürünlerin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	80	20			
Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum	70	30			
Toplam %	81,25	17,5	1,25		

Katılımcılardan kasapların, teknik ve sektör bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların çoğunluğunun olumlu olması nedeniyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Olumsuz cevap verilen önermenin; ekipman kullanımıyla ilgili olduğu görülmektedir. Çalışanların konularıyla ilgili ekipmanları tam ve eksiksiz kullanmaması sebebiyle işlerini aksatabilecekleri düşünülmektedir. Çalışanlarla karşılıklı görüşülerek hangi aşamada problem yaşadığı tespit edilerek anlatım yöntemiyle bu problemlerin çözülmesinin çalışan performansı ve mağaza işleyişinin başarısı için olumlu olacağı düşünülmektedir.

Şarkütör grubuna uygulanan anket sonuçlarının ürün bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Tezgahtaki ürünlerin takviyesini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum	70	30			
Ürünlerle ilgili talepleri doğru ve zamanında bildiriyorum.	50	50			
Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.	80	20			
Ürünleri ambalajından çıkarma kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.	80	20			
Ürünlerin tartım işlemlerini tam ve eksiksiz yapabiliyorum	80	20			
Şarküteri special ürünlerini tam ve eksiksiz hazırlayabiliyorum.	60	40			
Ürünlerin tezgahta sunumunu tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	50	50			
Ürün tanıtımıyla ilgili kuralları tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.	30	70			
Ürünlerle ilgili hijyen kuralları eksiksiz uygulayabiliyorum.	40	40	20		
Toplam %	60,00	37,78	2,22	0	

Katılımcılardan şarkütörlerin, ürün bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların büyük çoğunluğundan olumlu cevap alınmıştır. Alınan olumlu cevaplar bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşündürmektedir.

Olumsuz cevap verilen önerme ürünlerin hijyen kurallarıyla ilgili olan konuda olduğu görülmektedir. Bu bölüm çalışanların direkt olarak ürünle ilgili çalışmalarını sebebiyle bu konunun önemli olduğu düşünülmektedir. Anlatım yöntemiyle tekrar edilmesinin olumlu olacağı düşünülmektedir.

Şarkütör grubuna uygulanan anket sonuçlarının müşteri ilişkileri bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşıyorum.	70	30			
Tüm müşterilerin istekleri tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.	60	40			
Müşteri problemleri zamanında ve eksiksiz çözümlüyorum.	70	30			
Toplam %	66,67	33,33	0,00	0,00	0,00

Katılımcılardan şarkütörlerin, müşteri ilişkisi bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların incelendiğinde tamamının olumlu olması nedeniyle bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Şarkütör grubuna uygulanan anket sonuçlarının teknik ve sektör bilgisine göre yeterliliğinin değerlendirilmesi

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
	%	%	%	%	%
Mağaza açılış öncesi hazırlıkları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	90	10			
Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.	70	30			
Gün sonu işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	20	80			
Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli ve doğru bilgiye sahibim.	30	70			
Paketleme işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.	50	30	20		
Ürün barkod sistemlerini tam ve doğru olarak takip edebiliyorum.	60	30	10		
Promosyonlu ürünlerin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum	80	20			
Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.	90	10			
TOPLAM	61,25	35	3,75		

Katılımcılardan şarkütörlerin, teknik ve sektör bilgisi yeterliliğine ilişkin önermelere verdikleri cevapların çoğunluğunun olumlu olması bu konuyla ilgili eğitimin yeterli olduğunu düşündürmektedir.

Olumsuz cevap verilen önermelerin; barkod sistemi ve paketlemeyle ilgili önermeler olduğu görülmektedir. Bu konuyla ilgili uygulamalı anlatım yöntemiyle çalışanlara bilgi verilmesinin olumlu olacağı düşünülmektedir.

Uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketin sonuçlarında olumsuz verilen cevaplar ne kadar az olursa olsun çalışanların bu konuyla ilgili eksikliğini ortaya koyması açısından büyük önem taşımaktadır. Tüm çalışanların ayrı ayrı başarılı olmasıyla ancak işletmenin başarılı olacağından dolayı, bilgi eksikliği tespit edilen konularda destekleyici eğitim programlarıyla eksikliğin giderilmesi yönündeki eğitimlerle işletmenin verimliliği açısından da olumlu yol alacağı düşünülmektedir.

3.5. Eğitim Planlaması

Tansaş A.Ş.'de eğitimler merkezden yönetilmektedir. Eğitimler işletme bünyesinde insan kaynakları departmanı bünyesinde çalışan eğitim uzmanlarınca verilmektedir. Çalışma gruplarına göre içerikleri ve süreleri farklılık gösteren eğitim programları işbaşı yapan çalışana verilmektedir.

İşbaşı eğitimlerinin yanı sıra çalışanların gelişimine yönelik eğitimler için danışmanlık firmalarından zaman zaman hizmet alınmaktadır. Bu programlar genellikle müşteri ilişkileri kişisel eğitim programlarından oluşmaktadır. Ülkenin içinde bulunduğu ekonomik kriz nedeniyle bu yöndeki eğitimlere ara verilmiştir.

3.6. Eğitim Bütçesinin Hazırlanması

Tansaş A.Ş. de eğitim bütçesi yatırımlara göre hazırlanmaktadır. Yıl içerisinde belirlenen büyüme oranına göre ihtiyaç duyulacak çalışan sayısını tespit edilmekte ve bu çalışanlara verilecek eğitimlere göre eğitim bütçesi hazırlanmaktadır.

3.7. Eğitim Yöntemleri

Eğitim süreci içerisinde kasiyer, kasap, şarkütör ve satış danışmanı için eğitim uygulamaları şu şekilde açıklanabilir.

Kasiyer Eğitimi: Kasiyerler için eğitim süresi bir günü işe alıştırma eğitimi olmak üzere toplam on gündür. Tansaş bünyesinde oluşturulmuş kasa eğitim laboratuvarlarında üç gün teorik eğitim verilmektedir. Daha sonra altı gün seçilen mağazalarda eğitimci gözetiminde uygulamalı eğitim verilmektedir. Bu eğitimleri tamamladıktan sonra eğitim değerlendirilmesi yapılmakta ve yeterli görüldüğü takdirde görev alacağı mağazada çalışmaya başlamaktadır. Eğitim değerlendirilmesi sonucu olumsuz olursa eğitim programı tekrarlanmaktadır.

Kasiyerlere verilen eğitim programının içeriği;

Kasiyer kimdir,

Kasiyerin önemi,

Yetki ve sorumlulukları,

Kasiyer ne yapar,

Kasiyerin Kullandığı Donanım,

Kasa Sistemi Kullanımı,

Fatura İşlemleri,

Pos İşlemleri,

Günsonu İşlemleri,

Müşteri İlişkileri,

4077 Sayılı Tüketici Kanunu konuları oluşturmaktadır.

Satış Danışmanı Eğitimi: Satış danışmanları için toplan eğitim süresi bir günü işe alıştırma eğitimi olmak üzere toplam yedi gündür. İşe alıştırma eğitiminden sonraki ilk gün teorik eğitim şeklinde verilmektedir. Daha sonra beş gün boyunca mağazada uygulama eğitimi verilmektedir. Eğitim tamamlandıktan sonra eğitim değerlendirilmesi yapılmakta ve yeterli görüldüğü takdirde görevine başlamaktadır.

Eğitim değerlendirilmesi sonucu yetersiz görüldüğü takdirde eğitim programı tekrar edilmektedir.

Satış danışmanına verilen eğitim programının içeriği;
Siparişlerin Verilmesi,
rnlerin Depolanması,
Rafa Mal Açılması,
Fiyat Değişiklikleri ve Etiketleme,
rn Bilgisi,
İade İşlemleri,
Promosyon,
Müşteri İlişkileri,
Sayımlar,
Genel Güvenlik Ve rn Güvenlik Sistemi konuları oluşturmaktadır.

Kasap Eğitimi : Kasaplar için toplam eğitim süresi bir günü işe alıştırma eğitimi olmak üzere toplam yedi gündür. Kasaplara iki gün boyunca Tansaş'a ait et entegre tesislerinde parçalama, işleme ve hijyen konularında eğitim verilir. Daha sonraki dört gün boyunca mağazada uygulama eğitimi verilir. Eğitim tamamlandıktan sonra yapılan eğitim değerlendirilmesi sonucu olumlu olursa göreve başlar. Eğitim sonucu olumsuz olursa eğitim programı tekrarlanır.

Kasap için verilen eğitim programının içeriğini;
Mağaza Müşteriye Açılış ncesi Hazırlık,
Et Hazırlık İşlemleri Ve Sunumu,
Satış İşlemleri,
Müşteriyi Karşılama,
Tartım Ve Etiket,
Paketleme,
Müşteriyi Uğurlama,
Eksik rnn Tespiti Ve Takviye,
Entegre Ve Firma Siparişi,
Mal Teslim Alma,

Muhafaza,
 Soğuk Hava Deposu, Karavan Dolapta Ve Tezgahta Muhafaza,
 Mal İade,
 Temizlik ,
 Mağazanın Müşteriye Kapanışı Sonrası Yapılan İşlemler,
 Ay Sonu Sayımı, Plu Kontrolü Ve Genel Sayım konuları oluşturmaktadır.

Şarkütör Eğitimi: Şarkütörler için toplam eğitim süresi bir günü oryantasyon eğitimi olmak üzere toplam yedi gündür. Şarkütörlere Bir gün Tansaş'a ait tesislerinde, bir gün Tansaş'a ait peynir deposunda ürünler ve hijyen konularında eğitim verilir. Daha sonra dört gün boyunca mağazada uygulama eğitimi verilir. Eğitim tamamlandıktan sonra yapılan eğitim değerlendirilmesi sonucu olumlu olursa göreve başlar. Eğitim sonucu olumsuz olursa eğitim programı tekrarlanır.

Şarkütörler için verilen eğitim programının içeriğini;
 Mağaza Müşteriye Açılış Öncesi Hazırlık
 Peynir Hazırlık Bölümünde Yapılan İşler
 Sunum
 Satış İşlemleri
 Müşteriyi Karşılama
 Müşteriye Hizmet
 Sipariş Verme
 Mal Teslim Alma
 Soğuk Hava Deposunda, Karavan Dolapta Ve Tezgahta Muhafaza
 Mal İade
 Temizlik
 Mağazanın Müşteriye Kapanışı Sonrası Yapılan İşlemler
 Ay Sonu Sayımı, Plu Kontrolü Ve Genel Sayım konuları oluşturmaktadır.

3.8. Eğitimin Değerlendirilmesi

Tansaş A.Ş. de eğitimin değerlendirilmesi eğitim sonunda eğitime katılan tarafından doldurulan Eğitim Değerlendirme Formu ile sınırlıdır. Bu formun eğitime katılana doldurulmasıyla eğitim programının hedeflerini, eğiticinin etkinliğini, eğitimin süresini, eğitim ortamını değerlendirmek ve programı görüşler ışığında geliştirmek amaçlanmaktadır.

Eğitim alan çalışana uygulanan Eğitim Değerlendirme Formlarında; işini iyi şekilde yapmasını sağlayan bilgilerin test edilmesine yönelik sorular ve sonunda “Genel Düşünce ve Öneriler “ bölümü bulunmaktadır. Bu bölüm eğitim alanlar tarafından doldurulmaktadır.

Eğitim alan çalışanlarca Genel Düşünce ve Öneriler bölümünde belirtilen görüşler daha sonraki eğitimlerde kullanılmak amacıyla insan kaynakları uzmanlarınca rapor haline getirilmektedir.

4. TANSAS A.Ş. İNSAN KAYNAKLARI EĞİTİMİNE İLİŞKİN UYGULAMA SONUÇLARININ GENEL DEĞERLENDİRİLMESİ VE ÖNERİLER

Tansaş A.Ş. de eğitim merkezi olarak uygulanmaktadır. Çok şubesi olması nedeniyle eğitimde standardın sağlanabilmesine yönelik olarak merkezi yönetimin seçilmiş olduğu düşünülmektedir. Ama bu durumun eğitim ihtiyacının belirlenmesinde ve ihtiyacın giderilmesinde aksaklıklar yarattığı gözlenmektedir.. Mağaza yöneticilerinin de eğitimci olarak katılımlarının sağlanabileceği mağaza bazında standartlaştırılmış eğitim programlarıyla eğitimin sürekliliği sağlanabilir. Aynı zamanda eğitimin değerlendirmesi ve geri dönüşünün takibinin de kolaylaşacağı düşünülmektedir.

Tansaş A.Ş. de uygulanan insan kaynakları eğitimi sadece işe alıştırma ve işbaşı eğitim programlarıyla sınırlı tutulmaktadır Perakende sektörünün sürekli gelişim gösterdiği göz önünde bulundurulursa uygun bir kariyer planlamasıyla

çalışanların değerlendirilmesi ve onların gelişimlerini sağlayacak eğitim programlarıyla desteklenmesi gerekmektedir. Böylelikle bir taraftan motivasyon artışı sağlanırken bir taraftan da artan motivasyonun getirisi olarak verimliliğin üst seviyelere çıkarılmasında büyük yol kat edileceği düşünülmektedir.

Tansaş A.Ş.'nin Narlıdere, Göztepe, Alsancak Fuar mağazalarında çalışan kasiyer, satış danışmanı, kasap ve şarkütörler ; uygulanan eğitim ihtiyaç tespit anketindeki soruların çoğunluğuna olumlu cevap vermiştir. Çalışma gruplarına ve sektörün gerektirdiği bilgilere göre sonuçlar değerlendirildiğinde, anket yapılan çalışanların eğitiminin yeterli olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların görevlerini tam ve eksiksiz yerine getirebilmeleri için müşteriye sundukları ürünleri tanınması, ürünlerle ilgili soru ve sorunlara çözüm getirici bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Tüm çalışanların bu konudaki bilgisi tam ve eksiksiz olmalıdır. Her çalışan mutlaka bire bir müşteriye hizmet vermektedir. Bu anlamda ürün bilgisine yönelik sorulara verilen cevaplardan çok azının dahi olumsuz olmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Özellikle kasap ve şarküteri bölümleri gibi müşterinin alacağı ürünü tanımak ve danışmak istediği durumlarda yetersiz veya yanlış verilen cevaplar kazanılmış müşteriye kaybetmeye götürecek kadar ciddi sonuçlar doğuracaktır. Perakendecilikte ki esas hedefimizin müşteri memnuniyetiyle devamlılığını sağlamak olduğu düşünüldüğünde her çalışanın çok önemli olduğu unutulmamalıdır. Bu konuyla ilgili eğitimin zaman içerisinde tekrarlanması, üst amirleriyle uygulamalı eğitimlerin düzenlenmesi gerekmektedir. Bu eğitimlerle; çalışanın kendine güveninin artması, yaptığı işin önemini anlaması ve motivasyonunun artması sağlanmış olacaktır. Çalışanın ürün bilgisi konusundaki yeterliliğini üst seviyelere çıkartırken diğer taraftan da müşteri memnuniyeti ve devamlılığını sağlayıp karlılığın üst seviyelere çıkacağı düşünülmektedir.

Son yıllarda gelişmeye başlayan perakende sektörünün müşteri profili de değişikliğe uğramıştır. Artık aldığı ürün veya hizmetin kalitesi ve yeterliliğinin dışında bu ürün veya hizmetin sunuluşu da gittikçe önem kazanmaktadır. Bu değerlendirme ile yola çıkıldığında mağaza personelinin müşteri ilişkilerinde yüzde

yüz başarı göstermesi zorunluluğu gündeme gelmektedir. Mağazaya gelmekle tercihini belirlemiş müşterinin memnuniyetini sağlayıp sürekli müşteriniz yapabileceğiniz gibi sizi tercih ederek gelen müşteri alışverişte yaşayacağı olumsuz davranışlarla kayıpta edilebilir. Tüm çalışanlara bu bilincin yerleşmesi amacıyla bu konuyla ilgili eğitim zaman içerisinde tekrarlanıp konunun önemi vurgulanması gerekmektedir. Özellikle son çıkış noktasında mağazayı temsil eden kasiyer grubunda müşteri ilişkileri eğitimi çok daha önemli olmaktadır. Mağaza içerisinde ne kadar iyi hizmet verilirse verilsin müşterinin çıkışta yaşayacağı bir olumsuzluk mağaza imajı olarak yerleşecek ve bu düşünceye göre değerlendirme yapacaktır. Günümüzde iletişimin artmasıyla birlikte olumsuzlukların daha hızlı yayılacağı gerçeğiyle mağazadan memnuniyetsiz ayrılan bir müşterinin çok kişiye ulaşip mağazaya hiç gelmemiş potansiyel müşteriyi de kaybettireceği gerçeği unutulmamalıdır. Mağaza için olumsuz bir imaj bırakılmasının engellenmesi için kasiyer grubunun müşteri ilişkilerinde yüzde yüz başarılı olmaları gerektiği düşünülmektedir. Müşteri ilişkileri eğitiminde örnek olaylarla anlatım tercih edilip, hangi aşamalarda problem yaşadıkları karşılıklı anlatımlarla ortak bir çözüm üretme yoluna gitmenin uygun olacaktır.

Çalışanın ürün bilgisi ve müşteri ilişkileri bilgisinin istenilen seviyede olması, çalışanın performansının da istenilen seviyede olması için yeter koşul olmadığı düşünülmektedir. Bu bilgilerle birlikte çalıştığı sektörü tanınması ve işin gerektirdiği teknik bilgiye de sahip olması gerektirir. Bu bilgiler çalışanın işe ilk başladığı günden itibaren belli bir eğitim programı çerçevesinde çalışana verilmesi gerekmektedir. Bu anlamda Tansaş A.Ş.'de oluşturulmuş standart bir eğitim programının mevcut olduğu, eğitim programına ilişkin kayıtların düzenli şekilde tutulduğu ve zaman içerisinde tekrar edildiği görülmektedir.

Çalışanlara verilen eğitimin başarısını ölçüp, hangi noktalarda geri bilgi verilmesi gerektiği konusunda değerlendirilme yapılması gerekmektedir. Tansaş A.Ş. de bu anlamda sadece eğitim sonunda bir değerlendirme yapılmasının yeterli olmadığı düşünülmektedir. Uygulanacak bir performans değerlendirme sistemi ile verilen

eğitimlerden zaman içerisinde beklenen faydanın sağlanıp sağlamadığı takip edilmelidir. Böylelikle alışanların eğitime olan inancı ve çalışma motivasyonunun artırılacadığ düşünülmektedir.

SONUÇ

Türkiye’de 1955’te Migros’la başlayan perakendecilik esas gelişimini 1980’lerde göstermiştir. Türkiye’de ekonomik gelişim ve değişimle birlikte perakendecilik kendini göstermiş ve önemi artan sektörler arasına girmeyi başarmıştır. Yaşanan gelişmenin sebepleri arasında; Türkiye’nin demografik yapısı itibariyle genç bir nüfusa sahip olması ve halkın tüketime olan ilgisi büyük önem taşımaktadır.

Perakende sektörünün gelişimine bakıldığında hızlı ve oldukça fazla yol kat edildiği görülmektedir. Sayı olarak ve yönetim modeli olarak incelendiğinde de kat edilen bu mesafe görülebilmektedir, buna rağmen yapılması gerekenlerin daha fazla olduğu da dikkatleri çekmektedir. Perakende işletmeleri mal ve hizmetlerin üretim/imalat noktalarından, son tüketicilere dek akışıyla ilgili etkinliklerin son çıkış kapısını oluşturmaktadırlar. Perakendeciliği oluşturan fonksiyonları; stratejik yönetim, mal yönetimi, mağaza yönetimi ve idari yönetim olarak sıraladığımız da bu konular da boşluklar olduğu görülmektedir. Öncelikle yönetim anlayışı olarak bu konular da gelişim kat edilecek yolun sağlıklı ve başarılı olmasını sağlayacaktır.

Perakendecilik, bilgi teknolojilerinde son dönemlerde yaşanan tüm gelişmelere rağmen emek yoğun bir sektör olma özelliğini koruduğundan insan kaynakları yönetiminin başarısını zorunlu kılmaktadır. Bu kaynağı kullanma başarısı bir anlamda sektördeki başarıyı belirleyen ölçüt olacaktır. Diğer taraftan başka bir kriteri de; hizmet işletmesi özelliği taşıması itibarı sektörü değerlendireceklerin müşteriler olması bu değerlendirmeyi de müşteri olmaya devam etme veya etmeme şeklinde göstermeleridir. Bugün mağazadan ayrılan memnuniyetsiz bir müşterinin gelişen iletişim araçlarının yardımıyla çok sayıda kişiye ulaştığı ve onları da olumsuz

etkilediği çeşitli araştırmalarla tespit edilmiştir. Buna göre daha mağazaya gelmeden müşterinin kaybedilme riski taşınmaktadır. Bu riski en düşük düzeyde tutmak ve geniş olan bu pazarda rakiplerin de fazla olduğu düşüldüğünde sektördeki en büyük silahın insan kaynakları olduğu gerçeğini hatırlatmaktadır. Yüzde yüz i müşteri mutluluğunu sağlamaya çalışarak yüzde yüz müşteri memnuniyetini yakalayıp müşteri devamlılığını sağlamaya çalışmak başarıyı getirecek yaklaşım modeli olacaktır.

Perakende sektörünü bu açıdan değerlendirdiğimizde; insan kaynakları yönetimi üzerinde dikkatle durulması gereken konuların başında gelmektedir.

Perakende mağazalarındaki temel işlevler; rafa mal çıkarmaktan, kasalarda tahsilatta, satışların gerçekleştirilmesinden, stokların sayımına kadar tüm işlevlerde insan gücü kullanımı son derece yoğun ve vazgeçilmezdir. Ayrıca perakendecilik bu yapısı ile dünyada en çok istihdam yaratan alanlardan birisi olmaktadır. Perakende mağazaları, müşterilerine göre; mağaza tasarımı, ürün çeşitliliği, kalitesi ve fiyatlar konularının hemen yanında mağaza personelinin tutumu ve profesyonelliği iyi mağazaları kötü mağazalardan ayıran faktörler arasında ön plana çıkarmaktadır.

Çalışanların başarılı olabilmesi için kullanılabilecek en etkin araç eğitim olacaktır. Sektöre kalifiye eleman yetiştiren bir kurum olmaması, sektördeki eğitim görevinin üstlenilmesi gerekliliğini doğurmuştur. Eğitim işletmenin insan kaynağına dolayısıyla geleceğe yaptığı en önemli ancak çoğu kez önemi, uzun vadede veya yokluğunda hissedilebilen bir yatırım olma özelliği taşımaktadır.

İnsan kaynakları yönetimini bir bütün olarak düşünmek ve bunu tam anlamıyla uygulamak başarıyı getirecektir. doğru insan kaynakları planlamasıyla başlayan doğru işe doğru adam almak, eğitim, performans değerleme, motivasyon ve iç iletişim kurmak gibi tüm yönleriyle ve bir bütün halinde insan kaynakları yönetimi önemle uygulanmalıdır. Böylelikle ortak bir örgüt kültürü yaratılmalı ve bu kültüre herkesin desteği ve güveni alınmalıdır. Sektörde başarıyı yakalamak için insan kaynaklarını etkin ve verimli kullanarak ilkler arasına girmek mümkün olacaktır.

E K L E R

EK-1 KASİYER EĞİTİM İHTİYAÇ ANKETİ

Göreve Başladığı Tarih:.....

Tarih :.....

Anket çalışma sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacak olup mağaza çalışanlarına bir sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilkin kısma (x) işareti koyunuz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1- Kasa açılış işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
2- Müşterilerin fatura işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
3- Kredi kartı işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
4- Döviz işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
5- Kasa çalışma alanının temizlik ve düzenini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.					
6- Bozuk paralarla ilgili problemleri zamanında ve eksiksiz çözümleyebiliyorum.					
7- Kasa rulolarında problem olduğunda doğru ve zamanında çözümleyebiliyorum.					
8- Kasa bölgesinde kullanılan sarf malzemelerinin takibini düzenli ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
9- Günsonu işlemleriyle ilgili problem yaşamıyorum.					
10- Sahte paralarla ilgili problem yaşamıyorum.					
11- Promosyonlu ürünlerle ilgili uygulamalar tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
12- Alışveriş fişleriyle ilgili ödemelerde problem yaşanmıyor.					
13- Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.					
14- Ürün güvenlik sistemlerini tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.					
15- Ürün barkod sistemiyle ilgili sorunları tam ve eksiksiz çözümleyebiliyorum.					
16- Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyor ve uğurluyorum.					
17- Müşteriye sunulan ürünlerle ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.					
18- Müşterilerin sorunlarını eksiksiz ve zamanında çözümlüyorum.					
19- Mağaza sadakat kartlarıyla ilgili yeteli bilgi sahibiyim.					
20- Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.					

SATIŞ DANIŞMANI EĞİTİM İHTİYAÇ ANKETİ

Göreve Başladığı Tarih:.....

Tarih :.....

Anket çalışma sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacak olup mağaza çalışanlarına bir sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilkin kısma (x) işareti koyunuz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1- Ürünlerin depolama kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.					
2- Siparişlerin verilmesi ve takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
3- Rafa malı tam ve zamanında açabiliyorum.					
4- Etiket makinası problemsiz kullanabiliyorum.					
5- Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.					
6- Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.					
7- Gondolbaşı ve sepet hazırlamayı tam ve eksiksiz yapabiliyorum.					
8- lade ürünleri tam ve eksiksiz olarak tespit edilip işlemleri tamamlayabiliyorum.					
9- Promosyon ürünlerinin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
10- Reyonların temizliği düzenli olarak takip edebiliyorum.					
11- Bilgisayardan satış raporlarının takibini tam ve eksiksiz takip edebiliyorum.					
12- Bilgisayarda ürünlerle ilgili gerekli bilgilere tam ve eksiksiz ulaşabiliyorum.					
13- Mal sergileme ve tanıtımını tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
14- Ürün güvenlik sistemlerini tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.					
15- Müşteri ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
16- Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözebiliyorum.					
17- Ürünlerle ilgili hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uygulanayabiliyorum.					
18- Müşteriye sunulan ürünlerin satış koşullarıyla ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.					
19- Müşteriye sunulan ürünlerin raf ömürleriyle ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.					
20- Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.					

KASAP EĞİTİM İHTİYAÇ ANKETİ

Göreve Başladığı Tarih:.....

Tarih :.....

Anket çalışma sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacak olup mağaza çalışanlarına bir sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilkin kısma (x) işareti koyunuz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1- Mağaza açılış öncesi hazırlıkları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
2- Tezgahtaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
3- Ürünlerle ilgili talepleri doğru ve zamanında bildiriyorum.					
4- Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.					
5- Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.					
6- Kuzu eti işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.					
7- Dana eti işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.					
8- Kanatlı et grubu işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.					
9- Special et grubuyla ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.					
10- Ürün sunumu ve tanıtımı ilgili kuralları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
11- Gün sonu işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
12- Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli ve doğru bilgiye sahibim.					
13- Paketleme işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
14- Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.					
15- Ürün barkod sistemlerini tam ve doğru olarak takip edebiliyorum.					
16- Promosyonlu ürünlerin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
17- Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyorum.					
18- Tüm müşterilerin isteklerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.					
19- Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözümlüyorum.					
20- Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.					

ŞARKÜTÖR EĞİTİM İHTİYAÇ ANKETİ

Göreve Başladığı Tarih:.....

Tarih :.....

Anket çalışma sonuçları yüksek lisans tezinde kullanılacak olup mağaza çalışanlarına bir sorumluluk yüklememektedir.

Sorulara uygun olan cevaba ilkin kısma (x) işareti koyunuz.

	Tamamen katılıyorum	Katılıyorum	Fikrim yok	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1- Mağaza açılış öncesi hazırlıkları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
2- Tezgahtaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
3- Ürünlerle ilgili talepleri doğru ve zamanında bildiriyorum.					
4- Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.					
5- Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.					
6- Ürünleri ambalajlarından çıkarma kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.					
7- Ürünlerin tartım işlemlerini tam ve eksiksiz yapabiliyorum.					
8- Şarküteri special ürünlerini tam ve eksiksiz hazırlayabiliyorum.					
9- Ürünlerin tezgahta sunumunu tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
10- Ürün tanıtımı ilgili kuralları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
11- Gün sonu işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
12- Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli ve doğru bilgiye sahibim.					
13- Paketleme işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
14- Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.					
15- Ürün barkod sistemlerini tam ve doğru olarak takip edebiliyorum.					
16- Promosyonlu ürünlerin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.					
17- Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyorum.					
18- Tüm müşterilerin isteklerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.					
19- Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözümlüyorum.					
20- Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.					

EK-2 UYGULANAN ANKET SONUÇLARININ FREKANS DAĞILIM TABLOLARI

Kasiyer grubu anket sonuçlarının frekans dağılım tabloları

Kasa açılış işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	29	96,7	96,7	96,7
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Müşterilerin fatura işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	27	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	2	6,7	6,7	96,7
Fikrim yok	3,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Kredi kartı işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	26	86,7	86,7	86,7
Katılıyorum	2,00	2	6,7	6,7	93,3
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Döviz işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	23	76,7	76,7	76,7
Katılıyorum	2,00	4	13,3	13,3	90,0
Fikrim yok	3,00	1	3,3	3,3	93,3
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Kasa çalışma alanının temizlik ve düzenini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	24	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Bozuk paralarla ilgili problemleri zamanında ve eksiksiz çözümleyebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	20	66,7	66,7	66,7
Katılıyorum	2,00	6	20,0	20,0	86,7
Fikrim yok	3,00	3	10,0	10,0	96,7
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Kasa rulolarında problem olduğunda doğru ve zamanında çözümleyebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	26	86,7	86,7	86,7
Katılıyorum	2,00	3	10,0	10,0	96,7
Fikrim yok	3,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100	100,0	

Kasa bölgesinde kullanılan sarf malzemelerinin takibini düzenli ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	28	93,3	93,3	93,3
Katılıyorum	2,00	1	3,3	3,3	96,7
Fikrim yok	3,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Günsonu işlemleriyle ilgili problem yaşamıyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	28	93,3	93,3	93,3
Katılıyorum	2,00	1	3,3	3,3	96,7
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Sahte paralarla ilgili problem yaşamıyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	27	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Promosyonlu ürünlerle ilgili uygulamalar tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	24	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	5	16,7	16,7	96,7
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Alışveriş fişleriyle ilgili ödemelerde problem yaşanmıyor.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	23	76,7	76,7	76,7
Katılıyorum	2,00	7	23,3	23,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	24	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Ürün güvenlik sistemlerini tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	23	76,7	76,7	76,7
Katılıyorum	2,00	4	13,3	13,3	90,0
Fikrim yok	3,00	1	3,3	3,3	93,3
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	96,7
Kesinlikle katılmıyorum	5,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Ürün barkod sistemiyle ilgili sorunları tam ve eksiksiz çözümleyebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	24	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	6	20,0	20,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyor ve uğurluyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	16	53,3	53,3	53,3
Katılıyorum	2,00	13	43,3	43,3	96,7
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Müşteriye sunulan ürünlerle ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	23	76,7	76,7	76,7
Katılıyorum	2,00	6	20,0	20,0	96,7
Fikrim yok	3,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Müşterilerin sorunlarını eksiksiz ve zamanında çözümlüyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	26	86,7	86,7	86,7
Katılıyorum	2,00	2	6,7	6,7	93,3
Fikrim yok	3,00	1	3,3	3,3	96,7
Katılmıyorum	4,00	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Mağaza sadakat kartlarıyla ilgili yeteli bilgi sahibiyim.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	27	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	21	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	9	30,0	30,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Satış danışmanı grubu anket sonuçlarının frekans dağılımları

Ürünlerin depolama kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	24	92,3	92,3	92,3
Katılıyorum	2,00	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Siparişlerin verilmesi ve takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	18	69,2	69,2	69,2
Katılıyorum	2,00	7	26,9	26,9	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Rafa malı tam ve zamanında açabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	23	88,5	88,5	88,5
Katılıyorum	2,00	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Etiket makinesi problemsiz kullanabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	21	80,8	80,8	80,8
Katılıyorum	2,00	3	11,5	11,5	92,3
Katılmıyorum	4,00	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	25	96,2	96,2	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	24	92,3	92,3	92,3
Katılıyorum	2,00	1	3,8	3,8	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Gondolbaşı ve sepet hazırlamayı tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	21	80,8	80,8	80,8
Katılıyorum	2,00	3	11,5	11,5	92,3
Fikrim yok	3,00	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

İade ürünleri tam ve eksiksiz olarak tespit edilip işlemleri tamamlayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	19	73,1	73,1	73,1
Katılıyorum	2,00	6	23,1	23,1	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Promosyon ürünlerinin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	17	65,4	65,4	65,4
Katılıyorum	2,00	7	26,9	26,9	92,3
Fikrim yok	3,00	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Reyonların temizliği düzenli olarak takip edebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	19	73,1	73,1	73,1
Katılıyorum	2,00	6	23,1	23,1	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Bilgisayardan satış raporlarının takibini tam ve eksiksiz takip edebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	20	76,9	76,9	76,9
Katılıyorum	2,00	6	23,1	23,1	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Bilgisayarda ürünlerle ilgili gerekli bilgilere tam ve eksiksiz ulaşabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	22	84,6	84,6	84,6
Katılıyorum	2,00	3	11,5	11,5	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Mal sergileme ve tanıtımını tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	22	84,6	84,6	84,6
Katılıyorum	2,00	3	11,5	11,5	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Ürün güvenlik sistemlerini tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	21	80,8	80,8	80,8
Katılıyorum	2,00	4	15,4	15,4	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Müşteri ihtiyaçlarını zamanında ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	21	80,8	80,8	80,8
Katılıyorum	2,00	4	15,4	15,4	96,2
Fikrim yok	3,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	24	92,3	92,3	92,3
Katılıyorum	2,00	1	3,8	3,8	96,2
Kesinlikle katılmıyorum	5,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	23	88,5	88,5	88,5
Katılıyorum	2,00	3	11,5	11,5	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Müşteriye sunulan ürünlerin satış koşullarıyla ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	23	88,5	88,5	88,5
Katılıyorum	2,00	2	7,7	7,7	96,2
Katılmıyorum	4,00	1	3,8	3,8	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Müşteriye sunulan ürünlerin raf ömürleriyle ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	24	92,3	92,3	92,3
Katılıyorum	2,00	2	7,7	7,7	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	22	84,6	84,6	84,6
Katılıyorum	2,00	4	15,4	15,4	100,0
	Total	26	100,0	100,0	

Kasap grubu anket sonuçları frekans dağılım tabloları şu şekildedir.

Mağaza açılış öncesi hazırlıkları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tezgahtaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili talepleri doğru ve zamanında bildiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Kuzu eti işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Dana eti işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	80,0
Fikrim yok	3,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Kanatlı et grubu işleme tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	90,0
Fikrim yok	3,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Special et grubuyla ilgili tam ve eksiksiz bilgi sahibiyim.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	6	60,0	60,0	60,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	90,0
Fikrim yok	3,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürün sunumu ve tanıtımı ilgili kuralları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gün sonu işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Fikrim yok	3,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli ve doğru bilgiye sahibim.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	90,0
Fikrim yok	3,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Paketleme işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Fikrim yok	3,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürün barkod sistemlerini tam ve doğru olarak takip edebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Promosyonlu ürünlerin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tüm müşterilerin isteklerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözümlüyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Şarkütör grubu anket sonuçlarının frekans dağılımları

Mağaza açılış öncesi hazırlıkları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tezgahtaki ürünlerin takibi ve takviyesini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili talepleri doğru ve zamanında bildiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	5	50,0	50,0	50,0
Katılıyorum	2,00	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili fiyat değişikliğini tam ve eksiksiz takip ediyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Fiyat değişikliğiyle ilgili etiketleme işlemini tam ve zamanında yerine getiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünleri ambalajlarından çıkarma kurallarını tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünlerin tartım işlemlerini tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Şarküteri special ürünlerini tam ve eksiksiz yapabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	6	60,0	60,0	60,0
Katılıyorum	2,00	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünlerin tezgahta sunumunu tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	5	50,0	50,0	50,0
Katılıyorum	2,00	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürün tanıtımı ilgili kuralları tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	3	30,0	30,0	30,0
Katılıyorum	2,00	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Gün sonu İşlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	2	20,0	20,0	20,0
Katılıyorum	2,00	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ekipmanların kullanımıyla ilgili yeterli ve doğru bilgiye sahibim.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	3	30,0	30,0	30,0
Katılıyorum	2,00	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Paketleme işlemlerini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	5	50,0	50,0	50,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	80,0
Fikrim yok	3,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürünlerle ilgili hijyen kuralları tam ve eksiksiz uygulayabiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	4	40,0	40,0	40,0
Katılıyorum	2,00	4	40,0	40,0	80,0
Fikrim yok	3,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ürün barkod sistemlerini tam ve doğru olarak takip edebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	6	60,0	60,0	60,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	90,0
Fikrim yok	3,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Promosyonlu ürünlerin takibini tam ve eksiksiz yerine getirebiliyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	8	80,0	80,0	80,0
Katılıyorum	2,00	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tüm müşterileri güler yüzle ve içtenlikle karşılıyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Tüm müşterilerin isteklerini tam ve eksiksiz yerine getiriyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	6	60,0	60,0	60,0
Katılıyorum	2,00	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Müşteri problemlerini zamanında ve eksiksiz çözümlüyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	7	70,0	70,0	70,0
Katılıyorum	2,00	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Kişisel hijyen kurallarını tam ve eksiksiz uyguluyorum.

		Dağılım	Yüzde	Yüzde Dağılım	Toplam Yüzde
Tamamen katılıyorum	1,00	9	90,0	90,0	90,0
Katılıyorum	2,00	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

KAYNAKÇA

ABELLA, Kay Tytler. **Başarılı Eğitim Programları**, (çev: Mahir Barış),
(Ankara,1994)

ATAKLI, Aylanur .“Eğitim ve Mesleki Başarı”, **Verimlilik Dergisi**, (1991/1)

BERMAN Barry-EVANS,Joel R..**Retail Manegement: A Strategic Approach**,(USA, 1998)

BİNGÖL, Dursun. **Personel Yönetimi**,(İstanbul, 1996)

BİNGÖL, Dursun. **İnsan Kaynakları Yönetimi**,(İstanbul, 1998)

BÜYÜKUSLU, Ali Rıza. **Globalizasyon Boyutuyla İnsan Kaynakları Yönetimi**,(İstanbul, 1998)

CANMAN, Doğan. **Çağdaş Personel Yönetimi**, (Ankara,1995)

CEMALCILAR, İlhan. **Pazarlama Kavramlar Kararlar**, (İstanbul,1998)

- DİNÇER, Ömer. **Bir Örgüt Geliştirme Tekniği Olarak Duyarlılık Eğitimi**, (İstanbul, 1994)
- GEYLAN, Ramazan. **Personel Yönetimi**, (Eskişehir,1996)
- GÖKGÖZ, Gonca.“Oryantasyon Eğitimleri”, **Retail News**,(Temmuz, 2001)
- HESAPÇIOĞLU, Muhsin. **Öğretim İlke ve Yöntemleri**,(İstanbul, 1992)
- JOHNSON, Mike. **Gelecek Bin Yılda Yönetim**, (Çev: Sinem GÜL), (İstanbul,1996)
- KIRKPATRICK Donald L. **4 Aşamalı Eğitim Programlarının Ölçümlenmesi**, (çev:Lorgo Eğitim, Danışmanlık ve Dil Hizmetleri), (İstanbul,1998)
- KOTLER, Philip - ARMSTRONG, Gary,.**Principles Of Marketing**, (USA,1998)
- KUŞCUOĞLU,Sema. “Değişim ve Örgütsel Hedeflere Ulaşmada Bir Model ve Stratejik Eğitim Yönetimi”, **Human Resource**,1998,S.7
- LEVY, Michail -WEITZ, Berton A. **Retail Management**,(USA,1998)
- MUCUK, İsmet.**Pazarlama İlkeleri**,(İstanbul, 2000)

ÖZKENT, Bora. “Türk Perakendeciliğinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, **Human Resource**, (Ocak 1998)

Perakende Stratejileri,**Arasta**,(Mayıs-Haziran 1999),S:11

ROSENBERG, Jerry M. **Alışveriş Sözlüğü**, (Çev: Meral TÜZEL), (İstanbul,1998)

SABUNCUOĞLU, Zeyyat.**Personel Yönetimi İlkeleri ve Uygulamaları**,(Bursa,2000)

SOYSAL, Suat. **Marketlerde Mükemmel Hizmet ve Etkili Satış Teknikleri**, (İstanbul, 2000)

SOYSAL, Suat. “Perakende Sektöründe Çalışanların Yaşları”,**Retail News**, (Haziran 2001),S.24

TAŞKIN, Erdoğan. **Müşteri İlişkileri Eğitimi**, (İstanbul, 1997)

TEK, Ömer Baybars. **Pazarlama İlkeleri Türkiye Uygulamaları Global Yönetimsel Yaklaşım**,(İzmir, 1997)

TİMUR, Necdet. “Büyük Mağaza Satış Personelinin Eğitimi”, **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi** (Haziran,1989),C.7,S.1

Türkiye’de Market Sektörü ,(Garanti Bankası Kurum İçi Yayını),Garanti Bankası İstanbul Merkez Şube Planlama ve Strateji Departmanı,1999

www.kumpem.com

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/ma.../need.assessment.as>

http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/end_org_ik.asp

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/ikyontargelis.asp>

<http://insankaynaklari.arthurandersen.com/bireyler/trends/makale/hrbeklenti.asp>

<http://www.tusiad.org.tr/yayin/görüş/32/html/sec11.html>

<http://www.acnielsen.com/products/reports/rms/monthly/tr.htm>