

148244

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

148244

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ  
(GÜL MARKETLER ZİNCİRİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Ahmet GÜL

**Enstitü Ana bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE  
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**Enstitü Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE  
SOSYAL SİYASET**

**Tez Danışmanı : Prof. Dr. Engin YILDIRIM**

**EYLÜL-2004**

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİ  
(GÜL MARKETLER ZİNCİRİ ÖRNEĞİ)**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**  
Ahmet GÜL

**Enstitü Ana bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE  
ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ**  
**Enstitü Bilim Dalı : ÇALIŞMA EKONOMİSİ  
VE SOSYAL SİYASET**

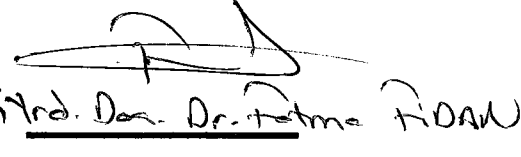
Bu tez .././20.. tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirligi / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Jüri Başkanı



Jüri Üyesi



Jüri Üyesi

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	iv
ÖZET.....	v
SUMMARY.....	vi
GİRİŞ.....	1
1. İŞ TATMINİ.....	4
1.1. İş Tatmini Kavramı.....	4
1.2. İş Tatmini Teorileri'nin Katkıları.....	8
1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	9
1.3.1. İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler.....	9
1.3.1.1. Başarı, Takdir Edilme ve Ödüllendirme.....	9
1.3.1.2. İşin Kendisi.....	9
1.3.1.3. Yetki Ve Sorumluluk.....	12
1.3.1.4. Ücret.....	13
1.3.1.5. Fiziksel Koşullar.....	13
1.3.1.6. Teknik Bilgi Ve Destek.....	14
1.3.1.7. İstihdam Güvencesi.....	14
1.3.1.8. İş Arkadaşlarıyla İlgili Özellikler.....	15
1.3.1.9. Yönetici Özellikleri.....	15
1.3.1.10 İşletme Yönetim Ve Politikası.....	16
1.3.1.11. Terfi.....	16
1.3.2. İş Tatmini'nin Kişilik Özellikleri İle İlgili Faktörleri.....	17
1.3.2.1. Yaş.....	17
1.3.2.2. Cinsiyet.....	18
1.3.2.3. Mesleki Konum Ve Kıdem.....	18
1.3.2.4. Zeka.....	18
1.3.2.5. Kişilik.....	18
1.3.2.6 Meslek.....	19
1.3.2.7. Eğitim Seviyesi.....	19
1.4. İş Tatmininin Süpermarketler İçin Önemi.....	20

1.5. İş Tatmini Ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	23
1.5.1. İş Tatmini Ve İş Devri.....	23
1.5.2. İş Tatmini Ve Devamsızlık.....	24
1.5.3. İş Tatmini Ve Verimlilik(Performans).....	24
1.5.4. İş Tatmini Ve İş Kazaları.....	25
1.6. Yöneticiler Açısından Çalışanların İş Tatminine İlişkin Bilgi Edinmesinin Anlamı Ve Önemi.....	26
<b>2.HİZMET SEKTÖRÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜ.....</b>	<b>28</b>
2.1. Hizmet Sektörü.....	28
2.1.1. Tanımı, Kapsamı Ve Özellikleri.....	28
2.1.2. Hizmet Sektörünün Özellikleri.....	30
2.1.2.1. Kadın Ve Çocuk Çalışanların Yoğunlukta Olması.....	30
2.1.2.2. Çalışma Türlerinin Farklı Olması (Esnek Çalışma).....	31
2.1.2.3. Küçük Ve Orta Büyüklükte İşyerlerinin Yoğunluğu.....	32
2.1.2.4. İşgücü Niteliğindeki Farklılık.....	33
2.1.2.5. Sendikal Örgütlenmenin Zayıflığı.....	34
2.2. Perakendecilik.....	35
2.2.1. Perakendeciliğin Tanımı Ve Kapsamı ve Özellikleri.....	35
2.2.2. Perakende Pazarlamaya Konu Olan Mallar Ve Perakende Mağazalar.....	35
2.2.3. Süpermarketlerin Tanımı, Özellikleri, Tarihsel Gelişimi Ve Diğer Perakendeci Kuruluşlardan Farkı.....	38
2.2.4. Perakendeciliği Etkileyen Faktörler.....	39
2.2.5. Türkiye’de Perakendeciliğin Gelişimi.....	41
2.2.6. Perakendecilik Karmasını Oluşturan Bileşenler.....	42

<b>3. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA: GÜL MARKETLER ZİNCİRİ.....</b>	<b>46</b>
3.1. Gül Marketler Zincirinin Tanıtımı.....	46
3.2. Gül Marketler Zincirinde Çalışan Personelin İş Tatminine Etki Eden Faktörler Ve Gül Marketlerde Çalışma İlişkileri Araştırması.....	48
3.2.1. Araştırma.....	48
3.2.1.1. Araştırmanın Amacı.....	48
3.2.1.2. Araştırmanın Kapsamı.....	49
3.2.1.3. Veri Toplama Aracı Ve Yöntemi.....	49
3.2.1.4. Bulgular ve Analiz.....	49
3.2.1.4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri.....	51
3.2.1.4.2. İş Tatmini İle İlgili Sorulardan Elde Edilen Sonuçlar.....	56
3.2.1.4.3. İş Tatminine İlişkin Yaklaşımlar ve Cinsiyet..	64
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>68</b>
<b>KAYNAKLAR.....</b>	<b>71</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>76</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>82</b>

## TABLolar

<b>Tablo 1-</b> Motivasyon Teorilerinin İş Tatminine Katkıları .....	8
<b>Tablo 2-</b> İktisadi faaliyet Kollarına Göre İstihdam.....	29
<b>Tablo 3-</b> Hipermarket, Süpermarket ve Bakkal Sayıları ve Ciro Payları.....	41
<b>Tablo 4-</b> Türkiye Pazarın Gelişimi .....	42
<b>Tablo 5-</b> Tüketicinin Hiper ve Süpermarketleri tercih sebepleri ve oranları .....	44
<b>Tablo 6-</b> Yaş Dağılımı.....	51
<b>Tablo 7-</b> Cinsiyet.....	51
<b>Tablo 8-</b> Medeni Durum.....	52
<b>Tablo 9-</b> Çalışma Süreleri.....	52
<b>Tablo 10-</b> Görev Yerleri.....	53
<b>Tablo 11-</b> Eğitim Durumu.....	53
<b>Tablo 12-</b> Soru 46) İş Arkadaşlarımlın akıllılığı.....	54
<b>Tablo 13-</b> Soru 25 İş arkadaşlarımlın çalışkanlığı.....	54
<b>Tablo 14-</b> Soru 50 İş arkadaşlarımlın sadık olması.....	55
<b>Tablo 15-</b> Soru 38) İşimin Saygınlığı.....	55
<b>Tablo 16-</b> İş Tatminine Yönelik Sorulardan elde edilen bulgular.....	56
<b>Tablo 17-</b> Soru 1) İşimde Aldığım Ücretin Yeterliliği.....	64
<b>Tablo 18-</b> Soru 8) İşimde başarı gösterdiğimde taktir edilme.....	65
<b>Tablo 19-</b> Süpermarkette temizlik ve havalandırma koşulları.....	65
<b>Tablo 20-</b> Süpermarketteki personelin yönetime katılması.....	65
<b>Tablo 21-</b> Soru 21) Süpermarkette kendimi geliştirebilme imkanı.....	66
<b>Tablo 22-</b> Soru 29) İşimin cazipliği.....	66
<b>Tablo 23-</b> Soru 47) Yöneticinin işini iyi bilmesi.....	66

## ÖZET

**ANAHTAR KELİMELELER:** Hizmet Sektörü, Perakendecilik, İş Tatmini

Günümüzde en çok gelişen sektör hizmet sektörüdür. Bu sektörün gelişmesi endüstri ilişkilerini önemli derecede etkilemiştir. Bu etkileşim sonucu endüstri ilişkilerinin yapısı değişmiştir.

Bu durumdan en çok nasibini alan sektör de perakendecilik sektörüdür. Perakendecilik sektörü küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin yoğun olarak yer aldığı bir sektördür. Endüstri ilişkilerinde çalışanların haklarının en çok sömürüldüğü işletmelerde küçük ve orta büyüklükteki işletmelerdir.

Marketlerden örnek olarak seçilen Gül Marketler Zinciri’de Küçük ve Orta büyüklükteki işletmelere örnek teşkil etmektedir. Bu yüzden çalışanların sorunlarını ve çözüm yollarını araştırmak için iş tatmini araştırmasını bu işletmede yaptık.

İş tatmini çalışanların işlerinden duyduğu hoşnutluk veya hoşnutsuzluktur. Bu hoşnutluk veya hoşnutsuzluk durumu değişik faktörlere bağlıdır. Çalışanların iş tatmini sağlanmadığı taktirde işletmede yüksek işçi devri ve devamsızlık durumu ile karşılaşılacaktır. Bu durum işletmede verimliliği etkileyecektir.

Gül Marketler Zincirinde yaptığımız ankette iş tatminini etkileyen faktörleri inceledik. Ve sonuçta çalışanların iş tatminin düşük olduğunu, iş tatminini etkileyen faktörlerden bazılarının bu duruma neden olduğunu ve iş tatminini artırıcı çalışmaların gerekli olduğunu vurguladık.

## SUMMARY

### JOB SATISFACTION IN RETAIL SECTOR

**Keywords:** Service Sector, Retail Sector, Job Satisfaction

Nowadays, the most developing sector is service sector. Developing in this sector has affected the industrial relations effectivity. The result of this influence, the structure of industrial relations has changed.

From this situation, the most affected sector is retail sector. Retail sector is a sector that small and middle managements have generally taken part. In industrial relations, the managements in which the rights of employees generally has been exploited are small and middle managements.

The choosen from markets Gül Store Chains is an example of small and middle managements. For this reason, to investigate problems of employees and the ways of solutions, we have done the job satisfaction research in this managements.

Job satisfaction is explained that employee is pleased with job or not. This pleasantness or unpleasantness depends on different factors. If job satisfaction of employees is not supplied, high worker circulation and discontinuity will occur in management. This situation affects management efficiency.

We have examined factors affecting job satisfaction in survey done in Gül Store Chain. Consequently, we have introduced that job satisfaction of employees is low and some of factors affecting job satisfaction cause it. We have also emphasized that activities for increasing job satisfaction is necessary.



## **GİRİŞ**

Sanayi Devrimi ile birlikte başlayan süreç, insanoğlunun daha önceki zamanlara göre daha hızlı bir değişim ve gelişime şahit olmasına neden olmuştur. Bu gelişim ve değişim o kadar hızlı olmuştur ki, insanlar buna ayak uydurmakta zorlanmışlardır. Bu değişim ve gelişim toplumun her kesimini ilgilendirmektedir. Üretim yöntemlerindeki değişim, dolayısıyla yeni bir ekonomik yapı ve bunun yön verdiği yeni bir toplum oluşturmuştur. Günümüzde de ülkelerin gelişmişlik seviyesini belirleyen faktörlerden biri de istihdamın sektörel yapısıdır.

İstihdamın sektörel yapısı yukarıda saydığımız ve aşağıda açıklayacağımız sebeplerden dolayı hizmet sektörüne doğru kaymaktadır. Bu sektörde yaşanan istihdam artışı dolayısıyla gözler bu sektörde çalışan işgücüne çevrilmiştir.

## **Çalışmanın Amacı**

Acaba hizmet sektöründe yaşanan değişimin sebepleri nelerdir? Çalışma yaşamına ne gibi etkileri olmuştur?

Ayrıca hizmet sektörünün önemli bir kolu olan perakendecilik sektöründe çalışanların, çalışma ilişkileri ne yöndedir? İşgücü devrinin yüksek olduğu bu sektörde, işgücü devrinin sebepleri nelerdir?

Bu tez çalışmasında da yukarıda sorulan sorulara cevap verilmeye çalışılmıştır.

## **Önemi**

İşgücü devrinin bir işletmenin en önemli kaynaklarından olan insan kaynağının iyi değerlendirilmemesi sonucu gerçekleştiği bir gerçektir. Perakendecilik sektörü insan kaynağının en çok kullanıldığı sektörlerden birisidir. Çünkü perakendecilik sektöründe diğer hizmet sektörleri kadar otomasyon kullanılmamaktadır. Dolayısıyla işveren açısından insan kaynağı maliyete en çok etki eden faktördür. Bu yüzden insan kaynağını iyi kullanmak gerekir. Bunun için daha personel alımından itibaren profesyonel

davranmak gerekir. Personel alımında bu işi iyi bilen, onlara maliyet unsuru değil de, en verimli değerlendirilmesi gereken bir kaynak olarak bakan, ayrıca onların her sorunlarıyla yakından ilgilenen bir yöneticinin bulunması lazımdır.

Perakendecilik sektörü ayrıca küçük ve orta büyüklükte değerlendirebileceğimiz işletmelerin yoğunlukta olduğu bir sektördür. Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler genelde aile üyelerinin ortaklıkla kurduğu işletmelerdir. İşgücü maliyeti ve profesyonel yöneticilere güvenmeme nedeniyle bu işlerde genelde aile üyeleri yöneticilik yapmaktadır. Bu yüzden, bu çeşit işletmelerde yetki devrine pek rastlanmamaktadır. Bunun sonucu olarak bu çeşit işletmelerde modern manada çalışma ilişkilerinden söz etmek mümkün değildir.

Perakendecilik sektöründe işçi devrinin nedenlerinden biri de kadın ve genç yaştaki çalışanların bu sektörde yoğunlukta olmasıdır. Kadın çalışanlar genellikle evlendiklerinde veya çocuk sahibi olduklarında işlerini bırakmaktadırlar. Ayrıca genç yaş olarak kabul edeceğimiz 25 yaş ve altı yaşta çalışanlar bu işleri bir basamak olarak görmektedirler. Daha iyi şartlarda bir iş bulduklarında hemen işi bırakmaktadırlar.

Fakat işçi devrinin en önemli nedenlerinden biri de iş tatminsizliğidir. İşlerinden tatmin olamayan çalışanlar ya işlerini bırakmakta yada verim kaybına neden olmaktadır.

Söylediklerimizin doğruluğu açısından örnek bir işletme olan Gül Marketler Zinciri üzerinde bir çalışma yaptık. Bu çalışma sonucunda bir perakendeci işletme olan Gül Marketler Zinciri'nde çalışanların çalışma ilişkilerini ve iş tatminine etki eden faktörleri üzerinde araştırma yaptık. Bu anket sonucunda;

- a) Bu işletmede personelden alımdan sorumlu ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenen profesyonel bir yönetici mevcut mu?
- b) Mevcut değilse personel alımı hangi şartlarda kim tarafından yapılıyor?

- c) Mağaza sorumluları olan müdür ve müdür yardımcıları personelin sorunlarıyla ilgileniyor mu?
- d) İşletmenin yönetim yapısı ne durumda ve personeli ne açıdan etkiliyor
- e) İşletmede çalışan personelin özellikleri nelerdir?
- f) Personel yöneticiden, çalışma arkadaşlarından, çalışma şartlarından memnun mu? Memnunsa neden memnun, değilse neden memnun değil?

Gibi sorulara cevap bulmaya çalıştık.

### **Metodolojisi**

Bunun için Gül Marketler Zinciri Bünyesinde çalışan 62 kişi üzerinde iş tatmini anketi uyguladık. Bu anket sonucunda çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri inceledik.

### **Kapsam Ve İçerik**

Tez çalışmamızın birinci bölümünde günümüzde önemi artan iş tatmin kavramı, iş tatmin kavramına etki eden faktörleri, süpermarketler ve yöneticiler için önemi ve iş tatmininin ve iş tatminsizliğinin sonuçları araştırılmıştır.

İkinci bölümde ise perakendecilik sektörünün de içinde bulunduğu hizmet sektörünün diğer sektörlere göre daha fazla gelişmesinin sebeplerini ve hizmet sektörünün gelişmesi sonucu çalışma ilişkilerini ne yönde etkilediği araştırılmıştır. Anket araştırmasından önce marketin faaliyet alanı olan perakendecilik sektörünün özelliklerini, etkileyen faktörleri, ülkemizdeki gelişimini, bileşenleri incelemeye çalıştık.

Üçüncü bölümde ise araştırmaya konu olan Gül Marketler Zinciri'nin kısa bir tanıtımı ve iş tatminine etki eden faktörlerin ve marketlerde iş tatminini etkileyen faktörlerin konu alındığı anket araştırmamız yer almaktadır.

# 1. İŞ TATMİNİ

## 1.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışma ve endüstri psikolojisinin önemli konuları arasında yer almaktadır. Bu konudaki uzun yıllardan beri süregelen çalışmalar, kişinin işine karşı hissettikleri ve davranışları arasındaki ilişkileri inceleme konusu yapmıştır (Silah, 2000:102).

İş tatmini, personelin işinden duyduğu hoşnutsuzluk ya da hoşnutsuzluktur. İş tatmini ,işin özellikleriyle personelin istekleri birbirine uyduğu zaman gerçekleşir. Bu kavra dinamik bir yapıya sahip olup, işletme yöneticilerinin çalışanlar üzerinde bu olguyu gerçekleştirmeleri, işletmenin uyumlu çalışması, etkinliği ve verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir. Konuyu çalışanlar açısından bu önemi nedeniyle' yöneticiler bir kez iş tatmini sağlayıp, sonra birkaç yıl gözden uzak tutamazlar (Davis,1982:96).

Wroom, iş tatminini personelin yaptığı işlerde etkili olabilecek yönelimleri olarak kısaca tanımlamışsa da, bu kavramın tek bir değişken olmayıp, karmaşık değişkenler grubundan oluştuğunu ve bu değişkenlerin çeşitli bileşimler olarak ele alınması ve incelenmesi gerektiğini öne sürmüştü (Uyargil,1983:162).

Locke, iş tatminini, 'kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durumdur.' şeklinde tanımlamıştır (Landy,1978:533).

Hackman ve Oldham, iş tatminini, çalışanların işinden duydukları mutluluk olarak tanımlamışlardır.

İş tatmini denince, işten elde dilen maddi çıkarlar ile personelin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı mutluluk akla gelir. Personel çalışması sonucunda ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için büyük bir tatmin kaynağı olacaktır. Aşırı tekniğin,

işbölümünün doğurduğu otomasyon, personeli emeğinin karşılığını görme ve kendi ile iftihar etmek zevkinden yoksun bırakacaktır (Eren,1996:141).

Bu tanımlar doğrultusunda iş tatmini ile ilgili etmenleri şöyle sıralayabiliriz;

Tatmin,

1. Personelin işten elde ettiği maddi çıkarlarla,
2. İş güvenliğiyle,
3. İşin zevk verme kabiliyeti ve uygunluğuyla,
4. Üretimde bulunmaktan doğan projelerle,
5. Umut verici mesleki projelerle,
6. İş akışını ve hızını kontrol edecek personelin yeteneğiyle,
7. İşyerindeki olumlu beşeri ilişkilerle,
8. İşletmenin genel durumuyla,
9. Amirin tutumuyla,
10. Sendikal ilişkilerle ilgilidir,(Bingöl,1990:202)

İş tatmini yalnızca tekil olarak işten, bireyden veya çevreden bağımlı değildir. İş tatmini analizde tüm bu etkenlerin bileşkesi söz konusudur (Kaynak,1990:113).

Bilimsel yönetim ilkelerine göre anlamsız, rutin ve sıkıcı hale gelen işlerin kişinin çalışma yaşamındaki davranışlarını olumsuz biçimde etkileyerek, gerek birey, gerekse örgüt için çeşitli sorunlar yarattığı, özellikle iş tatmini kavramının doğuşu ile açıklık kazanmıştır (Selek,1997:54).

Genel bir kavram olarak iş tatmini, kişinin işine karşı tutumudur. Herhangi bir tutum gibi, iş tatmini de inançlar, his, duygu, değerler ve davranışsal eğilimlerin kompleks bir bileşimini yansıtır. Yine diğer tüm tutumlar gibi, gözlenebilir bir değişken değildir. Ancak, kişinin bu konudaki hislerini dile getirmesi ile anlaşılabilir (Silah,2000:102).

Yüksek düzeyde iş tatmini olan bir insan, çalışmaya ve işine karşı tutumlar geliştirirken, buna zıt biçimde, işinden tatmin olmayan bir kişi de, çalışmaya ve işle karşı olumsuz tutumlar geliştirecektir.

İş tatmin düzeyinin, 'işin, kişinin en kuvvetli hissettiği ihtiyaçlarını karşılama derecesi ile orantılı' geliştiği kabul edilmektedir. Çalışanların bu düzeyleri, ihtiyaçlarından en önemlilerinin, yaptıkları iş tarafından, ne kadarının doyurulduğu ile değişmektedir (a.g.e., s.103).

İş tatmini insanların işlerinin farklı yönleri hakkında ne hissettiğini ortaya koyar. İnsanlar bir bütün olarak işinden memnun olabilir, fakat ücret, fiziki ortam gibi herhangi bir yöünden tatmin olmayabilir. Son araştırmalar işlin bu tür boyutlarına verilen önemin iş tatminini artırdığını ifade etmektedir. Bu çekirdek iş boyutları, araç ve uygulamada çeşitlilik, işini planlama ve yöntemin seçmede özerklik, bir işin tamamını yaparak sonuçlarını görme, bilgi ve performans geri bildirim gibi iş özellikleridir. Araştırmalar çekirdek iş boyutları ile iş tatmini arasında olumlu bir etkileşim olduğunu belirtmektedirler (Erol,1998:2).

Sağlık nasıl genel fiziksel koşulları yansıtmaması nedeniyle önemliyse, aynı şekilde, iş tatmini de genel insan koşullarını yansıtmaması açısından önemlidir. İş tatmini, tıpkı sağlık gibi, dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir. İş tatmini iki nedenden dolayı önemli bir tutumdur. Birincisi; çalışanların işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri, yani, tatmin edici yada hayal kırıcı, sıkıcı ya da anlamlı bulmaları hem kendileri hem de işleri için önem taşır. İkincisi, yöneticiler için insanların işlerine karşı tutumlarının performans ve verimlilik üzerindeki etkisi açısından önemlidir. Çünkü, iş tatminin direkt neden olduğu davranışlar işten ayrılma, devamsızlık, performans, sendikalaşma, ruhsal ve fiziksel sağlıktır (a.g.e.,s.3).

İş tatmini çok dinamik bir tutumdur. Yükselmesi ya da düşmesi farklı değişkenler bağlı olarak çok hızlı olabilir. Tatmin olmayan bir grubun daha çok problem davranış gösterme potansiyeline sahip olması açısından, gruplar arasındaki iş tatmin farkı önemlidir. Bu durumda çalışanların yaşı, örgütteki pozisyonları ve eğitim seviyeleri, meslekteki çalışma süreleri gibi birçok değişken göz önünde bulundurulmalıdır. Genelde meslekteki çalışma süreleri gibi birçok değişken göz önünde bulundurulmalıdır (Davis,1982:176).

Çalışanların iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek birçok örgütsel yarar sağlamaktadır. İş tatmin araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır (a.g.e.,s.177).

Bilindiği üzere, bir insanın işinden duyduğu tatminin çalışma yaşamı üzerinde büyük bir etkisi mevcuttur. Bu etki yaşamlarını üçte birini çalışarak geçiren insanların, sık sık yaptıkları işin kendilerine bir şey ifade etmediği yolundaki yakılmalarında kendini açıkça göstermektedir. Kuşkusuz, söz konusu olumsuz etki yalnızca iş tatminsizliği yaşayan bireyin kendisiyle sınırlı kalmayıp, doğrudan ya da dolaylı bir biçimde bulunduğu kuruma ve yaptığı işe de yansımaktadır ( Yıldırım,2002:49).

İş tatmininin üç önemli boyutu vardır (a.g.e.,s.50).

1. İş tatmini, bir iş durumuna duygusal bir yanıttır. Böyle olunca görülemez, sadece ifade edilebilir.
2. İş tatmini, genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.Örneğin, bir bölümün elemanları diğerlerinden daha fazla çalışmalarına karşı n, daha düşük ödüller alıyorlarsa, işe, amire veya çalışma arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutuma sahip olabileceklerdir. Tatmin olamayacaklardır. Diğer yanda kendilerine çok iyi davranıldığını ve hakkaniyete dayanan ödeme yapıldığını hissediyorlarsa, işe karşı olumlu tutuma sahip olacaklardır. İş tatmini sağlamış olacaklardır.
3. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşı v.b.'dir

## 1.2.İş Tatmini Teorileri'nin Katkıları

TABLO 1-Motivasyon Teorilerinin İş Tatminine Katkıları

TEORİ	AĞIRLIK NOKTASI VE KATKISI
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Abraham H.Maslow, 1943)	Kişiler belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçlara sahiptir ve onları tatmin edecek şekilde davranır. Ve o ihtiyaçları giderdiğinde tatmin olur
İki Etmen Teorisi (Frederick Herzberg, 1950-1960)	İhtiyaçlar temel motivasyon faktörüdür. Ancak bazı faktörler motive etmez fakat motivasyonun varlığı için gereklidir.
Başarım İhtiyacı Teorisi Mc Clelland	Bir kişinin performansı büyük ölçüde sahip olduğu başarı gösterme ihtiyacı ile açıklanabilir.
Sonuçsal Şartlandırma Teorisi Lawler ve Porter	Belirli ödül ve ceza uygulaması ile arzu edilen davranışlar kuvvetlendirilir, arzu edilmeyen davranışlar zayıflatılabilir.
Bekleyiş Teorisi Victor Wroom(1960)	Kişiler iş ile ilgili etüdlere belirli bir değer taşır. Ayrıca sarf edecekleri gayret ile iş başarma ve ödülü elde etme arasındaki ilişkiler konusunda belirli bekleyişlere sahiptir.
Eşitlik Teorisi J. Stacy Adam	Kişiler kendi sarf ettikleri gayret ve elde ettikleri sonuçları başkalarınınkini ile karşılaştırılır
Amaç Teorisi Locke	Sahip olunan amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile kişilerin gösterecekleri performans ve motivasyon arasında ilişki vardır.

Yukarıdaki tabloda iş tatmininin gelişimine faydası olan düşünürler ve fayda noktaları mevcuttur. İş tatmini araştırması yapılırken hepsinin düşüncesinden faydalanmak araştırmacının başarısına katkıda bulunacaktır.



### **1.3.İş Tatminini Etkileyen Faktörler**

İş tatminini etkileyen faktörler, işin nesnel yönüyle ilgili faktörler ve kişilik özellikleri ile ilgili faktörler olarak iki başlık içinde incelenmiştir. İş tatmini göreceli bir kavram olduğu için çalışanların iş tatmini değişik faktörlere bağlıdır. Bu yüzden iş tatminini etkileyen faktörleri tek tek incelemek gerekir. Burada önemli olan işin kendisi ile ilgili faktörlerin mi yoksa kişilik ile ilgili faktörlerin mi baskın çıkacağıdır.

#### **1.3.1. İşin Nesnel Yönüyle İlgili Faktörler**

İşin nesnel yönüyle ilgili faktörleri sadece incelenen iş ile ilgili olduğu için diğer işlerle incelenen iş arasındaki farkı da ortaya koymak adına bilinmesi ve göz önünde bulundurulması gereken faktörlerdir. Çünkü her işte işin nesnel yönüyle ilgili farklılıklar bulunmaktadır. Ama sadece işin nesnel yönüyle ilgili faktörlerden tatmin olmak yetmez. Çalışanın kendisi ile ilgili özellikleri de tatmini etkilemektedir.

##### **1.3.1.1. Başarı, Takdir Edilme ve Ödüllendirme**

Bir işte gösterilen başarı ve bunu sonucunda işletme tarafından takdir edilmek, maddi ve manevi ödüllendirilmek her bireyin arzu ettiği, çalıştığı işinde kendisinin yeterli olduğunu hissetmesine, kendisine güven duyulmasına ve sonuçta memnun olmasına neden olan bir gereksinimdir. Yani, bireyler bu şekilde çevresindekiler tarafından değer görüp, kendilerinin başarılarını gördükçe işinde mutlu olacak ve iş tatminleri artacaktır.

##### **1.3.1.2. İşin Kendisi**

İş tatminini etkileyen faktörler arasında işin niteliği çok önemli bir yer tutar. Çünkü, birey kendi bilgi ve becerilerini kullanabildiğini, kendini yetiştirip geliştirdiği, bağımsız olarak çalıştığı ortamlarda ancak kendine güveni artmakta ve haz duymaktadır. Sonuçta

bireyin iş tatmin artar. İşin yapısı kadar bireyin işi algılayış şekli ve işe duyduğu ilginin de önemli olduğunu bir gerçektir (Mertol,1993:49).

İşin çekiciliğini sağlayan unsurlar arasında rahat çalışma ortamı ve şartları, işin dinamik yapısı v.b. sayılabilir. Örneğin, süpermarkette çalışan bir satış elemanı hareketli, renkli ve rahat diyebileceğimiz çalışma şartları yanında işinde kişisel yeteneklerini kullanabiliyorsa iş tatmini artacaktır (Yeşilyurt,1992:61).

İşin özelliklerini Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilen İş teşhis Araştırması (The Job Diagnostic Survey)'de şu şekilde belirtmiştir (Reitz,1987:216).

a) Otonomi (Autonomy)

İşin yapılması sırasında çalışanların işi hakkında karar verme özgürlüğünü ifade eden otonomi, yakın ve sıkı yönetim denetlemesi ile bozulmaktadır.

b) Görev Kimliği (Task Identity)

Çalışanın işini başından sonuna kadar götüremediği ile ölçülen bu özellik, işin sadece bir bölümünü yapan çalışanların iş kimliğinin düşük olduğunu göstermesi açısından önemlidir.

c) Görevin önemi (Task significance)

İşin diğer insanlar, iş arkadaşları ve müşteri tarafından ne kadar önemli olarak algılandığıdır.

d) Beceri çeşitliliği (Skill variety)

İşin kaç çeşit faaliyeti ve beceriyi gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.

e) Görev geri bildirim (Task Feedback)

Çalışanın işindeki performansının ne kadar iyi ya da zayıf olduğu konusunda aldığı geri bildirimim ne kadar açık ve net olduğunun ifadesidir.

Hackman ve Oldham bu beş işi özelliğinin çalışanların psikolojik durumlarını üç açıdan etkilediğini ifade etmişlerdir. Bunlar; çalışanın işini anlamlı bulması, işin sonuçları hakkında sorumluluk duygusu geliştirilmesi ve işin sonuçlarını bilmesi gibi durumlardır. Bu şekilde iş algısına sahip çalışanların motivasyonu artmaktadır. Ve bu algının işgücü devri, devamsızlık, işin kalitesi ve iş tatmini ile yakından ilişkisi bulunmaktadır.

Herzberg, Mausner ve Synderman'ın monografi, 'The Motivation to Work' yayınlandığı 1959 yılından beri, işin kendisinin iş tatmini üzerindeki etkisinin önemi artmıştır. İş tatmininin ana belirleyicisi işin kendisidir.

İşin kendisi üç ayrı yönden iş tatminini etkilemektedir (Erol,1998:21).

a) İşin yöntemi ve hızının kontrolü

Gilbert (1919) işi yapan kişilerin işin yönetim konusunda söz sahibi olmalarını gerektiğini söylemiştir. Ancak endüstriyel mühendisler işin hızını işçilerin kontrolünden çıkararak işin hızı, kaç tane ve ne uzunlukta mola vereceği gibi uygulamalar ve teknolojiler geliştirmişler ve zamanla işi yapan ile planlayanlar birbirlerinden ayrılmıştır. Böylece çalışanlar işin nasıl yapılacağı konusunda kontrolü kaybetmişlerdir.

Yıllar sonra, Hackman ve Lawler da 1971 yılında yaptıkları araştırma ile işin hızının ve yönteminin iş tatminini direkt etkilediğini ortaya koymuşlardır.

b) Beceri ve Yetenekler

White'ın (1959) ilk araştırmaları insanların çevreleriyle başarılı bir şekilde mücadele edebilmelerinin motivasyonu artırdığını göstermiştir. İnsanların değerli beceri ve

yetenekleri onların kendilerine saygılarını ve güvenlerini artırır, yeterlilik duygusu yaratır. Wroom (1962) yaptığı araştırmada iş tatmini ve işte kendini ifade edebilme fırsatı arasında çok güçlü bir ilişki bulunduğunu kanıtlamıştır.

### c) Çeşitlilik

Bilimsel yönetimin bir diğer eğilimi de işin temel parçalara bölünerek, uzmanlaşmaya gidilmesi ve her bir parçanın farklı uzmanlarca yapılmasıdır. Oysa Kreck ve Crutbhfield (1948); Mann ve Hoffman, (1960) yaptıkları araştırmalarda işteki tekdüzeliğin ve hep aynı işi yapmanın iş tatminsizliğine, psikolojik yorgunluğa, fiziksel strese ve erken tükenmişlik duygusuna neden olduğunu ifade etmişlerdir. Oysa, beceri çeşitliliği, işe uygun bir müdahale, işin bütüne bireysel katkısını bilmek çalışanların başarı duygusunu zenginleştirerek iş tatmininde büyük artış sağlamaktadır (a.g.e.,s.2).

### 1.3.1.3. Yetki Ve Sorumluluk

Bireylere işletme tarafından verilen yetki ve sorumluluk bireylerin çalışma arzu ve isteğini artırır. Yani yetki ve sorumluluk verilmesiyle bireylerin iş tatmin artmaktadır. Örneğin, işindeki yetkisi arttıran ve bu şekilde işletmesine daha faydalı bir duruma gelen personelin aynı zamanda iş tatmini artacaktır. Çünkü, öğrenilen yeni şeylerle daha yeni fikirler ortaya koyma ve bunları uygulama, personelin tatmini açısından önem arz eder.

Burada önemli olan konu, personel hizmet içi eğitim ile öğrendiği yeni şeyleri işletmede uygulama imkanı bulamıyorsa, hizmet içi eğitim personel için bir tatmin kaynağı olamayacaktır. Ayrıca ikinci bir konu, hizmet içi eğitimin işletmenin geleceğe bakış açısıyla doğru orantılı olduğudur. Yani geleceğe bilimsellikle yaklaşan, yeni teknolojilere ve gelişmelere açık bir işletme hizmet içi eğitime önem verecektir. Kapalı ve tutucu işletmeler ise bu konuya önem vermeyeceklerdir (Başaran,1982:95).

#### 1.3.1.4. Ücret

İşletme için bir maliyet unsuru olan ücret, personel için gelir kaynağıdır. Bu yüzde işletme saptayacağı ücret politikası içinde personeli tatmin edecek ve onların çalışmalarının sürekliliğini sağlayacak bir ücret düzenini belirlemesi gerekir. Ücretler personelin yeni iş aramalarına neden olmamalıdır. Çünkü ücretinden memnun olmayan bir personel daha iyi ücret veren bir işyeri arama yoluna gidecektir (a.g.e.s.95).

Personelin ücretinden doğan tatminsizliğin ortadan kalkması için, işletmenin verdiği ücretin personelin kendisinin algıladığı ücrete eşit olması, yani personelin bu konuda tatmin olması, ücretin hakça saptaması, aynı yada benzer işleri yapanlara göre eşit olması, başarı farklılıkları varsa bu farkın ücret tutarına yansımaları ve sonuçta personelin bu ücreti sürekli olarak alabileceğine güvenmesi gerekmektedir (a.g.e.,s.96).

Bireylerin maddi istekleri sonsuzdur ve bunların uzun süreli olarak tatmin oldukça zordur. Yeterli miktardaki paraya sahip olamayan birey, kendisi yada ailesi için uğraşarak bazı şeyleri elde edemeyince umutsuzluğa düşer. Yeterli olmaması halinde personelde tatminsizlik yaratan ücret, yeterli olması halinde personelin tatminini salt kendi başına mutlaka sağlayacağını söyleyemeyiz. Ücretin yeterliliğini veya yüksekliğini düşünerek tatmin olan personel ise aslında yeteneklerinin ve başarısının tanındığını, kendisinin işletmece kabullendiğini, işinde terfi edebileceğini düşünmekte ve bundan dolayı bir tatmin duymaktadır (a.g.e.,s.98). Fakat az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkelerde, ücretlerdeki artış veya ücretlerin yeterliliği kendi başına bir tatmin sağlamaktadır. Bunun nedeni, bu ülkenin henüz ekonomik gelişmişlik düzeyine ulaşamamalarıdır. Bu yüzden fizyolojik ihtiyaçlar bu ülkelerde karşılanması gereken birincil ihtiyaçlar olarak önemini korumaktadır.

#### 1.3.1.5. Fiziksel Koşullar

İşletmelerdeki fiziksel koşullar, çalışılan yerin, ortamın fiziksel şartlarını gösterir. Personelin çalıştığı yerin, ışık, ısı, gürültü, temizlik, havalandırma gibi özellikleri bunlar

arasında gösterilebilir. Bu koşullardaki olumsuzluklar personelin iş tatminsizliğine neden olacaktır. Fakat bu koşulların personelin istediği şekilde dzenlenmesi personelin tatminini olumlu ynde etkileyecektir.

Diğer iş tatmin faktörleri ile karşılaştırdığımızda çalışma şartları iş tatmin üzerinde daha az etkilidir. Bunu nedeni ise fiziki şartlara karşı çıkan çalışanların daha farklı konulardaki hayal kırıklıklarından dolayı fiziki şartları sembol olarak kullanabilmeleridir. Bu hayal kırıklıkları kişisel ya da yönetime güvensizlik gibi konulardan kaynaklanabilmektedir. Bu hayal kırıklıklarını hallolması ile fiziksel şartlar konusundaki şikayetlerin de yok olduğu gözlemlenmiştir (Erol,1998:2).

#### **1.3.1.6. Teknik Bilgi Ve Destek**

Personelin tatminsizliğine neden olan faktörlerden birisi de teknik bilgi ve destek konusundaki yetersizlikleridir. Personelin çalıştığı iş ile ilgili teknik bilgilere sahip olması gerekir. Yeterli teknik bilgiye sahip olamayan personel işini tam olarak yapamayacak ve sonuğa tatminsizliğe sürüklenecektir.

Ayrıca üstlerin teknik bilgi ve çalışırken gerekli olan araç ve gereç konusundaki personele gösterdikleri yardım ve destek personelin tatmini açısından önemlilik arz etmektedir.

#### **1.3.1.7. İstihdam Güvencesi**

Bireyler kendilerini yarınların belirsizliği karşısında güvence altına almak ihtiyacı hissederler. Personele uzun süreli güvence sağlayan planlar arasında parasal olanakları ve çalışma sürekliliği güvencesi verilmesini saymak mümkündür. Bunlar, personelin işini kaybetme korkusu karşısında ona güvence vererek, özendirici olmayan etkenleri ortadan kaldırmayı amaçlarlar. İstihdam güvencesinin gelişiminde sendikaların önemli

rolü olmuştur. Personelin konut edinme ve kredi kartı kullanma olanaklarını artması bir işte sürekli çalışarak düzenli gelir elde etme isteklerini kamçulamıştır (Selek,1997:60).

İstihdam güvencesi de ücretlerde olduğu gibi, personelin istihdam güvencesinin olmaması personelin tatminsizliğine neden olacaktır. Bu yöndeki olumlu bir gelişme personelin tatminsizliğini ortadan kaldırılmasına karşın, personelde mutlaka bir tatmin yaratacağı da söylenemez, fakat ücret faktöründe olduğu gibi gelişmekte olan ülkelerde işletmedeki çalışma güvencesinin varlığı personeli tatmin etmektedir.

#### **1.3.1.8. İş Arkadaşlarıyla İlgili Özellikler**

İş arkadaşları arasındaki ilişkilerdeki olumsuzluklar personelin tatminsizliğine neden olur. Birlikte çalışan insanlar arasındaki ilişkilerin işbirliği ve belli bir uyuma dayanmaması, yardımlaşmanın olmaması, sorunları işbirliği ve belli bir uyuma dayanmaması, yardımlaşmanın olmaması, sorunları işbirliği içinde çözememeleri ve iletişimin azalması oranında personelin tatminsizliği artar.

Günün önemli bir bölümünü işte geçiren bir personelin iş arkadaşlarının karakteri, çalışma anlayışları ve sonuçta kişinin iş arkadaşları ile ilişkileri personelin tatminsizliğini önleme açısından önemlidir. Çünkü iş arkadaşları ile anlaşamayan personelin iş yerinde mutlu ve huzurlu çalışamayacağı muhakkaktır. Bu yüzden iş arkadaşları ile ilişkilerin düzelmesi ve bu yöndeki problemlerin en kısa sürede çözülmesi personelin tatminsizliğini giderme yönünde gerekli bir adımdır. Yani, personelin iş arkadaşlarıyla iyi anlaşması, personelin aralarındaki işbirliği ve dayanışmanın artması, personelin işlerini daha memnun, huzurlu ve rahat yapmalarını sağlar.

#### **1.3.1.9. Yönetici Özellikleri**

Yöneticilerin personele karşı olumsuz tutumu personelin tatminsizliğine neden olur. Personelin görüşlerini almayan, onlara değer vermeyen, sorunlarıyla ilgilenmeyen,

onlara hoşgörölü davranmayan, personel üzerinde gerekli otoriteyi kuramayan ve işini iyi bilmeyen yöneticiler personelin tatmini olumsuz yönde etkilerler ve tatminsizliği neden olurlar. Tam tersi durumda ise personel tatminsizlik duymayacaktır. Yani personele değer veren, onlara hoşgörölü davranan ve işini iyi bilen yöneticiler ile personel arasında yakın bir ilişkinin sağlanacağı muhakkaktır. İşte bu durumda, personelin yöneticisinden memnun kalmasına neden olacaktır.

#### **1.3.1.10 İşletme Yönetim Ve Politikası**

Her işletmenin yönetim ve politikası, o işletmenin büyüyüp gelişmesi ve devam etmesi içindir. Fakat bunu daha çok pratiğe uygulanması yöneticilerin yapacakları gayretlerle olacaktır. İşletmenin yönetim ve politikasının kötüye gitmemesi için işletmedeki görev, yetki ve sorumluluk tanımlarını yapıp personele bildirilmesi, personelin yönetime katılması, işyerinde disiplin sağlanması ve personelin genel amaçlara ilişkin bilgilendirilmesiyle onların da amaçlara ulaşma yolunda yönlendirilmesi, günün koşullarına göre gelişime ayak uydurulması gerekir. Bu sayılan durumdaki olumsuzluklar personelin tatminsizliğine neden olur. Çünkü işletmeyle bütünleşme arzusunda olan personelin işletmedeki yönetim ve politikanın kötüye gitmesiyle beraber huzursuz olacağı ve işinde tatminsizlik duyacağı muhakkaktır. Fakat işletmedeki görev, yetki ve sorumlulukların belli olmasıyla personelin işletmede ne yapacağını bilmesi, alınan kararlarda etkisinin olması, işyerindeki ciddi disiplin ve personelin işletmenin genel amaçlarını bilmesi, personelin tatminini sağlama açısından önemli birer rol oynayacaktır.

#### **1.3.1.11. Terfi**

Terfi olanağının sıklığı, yüksekliği, adilliği ile bireydeki terfi arzusu terfi faktörünün tatmin yaratıcılık niteliğini artıran unsurlardır. Fakat terfi kişiden kişiye değişen bir anlam ifade etmektedir. Şöyle ki, bazı kişilere göre terfi psikolojik bir gelişme olarak değerlendirilirken, bazılarında göre daha çok gelir elde etme kişiler arasında terfi



yarişmasını kazanma anlamlarına gelmektedir. Böyle olunca terfi kişinin anladığı manada bir tatmin kaynağı olacaktır (Başaran,1982:207).

Özellikle yöneticiler arasında terfi arzusu çok daha fazladır, bunu kökleri yüksek ücret artışı, sosyal statü kazanma ve daha çok sorumlulukla gelen psikolojik gelişim ve hak ettiği terfiye ulaşma ile elde edilen adalet duygusudur. Yükselmek daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamına geldiği içinde iş tatmini artmaktadır. Alt seviyelerde ise işin özgürlüğü kısıtlayıcı, tekrarı gerektiren ve daha çok fiziksel güç gereksinmesinin dışında ücret olarak yetersiz kalması tatminini olumsuz etkilemektedir.

### **1.3.2. İş Tatmini'nin Kişilik zellikleri İle İlgili Faktörleri**

Belirli kişilerin diğerlerine göre daha çok iş tatmini duyuyor olması, kişisel özelliklerin de iş tatmininde rol oynadığı fikrini desteklemektedir. Çalışma yılı, eğitim, örgütteki pozisyon, cinsiyet, ırk, iş tatminin etkileyen kişisel özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kişisel demografik özellikler olan kadın ,erkek, siyah, beyaz, genç, yaşlı vb. zellikler iş tatmin araştırmalarında önem kazanmaktadır (Saal,1987:208).

#### **1.3.2.1. Yaş**

İş görenler yaşlandıkça, genç iş görenlere nazaran işlerinden elde ettikleri tatmin artmaktadır. Bunu nedenleri ise şöyle açıklanabilir; yaşlı iş görenlerin işlerinde kazandıkları deneyim sonucunda işe karşı uyumları artabilir, bu nedenle işlerinden daha tatminkar olabilirler. Buna karşılık daha genç iş görenler yükselme ve diğer iş şartlarına ilişkin aşırı bekleyişlere sahip olabilirler. Bu yüzden işe girdiklerinde tatminsiz olmaları normal sayılabilir (zkan,2002:18). İş tatmininin yaşla ilişkisi konusundaki bilgiler uluslar arası geçerliliğe de sahihtir. Beş ayrı ulusta yürütülen çalışmalar sonucunda daha yaşlı iş görenlerin, daha tatminkar oldukları belirlenmiştir (Davis,1982:100).

### **1.3.2.2. Cinsiyet**

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görünmektedir. Kadınların iş tatminini, iş dışında annelik, ev kadınlığı vb konularda bulabiliyor olması bazı farklılıklar oluşturabilir. King-Murray ve Atkinson'un(1982) çalışmalarında evlilerin, duldar veya bekarlardan daha fazla iş tatmini duydukları belirtilmiştir (Ulusoy,1993:20).

### **1.3.2.3. Mesleki Konum Ve Kıdem**

Kişilerin kıdem ve deneyimleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır. Bu da, işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Araştırmacılar öncelikle yöneticilerin iş tatmininin yönetici olmayanlara göre daha yüksek olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca hiyerarşik yapıda üst seviyelerde olanların alt seviyede olanlar göre iş tatminleri daha yüksek olmaktadır. Bu yükseklik işin deha iddialı, ilginç, yüksek ücretli olmasından kaynaklanabilir (Reitz,1987:213).

### **1.3.2.4. Zeka**

Tek başına zeka düzey ile iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmamakla beraber, zeka düzeyine uygun bir işin yapılıp yapılmaması açısından zekanın iş tatmininde önemli bir etken olduğu gözlenmiştir. Pek çok iş ve meslek için belli bir zeka düzeyinin gerekli olduğu, bu düzeye uymayan durumlarda iş tatminsizliğinin görüldüğü araştırmalarla ortaya konmuştur (Ulusoy,1993:20).

### **1.3.2.5. Kişilik**

Kişilik değişkeninin iş tatmini üzerindeki etkileri incelendiğinde, daha esnek, daha kararlı olan, üst sosyo-ekonomik düzeyden gelen, ya da düşük sosyo-ekonomik düzey

engellerini yine kimselerin daha çok tatmin olduklarını söyleyebiliriz. Genelde işlerinden en az tatmin olanlar, insan ilişkileri zayıf olan, fazla sinirli belirtiler gösteren ve kişisel konumundan hoşnut olmayan kişiler olarak tasvir edilmektedir. Fakat işinden tatmin olmayan kişilerin bu tepkileri verdiğini düşünmek doğru bir yaklaşım değildir (Balcı,1958:20).

### **1.3.2.6 Meslek**

Meslek gruplarına ilişkin araştırmalar, meslek düzeyi ile iş tatmini arasında tutarlı bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Toplumsal açıdan daha yüksek düzeyli mesleklerde daha yüksek iş tatmini olduğu görülmektedir. Ancak, bu konuda ülkeler arasında da farklı tatmin seviyeleri tespit edildiği de ifade edilen gerçekler arasındadır.

### **1.3.2.7. Eğitim Seviyesi**

Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça belirsizdir. Bazı durumlarda eğitimi yüksek çalışanların özellikle ücret beklentilerinin de yüksek olması nedeniyle iş tatminsizliğine düştükleri görülmektedir. Bazen de eğitimi yüksek çalışanların örgütsel ödüllere daha çok ulaşmaları ve daha yüksek ücret almaları söz konusu olduğundan, iş tatminleri yükselmektedir. Sonuç olarak, eğitim, zeka, yaş, mesleki konum ve ücret gibi değişkenler birbirinden soyutlanmadığı için bir belirsizlik doğmaktadır (Ulusoy,1993:20).

## **1.4. İş Tatmininin Süpermarketler İçin Önemi**

Bir işletmede koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde, ani grevler, iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer işletme sorunlarının sebepleri arasında yer almaktadır. İş tatmininin azaldığı bir işletmede dört yıl içinde belirli personel sorunu

endekslerinde önemli bir artış kaydedilmiş, devamsızlık %5, işgücü devri %70 artmış, yakınmalar %58, disiplin cezaları %44 yükselmiştir. Bütün bu sorunların ardındaki temel neden personelin işlerinden tatminsiz olmasıdır (Davis,1982:95).

Yüksek iş tatmin, işletmenin iyi yönetildiğinin bir belirtisi olsa da, kolaylıkla gerçekleştirilemez ya da satın alınamaz: temelde etkin davranışsal yönetimin sonucu olarak ortaya çıkar. İş tatmini, bir işletmede sağlam bir işletme ortamı oluşturulmasının bir ölçüsüdür (a.g.e.,s.96).

Çalışanların iş tatmini öğrenmek ve geliştirmek bir çok örgütsel yarar da sağlamaktadır. İş tatmini araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki genel tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişimin düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır (a.g.e.,s.178).

Diğer işletmelerde olduğu gibi süpermarketlerde de, iş tatminine artan ilgi çeşitli nedenler dayanmaktadır. Bunu nedenlerin başlıca dört grupta toplayabiliriz:

1) Toplumların ekonomik gelişmeleriyle birlikte, belli bir maddi geçim düzeyine ulaşan bireylerin ihtiyaçları değişmiştir. Bireylerin eğitim düzeyleri yükselmiş ve dolayısıyla beklentileri de değişmiştir.

2) Toplumsal gelişmenin yanı sıra örgütsel gelişme de söz konusudur. Bu da işletmelerin mevcut iş, şekil ve gereklerinde değişmeler ortaya çıkarmıştır. Yöneticiler personelin bu gelişmelere ayak uydurmasını sağlamak istemişlerdir. Giderek, personeli işlerinden hoşnut kılmak yöneticilerin amacı haline gelmiştir.

3) A.B.D.'de 1930'larda sendikacılığın canlılık kazanması, güçlü sendikaların kurulması ve 1937'de 'Wagner İşçi-İşveren Yasası'nın çıkarılması, toplu pazarlığın hukuki bir varlık kazanması da, o ülkede iş tatminine ilgiyi artırmıştır.

4) İşletmelerde örgütsel değişim uygulama gereği ve yeniliğe direniş yeniliği kabul ettirme gereği iş tatminini ayrı bir ilgi konusu yapmıştır (Baysal,1987:30).

İş tatmininin önemi yöneticileri ikiye ayırmıştır. Bazıları iş tatmini önemli derken bazıları da iş tatminine önem vermemektedirler. İş tatminine önem verenlerin ve vermeyenlerin gerekçeleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kaynak,1990:113).

#### İş Tatmini Önemlidir Diyenlerin Gerekçeleri;

- 1) İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler,
- 2) İş Tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişmezler,
- 3) İş tatmini elde edememek bireyi hayal kırıklığına uğrattır ,
- 4) İş insan hayatının odak noktasıdır,
- 5) İşsiz olan insan mutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmasa da çalışmak isterler,
- 6) Birey açısından uğraşmalı işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük kalmasına neden olur,
- 7) İş ve boş zaman birbiriyle yakından ilgilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir,
- 8) İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur,

#### İş Tatmini Önemsizdir Diyenlerin Gerekçeleri;

- 1) Bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler,
- 2) Kişilik, insan daha çalışmaya başlamadan oluşur. Bunu nedeni iş değildir,

3) Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeyde oluşacaktır.

4) Bir çok kişi aile ve çevreyi odak noktası yapmıştır. İş değil

5) İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu bireyin mutlak tatmin duyacağı, ulaşacağı işinin olmasını gerektirmez,

1) Psikolojik sağlığın zayıflığı belki düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır.

7) İşe bazen önem vermemek monotonluğu gidermeye yaramaz,

8) Herkese uğraşmalı iş sağlamak 'kitle üretimi' teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Ama toplum bunun bedelini ödemek istemez.

İş tatmini işletme çalışanlarını davranışlarını ve işletmeye olan bağlılıklarını etkilemektedir. İş tatmininin varlığı, çalışanlarda işletmeye bağımlılığın artmasından stresin azalmasına kadar bir çok olumlu katkılar yapmakta ve genel olarak yapılan işin kalitesini artırmaktadır. İş tatminsizliği ise, işe gelmemek, geç gelmek ve işten gönüllü olarak ayrılmak gibi işletmeler açısından maliyetli sonuçlara neden olabilmektedir. Bundan dolayıdır ki işletme çalışanlarının işlerinden tatmin olması işletme amaçlarına ulaşmakta etkili olacaktır. Çünkü işinden tatmin sağlayan kişiler işletmeye olumlu yönde katkıda bulunacaktır.

İş tatmininin en önemli özelliği işletme çalışanların ihtiyaçlarını karşılanabilmesidir. Ancak konuya yalnızca çalışanların ihtiyaçlarını karşılanması açısından yaklaşım, işletme boyutunu göz ardı etmek de mümkün değildir. Başka bir ifade ile, işletme işletme açısından bakıldığında çalışanların iş tatminine sahip olmaları, temelde işletme açısından bakıldığında çalışanların iş tatminine sahip olmaları, temelde işletme performans ve verimliliğin artması hedefine yönelik bir araç olarak ele alınır (Yıldırım,2002:54).

Sonuç olarak iş tatminine verilen önem, rekabet ortamı içinde güvenilebilecek önemli bir kaynak olan insan kaynağının gelişimi ve mutluluğuna katkıda bulunması açısından araştırmaya değer bir tutum olarak değerlendirilebilir. Özellikle günümüzün ezeli rekabet ortamında görevler değişmekte, organizasyonlar küçülmekte ve daha dinamik bir yapıya doğru zorlanmaktadır. Bu şartlarda yöneticilerin değişimleri başarı ile tamamlayabilmeleri için akıllıca düşünmeleri gerekmektedir. Organizasyonların yaşayabilmeleri için bünyelerindeki bireyleri düşünmeleri kritik bir nokta olmaktadır. Günümüzde ve gelecekte uyumlu, beraber çalışılabilen, değişimi kabul etmeye arzulu ve beraberce verimli çalışılabilecek iş görenlere ihtiyaç olacaktır (Neval,2002:48).

## **1.5. İş Tatmini Ve Tatminsizliğinin Sonuçları**

### **1.5.1. İş Tatmini Ve İş Devri**

İş tatmini ve iş devri arasındaki ilişkinin gücü, bir örgütten diğerine değişebilmektedir. Şu andaki işlerine çok olumlu bakan çalışanların dahi, daha iyi ücret, daha iyi kariyer gelişimi ya da oluşturulan diğer bazı fırsatlar nedeniyle başka işlere transfer olmaları mümkündür.'Yapılan araştırmalara göre, yine de tatmin olanların, aynı işte kalma eğilimleri, tatmin olamayanlara oranla daha fazla bulunmuştur.'(Silah,2002:124).

İş tatmini ve iş devri arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda iki değişken arasında belli bir korelasyon bulunmuştur (a.g.e.,s.125);

Burada, 'bir kişiyi işine terk etmeye zorlayan güçler, onun, bu işi terk etmeden elde edemeyeceği değerler' olarak saptanmıştır.

İş devri ve devamsızlığın, organizasyon açısından önemli pratik sonuçları bulunmaktadır. İş tatminsizliği, en yüksek düzeye ulaştığında, iş devri ve devamsızlık artarak, maddi kayıplara neden olmaktadır. Buna karşılık, devamsızlık ve iş devri en az düzeye indirildiğinde, organizasyonel performans üretkenliği de artmaktadır.

### **1.5.2. İş Tatmini Ve Devamsızlık**

İş devrinin, iş tatmin düzeyi ile ilgili olması gibi, devamsızlık ile iş tatmini arasında de negatif yönlü bir ilişki kurulabilmektedir.

İşe gelmeme, hastalık nedeniyle de olabilmektedir. İşe gelmeme konusunda yapılan değerlendirmelerde, işgününden eksik günlerin toplamından çok, işe gelmeme sıklığının ölçülmesi daha gerçekçi bir yaklaşım olmaktadır.

1970'de General Motors'da yapılan bir çalışmada pazartesi ve cuma günleri üretimde çalışanların %10'unun hiçbir açıklama yapmadan işe gelmedikleri görülmüştür. O gün işe gelmemekten beklenen sonuçlar, işe gitmenin yaratacağı sonuçlardan daha cazipse, çalışanın işe gitmeme olasılığı bulunmaktadır. İşe gitmekten tatmin olan bir çalışan, bir kuvvetin onu işte olmaya zorladığını söyleyebilir (a.g.e.,s.127).

İş tatmini ve devamsızlık arasında negatif bir ilişki olması, işlerinden tatmin olanların devamsızlık yapmadıkları anlamına gelmediği gibi bu kişilerin devamsızlık yapma oranları tatmin olamayanlara oranla daha düşüktür.

Bu konuda yapılan çalışmalarda iki değişken arasında korelasyon bulunmuştur.

### **1.5.3. İş Tatmini Ve Verimlilik(Performans)**

İş tatmini ve performans arasında sanıldığı aksine net bir ilişki bulunamamakla birlikte literatürdeki çalışmalar arasında da bir tutarlılık mevcut değildir. Fakat endüstriyel yaşamda amaç, çalışanların ihtiyaçlarını tatmin etme yoluyla verimliliği artırmaktadır (a.g.e.,s.126).

Bazı çalışmalar iş tatmini ile performans arasında bir ilişkinin olmadığını göstermiştir. Sigorta şirketlerinde ve demiryollarında yapılan bir çalışmada, ücret, iş statüsü, şirketten tatmin olma düzeyi ile yüksek verimlilik ve az verimlilik arasında bir farklılık



bulunmamıştır. Sigorta şirketinde yapılan çalışmada, yüksek düzeyde verimli olan grup, şirket politikası hakkında daha fazla eleştiride bulunmuş demiryolu çalışmasında da yüksek verimli grup daha az iş tatmini düzeyi belirtmişlerdir (a.g.e.,s.126).

Burada tatminin mi performansı etkilediği, yoksa performansın mı tatmini etkilediği önemlidir. Genellikle çalışanların çoğunun yüksek performansları için ödüllendirildiği, düşük performansları için ise cezalandırıldıkları bilinmektedir. Böylece, çalışanlar daha yüksek performansa ulaşmada başarılı oldukları ölçüde, daha fazla ödül alacaklardır. Bu da iş tatminini etkileyecektir.

Sonuçta diyebiliriz ki, iş tatmini ile performans arasında belirli bir ilişki olmamasına rağmen, ikisinin de birbirinden etkilenmesi söz konusudur. Ayrıca bu durum işin niteliğine göre de değişmektedir.

#### **1.5.4. İş Tatmini Ve İş Kazaları**

Çalışanların grup halinde çalışmalarında, diğerlerinin varlığından etkilenip, bir rekabet süreci yaşayarak daha çok çalışıp ürettikleri bilinmektedir. Ancak böyle bir çalışma temposunda da çalışanların üretim hatası yapma ve iş kazası riski artmaktadır (Silah,2000:124).

Her şeye rağmen, grup halinde çalışmak, çalışanlar üzerinde bir grup ve uğraş terapisi etkinliği yaparak, onların iş tatmin düzeylerini yükseltmekte, bu sonuç taonların performanslarına olumlu yansiyabilmektedir. Çalışma yaşamında grup içinde olmak, çalışanların performanslarını bazen artırırken, bazen azalttığı bilinmektedir.

Bu iki değişken arasındaki ilişkiye başka bir yaklaşım biçimi, kazaların da tatminsizliğe neden olabilecekleridir. Çalışma ortamında bir kaza yapmak ya da kazaların sıklıkla olabilecekleri ortamlarda çalışma, gerilime sebep olup, işin çekiciliğini artırabilecektir.

## 1.6. Yöneticiler Açısından Çalışanların İş Tatminine İlişkin Bilgi Edinmesinin Anlamı Ve Önemi

İş görenlerin örgüt amaçlarını elde etme yönünde faaliyet göstermesini sağlamak, yöneticilerin temel sorumluluk alanı içinde bulunmaktadır. Bunu yaparken yöneticiler insanlar bakış açısını değiştirmelidir. Covey'e göre yöneticiler ve işverenler, kuruluşun en önemli aktifinin insan olduğuna ve bu insanların büyük başarılarla ulaşabileceklerine inanmalı ve buna çalışanlarda inandırılmalıdır. Yine Covey, eski modeldeki gibi, insanlara iyi davranmanın ve ardından onları iyi kullanmanın artık yeterli olmadığını, yöneticilerin, insanların yaptıkları şeyde anlam ve doyum bulmalarını sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Yöneticilerin, astlarının verimli çalışmasını engelleyen konularla ilgili bilgileri elde ederek, düzeltici önlemleri alması iş görenlerin tatmini ve verimliliği açısından gerekliliktir (Budak,1999:54).

'İş tatmini, çalışma ortamında insan davranışlarını etkileyen en önemli tutumlardan birisidir. Temel olarak insanın işini sevmesi ya da sevmemesi, kişinin beklentileri ve mevcut gerçeklik arasındaki farka bağlıdır. Bu nedenle önemli olan, kişinin işinden beklediği ve işin ona verdiği bulmak, yani tatmin ve tatminsizlik arasındaki farkı belirleyebilmektir. Bu nedenle örgütsel davranışçılar, iş tatminini doğru ölçebilmek ve işyerindeki sonuçlarını görebilmek için birçok yöntem ve anket geliştirmişlerdir. Genelde yöneticiler, iş görenlerin davranışlarını dikkatle gözlemleyerek, söylediklerini dinleyerek ve yorumlayarak bir bilgi sahibi olabilirler. Fakat karşılıklı görüşmeler ya da anket araştırmaları ile daha yararlı sonuçlar alabilir ve çalışan grupları birbirleri ile karşılaştırılabilir.

Bir işletme, iş tatmini ölçme aracını seçerken, öncelikle anket yada karşılıklı görüşme araçları arasında seçim yapmak zorunda kalmaktadır. Daha sonra ise, bu aracı ya kendisi geliştirecek ya da ticari olarak geliştirilip satılan bir aracı satın alacaktır. Kendi aracı geliştirmenin zorluğu: zaman ve eğitimi gerektirmesidir. Kendi örgütsel şartlarına uygun, özgün bir aracı geliştirmenin de avantajı vardır. Ancak ticari amaçlarla geliştirilen araçların da son derece başarılı sonuçlar vermesi nedeniyle tercih edilmesi mümkün gibi gözükmektedir (a.g.e.1999:54).'

Bir işletme ister kendi aracını geliştirsin, isterse ticari olarak geliştirilmiş bir iş tatmin aracı kullansın aşağıdaki noktaları göz önünde bulundurmalıdır (Budak, 1999:55);

- a) Soru tiplerinin incelenen işletmeye uygun olması,
- b) Herkes tarafından anlaşılacak sade bir dil kullanılması,
- c) Yanıtların şaşırtıcı olmaması ve kolaylıkla yanıtlanması,
- d) İstatistiksel olarak bir değeri olması ve iş tatminini ölçmesi.

İşletme iş tatminine ilişkin verileri elde ettikten sonra, çalışanların genel iş tatminini öğrenebilir. Bu verilerin elde edilip, analiz edilmesi ile iş tatminsizliğine neden olan faktörler saptanarak, sorunları ortadan kaldıracak uygun çözüm yolları geliştirilebilir.

Çalışanların işlerine ve işletmeye karşı geliştirmiş olduğu olumlu ve olumsuz duygular, onların verimliliği üzerinde bir takım etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların iş doyumlarını sürekli olarak izlemelidir.

İnsan davranışları, insanların işlerine karşı tutumları ve dolayısıyla iş tatmini üzerinde gerek örgüt gerekse bireyin kişilik özelliklerinin etkileri olduğunu daha önce de belirtmiştik.

Yöneticiler, örgütlerin yapısını değiştirdikleri zaman, bu değişimin insanlar üzerinde etkili olabileceğini düşünmelidirler ve bu değişiklikleri yaparken iş tatmin sonuçlarından da faydalanmalıdırlar.

## 2.HİZMET SEKTÖRÜ VE PERAKENDE SEKTÖRÜ

### 2.1. Hizmet Sektörü

#### 2.1.1. Tanımı Ve Kapsamı

Endüstri ilişkilerini etkileyen ve değişime zorlayan en önemli etkenlerden biri de, istihdamın sektörel dağılımıdır. Günümüzde sanayi ötesi topluma dönüşümün önemli bir göstergesi olan hizmet sektörü, hızlı bir şekilde büyümekte ve kendi içerisinde yapısal bir değişime uğramaktadır. Bu değişimin en önemli etkisi bir taraftan toplumda yönetici ve profesyonel mesleklerin oranı artması, diğer taraftan da üretimde 'bilgi' unsuru etkin bir hale gelmesidir.

1980'lerden sonra istihdamın yapısında önemli derecede değişiklikler meydana gelmiştir. Başta ABD olmak üzere birçok sanayileşmiş ülkede hizmetler sektöründe çalışanların sayısı büyük bir hızla yükselmiş ve tüm çalışanlar içindeki payı nispi olarak artmıştır. Bu konuda yapılan araştırmalarda sanayi ötesi topluma geçiş süreci ile birlikte ortaya çıkan yeni iş sahalarının çoğunun hizmet sektöründe olacağı ifade edilmektedir. Hizmetler sektöründe çalışanların nispi olarak büyük oranlara ulaşmaları, motivasyon, teşvik, iş değerlemesi mükafat gibi davranışçı yönetim tekniklerinin oldukça yaygın kullanılması sonucunu doğurmuştur. Böyle bir durum ise, bireyin ön plana çıkmasına yol açan bir eğilimin sonucudur (Kurtulmuş,1997).

Sanayileşmiş ülkelerde görülmeye başlanan Sanayi Ötesi-Topluma geçişle birlikte imalat ağırlıklı endüstriler azalmakta ve hizmet sektöründe çalışanların sayısı gün geçtikçe genişlemektedir. Sanayi toplumunda kitle üretimle birlikte çok sayıda vasıfsız ve yarı vasıflı işçilere iş imkanı sağlayan hizmetler sektörü, sanayi-ötesi topluma geçişle birlikte bu özelliğini kaybetmeye başlamıştır. Ayrıca yüksek teknoloji kullanımının da etkin olması, istihdam oluşturma olanağını ortadan kaldırmakta ya da en azında azaltmaktadır. Böylece son yirmi yılda sektörel alanda başlayan gelişmeler, endüstrinin istihdam yapısını etkilemekte ve azaltmaktadır.

Yine sanayi ötesi topluma dönüşümle birlikte ortaya çıkan yeni üretim tekniklerinin en önemli özelliği hizmet sektörünün geçirdiği değişim olarak algılanabilir. Bu yeni

modelde hizmet sektörü daha da gelişip zenginleşmektedir. Öte yandan, genel istihdam içinde hizmetler sektörünün payı artmakta ve bu sektör, çalışma hayatında etkin bir konuma gelmektedir. Ayrıca, çalışma süreleri de esnekleşmektedir. İşyeri dışındaki çalışma tarzları çalışma sürelerini esnekleştirmekte, işyerinde ise kısmi süreli(part-time) çalışma, çağrı üzerine çalışma, kayan sürelerle çalışma ve ödünç iş ilişkisi gibi esnek çalışma sistemleri yaygın bir hale gelmektedir.

Tablo 2 -İktisadi faaliyet Kollarına Göre İstihdam (toplam istihdama oranı %)

	1980	1985	1990	1995	1996
<b>Tarım</b>	57,9	52,8	48,5	47,6	45,8
<b>Endüstri</b>	11,9	13,3	15,3	21,4	21,7
<b>Hizmetler</b>	30,2	33,9	36,3	31,1	32,6

(kaynak,DİE, Hane Halkı İşgücü Anket Sonuçları, Ocak 1998.)

Tablo 2’de hizmet sektöründeki istihdamın son yıllardaki istikrarlı artışı dikkat çekilmek istenmiştir.

Son yirmi yıl, hem sanayileşmiş hem de sanayileşmekte olan ülkeler için istihdam açısından önemli sonuçlar taşımaktadır. Yaygın şekilde küreselleşme süreci olarak ifade edilen bu dönem boyunca ekonomilerde iki temel gelişme göze çarpmaktadır (Çetik-1999), ;

- 1) İmalat sektörünün istihdam kapasitesi düşmekte ve rekabetin az olduğu üretim merkezlerinde sanayisizleşme süreci ortaya çıkmaktadır.
- 2) Hizmet sektörünün istihdam oluşturmaktaki pay artmaktadır ve işgücüne olan talep mavi yakalılardan beyaz yakalılara kaymaktadır.

Hizmet işlerinin en çok bulunduğu alanlar şu şekilde sıralanabilir(Duru,1998);

- Lokantalar
- Oteller

- Bankalar
- Sağlık hizmet verenler ve bakımevleri
- Çocuk ve yaşlı insanlar için bakım evleri
- Bütün devler hizmetleri, posta ve belediye hizmetleri
- Eğitim( devlet, özel, dini kurumlar)
- Toptancılar ve Perakendeciler
- Yük ve yolcu taşımacılığında kullanılan bütün yöntemler
- Sigorta şirketleri
- Muhasebe hizmetleri
- Boyacılık
- Matbaacılık
- Haber Ajansları
- Bilgisayar programcılığı
- Dini hizmetler
- İletişim(telefon,telgraf,ses ve veri aktarımı)
- Emlakçılık
- Bina bakımı
- Muslukçular, elektrikçiler
- Güvenlik
- Elektrik enerjisinin satışı ve dağıtımı İnşaat
- Çamaşır Yıkama ve Kuru Temizleme

Giriş bölümümüzde çağımızdaki değişimlerin ne kadar hızlı olduğundan söz etmiştik. Aslında bizim için önemli olan sektörel değişme ve bunun sonucunda hızla ilerleyen hizmet sektörünün özellikleridir.

## **2.1.2. Hizmet Sektörünün Özellikleri**

### **2.1.2.1. Kadın Ve Çocuk Çalışanların Yoğunlukta Olması**

1980'lerden sonra iktisat politikaları nedeniyle ücretli emeğin reel gelirlerindeki sürekli düşüş, kadını düşük gelir elde edilen tarım sektöründen daha yüksek gelir elde edilen ve

sanayi sektörüne göre çalışma şartlarının daha uygun olduğu hizmetler sektörüne yönelmiştir. Kuşkusuz bunda işverenlerin kadın emeğini tercih etmelerinin özel bir yeri bulunmaktadır. Ayrıca esnek çalışma şartları da özellikler anne olan kadınların bu sektördeki işleri tercih etmesine neden olmuştur.

Hizmet sektörünün istihdam yapısının bir diğer özelliği ise genç yaş olarak kabul edeceğimiz yaşta olanların yoğun olarak istihdam edilmiş olmasıdır. Bunda hizmet sektöründeki işlerin, imalat ve tarım sektörlerine göre daha az insan emeğine ihtiyaç duyması ve hizmet sektöründe yoğun olarak görülen esnek çalışmanın önemli payları olduğunu söyleyebiliriz.

#### **2.1.2.2. Çalışma Türlerinin Farklı Olması (Esnek Çalışma)**

1980'lerde istihdam biçimleri, tahmin edilenden çok daha hızlı bir biçimde değişime uğramıştır. Bu değişim, çalışma hayatının hemen her alanında görülmüştür. Özellikle çalışma sürelerinde, iş sözleşmelerinde, çalışanların nitelik yapılarında, çalışma yerlerinde ve organizasyonun yapısında olmuştur. Bu dönem hizmet ağırlıklı çok sayıda işin ortaya çıktığı dönemdir. Bu işler, genelde part-time, günlük veya geçici, düşük oranda vasıf gerektiren işlerdir. Fakat endüstri ilişkilerinde gelişmeler o kadar hızlı gerçekleşmiş ki, işçi sınıfı, büyük oranda kadınlardan ve 'Cogniterya' adı verilen yüksek vasıflı çalışanlardan meydana gelen yeni bir sınıf ortaya çıkarmıştır (Şenkal,1999:67).

Bu gelişmeler (yeni istihdam biçimlerinin ağırlık kazanması) şimdiye kadar işletmelerin kendilerinin yerine getirdikleri işleri başka firmalara sözleşmelerle devretmeleri yönünde oluşan yeni eğilimlerin sonucudur. Bu çerçevede birçok hizmet şirketiyle alt sözleşmelerin imzalanması ve bu uygulamanın yaygınlaşması yukarıda belirtilen eğilimin kuvvetlendiğini gösteren bir gösteren bir gelişmedir (a.g.e., s.68).

Part-time ya da diğer adıyla esnek çalışma, dünyadaki gelişimi ile doğru orantılı olarak ülkemizde de artış göstermektedir. Part-time çalışma ile üretimde esnekliği sağlamak

emek maliyetini düşürerek uluslar arası alanda rekabet şansının artırılması hedeflenmektedir. Part-time çalışmanın en belirgin özelliği, işçiyi işyerinden ve diğer işçilerden uzaklaştırarak iş piyasasının segmentasyona uğratmasıdır (a.g.e., s. 276).

Esneklikle amaçlanan; çalışma hayatının ihtiyaç duyduğu dinamizmi sağlayabilmek; daha çok ve daha kaliteli iş imkanları yaratabilmektir. Çalışma hayatını kuralları ekonomik konjoktüre son derecede duyarlıdır. Ekonomik büyümenin yaşandığı konjoktür ile ekonomik durgunluğun var olduğu bir dönemde aynı normları uygulamak mümkün değildir. Artık günümüzde yaygın olan anlayış işçinin katı hukuk kuralları ile işverene karşı korunması yerine işletmelerin hızla değişen koşullara ayak uydurabilme yeteneğidir. Esneklik bunun uygulanabilmesi için en uygun yöntemlerden biridir.

Çalışma hayatı açısından esneklik şu şekilde sınıflandırılabilir (Baydur,1996:41);

1. Sayısal Esneklik(işgücü miktar ve niteliği belirleme)
  2. Ücret Esnekliği(ücret yapısının ve düzeyini belirleme)
  3. Zamana Göre Esneklik(kullanılacak işgücünün süresini belirleme serbestisi)
- Fonksiyonel Esneklik(ihtiyaca göre istihdam etme serbestisi)

Hizmet sektöründe esnek çalışmanın mümkün olması bu sektöre kadın ve genç yaştaki çalışanların ilgisini artırmıştır. Kadınlar esnek çalışmayla aynı zamanda annelik görevlerini yapmakta, genç çalışanlarda hem çalışıp hem okuma fırsatına sahip olabilmektedir.

### **2.1.2.3. Küçük Ve Orta Büyüklükte İşyerlerinin Yoğunluğu**

Küçük ölçekli işyerlerindeki büyüme, esas itibariyle sanayi ötesi toplum geçişle birlikte, hizmet sektörlerinin genişlemesiyle kendini ortaya koymuştur. Böylece imalat sanayiden hizmet sektörlerine doğru gelişen yapısal değişime, bir bütün olarak ekonomide küçük işyerlerinin önemini artırmıştır. 100 işçiye kadar işçi çalıştıran firmalarda istihdamdaki artış, kredi müesseselerinde, otel ve lokantalarda, yönetim



danışmanlıklarında, tıbbi bakım müesseselerinde, gayrimenkul acentalıklarında, avukatlık firmalarında, perakende satış yapan işyerlerinde ve otomobil tamir atölyelerinde ortaya çıkmıştır (Ekin,1993:3).

Ayrıca büyük işletmelerin bünyesindeki bazı işleri devretmeleri sonucu da küçük işletmeler ortaya çıkmıştır. Büyük işletmeler işçi maliyetini düşürmek amacıyla genelde hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalara işleri devretmesi sonucu bu durum gerçekleşir. Bu özellikle pazarlama, yemek servisi ve personel taşımacılığı sektörlerinde gerçekleşmektedir. Küçük işletmeler daha az işçi çalıştırarak, kaçak işçi çalıştırarak, çalışanlarını sigorta ve sendika imkanlarından yoksun bırakarak maliyetleri düşürmektedirler.

Küçük işyerlerinin 1-49 işçi çalıştıran işyerleri olduğunu kabul edersek 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımına göre toplam işyerlerinin %98.03'ünü bu tip işyerleri oluşturmaktadır. Bu oram toplam 1.686.755 işyerine takabül etmektedir(1-9 kişi çalıştıran girişimin toplama oranı %94.94, 10-49 kişi çalıştıran girişim sayısının toplama oranı ise %3.09 olarak gerçekleşmiştir.) (DPT,2002) .

#### **2.1.2.4. İşgücü Niteliğindeki Farklılık**

Hizmet sektörü heterojen bir yapıya sahip olduğundan, yeni teknolojilerin bu sektöre etkileri, münferit iş kollarındaki ürün türü, kurumsal şartlar ve işçi ve işveren şartlarına göre farklıdır. Yeni teknolojilerin hizmet sektöründe ve özel olarak büro ve benzeri işlerdeki etkisinin muhtelif sebeplerden dolayı daha fazla olacağı tahmin edilmektedir. Bürolara tahsis edilen yeni techizat yeni vasıfları gerekli kıldığından dolayı bir kısım büro işçilerinin hatta bununla beraber idari personelin işleri de ortadan kalkma tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Hizmet sektörlerinin gelişen, istihdama açık alt sektörleri daha ziyade yüksek vasıf gerektiren sektörlerdir. Bu nedenle vasıfsız ya da yarı vasıflı elemanlar işsizlik çemberine dahil olmaktadır.

İşsiz kalan vasıfsız ya da yarı vasıflı elemanlar da yine hizmetler sektörünün daha az vasıf gerektiren alt sektörlerinde istihdam olanağı bulmaktadır. Bu sektörlerden en önemlisi de perakendecilik sektörüdür. 2002 Genel Sanayi ve İşyerleri Sayımına göre yaklaşık 1.200.000 kişi (22 ayrı faaliyet kolunda yapılan perakende ticaret) perakendecilik sektöründe çalışmaktadır (DPT,2002).

#### **2.1.2.5. Sendikal Örgütlenmenin Zayıflığı**

Hizmet sektörlerinin gelişmesi kuşkusuz en çok sendikacılık üzerine etki etmiştir. Bundan önce açıkladığımız etkilerin ayrıca sendikacılık üzerinde da etkileri olmuştur. Hizmet sektörlerinin gelişimine bağlı olarak da sendikaların üye sayılarında düşüşler gözlenmiştir. Hizmet sektörlerinin gelişimi sendika üye sayısının düşüşüne şu yönlerden etki etmiştir;

- a) Hizmet sektörlerinin gelişimine bağlı olarak iş gücünün mesleki formasyonunda ortaya çıkan değişiklikler,
- b) Standart olmayan çalışma türlerinin artışı,
- c) Kadın işgücünün artışı,
- d) Değişik sebeplerle işsizliğin artması,
- e) Küçük işyerlerinin artması,

Yukarıda belirttiğimiz bütün değişiklikler sendikal örgütlenme için olumsuz etki yapmıştır. Bu sebeplere sendikaların kendilerini değişikliklere uyarlayamamasının eklenmesiyle hizmet sektöründe sendikal örgütlenmenin zayıflığı söz konusu olmuştur.

## **2.2. Perakendecilik**

### **2.2.1. Perakendeciliğin Tanımı Ve Kapsamı Ve Özellikleri**

Perakendecilik, mal ve hizmetlerin doğrudan doğruya son tüketicilere pazarlanması ile ilgili faaliyetler bütünüdür. Perakendeci kuruluşlar ise, mal ve hizmetlerin üretim imalat birimlerinden son tüketicilere kadar olan akışıyla ilgili faaliyetlerin son çıkış noktalarıdır (Erbilgin,1999:3).

Gelir Vergisi Kanunu'na göre perakende satış, satışı yapılan madde ve malzemenin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere satılmasıdır (Aydın,1992:16). Yani, satın alanın nihai tüketici olması ve satın alma nedeninin de satın alınan ürünün nihai tüketiminin, kişisel veya ailevi tüketiminin söz konusu olmasıdır. Bir başka deyişle, iş yada yeniden satmak ve kar sağlamak ya da endüstride kullanmak amacı ile satın alan kişi yerine kendisinin ya da ailesinin nihai tüketimi için satın alan müşteriye satılan ürün perakende satış olarak nitelendirilir (Oluç.1989:3).

Perakende satış ya da perakende ticaret, doğrudan doğruya fabrikadan tüketiciye , fabrika mağazaları aracılığıyla, yurt içi ve yurt dışı, postayla, kapıdan kapıya vb. mağazalı- mağazasız yollarla yapılabilir.

Perakende Mağaza ise, müşterilerin mal ve hizmetleri seçebilecekleri bir eşya deposu gibi hizmet gören fiziki bir yapıdır (Readinbaugh,1976,7).

### **2.2.2. Perakende Pazarlamaya Konu Olan Mallar Ve Perakende Mağazalar**

Perakende pazarlamaya konu olan mallar genellikle aşağıdaki şekilde konumlandırılır (Aydın,1992). Buna göre;

- Tüketim Malları- Endüstriyel Mallar
- Kolayda- Beğenmelik- Özellikli Mallar

● Moda malları- Modaya Tabi Olmayan Mallar

Tüketim Malları; Son tüketicilerin ticari bir işlen yapmaksızın kendi hane halkı ihtiyaçları için kullanabileceği mallardır. Bunlar da kendi arasında, dayanıklı ve dayanıksız tüketim malları diye iki gruba ayrılmaktadır.

Endüstriyel Mallar; Başka mal ve hizmetlerin üretilmesinde kullanılan mal ve hizmetlerdir.

Kolayda Mallar; Birim değeri düşü az miktarda, sık ve hemen satın alınan, alımı fazla çaba gerektirmeyen, ekme sigara, gazete vb. mallardır.

Beğenmelik Mallar; Çeşitli seçeneklerin kalite, fiyat vb. nitelikler bakımından karşılaştırılarak satın alınan mallardır. Bu gruba giren mallar hakkında tüketicilerin bilgiler yoktur.

Özellikli Mallar; Kendine özgü nitelikleri ya da markası nedeniyle belirli bir grup tüketicinin bunları satın almak için özel bir çaba harcadığı mallardır.

Moda Malları; Öncelikle referans grupları veya sosyal önderler tarafından benimsenen ve daha sonra da diğer kesimlerce kabul gören mallardır. Bu mallar geniş kesimlerce benimsendiğinde moda geçer. Moda sadece kadın ve erkek giyimi için değil mobilya, elektrikli ev eşyaları vb. mallar için de geçerlidir.

Modaya Tabi Olmayan Mallar; Yukarıda belirtilen özellikte olmayan ve her zaman satın alına bilinen, modası geçmeyen mallardır.

Perakende Kuruluşların, ayrıntılı sınıflandırılması aşağıdaki gibi yapılabilir:

A) Satılan Mallara Göre:

1. Her türlü tüketim malları satanlar(köy ve kasaba bakkalı vb.)
2. Departmanlı mağazalar

3. Belirli mal türlerini satan kolayda mağazalar(süpermarketler, drugstore)
4. Genel Mağazalar
5. Çeşit mağazaları
6. Beğenmelik ve özellikli mağazalar

B) Mülkiyete Göre;

1. Bağımsız(tek mağazalar)
2. Birleşik perakende organizasyonları
  - a) Zincir mağazalar
  - b) Şube mağazalar
3. İmalatçının Kendi Perakende Satış ö Mağazaları
4. Tüketici kooperatifleri mağazaları
5. Şirket mağazaları
6. Devlet(kamu) mağazaları
7. Gönüllü mağazalar

C) İşletme Büyüklüğüne Göre;

1. Çalışan sayısına göre
2. Yıllık satışına göre

D) Tüketici İlişkinine Göre

1. Normal mağaza perakendeciliği
2. Mağazasız perakendecilik
  - a) Posta yoluyla satış
  - b) Katalogla satış
  - c) Medya(TV, gazete, dergi vb.) reklamlarıyla satış
3. Doğrudan satış
4. Otomatik (makinel) satış

E) Yerleşim tipine göre;

1. Kentsel

- a) Kent ana ticaret merkezlerindeki mağazalar
- b) İkincil ticaret merkezlerindeki mağazalar
- c) Semt pazarlarındaki satıcılar
- d) Mahallelerdeki mağazalar
- e) Halk pazarlarındaki satıcılar
- f) Seyyar satıcılar, işportacılar(araçlı-araçsız)

F) Sunulan Hizmete Göre

1. Servis (hizmet) mağazaları
2. Self-servis mağazaları
3. Peşin öde götür(cash-carry) mağazaları

### **2.2.3. Süpermarketlerin Tanımı, Özellikleri, Tarihsel Gelişimi Ve Diğer Perakendeci Kuruluşlardan Farkı**

Süpermarket, temel olarak taze et ve et ürünleri, süt ve süt ürünleri, yağ meyve ve sebze, bakkaliye maddeleri de dahi olmak üzere her türlü gıda maddelerini ve ek olarak da gıda dışı ve özellikle kolayda tüketim mallarını çok sayıda ve bol çeşitli olarak ayrı ayrı reyonlarda sergileyen, birden çok yazarkasa çıkışlı; hızlı stok dönüşümü, peşin satış, düşük fiyat ve self servis ilkelerine göre çalışan, genellikle bağımsız ve geniş bir binada yerleşik, müşterileri için otoparkı olan reyonlara ayrılmış büyük bir gıda perakendeci kuruluşudur (Tek,1997:17). Süpermarketlerin yıllık ciroları en az 2 milyon \$ ya da daha fazla olmalıdır (Pegler,1990:10).

Gelişmiş batı ekonomilerinde meydana gelen yüksek düzeydeki tüketim oranı ile üretilen mamullerin dağıtımının modern yöntemlerle yapılması sonucu 'büyük gıda mağazacılığı'(supermarketing) doğmuştur (Dündar,1998:5).

Genellikle düşük fiyatlarla pazara giren bu tür mağazalara, 1929 Ekonomik Buhranı nedeniyle gelirleri azalan tüketicilerin ilgisi büyük olmuştur. Bu ilgi sonucu, süpermarketlerin sayısı gün geçtikçe artmış ve tüm Amerika'ya yayılmıştır. Amerika'daki ilk süpermarket 1930 yılında 'King Kullen Stores' adı ile New York'da açılmıştır. Buna karşın, Batı Avrupa'da ilk süpermarket 1949 yılında Fransa'da açılmıştır. Batı Avrupa daha sonra hipermarketlerin merkezi olmuştur. Az gelişmiş ya da gelişmekte olan ülkelerde süpermarketlerin tarihçesi 1950'li yıllara uzansa da gerek sayı gerek nitelik olarak yeterli düzeyde olmayıp, pazar Batı ülkeleri ile kıyaslandığında boştur.

Süpermarketlerin benzer diğer perakendeci kuruluşlardan ayrıldığı yönlerin belirtilmesi ile kavram karışıklığı ortadan kalkacaktır (Tek,1997:10). Buna göre;

Süpermarket ve Departmanlı Mağaza; Süpermarket temel olarak gıda maddeleri, departmanlı mağazalar ise giyim, mobilya, mutfak ve benzeri ev eşyaları satarlar.

Süpermarket ve Zincir Mağaza; Zincir mağazalar, aynı veya benzer konularda birden çok sayıda mağazanın işletmesidir. Bir süpermarket zinciri (Gima, Migros vb.) olduğu gibi bir departmanlı mağaza zinciri(Çarşı, YKM vb.)de olabilir.

Süpermarket ve Süperet; Süperet süpermarkete göre, tüketiciye daha yakın yerlerde, daha az çeşitle kurulan, daha geç saatlere kadar açık ve daha pahalı olan küçük süpermarketlerdir.

#### **2.2.4. Perakendeciliği Etkileyen Faktörler**

Perakendeciliği etkileyen faktörler aşağıdaki gibidir (Aydın,1998:60):

1) Demografik Faktörler: Nüfusun artışı hızı, yaş dağılımı, nüfusun hareketliliği,

2) Ekonomik Faktörler: Kişi başına gelir ve harcanabilir gelirin artışı, gelirin dağılımı, ürün çeşidi, kredili satış ve kredi kartı sahipliğindeki artışlar

3) Sosyo-kültürel ve Psikolojik Faktörler: kadını değişen rolü ve çalışan kadın sayısındaki artışlar, kültür ve eğitim düzeyinin yükselmesi, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarındaki değişiklikler, tüketicinin korunması ve çevreyi koruma bilincinin önem kazanması.

4) Teknolojik Gelişmeler: Otomobil sayısındaki artışlar, dondurulmuş ürünlerin üretimi, ambalajlama, taşınma, saklanma ve satışa sunulmasında kullanılan araçların teknolojisindeki değişimler, satış işlemini kolaylaştırıcı ve stok yönetimini sağlayabilecek gelişmeler.

5) Rekabetteki Değişmeler: Her ne kadar perakendecilik genelde karlı da olsa da endüstrinin yine da belli zorlukları vardır. En çok rekabete dayalı endüstrilerden birisi olmasının yanında, perakendeciler günümüzde pek çok problemle uğraşmaktadırlar; sonuç vermeyen yönetim, çok fazla mağaza, tüketici alışverişlerindeki düşüş, personel problemleri ve değişen nüfus gibi. Bu çok büyük rekabete dayanan arenada aktif katılımcı yönetim ve verimlilik, pazarı anlamakta başarı için gerekli olan faktörlerdir. Tek bir ürün grubunda çok büyük miktarda çeşit sunan ve kategori katilleri diye adlandırılanlar; çok dar ve özel bir alana yönelindikleri için geleneksel reyon mağazalarına ve toptancılara zarar verirler.

Sonuç olarak, perakendeciler hayatta kalabilmek için değişen dünya ve tüketici ihtiyaçlarını karşılamak zorunda olduklarını öğrenmişlerdir. Giderek daha da yükselen rekabetçi pazarda, yeni tüketicileri çekebilmek için yeni teknikler ve fikirler geliştirmişlerdir. Son yıllarda perakendecilerin karşı karşıya kaldıkları zorluklar ancak perakendecilik operasyonlarındaki yaşanan değişimler ve daha ileri ki değişimlerle son bulacaktır. Bu değişimler perakendecilik gelişmesi açısından önemli olduğundan çok, tüketicilere getirdiği avantajlardan ötürü çok önemlidir.



## 2.2.5. Türkiye’de Perakendeciliğin Gelişimi

Ülkemizde özellikle 80’li yıllarda başlayan yeni açılım ve politikalar sonucu, 80’li yılların sonları ve 90’lı yıllar boyunca perakende sektöründe çok önemli gelişmeler gözlenmektedir (Aydın,1998:61). Darbeler ve ekonomik istikrarsızlıklar nedeniyle, Türkiye’ye yatırımı bir ‘risk’ olarak gören yabancı kuruluşlar 90’larda, Türkiye’yi yatırım ülkesi olarak görmeye başlamışlardır (Market,1999:60). Günlük ciroları milyarları, hatta trilyonları bulan dev marketlerin sektördeki payları şu anda yüzde 4’ü geçmemektedir. 1995’ten sonra süpermarket sayısındaki artış yüzde 85 oranında gerçekleşmiş ve alışveriş sektörü, yarattığı istihdam, tüketimi teşvik etmesi ve yabancı sermayeyi Türkiye’ye çekmesi nedeniyle Türk ekonomisinde lokomotif rolü üstlenmiştir(Market,60).

Türkiye pazarlarındaki değişim ve gelişme Tablo 4’de gösterilmiştir(AC Nielsen,1997).

2000 yılına doğru, tüketicinin alışveriş alışkanlığı dageleneksel dükkanlar, süpermarket ve hipermarketlere kayarak, büyük değişim yaşanmıştır. Yıllara göre market ve bakkal sayıları ile ciro payları tablo 3’de yer almaktadır (ACNielsen,1997).

Tablo 3- Hipermarket, Süpermarket ve Bakkal Sayıları ve Ciro Payları

	SAYILAR			CİROLAR %		
	1994	1997	2000	1994	1997	
<b>TOPLAM</b>	<b>177133</b>	<b>172270</b>	<b>164146</b>			
Hiper,Zincir&süpermarket	1032	1682	2636	18,7	21,2	36
süpermarket>400 m <sup>2</sup>	259	600	1208	8,7	12,6	27
Süpermarket 100-400 m <sup>2</sup>	773	1082	1428	9,3	8,6	9
Orta Market	9176	11417	13795	13,4	13,9	14
Bakkal	166925	159171	147715	68,6	57,0	50

(AC Nielsen ZET Araştırma ve Danışmanlı Şirketi Eğitim Notları’ Değişim ve Gelecek’.1997)

Tablo 4- Türkiye’de Pazarın gelişimi

	1950’ler Dünyası 1980’ler Türkiye’inde Pazarın Kontrolü: Üreticilerde	2000’lere Doğru Pazarın Kontrolü: Tüketicilerde
<b>Teknoloji</b>	AR-GE avantajı olan az sayıda lider ve izleyen birçok firma	AR-GE avantajı kalkıyor.
<b>Piyasalar</b>	Büyümenin yönettiği kütleli pazarlar	Agresif rekabet ve büyümeyen kütleli pazarlar
<b>Ürünler</b>	Değişmeyen ve basit ürünler	Tüketici isteğine göre segmente edilmiş, daha karmaşık ve esnek üretim yetenekleri
<b>Ticaret</b>	Parçalı, güçsüz ve tüketiciye bağlı	Konsantre ve perakendecinin kontrolünde. Market markaları
<b>Medya</b>	Basit ve TV hakimiyeti olan bir yapı	Farklı birçok medya aracı:Parçalı hale gelmiş medya
<b>İnsanlar</b>	Değişmeyen geleneksel değerler, homojen zevkler	Bireysel zevkler, yeni değerler, seçici bir yaşam tarzı
<b>İletişim</b>	Ürünün yararları hakkında bilgilendirici ve ikna edici. Rasyonel argümanlar	Ürünün yararları hakkında duygusal anlatımlar: Metafor ve semboller

(AC Nielsen ZET Araştırma ve Danışmanlık Şirketi Eğitim Notları’ Değişim ve Gelecek’.1997)

### 2.2.6. Perakendecilik Karmaşasını Oluşturan Bileşenler

Perakendecilik karmaşası; ürün, promosyon, yer, fiyat, sunum, personel gibi bileşenlerden meydana gelen bir bütündür. Bu bileşenlerin perakendecilikteki rolleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Charles,1994:425) ;

1. **ÜRÜN:** Mal bileşeni diye de geçer. Ürün çeşitliliği, perakendeci kurumların sınıflandırılmasında bir anahtar faktördür. Hedef aldıkları pazara göre, perakendeciler ne satacaklarına karar vermelidirler. Bu kararı verirken Pazar araştırmaları, eski satışlar, moda eğilimleri, tüketici istekleri ve diğer kaynaklar taban alınır. Günümüz perakendecileri

tüketicinin satın alma tercihlerini ve onları etkileyen faktörleri bilmek zorundadırlar.

2. **PROMOSYON**; Perakende promosyon stratejileri reklam, halkla ilişkiler ve tanıtım ve satış promosyonların içerir. Hedef., tüketicinin kafasında mağazanın konumlandırılmasına yardım etmektir. Perakendeciler ilgi çekici reklamlar, özel olaylar ve hedef pazara yönelik promosyonlar dizayn ederler. Örneğin; son günlerde mağaza açılışları reklamlar, basın toplantıları, gazete ilanları, konserler, hediye çekilişleri, diğer etkinlikler ve mağaza sunumları ile çok dikkatli bir şekilde planlanmaktadır.

3. **YER**; Doğru yer seçimi çok kritik bir karardır. Yer kavramı; ilk olarak kaynakların uzun dönem taahhütleri açısından, perakendecinin uzun vadedeki esnekliğini düşünür. Perakendeci ister kiralsın isterse satın alsın, yer kararı bir derecede kalıcılığın işaretidir. Yer kavramı ikinci olarak, gelecekteki büyümeyi etkiler. Mağaza ve gelecekteki mağazaların uzun süreli olabilmesi için, seçilen bölge ekonomik olarak büyüyen bir bölge olmalıdır. Ayrıca, yerel çevre de zamanla değişebilir, yerin değeri düşerse ya da kötüleşirse mağaza yer değiştirebilir veya kapanabilir. Bununla birlikte, bölge sakinlerinin sosyo-ekonomik yapıları, trafik akışı, arazinin fiyatı, bölgesel düzenlemeler/yasalar, mevcut rakipler ve toplu taşıma önemli öğelerdir.

4. **FİYAT**; Perakendeciliğin en önemli hedefi tüketiciye ürünler satmaktır ve doğru fiyat, satışları garantilemek için kritiktir. Fiyat, perakende mağazasının stratejisi ve sınıflandırılması için bir anahtar elementtir. Yüksek fiyat, genelde kalitenin derecesinin göstergesi olur ve perakendeciler arasında saygın imajını yükseltir. Öbür tarafta tenzilatçılar ve düşük fiyat perakendecileri ödenen paraya karşılık iyi karşılık verirler.

5. **SUNUM**; Mağazanın Görünüşü: Mağazanın görünüşü mağazanın imajını oluşturmaya yardımcı olur. Görünüş tüketicinin kafasında mağazanın konumunu belirler. Örneğin, kendine yüksek ölçekli bir mağaza isteyen perakende sofistike sunumlar kullanabilir. Mağazanın

görünüşünde genel öge atmosferdir. Atmosfer mağazanın fiziksel yayılma, dekorlar ve ortamı çevreleyenlerle ilgili olarak bir izlenim taşır. Atmosfer rahatlık, trafik ya da lükslük duygusu, dost yada soğuk bir tavır veya organize ya da karmaşık bir duygu yaratabilir.

**Çalışanların Tipleri ve Yoğunluğu:** Çalışanların tiplerinden söz ederken, temiz bilgili veya müşteri ve hizmet odaklı olarak genellenebilir. Yoğunluk ise her 50 metrekare mağaza alanına düşen çalışan miktarıdır.

**Malların Tipleri ve Yoğunluğu:** İtibarlı perakendeciler en iyi malları bulundurur ve dağılmamış bir şekilde sunar. İndirim mağazaları ve düşük fiyatlı perakendeciler bilinen markaları satabilir ama çoğu ikinci kalite veya seri sonu mallar bulundurur. Üst üste istiflenen mallar, raflardan düşercesine durur ve 'çok fazla şeyimiz var neredeyse bedava dağıtıyoruz' havası yaratmaya yardım eder.

**Sabit Eşyalar ve Yoğunluğu:** Sabit eşyalar zarif (iyi kalite ağaç), moda uygun veya eski ,kullanılmış masalar olabilir. Sabit eşyalar, mağazanın yaratmaya çalıştığı genel atmosferle tutarlı olmalıdır. Sabit eşyanın çok olması, müşteriye mağazanın ne sattığı konusunda şaşırtabileceği dikkat edilmelidir.

Tablo 5, Tüketicinin Hiper ve Süpermarketleri Tercih sebepleri ve oranları

Ürün Çeşitliliği	37.8 %	Otoparkın olması	2.4 %
Yakınlığı	13.3 %	Mağazanın Düzenliliği	1.6 %
Fiyatların Uygunluğu	11.1. %	İyi Bir Raf Düzeni	1.3 %
Ulaşım Kolaylığı	10.2 %	Kasa İşlem Süresi	1.1 %
Ürün Kalitesi	5.6 %	Özel İndirim Günleri	0.9 %
Kredi Kartı Kullanımı	5.1 %	Ürünlerin Etiketli Olması	0.7 %
Temizlik	4.7 %	Paranın Karşılığını Almak	0.4 %
Personelin Davranışı	3.8 %		

(kaynak, ERBİLGİN,Hülya, Süpermarketlerde Reyon Düzeninin Satışlara Etkisi; Gima Süpermarketlerinde bir Deney, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1998, sayfa 23)

Ses: Müşteriler için ses hoş yada nahoş olabilir. Müzik, müşteriye mağazada daha uzun kalıp daha çok satın almasına veya hızlı yiyip yerini diğer müşterilere bırakmasına yardım eder. Müzik, mağaza içi trafiğin akışını kontrol eder, imaj oluşturur ve müşterinin ilgisini yöneltir.

Koku : Koku satışları canlandırabilir veya azaltabilir. Pastaneden çıkan pastaların ve ekmeklerin muhteşem kokusu müşteriye cezb eder. Aynı şekilde kötü kokular müşteriye soğutur. Örneğin sigara, küflü kokular, antiseptik kokusu ve çok güçlü oda parfümler.

Görsel Faktörler : Renkler bir ruh hali yaratabilir veya ilgiyi odaklayabilir. Bu yüzden atmosfer için önemli bir faktördür. Alışveriş yapanların ilgisini sıcak renkler çeker, portakal ve kırmızı gibi, soğuk olan mavi ve yeşil gibi renklerde daha rahat hisseder.,

6. Personel: Pek çok perakende satış, müşteri ve satıcı ilişkisine dayanır. Kısaca bir müşteri marketten alışveriş ederse kasiyer parayı alır ve paketlemeye yardım eder, bir müşteri saygın bir mağazadan alışveriş ederse tezgahtar stilin ölçünün, rengin seçiminde yardımcı olabilir. Bir satış personeli müşterilerine mağazanın belirlediği stratejiler doğrultusunda hizmet verir. Verilen servisin düzeyi perakende kurumların sınıflandırılmasına ve konumlandırılmasına yardım eder. Yöneticilerin hizmet düzeyini ayarlarken dikkate almaları gereken bazı faktörler aşağıdaki gibidir:

- Rakiplerin sunduğu hizmetler
- Satılan ürün tipleri(mobilya ve beyaz eşya genelde dağıtım gerektirir.)
- Hedef pazarın sosyoekonomik özellikleri
- Verilen hizmetin maliyeti
- Mağazanın fiyat imajı(yüksek fiyat genelde yüksek dercede hizmet gerektirir.)

### **3 .PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İŞ TATMİNİNE ETKİ EDEN FAKTÖRLER ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA : GÜL MARKETLER ZİNCİRİ**

#### **3.1. Gül Marketler Zincirinin Tanıtımı**

Gül Marketler Zinciri 1998 yılı Mayıs ayında, Diyarbakır Pazarları LTD ŞTİ'nin 3 şubelerini(Bahçelievler, Şirinevler, Kocamustafapaşa) devralıp perakende sektörüne adımını atmıştır. 1998 yılı Kasım ayında da Bahçelievler şubesinin mülkiyeti alınarak burası merkez yapılmıştır. Daha sonra 1999 yılı mayıs ayına ise Yayla Şubelerini Kaygün Gıda Ltd. Şti.'den devralarak şube sayısını 4'e çıkarmıştır.

Halen Şube sayısı 4 olup çalışan sayısı aşağıdaki gibidir.

Bahçelievler(mağaza+merkez depo+muhasabe+yönetim)	23 kişi
Yayla	15 kişi
Şirinevler	13 kişi
Kocamustafapaşa	11 kişi

Personel sayısı şirketin ilk kurulduğu zamanlarda toplam 100 kişiyi aşmasına rağmen son zamanlardaki ekonomik krizler ve çevredeki marketlerin artması sonucu işler durgunlaşmış bunun üzerine çıkan personel yerine yenisi alınmaması üzerine bu personel sayısı 60 civarında seyretmektedir.

Gül Marketler Gıda San. Ltd. Şti. klasik bir aile şirkettir. Şirketin başında genel müdür olarak Behmen GÜL bulunmaktadır.

Mağazalar bir müdür ve bir müdür yardımcısı tarafından yönetilmektedir. Bu müdür ve müdür yardımcıları emirleri şirket sahibi ve genel müdür olan Behmen Gül' den almaktadır. Ayda bir yapılan toplantılarla marketin sorunları ve önlemler görüşülmektedir.

Şirket merkez şubeden Behmen Gül Tarafından Personel alımı yapmaktadır. Elemanlar şubelere ilan asılması yöntemiyle aranmaktadır. Alınacak personelin özelliklerini ve ücretini Behmen Gül belirlemekle birlikte alınacak personelde tecrübe şartı aranmaktadır. Ayrıca bir personel departmanı bulunmamaktadır.

Bu durum firmada modern çalışma ilişkilerinin olmadığını göstermektedir. İş devrinin firmada yüksek olması da bunun göstergelerindedir.

İşletmede ayrıca sendikalaşma mevcut değildir. Bu yüzden sendika ile ilgili araştırma anketimizde yoktur. Perakendecilik sektöründe Migros, Carrefour, Metro, Tansaş gibi büyük ve uluslararası şirketler haricinde sendikalaşmaya pek sık rastlanılmamaktadır. Bunun nedenleri arasında sendikaların kendilerini hizmet sektöründeki gelişime uyarlayamaması ve işyeri temsilciliğinin problem olması gelmektedir.

Çalışanlar işte ortalama 11 saat çalışıyor, haftalık tatil günü ise bir gün. Bu durum çalışanların sosyal ve kültürel hayatlarını olumsuz yönde etkileyebilir, dolayısıyla kişinin ihtiyaçlarından biri olan sosyal ihtiyaçların giderilmediği için kişi işten tatminsizlik duyabilir.

## **3.2. Gül Marketler Zincirinde Çalışan Personelin İş Tatminine Etki Eden Faktörler**

### **3.2.1. Araştırma**

#### **3.2.1.1. Araştırmanın Amacı**

Marketlerde çalışan personelin demografi özelliklerini öğrenmek, ayrıca personelin iş tatminine etki eden faktörleri incelemek araştırmamızın temel amacını oluşturmaktadır.

Bu amaçlar doğrultusunda,

- a) Bu işletmede personelden alımdan sorumlu ve çalışanların sorunlarıyla ilgilenen profesyonel bir yönetici mevcut mu?
- b) Mevcut değilse personel alımı hangi şartlarda kim tarafından yapılıyor?
- c) Mağaza sorumluları olan müdür ve müdür yardımcıları personelin sorunlarıyla ilgileniyor mu?
- d) İşletmenin yönetim yapısı ne durumda ve personeli ne açıdan etkiliyor?
- e) İşletmede çalışan personelin özellikleri nelerdir?
- f) Personel yöneticiden, çalışma arkadaşlarından, çalışma şartlarından memnun mu? Memnunsa neden memnun, değilse neden memnun değil?
- g) Belirli özellikler açısından algılanan farklılıklar var mı?(örneğin cinsiyet)

Sorularına cevap alınmak istenmiştir.



### **3.2.1.2. Araştırmanın Kapsamı**

Araştırma İstanbul'da faaliyet gösteren Gül Marketler Zinciri'ne Bağlı 4 süpermarkette toplam 62 personele yapılmıştır. Araştırmanın Gül Marketler Zincirinde yapılmasının en önemli sebebi bu marketlerde çalışan personelin sorunlarının olduğunun bilinmesi ve bunlara ne gibi sebeplerin neden olduğunu araştırmaktır.

Araştırmaya büyük zincir mağazalar da ilave edilmek istenmiş fakat bu firmaların araştırmalara sıcak bakmaması nedeniyle araştırma Gül Marketler Zinciriyle sınırlı tutulmuştur.

### **3.2.1.3. Veri Toplama Aracı Ve Yöntemi**

Araştırmaya veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formu ek-1 'de olduğu gibidir.

İşlerin yoğunluğu sebebiyle yüz yüze görüşme yöntem uygulanmamıştır. Ayrıca araştırmacı harici hiç kimsenin araştırmayı incelememesi için bizzat araştırmacı formları teslim almıştır.

### **3.2.1.4. Bulgular ve Analiz**

Araştırmamızın birinci bölümünde yer alan sorular marketlerde çalışma ilişkilerinin araştırılmasına yöneliktir ve boşluk doldurma yöntemi ile yanıtlanacaktır. Sonuçlar SPSS 10.0 istatistik paket programı ile yüzdeler halinde kümülatif bir analize tabi tutulmuştur.

İkinci bölümde yer alan sorular ise çalışanların iş tatminine etki eden faktörlere göre belirlenmiştir. Sonuçlarda bu faktörlere göre yine SPSS 10.0 istatistik paket programı ile yüzdeler halinde kümülatif bir analize tabi tutulmuştur.

Değişkenlere ilişkin boyutlar beşli ölçek sistemiyle

Çok tatmin edici	( 5 Puan)
Tatmin edici	( 4 Puan)
Ne tatmin edici,ne de tatmin edici değil	(3 Puan)
Tatmin edici değil	(2 Puan )
Hiç tatmin edici değil	(1 Puan )

Şeklinde ölçülmeye çalışılmıştır.

Anket soruları İbrahim Selek tarafından 1997 yılında İstanbul'da faaliyet gösteren İsmar Marketler Zinciri'ne uygulanan iş tatmini anketinden alınmıştır. Buradan alınmasının en önemli sebebi iş tatmini ölçeğinin marketlere uyarlanmış halde bulunmasıdır. Bu anket soruları Eylül 1997'de İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'ne teslim edilen 'Süpermarketlerde Motivasyon Aracı Olarak İş Tatmini; İsmar' da Bir Uygulama' adlı basılmamış yüksek lisans tezinde bulunmaktadır.

### 3.2.1.4.1. Çalışanların Demografik Özellikleri

Tablo 6- Yaş Dağılımı

Yaş Aralığı	n	%
18-25	35	56.5
26-35	11	17.7
36-45	12	19.4
46+	4	6.5
TOPLAM	62	100

Daha önce perakende işletmelerinin çalışanlar tarafından geçici iş olarak görüldüğünü ve işçi devrinin yüksek olduğunu söylemiştir. Bu işletmede de çalışanların yaş dağılımından bunu anlayabiliyoruz. Bu işletmede genç denebilecek yaşta olanların sayısının yarıda fazla olması uzun yıllar çalışanların fazla olmadığını gösteriyor.

Ayrıca genç yaşta olanların fazla olması da bu sektörde çalışanların, sektörün fazla vasıf istememesi nedeniyle bu sektörü ilk işleri olarak seçtiklerini gösteriyor.

Tablo 7- Cinsiyet

	KİŞİ	%
ERKEK	35	56.5
KADIN	27	43.5
TOPLAM	63	100

Kadınların hizmet sektörlerini seçmelerinin nedenlerinden bazıları

- 1) Esnek çalışma biçimleri,
- 2) Fazla vasıf gerektirmemesi,
- 3) Bu tür işlerin ağır çalışma şartları olmaması,
- 4) Kadınların genelde geçici çalışmak istemesi, sayılabilir.

Perakendecilik sektörü de kadınların diğer işlere oranla daha fazla oranda oldukları sektördür. Anketimizin sonuçlarına göre de kadınların erkeklerin sayılarına yakın olduklarını gösteriyor.

Perakendecilik sektörünün gelişmesi' nin nedenlerinden birisi de kadın işgücünün bu işlerde çalışabiliyor olmasıdır. Kadın işgücünün çalışması ise kadınların pazarlık güçlerinin düşüklüğü yada sendikalaşma oranının düşüklüğü nedeniyle, işveren lehine maliyeti düşürücü bir faktördür. Çünkü kadınların çalıştığı işlerde ücretler de düşük olmaktadır.

Tablo 8- Medeni Durum

	n	%
Bekar	39	62.9
Evli	23	37.1
	62	100.0

Bu işletmede bekarların, evlilerden daha fazla olduğunu görüyoruz. Daha önce yapılan araştırmalarda evlilerin , dullar ve bekarlardan daha fazla iş tatmin duydukları belirtilmiştir. Yani bu işletmede bekarların çok olması iş tatminin olumsuz olarak etkileyecektir.

Tablo 9- Çalışma Süreleri

Çalışma süresi	1.00	1.20	1.50	1.80	2.00	3.00	3.50	4.00	5.00	6.00	7.00	Toplam
n	31	1	2	1	11	3	1	3	3	5	1	62
%	50.5	1.6	3.2	1.6	17.7	4.8	1.6	4.8	4.8	8.1	1.6	100.0

Bu sektörde işçi devrinin yüksek olduğunu gösteren en önemli faktör çalışma süreleridir. Çalışma süresi ne kadar yüksek ise o işletmede iş tatmini de o yüksek olacaktır. Çünkü terfi konusunda da söylediğimiz gibi kişilerin çalışma süreleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme şansı da artmaktadır. Bu durum çalışanları motive etmektedir.

Bu işletmede de çalışma süreleri 1yıldan az ve 1-2 yıl arası çalışanlar çoğunluktadır. Bu durum işletmede işçi devrinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 10- Görev Yerleri

	n	%
Kasiyer	15	24.2
Manav	8	12.9
Reyoncu	9	14.5
Bekçi	4	6.5
Şarküteri	4	6.5
Kasap	4	6.5
Müdür	4	6.5
Müdür Yardımcısı	4	6.5
Bilgi İşlem Muhasebe	9	14.5
Şoför	1	1.6
TOPLAM	62	100.0

Tablo 11- Eğitim Durumu

	n	%
İlkokul	14	22.6
Ortaokul	9	14.5
Lise	35	56.5
Üniversite	4	6.5
	62	100.0

Perakende sektöründe çalışanlarda fazla bir vasıf aranmadığı fakat az olarak kullanılan otomasyonu kullanabilecek personelin bulunması gerektiği sektörle ilgili bir ayrıntıdır. Bu işletmede de kullanılan otomasyonu kullanabilecek personelin olduğu lise mezunlarının çokluğundan bellidir.

Ayrıca fazla bir eğitimi olmayanlar iş hayatlarına başladıklarında işin kalitesine fazla bakmazlar. Onlar için önemli olan bir yerde çalışmanın verdiği tecrübeye erişmektir. Marketlerde bunun için biçilmiş bir kaftandır.

Tablo 12- Soru 46) İş Arkadaşlarının akıllılığı

	n	%
1	2	3.2
2	0	0
3	21	33.9
4	19	30.6
5	20	32.3
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Zeka düzeyi kişinin kendinin bileceği bir durum olmayıp, başkası tarafından da kolay kolay karar vermeyeceği bir husustur. Buradaki sonuç bağlayıcı bir sonuç olmamakla birlikte çalışanların iş arkadaşları hakkında olumlu görüş bildirdikleri görülmüştür.

Zeka düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere bilim adamları tarafından yapılan araştırmalarda belirli bir korelasyon bulunmamakla birlikte kişilerin zeka düzeyine uygun işlerde çalıştıkları zaman daha fazla tatmin duydukları görülmüştür.

Çalışanların arkadaşlarının kişilikleri ile ilgili 25. ve 50. sorulardır

Tablo13 -Soru 25 İş arkadaşlarının çalışkanlığı

	N	%
1	0	0
2	5	8.1
3	17	27.4
4	20	32.3
5	20	32.3
<b>Toplam</b>	<b>62</b>	<b>100</b>

Tablo 14-Soru 50 İş arkadaşlarının sadık olması

	N	%
1	2	3.2
2	0	0
3	16	25.8
4	19	30.6
5	25	40.3
Toplam	62	100

Bu sorular sonunda çalışanların iş arkadaşlarının kişiliklerinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bir işletmede çalışanların sadık ve çalışkan olması işletmede çalışan arkadaşlarını da motive eder. Bunun sonucu çalışanların işe bağlılığı gerçekleşir ve iş tatmini sağlanır

Anketimizde yer alan 38. soru çalışanların mesleklerinden memnun olup olmadıklarını belirlemeye yöneliktir.

Tablo 15-Soru 38) İşimin Saygınlığı

	n	%
1	14	22.6
2	9	14.5
3	17	27.4
4	14	22.6
5	8	12.9
Toplam	62	100

Çalışanların soruya verdikleri cevaplara göre çalışanlar mesleklerinden memnun değildirler. Meslek ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmek üzere yapılan araştırmalara göre ikisi arasında tutarlı bir ilişki vardır. Yani çalışanların mesleklerinden memnun olmaması iş tatminini de olumsuz etkilemektedir.

### 3.2.1.4.2. İş Tatmini İle İlgili Sorulardan Elde Edilen Sonuçlar

Gül Marketler Zincirinde Çalışanların iş tatminine yönelik sorular anketimizin 2. Bölümünde bulunmaktadır.

Bu sorulardan elde edilen sonuçlar Tablo1’de yer almaktadır.

Ayrıca sonuçlara cinsiyetin etkisinin araştırılması açısından Ki-kare testi yapılmıştır.

Bu testten elde edilen bulgular ise tablo dan sonra verilen tablolarda yer almaktadır.

Tablo-16 İş Tatminine Yönelik Sorulardan elde edilen bulgular

	(1) Hiç Tatmin Edici Değil		(2) Tatmin Edici Değil		(3) Ne tatmin Edici Ne de değil		(4) Tatmin Edici		(5) Çok Tatmin Edici	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
1) İşimde aldığım ücretin yeterliliği	18	29.0	13	21.0	20	32.3	11	17.7	0	0
2) Süpermarkette devamlı çalışma garantisi	17	27.4	5	8.1	11	17.7	17	27.4	12	19.4
3) Süpermarketteki ısı, ışık ve gürültü koşulları	10	16.1	14	22.6	13	21.0	13	21.0	12	19.4
4)Çalıştığım iş ile ilgili teknik bilgi seviyesi	5	8.1	6	9.7	26	41.9	18	29.0	7	11.3
5) İş arkadaşları ile Uyumluluk	0	0	3	4.8	4	6.5	17	27.4	38	61.3
6)Yöneticinin bana karşı genel tutumu	8	12.9	8	12.9	5	8.1	16	25.8	25	40.3
7) Süpermarket yönetim ve politikasının pratiğe uygulanması	19	30.6	7	11.3	7	11.3	19	30.6	10	16.1
8) İşimde başarı gösterdiğimde takdir edilme	19	30.6	7	11.3	7	11.3	19	30.6	10	16.1
9) İşimde kişisel yeteneklerimi kullanabilme durumu	9	14.5	4	6.5	15	24.2	21	33.9	13	21.0



	(1) Hiç Tatmin Edici Değil		(2) Tatmin Edici Değil		(3) Ne tatmin Edici Ne de değil		(4) Tatmin Edici		(5) Çok Tatmin Edici	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
10) Süpermarkette görev, yetki ve sorumlulukların belirli olması	17	27.4	7	11.3	12	19.4	17	27.4	9	14.5
11) İşimde terfi imkanı	16	25.8	9	14.5	19	30.6	13	21.0	5	8.1
12) Süpermarkette yeni şeyler öğrenme durumu	14	22.6	10	16.1	15	24.2	10	16.1	13	21.0
13) İşimde aldığım ücretin ücretin yüksekliği	20	32.3	15	24.2	22	35.5	4	6.5	1	1.6
14) Emeklilik güvencesi	3	4.8	6	9.7	14	22.6	11	17.7	28	45.2
15) Süpermarkette temizlik ve havalandırma koşulları	11	17.7	9	14.5	16	25.8	15	24.2	11	17.7
16) Çalışırken gerekli araç ve gereçlerin yeterliliği	7	11.3	8	12.9	17	27.4	14	22.6	16	25.8
17) İş arkadaşlarımla iş sorumluluğu	1	1.6	6	9.7	6	9.7	26	41.9	23	37.1
18) Yöneticinin gerekli konularda görüşümü alması	18	29.0	6	9.7	14	22.6	16	25.8	8	12.9
19) Süpermarketteki personelin yönetime katılımı	22	35.5	2	3.2	24	38.7	9	14.5	5	8.1
20) İşimde başarı gösterdiğimde parasal ödüllendirme	41	66.1	15	24.2	5	8.1	0	0	1	1.6
21) Süpermarkette kendimi geliştirebilme imkanı	19	46.8	7	11.3	7	11.3	9	14.5	10	16.1
22) Yaptığım iş ile aldığım ücret arasındaki oranı	21	33.9	15	24.2	16	25.8	5	8.1	5	8.1
23) Hastalık ve sakatlık sigortası	7	11.3	6	9.7	9	14.5	13	21.0	26	41.9
24) Teknik olarak verilen bilgi ve destek	10	16.1	17	27.4	10	16.1	18	29.0	7	11.3
25) İş arkadaşımın çalışkanlığı	0	0	5	8.1	17	27.4	20	32.3	20	32.3

	(1) Hiç Tatmin Edici Değil		(2) Tatmin Edici Değil		(3) Ne tatmin Edici Ne de değil		(4) Tatmin Edici		(5) Çok Tatmin Edici	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
26) Yöneticinin sorunlarıyla ilgilenmesi	18	29.0	6	9.7	8	12.9	20	32.3	10	16.1
27) Süpermarketteki iş disiplini	9	14.5	9	14.5	5	8.1	28	45.2	11	17.7
28) İşimde başarı gösterdiğimde kuru bir sırt sıvazlama	28	45.2	5	8.1	15	24.2	9	14.5	5	8.1
29) İşimin cazipliği	12	19.4	15	24.2	16	25.8	14	22.6	5	8.1
30) İşimde bana verilen sorumluluk	7	11.3	11	17.7	7	11.3	27	43.5	10	16.1
31) S.marketteki terfi yönteminin yeteneklere önem vermesi	8	12.9	9	14.5	19	30.6	24	38.7	2	3.2
32) Süpermarkette yeni fikirler geliştirebilme imkanı	19	30.6	7	11.3	23	37.1	8	12.9	5	8.1
33) Ücrete ek olarak verilen prim	46	74.2	13	21.0	1	1.6	1	1.6	1	1.6
34) İş arkadaşlarının birbirine saygısı	1	1.6	1	1.6	10	16.1	19	30.6	21	50.0
35) Yöneticinin benim davranışlarıma hoşgörülü davranması	14	22.6	6	9.7	8	12.9	19	30.6	15	24.2
36 S.marketin genel amaçlarına ilişkin yapılan bilgilendirmeler	18	29	12	19.4	15	24.2	11	17.7	6	9.7
37) İşimde başarı gösterdiğimde ismimin ve/veya resmimin panoya asılması	49	79.0	8	12.9	1	1.6	2	3.2	2	3.2
38) İşimin saygınlığı	14	22.6	9	14.5	17	27.4	14	22.6	8	12.9
39) Süpermarketteki terfi yönteminin başarıya önem vermesi	16	25.8	7	11.3	17	27.4	14	22.6	8	12.9
40) Süpermarkette yeni öğrendiğim şeylerle işyerime faydalı olabilme durumu	10	16.1	4	6.5	15	24.2	16	25.8	17	27.4

	(1) Hiç Tatmin Edici Değil		(2) Tatmin Edici Değil		(3) Ne tatmin Edici Ne de değil		(4) Tatmin Edici		(5) Çok Tatmin Edici	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
41) Diğer çalışan iş arkadaşlarının ücreti ile benim aldığım ücret arasındaki oran	21	33.9	5	8.1	11	17.7	19	30.6	6	9.7
42) İş arkadaşlarının birbirlerinin özel hayatlarına saygısı	0	0	2	3.2	7	11.3	28	45.2	25	40.3
43) Yöneticinin süpermarketteki otoritesi	15	24.2	3	4.8	9	14.5	17	27.4	18	29.0
44) İşimin yaratıcılığı	6	9.7	10	16.1	17	27.4	12	19.4	17	27.4
45) Süpermarketteki terfi imkanını düzenli olması	15	24.2	11	17.7	15	24.2	8	12.9	13	21.0
46) İş arkadaşlarının akıllılığı	2	3.2	0	0	21	33.9	19	30.6	20	32.3
47) Yöneticinin işini iyi bilmesi	18	29.0	2	3.2	10	16.1	16	25.8	16	25.8
48) Süpermarketteki işlerin adil dağılımı	24	38.7	5	8.1	11	17.7	13	21.0	9	14.5
49) İşimin dikkatli olmayı gerektirmesi	2	3.2	2	3.2	9	14.5	22	35.5	27	43.5
50) İş arkadaşlarının sadık olması	2	3.2	0	0	16	25.8	19	30.6	25	40.3
51) Yöneticinin günün koşullarına göre kendini yenilemesi	18	29.0	5	8.1	16	25.8	9	14.5	14	22.6
52) Tatil ve izin günlerinin yeterliliği	21	33.9	14	22.6	15	24.2	2	3.2	10	16.1
53) İşimde daima hareketli olma durumu	4	6.5	1	1.6	22	35.5	19	30.6	16	25.8
54) İşimin stresli olmaması	15	24.2	5	8.1	10	32.3	10	16.1	12	19.4
55) İşimin sürekli olması	0	0	5	8.1	16	25.8	18	29.0	23	37.1

Anket sonuçlarından çalışanların özellikle tatminsizliğin belirtisi olan (1). ve (2). Şıkları diğer şıklardan daha fazla işaretledikleri görülmüştür. Yani işten fazla tatmin olmadıklarını belirtmişlerdir.

Genel olarak bir değerlendirme yapıldığında,

a) Çalışanların şirketteki takdir ve ödüllendirilmeden tatmin olmadıkları,

Sonuçta güdüleyici faktörlerden olan ödül'ün işletmede yeterince kullanılmadığını görüyoruz. Bu durum bireyin kendisine yöneticilerinin değer vermediği hissine kapılmasını sağlayarak motivasyonunu ve sonuçta da iş tatminini azaltacaktır. Diğer çalışanlarla bir rekabet ortamı oluşmayacaktır. Çalışan 'nasıl olsa kimseyi ödüllendirmiyorlar, bende fazla çalışmayayım' düşüncesine kapılacaktır.

b) İşin kendisinden ise ne tatmin, ne de tatminsiz oldukları,

İşin kendisi Herzberg'e göre tatmin sağlayan faktörlerdendir. Buna göre çalışanların tatmin sağlayan faktörlerinden birisi olan işin kendisi ile ilgili faktörden fazla tatmin olmadıkları görülüyor. Bu da çalışanların işi ihtiyaçlarından yaptıklarını gösteriyor. Yani Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine göre sadece fizyolojik ihtiyacının karşılandığını görüyoruz. Bu da kişinin ihtiyaçlarının tümünün karşılanmadığını ve sonuç olarak kişinin tatmin olmadığını görüyoruz.

Zaten perakendecilik sektöründe çalışanlar bu iş geçiçi olarak yapmaktadırlar. Daha güzel ve bütün ihtiyaçlarını giderebilecekleri iş bulduklarında bu işi terk etmektedirler. İşin kendisinden tatmin olan personelin çoğunluğunu yöneticiler oluşturmaktadır. Markette yönetici olmayan personelde dolayısıyla tatmin olamayacaktır.

c) Şirketteki yetki ve sorumluluğun belli olmasından ve hizmet içi eğitimin yeterliliğinden ise memnun oldukları,

Çalışanların işten memnun olmamasının bir diğer nedeni de iş tekrarı'dır. Sürekli aynı işleri yapan personel sonunda işten sıkılacak ve motivasyon düşecektir. Bu da sonuçta iş tatminini etkileyecektir. Perakendecilik işinde de çalışanlar bu durumdan şikayetçidir.

Yetki ve sorumluluk ile ilgili soruların hepsi iş zenginleştirmenin işletmede var olup olmadığının belirlenebilmesi içindir. Sonuçta çalışanların tatmin oldukları görülmektedir. Marketçilik sektörü daha çok fazla vasıf gerektirmeyen işlerin olduğu sektördür. Bu işletmede çalışanlar da yeni şeyler öğrendiklerinde işlerinden tatmin duymaları normaldir.

d) Ücret konusundan ise tatminsiz oldukları,

Çünkü perakendecilik sektöründe en önemli maliyet ücrettir. İş piyasasının içinde olduğu durumdan dolayı ve ayrıca vasıf gerektirmeyen bir iş olduğundan dolayı ücretlerin seviyesi bu sektörde çok düşüktür. Daha önce de çalışanların bu işi geçici gördüklerinden bahsetmiştik. Bunu sebeplerinden biri de ücretlerin düşük olmasıdır.

e) Fiziksel koşullardan ise ne tatmin ne de tatminsiz oldukları,

Yani işyerlerinin fiziksel ortamı kişileri rahatsız etmemektedir

f) Şirkette verilen teknik bilgidan ve destekten memnun oldukları,

Zaten perakendecilik sektörü fazla teknik bilgi gerektirmeyen bir iştir. Perakendecilik işinde teknik bilgi gerektiren işlerde eğitim vermek gerekli olduğundan bu eğitimde personel işi girdiği andan itibaren verilmektedir. Örneğin; yeni işe başlayan kasiyere hemen elektronik kasa kullanımı verilmektedir. Aksi takdirde kasiyer işini yapamayacaktır.

Teknik bilgi ve destek çalışanın işini ciddiye alması için şarttır. Eğer çalışan bu iş ile ilgili bilgiye sahip değilse işini yarım yapacaktır. Zaten teknik bilgi ve destek işin kolayca yapılması için verilmesi gerekmektedir.

g) İstihdam güvencesinden memnun oldukları,

Çalışanlar yarınların güvenle bakabilmek için ve bu işsizlik ortamında iş sahibi olmak için istihdam güvencesi olan yerlerde çalışmak istemektedirler. Bir işte devamlılık işletme için verimliliğin yüksek olmasına işarettir. Çok çalışan personel artık işletmeyi kendisinin işi gibi görmekte ve ona dört elle sarılmaktadır. Japon endüstri ilişkilerinde görülen 'ömür boyu istihdam' sisteminin yararları ortadadır. O yüzden he çalışanlar hem de işveren bir işte devamlılık ararlar.

h) İş arkadaşlarıyla ilişkilerinden memnun oldukları,

Zaten bütün gününü iş arkadaşlarıyla geçiren çalışanlar, iş arkadaşlarıyla anlaşmazlarsa bu durum onlar için katlanılmaz bir durum oluşturacaktır. Personelin iş arkadaşlarıyla olan ilişkileri onlara rahat ve huzurlu bir çalışma ortamının yanında işletmeye de motivasyon sonucu verimlilik getirir.

Personelin iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin iyi olmasını sağlamak aynı zamanda yöneticinin de işidir. Personelin aralarındaki problemleri en kısa zamanda çözmek ve onların dayanışma ve işbirliği içinde çalışmasını sağlamak gereklidir.

ı) Yönetici tutumlarından memnuniyetsiz oldukları,

Sonuçta bu gibi işletmelerde yöneticilerin aile üyeleri veya güvenilirlik olma şartından başka özellik taşımaması sonucu profesyonel bir yöneticiden beklenen davranışları göstermemesi normaldir. Halbuki iyi bir yöneticinin güvenilir olmasının yanında aynı zamanda astlarının sorunlarıyla ilgilenebilmesi onlarla ilgili konularda, onların görüşlerini alması, onlara değer vermesi, onların üstünde otoriteyi sağlayabilmesi ve işini iyi bilmesi gibi özelliklere de sahip olması gerekir.

Fakat bu işletmede çalışan yöneticilerin bu gibi özelliklere sahip olması zordur. Çünkü bu gibi işletmelerde profesyonel yöneticileri, ücret ve çalışma koşulları gibi nedenlerle çalışmadıklarını görüyoruz.

i) İşletme yönetim ve politikasından memnun olmadıkları,

Bunda işletme yönetiminin profesyonel olmaması yanında yönetim ile ilgili eğitim almamalarının etkisi vardır. Halbuki büyük işletmelerin başarısında en önemli etken yönetimin aslına uygun ve bilimsel olarak yapılmasıdır.

Bu işletmede en büyük sorun çalışma ilişkilerinin patron-işçi şeklinde olmasıdır. Bu durum bu işletmede modern bir çalışma ilişkilerinden söz edilemeyeceğini gösteriyor.

j) Terfi sisteminden memnun olmadıkları,

Halbuki bir şirkette terfi sistemi'nin düzenli olması çalışanları terfi arzusu ile güdüleyecek ve işlerinden tatmin olmasını sağlayacaktır. İnsanın doğasında var olan ilerleme ve gelişme arzusunu insan çalıştığı yerde gerçekleştirmek ister. Kimilerine göre terfi psikolojik bir kavram (Maslow'un kendini gerçekleştirme ihtiyacının giderilmesi), kimilerine göre ise gelirin artması manasına gelmektedir.

Bu işletmede de terfi sisteminin düzenli olmaması kişileri güdüleyecek en önemli faktörlerden birinin gerçekleşmemesi dolayısıyla iş tatminsizliğine neden olabilecektir.

Buradaki soruların sonucunda çalışanların genel bir tatminsizlik hali içinde oldukları ve bunun sonuçları olarak ta şirkette iş devrinin, devamsızlığın ve de verim kaybının yüksek olmasının da kaçınılmaz olacağı şirket tarafından göz önünde bulundurulmalı ve gereken önlemler alınmalıdır.

Buradaki tatminsizlik nedenlerinden bazılarının sektör ile ilgili bazılarının da şirket yönetimi ile ilgili olduğu ayrı bir konudur.

Daha önce perakendecilik sektörünün özellikleri arasında, bu sektörün fazla vasıf gerektirmediği, kadın ve çocuk çalışanların yoğunlukta olduğunu belirtmiştik. Bu nedenle de bu sektörde ücretlerin düşük düzeyde olduğunu söyleyebiliriz. Yani çalışanların bu durumdan şikayetçi olmaları normaldir.

Ayrıca incelediğimiz şirketin, küçük ve orta büyüklükte olması ve bu kategorideki işletmelerin yönetiminde problemler olması de çalışanların iş tatminini de olumsuz yönde etkilemiştir. Bu şirketlerin profesyonel olarak yönetilmemesi şirketin başarısını da olumsuz yönde etkilemekte ve bu da yine çalışanların işten duydukları tatmini olumsuz yönde etkilemektedir. Daha büyük ve uluslararası şirketlerden olan metro, migros, carrefour gibi şirketlerin başarısında en önemli faktör de profesyonel yönetimidir.

### 3.2.1.4.3. İş Tatminine İlişkin Yaklaşımlar ve Cinsiyet

Ki-Kare testi özellikle sosyal bilimler alanındaki araştırmacılarca çeşitli amaçlar için kullanılmaktadır. Uyumluluk seviyesi testi, ilişkilerin var olup olmadığının testi ile iki değişkeninin birbirinden bağımsız olup olmadıklarının testi kullanım alanlarından bazılarıdır (Altunışık,2002:179). Biz bu testlerden cinsiyet ile anketimizdeki iş tatmini faktörlerinin arasında ilişki var olup olmadığını araştırmak için ki-kare testini uygulayacağız. Bu uygulama için SPSS 10.0 paket programını kullandık. Çıkan sonuçlara göre ki-kare testi sonucu 0.05'ten küçükse istatistiki olarak cinsiyet ve diğer değişkenler arasında anlamlı bir ilişki var demektir.

Tablo 17- 2Soru 1) İşimde Aldığım Ücretin Yeterliliği

CİNSİYET	1	2	3	4	Toplam
Kadın	3	5	12	7	27
Erkek	15	8	8	4	35
Toplam	18	13	20	11	62

Pearson chi-square 9.435 , df.3. sig. 0.024

Sonuç: Ücretin yeterliliği açısından kadın ve erkeklerin düşünceleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $P < 0.005$ ). Yani, ücretin yeterliliğine yönelik düşünce ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit edilmiştir.



Tablo 18-Soru 8) İşimde başarı gösterdiğimde takdir edilme

CİNSİYET	1	2	3	4	5	Toplam
Kadın	5	4	7	6	5	27
Erkek	14	3	0	13	5	35
Toplam	19	7	7	19	10	62

Pearson chi-square 13.172, df. 4, sig. 0.010

Sonuç: İşte başarı gösterildiğinde takdir edilme açısından kadın ve erkeklerin düşünceleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $P<0.005$ ). Yani, işte başarı gösterildiğinde takdir edilmeye yönelik düşünce ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo19- Süpermarkette temizlik ve havalandırma koşulları

CİNSİYET	1	2	3	4	5	Toplam
Kadın	5	3	12	4	3	27
Erkek	6	6	4	11	8	35
Toplam	11	9	16	15	11	62

Pearson chi-square 9.761, df. 4, sig. 0.045

Sonuç: Temizlik ve havalandırma koşullarından tatmin açısından kadın ve erkeklerin düşünceleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $P<0.005$ ). Yani, temizlik ve havalandırma koşullarından tatmine yönelik düşünce ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 20- Süpermarketteki personelin yönetime katılımı

CİNSİYET	1	2	3	4	5	Toplam
Kadın	6	2	14	5	0	27
Erkek	16	0	10	4	5	35
Toplam	22	2	24	9	5	62

Pearson chi-square 11.482, df. 4, sig 0.022

Sonuç: Yönetime katılma açısından kadın ve erkeklerin düşünceleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $P<0.005$ ). Yani, yönetime katılmaya yönelik düşünce ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 21-Soru 21) Süpermarkette kendimi geliştirebilme imkanı

CİNSİYET	1	2	3	4	5	Toplam
Kadın	9	6	2	6	4	27
Erkek	20	1	5	3	6	35
Toplam	29	7	7	9	10	62

Pearson chi-square 9.556, df.4, sig. 0.049

Sonuç: Süpermarkette çalışanların kendini geliştirebilme olanağı açısından kadın ve erkeklerin düşünceleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $P<0.005$ ). Yani süpermarkette kendini geliştirebilme olanağı'na yönelik düşünce ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 22-Soru 29) İşimin cazipliği

CİNSİYET	1	2	3	4	5	Toplam
Kadın	2	6	6	8	5	27
Erkek	10	9	10	6	0	35
Toplam	12	15	16	14	5	62

Pearson chi-square 11.376, df. 4, sig. 0.023

Sonuç: İşin cazipliği açısından kadın ve erkeklerin düşünceleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $P<0.005$ ). Yani, işin cazipliğine yönelik düşünce ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 23-Soru 47) Yöneticinin işini iyi bilmesi

CİNSİYET	1	2	3	4	5	Toplam
Kadın	7	2	8	7	3	27
Erkek	11	0	2	9	13	35
Toplam	18	2	10	16	16	62

Pearson chi-square 12.159, df. 4, sig. 0.016

Sonuç: Yöneticinin işini iyi bilmesi açısından kadın ve erkeklerin düşünceleri arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ( $P<0.005$ ). Yani, yöneticinin işini iyi bilmesine yönelik düşünce ile cinsiyet arasında bir ilişki tespit edilmiştir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Marketlerdeki en önemli sorun işçi devri'nin yüksek olmasıdır. İşçi devrinin yüksek olmasının işletme verimliliğini düşürdüğü gibi yeni işe alınacak personelin eğitim sorununu da beraberinde getirmektedir. İşletmede zaten eğitim yeterince verilmiyorsa o zaman o işletmenin personelini verimli kullanması mümkün değildir.

O halde işçi devrinin sebeplerine göz atmak gerekmektedir. Araştırmamızın sonucunda örnek işletmedeki işçi devrinin sebeplerini aşağıdaki gibi sayabiliriz;

- a) İşletmede işçi alımından sorumlu, ayrıca onların sorunları ve çözüm yollarıyla yakından ilgilenen profesyonel yöneticilerin olmaması,
- b) Ayrıca mevcut yöneticiler çalışanların sorunlarıyla yakından ilgilenmiyor,
- c) Personel işi geçici bir iş gibi algılıyor, işi basamak gibi kullanıyor, daha iyi şartlarda bir iş bulunduğu zaman işi bırakıyor,
- d) Personelin işinden tatminsizlik duyması,
- e) Çalışma şartlarının ağır olması,
- f) Kişinin sosyal hayatının düzenli olmadığını bunun da işi bırakmak için bir neden olduğunu söyleyebiliriz.
- g) Ayrıca çalışanların kadın ve genç olması işçi devrinin nedenlerindedir.
- h) Şirketin yönetim ve politikalarının düzensiz olması.

Bu durumda işletme için ilk önce yapılacak iş işletme yönetimini işini iyi bilen yöneticilere bırakmaktır. Çünkü işletme başarısız, çalışanlar tatminsiz ise bunun en büyük payı yönetimdedir.

İşletmede bir kişinin çalışanların sorunlarını dinliyor olması bile onların motivasyonlarını artırıcı bir etken olacaktır. Nitekim işletmede yapılan anket çalışanların işletme yönetiminin sorunlarıyla ilgilendiğini hissetmesine yol açmıştır.

Yine işletmede çalışanların çoğunluğunun kadın ve genç yaşta çalışanların oluşturması ve bunların işçi devri'nin yüksek olması bu çalışanların tatminin konusunda çalışmalar yapılması gerektiğinin önemini ortaya koymuştur.

Ayrıca işletmede ücret ve terfi politikalarının düzenli olması gerekmektedir. Çünkü kişiler motive eden en önemli faktörlerden ikisi ücret ve terfi sistemidir. Bunların işletmede düzenli olması çalışanların motivasyonunu dolayısıyla iş tatminini artıracaktır.

İşletmenin fiziksel koşulları çalışma şartlarını etkileyen etmenlerdendir. Buna göre fiziksel koşullarda iyileştirmeye gidilmelidir. İşinde verim beklediğimiz personelin temiz havadar, ısı, ışık şartlarının iyi olduğu bir ortam istemesi gayet normal karşılanmalıdır.

Çalışanların iş arkadaşları ile ilişkilerine önem verilmeli ve aralarındaki problemler yöneticiler tarafından anında çözülmelidir. Çalışanlar iş arkadaşlarını aile fertlerinin bir üyesi gibi görmelidir. Yönetici tutumları da olumlu yönde gelişmelidir. Yöneticiler her zaman personelin iyiliği için çalışmalıdır. Onlara sahip çıkmalıdır. Bu şekilde personel-yönetici ilişkisinin yükseltilmesine çalışılmalıdır.

İşletme yönetim politikası açık ve net olmalı ve personelin işletme kararlarına katılıp yönetim ve politikanın uygulanmasında herkesin yardımı alınmalıdır. Personeline değer veren, personel zenginliğiyle büyümeyi amaç edinmiş marketler her zaman personeli tatmin etmiş olacaktır.

Aynı şekilde çalışanların başarılı olması durumunda , çalışanlar maddi manevi olarak ödüllendirilmeli. Diğer personel ile arasında tatlı bir rekabet ortamı sağlanmalıdır.

Sonuçta diyebiliriz ki; marketlerde personelle ilgili sorunların aşılması için en önce işi bilen yöneticilerden faydalanmalı, bu yöneticilerde çalışanların sorunları ile yakından ilgilenmelidir. Bunun için en kolay yol çalışanların iş tatminlerinin ölçülmesi ve bunun yükseltilmeye çalışılmasıdır. Çünkü iş tatmini dinamik bir kavramdır. Değişebilir. Bu yüzden bir kere araştırılması yapıp bir kenara itilemez. Belli aralıklarla çalışanların iş tatminleri ölçülmelidir.



## **KAYNAKLAR**

### **KİTAPLAR**

**ALTUNIŞIK, Remzi, Engin YILDIRIM, Recai ÇOŞKUN Ve Serkan BAYRAKTAROĞLU** , Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Sakarya Kitabevi, Sakarya-2002

**ATAAY, İ. Durak**, Ücret Tatmini Ve Ücret Sistemleri, Cihad Matbaası, İstanbul-1985

**AYDIN, Kenan**,Perakendecilik Ve Departmanlı Mağaza Müşterilerinin Sosyo-Ekonomik Özellikleri, İstanbul-1992

**BAŞARAN, İ. Ethem**, Örgütsel Davranış Yönetimi, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını No:111, Ankara-1982

**BİNGÖL, Dursun**, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum Atatürk Üniversitesi Basımevi, 1990

**ÇETİK, Mete ve Yüksel AKKAYA.**; Türkiye’de Endüstri İlişkileri, Tarih Vakfı Yayınları, İstanbul-1999

**DAVIS, Keith**, İşletmede insan davranışı, örgütsel davranış, Çeviren; Kemal Tosun İşletme İktisadi Enstitüsü yayınları no:57, İstanbul 1982, s96

**EREN, Erol** , Yönetim Psikolojisi, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 1996

**EKİN, Nusret**, Küçük İşyerlerinde Endüstri ilişkileri, Kamu-iş Yay., Ankara-1993

**KAYNAK, Tuğray**, Organizasyonel Davranış, İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları. No: 117, İstanbul 1990

**KAZGAN, Gülten**, Küreselleşme ve Yeni Ekonomik Düzen, Altın Kitapları Yayınevi, İstanbul-1997

**KURTULMUŞ, Numan**, Sanayi Ötesi Dönüşüm, İz Yayıncılık, İstanbul-1996

**LAMB, W. Charles, F. Joseph HAIR ve Carl MC DANIEL**, Principles of Marketing, 1994

**PEGLER, Martin M.**, Market, Supermarket and Hypermarket Design, Retail Reporting Corporation, New York-1990

**READINBAUGH, Larry D.**, Retailing Management a Planning Approach, Mc Graw, Hill, Inc., 1976

**REITZ, Joseph H.**, Behavior İn Organizations, Richard D. Irwin. Inc., Homewood, Illinois-1987

**SAAL, Frank E.**, Industrial/Organizational Psychology, Science and Practice, Brooks/Cole Publising Company- Pasific Grovc-1987

**SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek TÜZ**, Örgütsel Psikoloji, Alfa yayınları, Bursa-1998

**SİLAH, Mehmet**, Çalışma Psikolojisi, Selin kitabevi, Ankara-2000,

**ŞENKAL, Abdulkadir.**, Sendikasıız Endüstri İlişkileri( Genel Olarak Dünyada Ve Türkiye'de), Kamu-iş Yayınları, Ankara-1999

## **DERGİLER**

**AYDIN, Kenan**, 'Perakendeciliğin Gelişimi', Market Dergisi, Kasım-Aralık 1998, sayı 47



**BAYSAL, A.Can,** ‘İşletmelerde İş Tatminini Ölçmede Kullanılan Psikolojik Yöntemler’, İstanbul Üniversitesi İşletme Dergisi, Cilt:16, Sayı: 2, 1987, s 30

**BAYDUR, Refik,** Çalışma Hayatında Esneklik Ve İstihdama Etkileri, İktisat Dergisi, Sayı;357, Mayıs-Haziran-1996

**KURTULMUŞ, Numan,** ‘Ekonomik Yeniden Yapılanma ve Hizmet Sektöründeki Gelişmeler’, Mercek dergisi, Yıl:2, Sayı; 6, Nisan 1997

**Landy, F. J.,** ‘An Opponent Process Theory of Job satisfactions’, Journal of Applied Psychology, Volume 63, NO:5 18, 1978

**OLUÇ, Mehmet,** ‘Dağıtım 3: Perakendecilik’, Pazarlama Dünyası Dergisi, , Yıl 3, Sayı 15,1989

**‘Süpermarketlerin Altın Çağı’,** Market Dergisi, Ocak –Şubat-1999, Sayı 48

**TEK, Ömer Baybars,** ‘Modern Bir Gıda Perakendecilik Kurumu: Süpermarket’, Pazarlama Dergisi, Yıl:2, sayı 4, 1977

## **TEZLER**

**AKSU, Serpil,** Hizmet İşlerinde İş Tatmini, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul 1998

**BUDAK, Gülay,** İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol, Organizasyon Yapısı- Birey İş Doyumu-Uyumu, İzmir Ticaret Odası Yayınları, İzmir 1999

**BALCI, Ali,** Eğitim Yöneticisinde İş Doyumu, Basılmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara-1958

**DURU, Mehmet**, Hizmetler Sektörünün Gelişimi ve Çalışma Hayatına Etkileri, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1998

**DÜNDAR, Sema**, Tüketicilerin Süpermarket Tercih Nedenleri Ve Beklentileri Üzerine Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1998

**ERBİLGİN, Hülya**, Süpermarketlerde Reyon Düzeninin Satışlara Etkisi; Gima Süpermarketlerinde bir Deney, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1998

**EROL, Vedat**, İş tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul-1998

**KAZANÇ, Handan**, Kamu Kuruluşlarında İş Tatmini Ve Tubitak Örneği, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-1998

**MERTOL, Şengül**, Orta Kademe Yöneticilerinin İş Tatmini Ve Kaygı Düzeylerinin Karşılaştırılması.(Devlet ve Özel Sektöründe Bir Çalışma), Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul-1993

**ÖZKAN, Neval**, Takım Çalışmasında İş Tatmini Ve Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2002

**SELEK, İbrahim**, Süpermarketlerde Motivasyon Aracı Olarak İş Tatmini; İsmar' da Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eylül-1997

**UYARGİL, Cavide**, Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri Ve Bir Örnek Olay Çalışması, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Haziran-1983

**YEŞİLYURT, Nilay**, Örgütlerde Personel Motivasyonunun Yönetici Personel Açısından Ele Alınması , Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi , İstanbul-1992

**YILDIRIM, Elvan**, Personel Tedarikinde İç Kaynaklardan Yararlanma Politikası İle İş Tatmini İlişkisine Yönelik Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya-2002

**ULUSOY, Tülin**, İşletmelerde İş Tatmini Ve Karşılaştırmalı Bir Uygulama Araştırması, Basılmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul-1993

## **RAPORLAR**

**AC Nielsen ZET Araştırma ve Danışmanlı Şirketi Eğitim Notları' Değişim ve Gelecek'.1997**

**Devlet Planlama Teşkilatı, 2002 Genel Sanayi Ve İşyerleri Sayımı, Ankara 2004**

**Devlet İstatistik Enstitüsü, Hane Halkı İşgücü Anket Sonuçları, Ocak 1998**

**BÖLÜM-1**

- 1) Süpermarketteki göreviniz nedir?
- 2) Bu süpermarkette ne zamandır çalışıyorsunuz?
- 3) Yaşınız?
- 4) Cinsiyetiniz?  
Kadın ( ) Erkek ( )
- 4) Eğitim durumunuz?  
İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( )
- 5) Medeni Durumunuz?  
Bekar ( ) Evli ( )

Bu anketin amacı, süpermarkette çalışan personelin iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesine ilişkindir. Bu nedenden dolayı, aşağıdaki ifadeleri iş tatmininize etkisi açısından ele alarak tarafsız ve gerçekçi olarak değerlendirmeye çalışınız.

Aşağıda verilen ifadeleri,

- |  |                                 |
|--|---------------------------------|
| Çok tatmin edici                         | ( 5 Puan)                       |
| Tatmin edici                             | ( 4 Puan)                       |
| Ne tatmin edici,ne de tatmin edici değil | (3 Puan)                        |
| Tatmin edici değil                       | (2 Puan )                       |
| Hiç tatmin edici değil                   | (1 Puan ), olarak yanıtlayınız. |

Bu yanıtlama için en uygun gördüğünüz parantezin içini işaretlemeniz yeterli olacaktır.

## **BÖLÜM-2**

1) İşimde aldığım ücretin yeterliliği

(1) (2) (3) (4) (5)

2) Süpermarkette devamlı çalışma güvencesi

(1) (2) (3) (4) (5)

3) Süpermarketteki ısı, ışık ve gürültü koşulları

(1) (2) (3) (4) (5)

4) Çalıştığım iş ile ilgili teknik bilgi seviyesi

(1) (2) (3) (4) (5)

5) İş arkadaşları ile uyumluluk

(1) (2) (3) (4) (5)

6) Yöneticinin bana karşı genel tutumu

(1) (2) (3) (4) (5)

7) Süpermarket yönetim ve politikasının pratiğe uygulanması

(1) (2) (3) (4) (5)

8) İşimde başarı gösterdiğimde taktir edilme

(1) (2) (3) (4) (5)

9) İşimde kişisel yeteneklerimi kullanabilme durumu

(1) (2) (3) (4) (5)

10) Süpermarkette görev, yetki ve sorumlulukların belirli olması

(1) (2) (3) (4) (5)

11) İşimde terfi imkanı

(1) (2) (3) (4) (5)

12) Süpermarkette yeni şeyler öğrenme durumu

(1) (2) (3) (4) (5)

13) İşimde aldığım ücretin ücretin yüksekliği

(1) (2) (3) (4) (5)

- 14) Emeklilik güvencesi  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 15) Süpermarkette temizlik ve havalandırma koşulları  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 16) Çalışırken gerekli araç ve gereçlerin yeterliliği  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 17) İş arkadaşlarımla iş sorumluluğu  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 18) Yöneticini gerekli konularda görüşümü alması  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 19) Süpermarketteki personelin yönetime katılımı  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 20) İşimde başarı gösterdiğimde parasal ödüllendirme  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 21) Süpermarkette kendimi geliştirebilme imkanı  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 22) Yaptığım iş ile aldığım ücret arasındaki oranı  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 23) Hastalık ve sakatlık sigortası  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 24) Teknik olarak verilen bilgi ve destek  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 25) İş arkadaşlarımla çalışkanlığı  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 26) Yöneticinin sorunlarımla ilgilenmesi  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 27) Süpermarketteki iş disiplini  
(1) (2) (3) (4) (5)

- 28) İşimde başarı gösterdiğimde kuru bir sırt sıvazlama  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 29) İşimin cazipliği  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 30) İşimde bana verilen sorumluluk  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 31) Süpermarketteki terfi yöntemlerinin yeteneklere önem vermesi  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 32) Süpermarkette yeni fikirler geliştirebilme imkanı  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 33) Ücrete ek olarak verilen prim  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 34) İş arkadaşlarımla birbirine saygısı  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 35) Yöneticinin benim davranışlarıma hoşgörülü davranması  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 36) Süpermarketin genel amaçlarına ilişkin yapılan  
bilgilendirmeler  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 37) İşimde başarı gösterdiğimde ismimin ve/veya resmimin  
panoya asılması  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 38) İşimin saygınlığı  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 39) Süpermarketteki terfi yönteminin başarıya önem vermesi  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 40) Süpermarkette yeni öğrendiğim şeylerle işyerime faydalı  
olabilme durumu

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

41) Diğer çalışan iş arkadaşlarımla ücreti ile benim aldığım ücret arasındaki oran

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

42) İş arkadaşlarımla birbirlerinin özel hayatlarına saygısı

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

43) Yöneticinin süpermarketteki otoritesi

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

44) İşimin yaratıcılığı

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

45) Süpermarketteki terfi imkanının düzenli olması

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

46) İş arkadaşlarımla akıllılığı

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

47) Yöneticinin işini iyi bilmesi

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

48) Süpermarketteki işlerin adil dağılımı

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

49) İşimin dikkatli olmayı gerektirmesi

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

50) İş arkadaşlarımla sadık olması

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

51) Yöneticinin günün koşullarına göre kendini yenilemesi

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

52) Tatil ve izin günlerinin yeterliliği

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )

53) İşimde daima hareketli olma durumu

( 1 ) ( 2 ) ( 3 ) ( 4 ) ( 5 )



- 54) İşimin stresli olmaması  
(1) (2) (3) (4) (5)
- 55) İşimin sürekli olması  
(1) (2) (3) (4) (5)

TEŞEKKÜR EDERİZ...



•  
•  
•  
•  
•  
•  
•

## ÖZGEÇMİŞ

Ahmet Gül 14.07.1978 tarihinde İstanbul/Bakırköy’de doğdu. İlkokulu 3. sınıfa kadar Güngören Kemal Kaya İlkokulunda,3. sınıftan 5. sınıfa kadar ise Bahçelievler Fikret Yüzatlı ilkokulunda tamamladı. Ortaokulu Bahçelievler Ortaokulunda, liseyi ise Zeytinburnu Anadolu Dış Ticaret Lisesinde tamamladı. Bir yıl ara verdikten sonra 1997’de Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi bölümünü kazandı. 2001’de buradan mezun oldu. Yine 2001’de Sakarya Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Sosyal Siyaset yüksek lisans programını kazandı. Teki 1979 doğumlu Odtü Kimya Mühendisliği mezunu erkek, diğeri 1988 doğumlu lise hazırlık sınıfında okuyan kız olan iki kardeşe sahip. Annesi 1956 İzmir doğumlu İstanbul İktisat mezunu olup ev hanımıdır. Babası 1951 Cizre Doğumlu İstanbul İktisat mezunu olup Pınar Et ve Süt Mamülleri Bahçelievler bölge bayiliği ile iştigal etmektedir. Halen babasıyla berber çalışan Ahmet Gül bekadır ve Bahçelievlerde oturmaktadır.

