

PERAKENDECI KURULUŞLARDA PERSONEL YÖNETİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Yrd. Doç. Dr. Celil KOPARAL

İşletme çevresindeki değişmeler ve perakendecilik içi faktörler genel olarak iş adamlarının ve özellikle perakendecilerin personel bilincinin kuvvetlenmesine sebep olmuştur.

Çevresel değişmeler, yönetimde yeni beşeri ilişkiler kavramlarının gelişmesi; değişen sosyal ve politik ortam; işçi sendikalarının büyümesi; geniş kapsamlı sosyal haklar için işgören talepleri; İkinci Dünya Savaşı sonrası dönemdeki nitelikli işgören açıkları; ve devlet yasalarının gelişmesini kapsar. Temel iş yasaları «ırk, renk, din, cinsiyet, milliyet ve yaşa» dayandırılan iş ayırımı yasaklayan yasalar ile ücretler ve çalışma saatleri, sosyal güvenlik, işsizlik sigortası, emeklilik hakları, iş güvenliği ve zorunlu toplu sözleşme ile ilgili düzenlemeleri kapsar (1). Bu faktörler bütün işletmeleri etkilemiştir, fakat perakendeciler aynı zamanda diğer bir takım faktörleri ve özellikle personel yönetimi üzerinde önemi artan perakendecilik ile ilgili nedenleri derece derece tanımışlardır.

(1) «Government Regulations Affecting Retailing in the Employee Relations Field,» **Personnel News and Views**, C. IV (1974), ss. 23-25. Ayrıca bkz. «The Courts Reinterpret Old-Age Discrimination,» **Business Week**, (Şubat 1975), s. 91.

Bu makalede personel yönetimi üzerinde önemi artan perakendecilik içi faktörler ele alınacaktır. Bu faktörleri aşağıdaki başlıklar altında incelemek mümkündür.

İyi İnsanlar İyi Sonuçlar Getirir

İlerleme kaydeden perakendeci kuruluşlar, mağazanın başarısının, mağazanın mallarından ya da demirbaş ve donatımından daha çok personele bağlı olduğunu anlarlar. Rekabet eden mağazalar çoğu zaman benzer mallar, donatım ve satış çabalarına sahiptirler; bu nedenle, personel ayırdedici nitelik haline gelir. Çok küçük bir mağazada müşteri ilişkisi mağaza sahibiyle olan temasa dayanır. Fakat müşteri büyük mağazalara ilişkin izlenimlerini her tür işgörenlerle -satış görevlileri, telefon memurları, kasiyerler, kredi görevlileri, teslim görevlileri ve şikayet bürosu görevlileri- olan ilişki ve tecrübeleri yoluyla edinir. Bu kişiler tetik, dost ve yardımcı işler, müşteri mağaza hakkında olumlu düşünecektir; fakat işgörenler bu niteliklerden yoksun olduğu zaman geniş kapsamlı reklam dahi ortaya çıkan olumsuz izlenimi silemez. Beyzbol liginde eski bir tabir vardır: «İyi yönetici olmak istiyorsan, iyi oyuncular al.» Bu söz bir perakende mağazanın genel yöneticisi için de geçerlidir: «Başarılı bir mağaza işletmek istiyorsan iyi işgörenler istihdam et ve mağazada tut.» İşgörenlerden ve işgörenlerin tutumlarından tatminsizlik muhtemelen mallara olan hoşnutsuzluğun uzaklaştıracağından çok daha fazla müşteriye mağazadan uzaklaştırır .

Perakendecilikte Beşeri İlişkiler

Düşünceli perakendeciler satış hizmetinin kalitesindeki sürekli bozulma, düşük işgören morali ve tatminkar olmayan çalışma ilişkileri nedeniyle perakendeciliği bir meslek olarak düşünmede başarısızlığa uğrayan yetenekli genç insanların sayısı hakkında kaygılanmaktadırlar (2). Bu perakendeciler bu tür sorunları mağazaları içinde beşeri ilişkilerin geliştirilmesi suretiyle çözmeye çalışmaktadırlar. Bu perakendeciler personel sorunlarına kolayca anlaşılamayan insanların görüş açısından yaklaşırlar ve neden bazı nezaretçilerin ve personel uzmanlarının diğerlerinden çok daha iyi sonuçları gerçekleştirdiklerini sorarlar. Bazı departmanlarda

(2) Retail Council of Canada, *The Generation Gap and Employee Effectiveness* (Toronto: Retail Council of Canada, 1972), s. 103.

ya da mağazalarda işgören morali ve verimliliği neden aynı çalışma koşullarına ve ücret düzeyine sahip olan diğer departmanlar ya da mağazalardakinden çok daha yüksektir?

Bu sorunun cevabının bir bölümü insanlarla olan bütün ilişkilere uygulanabilen bazı beşeri ilişkiler ilkeleri gibi gözükmektedir:

- Başkalarının tahakkümü altına girmekten hoşlanmayız.
- Şahsen hoşlandığımız kişilerle daha büyük bir olasılıkla anlaşırız.
- Hepimiz kendimizi önemli hissetmekten, bireyler olarak tanınmaktan ve önemli olan işi yapmaktan hoşlanıyoruz.
- Gizli bir şeyden haberdar olmak isteriz.
- Durumlara olan tepkilerimizde, duygularımız objektif analizler kadar önemlidir.
- Değişmeyi yavaş yavaş kabul ederiz.
- İşimizde iyi çalışma koşulları, adil bir ücret, ilerleme şansı ve güvenlik isteriz.

Yine de bir üst yöneticinin belirttiği gibi, perakendeciler çoğu zaman mallarla öylesine çok ilgilenirler ki, «insan kaynaklarının yönetimine olan ihtiyacı» gözden kaçırlar (3). Perakendecilik alanındaki genç, tecrübesiz ve part-time çalışan işgörenlerin sayısı karşısında işletmenin «insan yanına» dikkat etmek özellikle önemlidir.

Genç İşgörenler

Daha önce iş eğitimi görmemiş olan genç işgörenler rutin perakende işlerinden başlarlar. Genç işgörenlerin çoğu bir süre sonra evlenmek için ya da başka yerde iş olanağı aramak için işten ayrılırlar ve yerlerine başka yeni işgörenlerin alınması gerekir. Artan sayıdaki tecrübesiz yaşlı işgörenler, özellikle evli kadınlar da perakendecilik alanında işe girmektedirler. Bu insanlar çoğu zaman özel eğitim ve nezarete ihtiyaç duyarlar.

(3) Ray A. Killian, «From Where I Sit,» *Women's Wear Daily*, (Ocak 1974), s. 9.

Çok Sayıdaki Part-Time İşgörenler

Perakende satışlarındaki saatten saate ve mevsimlik yaygın dalgalanmalar ile işgörenin mesai saatlerinin ötesine uzanan Pazar günü ve gece mağazacılığı part-time personelden yaygın ölçüde yararlanmayı çekici kılmıştır. Muhtemelen tüm personelin yarısı part-time işgörenlerdir. Becerikli part-time işgörenler bulmak oldukça zordur ve bu nedenle perakendeciler çok daha kapsamlı eğitime ihtiyaç duyan tecrübesiz kişileri işe almaktadırlar. Dahası, işgörenler farklı full-time ve part-time programların bir karışımı üzerindeyken eğitim ve diğer işgören haberleşmeleri daha zordur.

Yüksek İşgören Devir Hızı

Perakendecilikteki yüksek işgören devir oranları pek çok faktörden kaynaklanır: Bu faktörler, iş mevsimleri; zayıf nezaret; istifalara ya da işten çıkarmalara neden olan zayıf eğitim; pek çok genç ve tecrübesiz işgörenler; başka yerlerde daha iyi işlerin mevcut olduğu inancı; işgören huzursuzluğu ve nezaretçilerden ya da üst yönetimden tatminsizlik; düşük moral, sağlıksızlık ya da belirli bir topluluktan hoşlanmamaktadır. İşgören devir oranları geniş çapta değişir ,fakat yüzde 50'ye ya da daha yukarıya yükselebilir; o nedenle mağazanın işe alma, eğitim ve işsizlik sigortası maliyetleri önemli ölçüde artar.

İşgören devir hızı yüzde 25-35'in üzerine çıktığı zaman yönetimin konuyla yakından ilgilenmesi ve dikkat göstermesi esastır. Aşağıdaki aşamalar aşırı yüksek işgören devir hızını düşürmeye yardımcı olur:

- Daha dikkatli seçim.
- Daha iyi eğitim.
- İşgörenlerin adil kabul ettikleri ve en az benzer mağazalarda kullanılan ücret planları kadar cömert bir ücret planı kullanmak.
- Anlaşılır bir terfi politikası.
- Yeterli işgören hizmeti faaliyetleri.
- İşgörenlerin şikayetlerinin ele alınması için tatmin edici yöntemler .
- Emeklilik sistemini geliştirmek.

— Mağaza içinde daha iyi beşeri ilişkilere doğru bir adım olarak «moral anketlerinin» yürütülmesi için dışarıdan danışman firmalardan yararlanma noktasına kadar, etkin başarıda moralin önemini tanımak (4).

Yönetici Devir Hızı Maliyetleri

İş devir hızı sorunu yönetim düzeyine kadar uzanır. Bazı zincirleme mağaza yöneticileri bu işletmelerdeki olağan terfi yolunun bir parçası olan şehirden şehire sık sık transferlerden aşırı hoşnutsuzluk duymaya başlamışlardır. Bir tuhafiyeye zincirinin üst yöneticisi, örneğin, 10 yıllık bir dönemde işletmesinin yönetim stajyerlerinin yüzde 70'inin işletmede üçüncü yıllarını doldurmadan işten çekildiklerini ya da işten el çektirildiklerini belirtmektedir (5). Bu üst yönetici bir yöneticiyi eğitmenin maliyetinin 8000 dolardan fazla olduğunu tahmin etmektedir. Departmanlı mağazalar, özel mağazalar, süpermarketler ve indirimli satış yapan zincirleme mağazalar yönetici devir hızıyla ilgili benzer güçlükleri tecrübe etmişlerdir. Bazı perakendeci kuruluşlar, örneğin departmanlı mağazalar yaklaşık olarak her 10 işgören için bir yöneticiye ihtiyaç duydıklarından, bu, temel bir sorundur.

Perakendeci Kuruluşların Büyümesi

Bazı perakendeci kuruluşların personel sorunları kısmen hızlı büyümeden kaynaklanmaktadır. Örneğin, 1967 ve 1975 yılları arasında Sears, Roebuck Mağazaları'nın işgören sayısı 62.000 artarak suretiyle 315.000'den 377.000'e; J.C. Penney Mağazaları'nın 87.000'den 186.000'e; S.S. Kresge Mağazaları'nın 67.500'den 155.000'e; ve Lucky Mağazaları'nın 10.400'den 42.000'e ulaşmıştır (6). Son yıllarda perakendeci kuruluşların personel sayılarındaki artış daha büyük rakamlara ulaşmaktadır. Küçük perakendeci kuruluşların pek çoğu ise tesislerini modern hale getirmekte ve genişletmektedirler. Bazı küçük gıda zincirleri de büyük perakendeci kuruluşlardan daha hızlı bir biçimde büyümektedirler.

(4) R.A. Morano, E.D. Howe ve David Sirota, «Opinion Surveys,» **Training in Business and Industry**, (Eylül 1974), ss. 8-31.

(5) Paul Varro, «The Relocation Blues,» **Chain Store Age**, (Şubat 1973), ss. 61-67.

(6) «The Fifty Largest Retailing Companies,» **Fortune**, (Temmuz 1976), ss. 210-211. Ayrıca bkz. «The Fifty Largest Merchandising Companies,» **Fortune**, (Haziran 1968), ss. 212-213.

Ücretlerin Satışlara Oranının Yüksekliği

Personel faaliyetini önemli ölçüde etkileyen bir başka faktör de ücretlerin çoğunlukla perakendeci kuruluşların toplam giderlerinin yarısından fazlasını temsil etmesidir. Olağan rekabet koşulları ve düşük kâr oranları ile karşı karşıya gelen hiçbir perakendeci kuruluş toplam faaliyet giderlerinin böylesine büyük bir kısmını önemsemez bir tutum içine giremez.

İhtiyaç Duyulan Farklı Yetenek Türleri

Özellikle büyük mağazalarda, işgörenler pekçok farklı türde işleri yerine getirirler. Farklı satış pozisyonları ve satışları destekleyici pozisyonlar farklı nitelikler gerektirir. Perakendeci kuruluşlar çeşitli becerilere sahip insanlara -kasiyerler, stok görevlileri, mağaza yöneticileri, bodrum ve zemin departmanları için satış görevlileri, kürk departmanı için satış görevlileri, ısıtma mühendisleri, saat tamircileri, garaj teknisyenleri, deneme laboratuvarı teknisyenleri, dietisyenler, muhasebeciler, eczacılar, ekonomistler ve üst yönetim görevlileri- ihtiyaç duyarlar (7). İhtiyaçlardaki değişmeler nitelikli personelin seçilmesi ve eğitilmesi işini güçleştirmektedir.

İşgörenlerin İhtiyaçları

Perakendeci kuruluş ya işgörenlerin birçok yasal isteklerini tatmin etmeli ya da bozuk personel ilişkilerinin cezasını ödemelidir. İşgörenler iyi çalışma koşulları, tatmin edici ücretler ve tatmin edici çalışma saatleri; iş güvenliği; iyi iş ve teklifler için tanınma; ücretli izinler; satın alma indirimleri; bir makinenin içindeki çark dişleri olarak değil, insanlar olarak muamele; önemli olma hissi; tüm kapasiteleri ile çalışma ve beceri ve yeteneklerini en fazla ölçüde kullanma fırsatı; ve birçok durumda, ilerleme olanağı isterler. Böyle talepler pahalı olabilmelerine karşın bu talepleri karşılamadaki başarısızlık, özellikle grevle sonuçlanırsa, çok pahalı olabilir. Personel yönetimi işgörenlerin isteklerini işverenin olanaklarıyla ulaştırmaya çalışmalıdır.

Bununla birlikte, aşağı yönetim kademelerinde perakendecilik işinin birçok yönlerinin yüksek ücretler, kısa çalışma saatleri ve

(7) Charles E. Kozoll, «How to Train Supervisors to Break in New Employees-Gently,» *Training in Business and Industry*, (Mayıs 1973), ss. 41-42.

istihdam güvenliğine karşı olması nedeniyle, bu uzlaşmanın sağlanması oldukça zordur. Diğer perakendeci kuruluşların şiddetli rekabeti ile karşı karşıya bulunan bir perakendeci daha yüksek ücretler ödemek için fiyatları yükseltmez. Yönetilen astların işlerinin pekçoğu olağandışı fiziksel yetenekler, yüksek eğitim düzeyleri, tecrübe ya da resmileştirilmiş eğitim gerektirmez; ve bu nedenle yüksek aylıkların egemen olması mümkün olmaz. Durmadan artan mağaza çalışma saatleri daha çok part-time ve çift vardiya istihdamı gerektirmekte ve böylece normal çalışma saatlerindeki herhangi bir azalmanın önünü kesme eğilimi taşımaktadır. Perakende satışlardaki mevsimlik dalgalanmalar tüm işgörenler için istihdam güvenliğini engellemektedir. «Part-time» ve «ek» işgörenden artan ölçüde yararlanmak yoluyla «sürekli» işgörenden iş güvencesi son yıllarda büyük ölçüde geliştirilmiştir, fakat bu durum iş güvencesizliğini «part-time» ve «ek» işgörenden aktarmıştır.