

# BÜYÜK MAĞAZALARDA ÇALIŞAN PERSONELİN İŞ DOYUMU ÜZERİNE ÇUKUROVA BÖLGESİNDE BİR ARAŞTIRMA

Azım ÖZTÜRK \*  
Y.Selim GÜZELSOYDAN \*\*

**Özet:** Araştırmamıza konu olan işletmeler kapsamındaki büyük mağazalar ekonomik yaşamda ve günlük hayatta ayrılmaz bir bütün olma durumuna gelmiştir. Faaliyetleri gereği insan faktörüne çok daha bağımlı olarak çalışan ve çalışmamıza konu olan bu işletmeler, çalışanlarının iş koşullarını iyileştirmek, iş doyumunu - doyumsuzluğuna neden olan faktörleri belirlemek ve bu konudaki sorunlara çözüm bulmak durumundadırlar. Bu bağlamda, bu çalışmada büyük mağazalarda çalışanların iş doyumuna ilişkin sorunları tesbit edilerek, sağlıklı ve uygulanabilir çözüm önerileri geliştirilmiştir.

## I.Giriş

Günümüzde artan rekabet koşulları, tüketicilerin hemen her türlü ihtiyaçlarını kolaylıkla temin edebileceği, uygun bir ortamda alışveriş yapabileceği ve kendisine zaman kazandıracak ortamları meydana getirmiştir (Tomlinson, 2000:187-196). Böylece büyük mağaza olarak tanımlanan ve sayıları hızla artan bölümlü mağazalar, hipermarketler, zincir mağaza ve alışveriş merkezleri tüketiciye bu imkanı sunmaktadırlar.

Bu arada, hızla değişen ve globalleşen dünyada, işletmelerin başarısı ve bu başarının devamlılığı şüphesiz onun her yönden, çağdaş ve akılcı yönetimine bağlıdır. Bu bağlamda, yoğun bir rekabet içerisinde faaliyet gösteren işletmelerin başarı unsurları içerisinde, insan faktörünün ön plana geçtiği görülmektedir. Zira, günümüzde işletmelerin başarı düzeyleri, insan kaynaklarını organize edebilme ve faaliyetlerini iş doyumunu yüksek personelle yürütebilme kabiliyetleri ile açıklanabilmektedir.

Dolayısıyla, faaliyetleri gereği insan faktörüne daha çok bağımlı olarak çalışan ve çalışmamıza konu olan büyük mağazalar, çalışanlarının iş koşullarını iyileştirmek, iş doyumunu ve doyumsuzluğuna neden olan faktörleri belirlemek ve bu konudaki sorunlara çözüm bulmak durumundadırlar.

Bu görüş açısından hareketle, bu çalışmada büyük mağazalarda çalışanların iş doyum düzeyleri ortaya konularak sorunlar tespit edilmiş olup, sağlıklı ve uygulanabilir çözüm önerileri geliştirilmiştir.

\* Doç.Dr., Çukurova Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü

\*\* MBA, Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü

## II.Araştırmanın Önemi Ve Amacı

Günümüzde artık işletmelerin yalnızca mal ve/veya hizmet üreten ve kâr amacı güden birimler olduğu düşüncesi giderek önemini yitirmektedir. Bununla beraber çağımızın modern işletme yönetim anlayışı, işletmelerde insan faktörünü daha da önemsemekte, artan bu öneme paralel olarak, personelin yalnızca işletmede belirli bir ücret karşılığında çalışan birey olarak görülmesi, önemini kaybetmektedir. Hatta birçok işletme, klasik personel departmanı anlayışından farklı olarak insan kaynakları adı altında modern oluşumları bünyelerine dahil etme çabası içerisindeyler. Bu çerçevede, çalışanların iş dışındaki yaşamları da dikkate alınarak, içerisinde bulunduğu sosyal ortamdan da tatmin olmasını sağlamaya yönelik çalışmaların olduğu görülmektedir (Ehtiyar,1994:110; Erdoğan,1996:257).

Araştırmaya konu olan büyük mağazalar kapsamındaki işletmeler, ekonomik yaşamda ve günlük hayatta ayrılmaz bir bütün olma durumuna gelmiştir. Her yerde olduğu gibi burada da insan faktörü; personelin motivasyonu, iş doyumunu ve performansı gibi konular daha da önemli hale gelmiştir (Maitland, 1996:105). Çünkü, işletme tarafından maddi ve manevi ihtiyaçları tatmin edilen bireyin işine ve işletmeye olan bağlılığı artacak, işindeki bu mutluluğu onun sosyal yaşamına da olumlu şekilde yansıyacaktır. Böylece hem örgütsel hem de bireysel hedefler daha başarılı bir şekilde gerçekleşecektir (Güney, Varoğlu, Aktaş, 1996:54).

Bu çerçevede, büyük mağazalarla ilgili bu araştırmanın amacı şu şekilde özetlenebilir:

- (1) Büyük mağaza çalışanlarının işlerinden hoşnutsuzluklarını ve hangi durumlardan rahatsız olduklarının belirlenmesi ve işlerinden beklentilerinin açığa çıkartılması,
- (2) Personelin doyum sağlanması için alınacak önlemler ve işletmenin uygulayacağı personel politikalarının belirlenmesi, ve
- (3) Böylece, söz konusu işletmelerin personelinin iş doyumlarına ilişkin güncel ve uygulanabilir öneriler geliştirerek toplumsal kalkınmamıza katkı sağlamaktır.

## III.Araştırmanın Kapsamı Ve Yöntemi

### A. Araştırmanın Kapsamı

Araştırma kapsamına, Çukurova bölgesinde faaliyet gösteren üç büyük mağaza ve buradan seçilen 300 denek alınmıştır. Seçilen büyük mağazalar bölgesel nitelikte olmayıp, ülkenin diğer bir çok kentinde de şubesi bulunmaktadır. Dolayısıyla bu çalışma, Türkiye'deki diğer büyük mağaza çalışanlarının iş doyumunu düzeylerinin belirlenmesine ışık tutacak niteliktedir.

*B.Araştırmanın Yöntemi*

## Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplamak amacıyla "Anket Metodu" kullanılmıştır. Anketler, belirlenen deneklere direkt olarak ulaştırılmıştır. Böyle bir uygulama, çok fazla zaman ve uğraş gerektirmesine rağmen geri dönüşüm oranını yükseltmiştir.

## Anketlerin Geri Dönüşüm Sayısı ve Oranı

Anketler, önceden belirlenen üç büyük mağaza çalışanlarından 300'üne ulaştırılmıştır. Bunlardan 198'i anketi tam olarak doldurmuş, 2 anket geçersiz sayılmış ve 100 denek ise anketi cevapsız bırakmışlardır. Böylece, anketlerin geri dönüşüm oranı %66 olup, kabul edilebilir sınırının oldukça üzerindedir (Thill, 1993: 291). Dolayısıyla olumlu bulunmuştur.

#### IV.Elde Edilen Bulgular Ve Bunların Genel Bir Değerlendirilmesi

Büyük mağaza çalışanlarının iş doyumlarına ilişkin sorunların tespiti ve çözüm önerilerinin geliştirilmesine yönelik yapılan bu araştırmada, elde edilen sonuçlar teorik bilgiler esas alınarak yorumlanacaktır. Bu çerçevede, konu iki ana faktöre göre ele alınacaktır. Bunlardan ilki, bireysel faktörlere göre iş doyumunu; ikincisi ise, iş ve iş ortamına bağlı olarak iş doyumunu şeklindedir.

Bu arada, burada, anketteki bütün soruların yorumu yerine, konuya ilişkin temel nitelikteki sorunlar ve çözüm önerilerine yer verilmiştir.

*A. Bireysel Faktörlere Göre İş Doyumu Düzeyleri*

Bireysel faktörlere göre iş doyumunu; iş görenin beklentileri, iş görenin iş tecrübesi, sosyal kişiliği, hizmet süresi ve eğitim düzeyine bağlı olarak gerçekleşen iş doyumunu düzeyidir. Bunlar kişinin kendisinden kaynaklanan iş doyumunu bileşenleri olarak da bilinmekte olup, aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

## İş görenin Beklentileri

Her insanın işi ya da mesleğine karşı bir beklenti içerisindeydir. Bu beklenti kişiden kişiye farklılık göstermekte beraber temelde her biri belirli amaca yöneliktir. İş görenlerin beklentileri aynı zamanda, iş doyumuna önemli ölçüde etki eden faktörlerin başında gelmektedir. Zira, bir tanıma göre iş doyumunu, iş görenin işinden olan beklentileri ile elde ettiklerini karşılaştırmasının bir sonucudur (Cherrington, 1983:272). Dolayısıyla iş veya meslek, bireyin beklentilerine cevap verebildiği ölçüde doyum sağlayıcıdır.

Bu çerçevede, araştırma kapsamındaki mağaza çalışanlarına, yaptıkları işin beklentilerine ne ölçüde uygun olup olmadığını ortaya koyabilmek amacıyla görüşleri sorulmuş ve tablo-1'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 1: İşgörenlerin Yaptıkları İş ve Beklentileri İle İlgili Görüşleri

Tercih Durumları	Kişi Sayısı	Oran (%)
Başka bir iş olsaydı hemen değiştirirdim	52	26
Şu andaki ücreti başka yerde versinler hemen kabul ederim	42	21
Hem işimi hem de mesleğimi değiştirmek istiyorum	24	12
İşimi başka bir işle değiştirmek istiyorum	17	9
İşimi değiştirmek istiyorum, ancak daha iyisini bulursam değiştiririm	28	14
İşimi değiştireceğimi sanmıyorum	20	10
İşimi hiçbir işle değiştirmem	15	8
Topla n	198	100.0

Tablo-1 incelendiğinde, ankete katılanların yalnızca %7'si işlerini hiçbir işle değiştirmeyeceklerini, %10'u işlerini değiştireceklerini sanmadıklarını, %14'ü ise daha iyisini bulmak koşuluyla işlerini değiştireceklerini belirtmişlerdir. Geriye kalan %68'lik grup, işini değiştirme arzusunda. Buna daha iyisini buldukları takdirde iş değiştirmeyi isteyenleri de eklediğimizde oran %82 gibi yüksek bir seviyeye gelmektedir. Bu sonuç, çalışanların yaptıkları işin, beklentilerine büyük ölçüde uygun olmadığını göstermektedir.

#### İşgörenin Sosyal Kişiliği

İş doyumunu ile işgörenin kişiliği arasında yakın ilişki vardır (Streers ve Porter, 1979:19). Bireyin sosyal yönü, onun duygusal nitelikler gösteren ihtiyaçlarının alanıdır. Örneğin, birey, belli bir sosyal çevre ve ortama ait olma isteğini duyacak, bu çevrenin diğer üyelerini sevme ve onlar tarafından sevildiğini hissetmek isteyecektir. Çevre, bireyin kendi ailesinden tüm insanlığa kadar geniş bir alanı kapsayabilir (Kaynak, 1982:372). Bunun sonucunda ailesi, çevresi ve diğer insanlarla uyumlu olan, onlar tarafından sevildiğini hisseden bireyin bu sosyal kişiliği onun işinden doyum sağlamasına neden olacaktır.

Bu çerçevede anketin bir diğer sorusunda "iş arkadaşlarımla, mutlu bir aile gibiyiz" önermesine katılıp katılmadıkları sorulmuş ve tablo-2'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 2: Çalışanların İş Arkadaşları İle İlişkilerinin Düzeyi

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	12	6	20
Katılmıyor	28	14	
Fikri Yok	16	8	8
Katılıyor	92	47	72
Tamamen Katılıyor	50	25	
Toplam	198	100.0	100.0

Tablo-2 incelendiğinde, çalışanların %72'si, iş arkadaşları ile ilişkilerinin mutlu bir aile gibi olduğunu belirtirken, %20'si bu fikre katılmadıklarını ifade etmiştir. Dolayısıyla, mağaza çalışanlarının büyük çoğunluğu iş arkadaşları ile iyi ilişkiler içerisinde olduklarını belirtmişlerdir.

#### İşgörenin İş Tecrübesi

Tatminsizlik duygusunun oluşumuna neden olan faktör, işgörenin gerçekçi olmayan beklentileridir. Bu beklentiler, zamanla bireyin işini, iş hayatını tanıması ve tecrübe kazanması ile giderek daha gerçekçi esaslara dayanır. Bunun sonucunda bireyin iş tecrübesi arttıkça beklentileri de iş hayatının gerçek akışına göre olmakta ve sonuçta işgören iş doyumuna ulaşmaktadır. Genç ve tecrübesiz işgörenlerin ilk yıllarda iş doyum düzeylerinin çok düşük olduğu ancak yıllar ilerledikçe düşük olan bu düzeyin giderek yükselmeye başladığı görülmektedir (Arnold ve Feldman, 1986:96).

Bu bağlamda ankete katılan büyük mağaza çalışanlarına "iş tecrübem yeterlidir" görüşüne ne ölçüde katılıp, katılmadıkları sorulmuş ve tablo-3 deki görüşler elde edilmiştir.

Tablo 3: Çalışanların İş Tecrübelerine İlişkin Cevapları

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	48	25	54
Katılmıyor	58	29	
Fikri Yok	24	12	12
Katılıyor	42	21	37
Kesinlikle Katılıyor	25	13	
Toplam	198	100	100.0

Tablo-3'de görüldüğü gibi, çalışanların %54'ü işlerinde yeterli tecrübeye sahip olmadıklarını, %12'si bu konuda fikir sahibi olmadığını, %37'si ise yeterli tecrübeye sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Türkiye'de ve özellikle de Çukurova bölgesinde mağazacılığın yeni olduğu dikkate alındığında bu sonucun doğal olduğu söylenebilecektir. Ayrıca, anketin bir diğer sorusu ile, çalışanların buldukları görevdeki hizmet sürelerinin %84 oranla 1-3 yıl gibi kısa süreli olduğu görülmüştür. Bunun da, bireye yeterli tecrübeyi kazandıracak yeterlilikte bir süre olduğu söylenemeyecektir.

#### İşgörenin Hizmet Süresi

Çalışanların işte kalma süresinin uzunluğu, yaşla yakından ilgilidir. Yaşı ilerledikçe aynı işte kalmaya devam eden işgörenlerde iş doyumunu yükselmektedir. Sürekli olarak iş değiştirme arzusu, iş doyumsuzluğunun en önemli belirtisidir (Aktaş ve Aktaş, 1991:78).

Anketin bir diğer sorusunda büyük mağaza çalışanlarına, "emekli oluncaya kadar mağazada çalışmayı düşünüyorum" görüşüne ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve tablo-4'deki yanıtlar alınmıştır.

Tablo 4: *Çalışanların Aynı İşte Kalıp-Kalmama Düşüncelerinin Dağılımı*

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	38	19	51
Katılmıyor	62	32	
Fikri Yok	24	12	11
Katılıyor	24	12	38
Kesinlikle Katılıyor	48	26	
Toplam	196	100.0	100.0

Mağaza çalışanlarının verdikleri cevaplar incelendiğinde, %51'i emekli oluncaya kadar mağazacılık sektöründe çalışmayı düşünmezken, düşünenlerin oranı %38 ve bu konuda kararsız olanların oranı %12'dir. Söz konusu sektörde personel devir hızının yüksek olduğu dikkate alındığında, verilerin uygulamadaki sonuçlara paralel olduğu görülmektedir.

#### İşgörenin Eğitim Düzeyi

Eğitim, iş doyumunun oluşumunda en önemli faktörlerden bir tanesi olup, eğitim düzeyi işgörenin doyum derecesini de etkileyebilen bir yapıdadır. Burada önemli olan, bilgi birikimi, çalışma değerleri, özlem düzeyleri, örgütsel beklentileri gibi faktörlerle yapılan işin sağladığı ortam ve olanaklar arasında bir dengenin bulunmasıdır. Örneğin, bazı işlerde, yüksek öğrenimli işgörenlerin, orta-lise ve ilkökul düzeyinde eğitim almış işgörenlerden daha az doyumlu oldukları bilinmektedir (İncir, 1990:53).

Bu çerçevede, örnek kitleyi oluşturan büyük mağaza çalışanlarının eğitim düzeyleri ile ilgili bulgular tablo-5'te ifade edilmiştir.

Tablo 5: *Çalışanların Eğitim Düzeyleri*

Eğitim Düzeyleri	Sayı	Yüzde(%)
İlkokul	28	14
Ortaokul	21	11
Lise	133	67
2 Yıllık Yüksekokul	7	4
4 Yıllık Yüksekokul	6	3
Diğer	3	1
Toplam	198	100.0

Tablo-5'den anlaşılacağı üzere, çalışanların %67'si lise mezundur. Buna ilk ve orta okul düzeyleri de eklendiğinde çalışanların, %92'sinin orta öğrenimli olduğu söylenebilecektir.

Yapılan işin gerektirdiği bilgi, beceri ve eğitim düzeyleri, burada elde edilen eğitim düzeyi karşılaştırıldığında, bir uygunluğun olduğu söylenebilecektir. Zira, bu çalışmada hedef kitleyi, herhangi bir idarecilik görevi olmayan, mağaza çalışanları oluşturmaktadır.

*B.İş ve İş Ortamına Bağlı Faktörlere Göre İş Doymu Düzeyleri*

Çalışanların, başlıca bireysel faktörlere göre iş doymu düzeylerini ortaya koyduktan sonra burada, büyük mağazaların, çalışanlarına sunduğu iş ve iş ortamına bağlı olarak gerçekleşen iş doymu düzeylerine ilişkin açıklamalarda bulunulacaktır.

Bu bağlamda çalışanların; işin genel görünümü, ücret, ilerleme olanağı, ödüllendirme sistemi, yöneticinin tutum ve davranışı, hizmet-içi eğitim, çalışanların kararlara katılım derecesi gibi faktörlere göre iş doymu düzeyleri ile ilgili aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

*İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesine Göre İş Doymu*

İşin kendisi ve genel görünümü iş doyumunun önemli bir kaynağıdır (Luthans, 1995:126). Herşeyden önce bu faktörler çalışanların iş tatminini yükseltmek için, yöneticinin üzerinde işlem yapabileceği değişkendir. Örneğin bazı durumlarda işin işgörene sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel yapısı işgörenin kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek düzeyde olmadığından bu durum çoğu kez bir doyumsuzluk nedeni olmaktadır. Yine, bazı işgörenler açısından işin ilginç olması, heyecan verici olması, bireye yeni şeyler öğrenme fırsatı tanınması ve sorumluluk duygusunu vermesi de önemli doyum faktörleridir (Tiffin ve McCormick, 1965:342). Dolayısıyla, işgörenin işinden tatmin bulmasında etkili olan faktörler arasında işin genel görünümü, işgörene sağladığı çıkarlar ile iş ortamı şartlarının özel bir yeri vardır (Erdoğan, 1996:236).

Bu çerçevede çalışanlara, işin genel görünümü ve zorluk derecesinin belirlenmesi amacıyla “şu andaki yaptığım iş mağazada yapabileceğim işlerden bana daha uygundur” görüşüne katılmadıkları sorulmuş ve tablo-6’daki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 6: *Çalışanların İşin Genel Görünümü ve Zorluk Derecesine İlişkin Görüşleri*

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	16	8	22
Katılmıyor	28	14	
Fikri Yok	28	14	14
Katılıyor	60	30	64
Tamamen Katılıyor	66	34	
Toplam	198	100.0	100.0

Tablo-6 incelendiğinde, çalışanların %64’ü genel görünüm ve zorluk derecesi yönünden yaptıkları işten memnun olduklarını, %22’si şu andaki yaptıkları işin kendilerine uygun olmadığını belirtmişlerdir. Ayrıca %14’ü “fikrim yok” yanıtını vermiştir.

Bu bulgular, mağaza çalışma koşullarının işgören açısından genellikle zor olmadığını ve işin çalışanlarca uygun bulunduğunu ortaya koymaktadır.

### Ücrete Göre İş Doyumu

İş doyumu konusunda yapılan çalışmalar, doyum veya doyumsuzluğun temel faktörlerinden birisi olarak ücreti göstermektedir. Şüphesiz işgörenin işe karşı tutumunu, aldığı ücretin yeterliliği, alması gerekene oranla normalliği ve ihtiyaçlarını karşılama derecesi de belirleyecektir (Erdoğan, 1996:238). Diğer bir ifadeyle, birey işinden sağladığı ücret ölçüsünde istediklerine alabilmekte ve böylelikle doyuma ulaşabilmektedir.

Ankete katılan büyük mağaza çalışanlarının, ücrete göre doyum düzeylerini belirlemek amacıyla "yaptığım işe göre aldığım ücret iyidir" görüşüne ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve tablo-7'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 7: *Çalışanların Ücretlerinin Yeterli Olup Olmadığına İlişkin Görüşleri*

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	56	28	65
Katılmıyor	73	37	
Fikri Yok	12	6	6
Katılıyor	47	24	29
Tamamen Katılıyor	10	5	
Toplam	198	100.0	100.0

Tablo-7'de görüldüğü gibi, mağaza çalışanlarının %65'i yaptıkları işe göre aldıkları ücretin yetersiz olduğu görüşündedir. Ücretinden memnun olanların oranı ise %29 iken, %6'lık kesim bu konuda herhangi bir fikrinin olmadığını belirtmiştir.

Bu bulgular, büyük mağazalarda ücret düşüklüğünün önemli bir doyumsuzluk faktörü olduğunu göstermektedir. Zira, çalışanlarla yüz yüze yapılan görüşmelerde de ücret yetersizliği sıkça dile getirilen konuların başında gelmiştir.

### Ödül Sistemine Göre İş Doyumu

Bir işgörenin yaptığı işten doyum sağlaması veya doyumsuz olması, erişilen ödüllerin beklenen düzeyin altında olması, tam o düzeyde olması veya beklenen düzeyin üstünde bulunması gibi durumlara göre de değişir (Baykal, 1978:40). Erişilen ödüller işgörenin beklentileri ile uyum halinde ise kişi doyuma ulaşacaktır. Dolayısıyla, işgörenlerin yaptıkları işten doyumlu olmalarını sağlamak için uygun bir ödül sistemi uygulanmalıdır.

Bu çerçevede, ankete katılanlara "çalıştığım yerde uygun bir ödüllendirme sistemi uygulanmaktadır" görüşüne ne ölçüde katıldıkları sorulmuş olup, elde edilen bulgular tablo-8'de ifade edilmiştir.



Tablo 8: Çalışanların Mağazadaki Ödül Sistemine İlişkin Görüşleri

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	60	30	44
Katılmıyor	28	14	
Fikri Yok	36	18	18
Katılıyor	31	16	38
Tamamen Katılıyor	43	20	
Toplam	198	100.0	100.0

Tablo-8 incelendiğinde, çalışanların %44'ü çalıştıkları yerde uygun bir ödüllendirme sisteminin olmadığını ifade etmişlerdir. Buna karşılık, olduğunu söyleyenlerin oranı ise %38 ve herhangi bir görüş belirtmeyenlerin oranı %18'dir. Bu arada, yüz yüze görüşmelerden edindiğimiz bilgiye göre, mağazalarda uygulanan başlıca ödül sisteminin prim sistemi şeklinde olduğudur. Bunun yanında kısa süreli izinler ve terfi de, az olmakla beraber uygulanmaktadır. Bütün bunların yanında kanımızca, performansa göre ödül sisteminin uygulanması daha yararlı olacaktır.

#### İlerleme Olanığına Göre İş Doyumu

İlerleme, çalışanın kademesinden bir değişme olmadan, yapmış olduğu işten daha önemli olan bir işe geçmesidir. Yükselmek, dinamik bir yaşantı sürdürmek isteyen her iş görenin özlemidir. Böylece, işgören kendisine daha çok güven duyar, kişiliği gelişir ve çalışma isteği de artar (Sabuncuoğlu ve Özkalp, 1989:101).

Bu bağlamda, çalışanlara "mağazada yükselme, kabiliyetten çok, şans ve başka faktörlere bağlıdır" görüşü sorulmuş ve tablo-9'daki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 9: Çalışanların Mağazadaki İlerleme Durumlarına İlişkin Görüşleri

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	33	17	35
Katılmıyor	36	18	
Fikri Yok	36	18	18
Katılıyor	27	14	47
Tamamen Katılıyor	64	33	
Toplam	196	100.0	100.0

Tablo-9'a göre, ankete katılan 196 çalışandan %47'si, mağazada yükselmenin kabiliyetten çok, şans ve başka faktörlere bağlı olduğunu belirtmişlerdir. İlerlemenin adil ve kabiliyete bağlı olarak gerçekleştiğini ileri sürenlerin oranı ise %35 iken, %18'lik bir grup fikir belirtmekten kaçınmıştır.

Mağazacılık sektörünün dinamik yapısı ve kişinin sosyal yönünü ortaya çıkarması açısından ilerlemede, eğitim derecesi ve performans gibi kalifiye özelliklerin rol oynaması gerektiği görüşünü taşımaktayız.

### Amire Göre İş Doyumu

Yapılan çalışmalar, amirleri tarafından sevgi ve saygı gören, dikkate alınan ve kendilerine değer verildiği hissi taşıyan işgörenlerin doyum düzeylerinin çok yüksek olduğu gerçeğini ortaya koymuştur (Wexley ve Yukl, 1977:113). Dolayısıyla, amir hem işgörenin işten doyumlu olmasını sağlamakta hem de bireyin organizasyonla bütünleşmesini sağlayarak istenmeyen olası sakıncaları da önleyici bir role sahiptir.

Bu bağlamda, mağaza çalışanlarının, amirleri hakkındaki düşüncelerini öğrenmek amacıyla “amirim çalışanlara güvenir ve onlara saygılıdır” görüşüne katılıp katılmadıkları sorulmuştur. Elde edilen görüşler tablo-10’da ifade edilmiştir.

Tablo 10: *Çalışanların Amirlerine İlişkin Görüşleri*

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	32	16	26
Katılmıyor	20	10	
Fikri Yok	15	8	8
Katılıyor	68	34	66
Tamamen Katılıyor	43	32	
Toplam	198	100.0	100.0

Tablo-10 incelendiğinde çalışanların %66 gibi büyük bir çoğunluğun amirlerinden ve amirin kendilerine karşı tutumundan memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bunun yanında %26 oranındaki grup, amirlerinden memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu bulgular mağaza çalışanlarının amirlerinden büyük oranda hoşnut olduklarını göstermekte olup, olumlu bulunmuştur.

### Hizmet-İçi Eğitime Göre İş Doyumu

Eğitim, bir meslek elemanının, mesleğine aday veya asil olarak girişinden çeşitli nedenlerle işinden ayrılışına dek geçen süre içerisinde bilgi, beceri ve davranışlarında değişiklik yapmaya yönelik etkinliklerin tümüdür (Kalkandelen, 1979, s.14). Bu bağlamda, sürekli eğitim, işletmeler açısından son derece önem arz etmektedir.

Bu bağlamda, çalışanlara “işgörenlerin çalışma süreci içerisinde iyi bir eğitimden geçmeleri sağlanıyor” görüşü sorulmuş ve tablo-11’deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 11: *Çalışanların Hizmet-İçi Eğitime İlişkin*

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	46	24	56
Katılmıyor	62	32	
Fikri Yok	20	10	10
Katılıyor	54	28	34
Tamamen Katılıyor	12	6	
Toplam	194	100.0	100.0

Tablo-11 incelendiğinde araştırmaya dahil olan çalışanların %56'sı, yeterli ölçüde hizmet-içi eğitimin verilmediğini belirtmişlerdir. Geriye kalanların %34'ü olumlu görüş bildirirken, %10'u "fikrim yok" demiştir. Bu bulgular, büyük mağazalarda önemli ölçüde hizmet-içi eğitimi eksikliğinin olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, mağaza çalışanlarının büyük çoğunluğunun lise eğitimine sahip oldukları dikkate alındığında, bu konunun önemli bir sorun olduğu söylenebilecektir.

#### Kararlara Katılım Derecesine Göre İş Doyumu

Kararlara katılma, son yıllarda yönetim bilimcilerin üzerinde en çok durdukları konulardan biridir. Kararlara katılma, işgörenlerin organizasyon amaçlarını benimsemelerini ve bu amaçlar doğrultusunda çaba harcamalarını sağlar (İncir, 1984:74). Bu etkileşim sürecinde kararlara katılım, birey-organizasyon uyumunu sağlayarak işgöreni çalışmaya özendirme bakımından son derece önemli bir etkiye sahiptir. Bu bağlamda, çalışanlara "mağaza genel politikaları hakkında çalışanlara yeterli bilgiyi veriliyor" görüşüne ne ölçüde katıldıkları sorulmuş ve tablo-12'deki bulgular elde edilmiştir.

Tablo-12:Çalışanların Kararlara Katılım Durumlarına İlişkin Görüşleri

Katılma Dereceleri	Kişi Sayısı	Oran (%)	Toplu Oran(%)
Kesinlikle Katılmıyor	7	4	16
Katılmıyor	23	12	
Fikri Yok	14	8	8
Katılıyor	71	37	76
Tamamen Katılıyor	75	39	
Toplam	190	100.0	100.0

Tablo-12 incelendiğinde, mağazalarda çalışanların %76'sı mağaza genel politikaları hakkında kendilerine yeterli bilginin verildiğini belirtmişlerdir. Bu fikre katılmayanların oranı %16 iken, %8'lik bir grup fikir sahibi olmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu sonuç, çalışanların yönetime katılımı açısından olumlu bulunmuştur.

#### V.Sonuç

En basit anlatımıyla çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluk derecesi diye adlandırılan iş doyumu, işgörenlerin ve dolayısıyla işletmelerin başarı ve etkinliği ile son derece ilişki içerisindedir. Günümüzde artık işletmeler, çalışanlarının iş doyumuna ulaşabilmelerini sağlamak amacıyla her ayrıntıyı dikkate almaktadırlar. Çünkü, bireyin gerek iş, gerekse iş dışı yaşamında maddi ve manevi bir takım ihtiyaçları vardır. İşte bu ihtiyaçlar işletme tarafından tatmin edildiği ölçüde işgören doyuma ulaşacak ve işteki başarısı artacaktır.

Dolayısıyla, "önce insan" şeklindeki günümüz yönetim anlayışında, iş doyumu yüksek personelle çalışabilmek önemli bir faktör olarak ortaya

çıkmiştir. Bu durum, faaliyetleri gereği insan faktörüne daha çok bağımlı olarak çalışan ve bu araştırmaya konu olan büyük mağazalar için daha da önem arz etmektedir.

Türkiye’de henüz gelişmekte olan bir sektör olan büyük mağazalarda çalışan personelin iş doyumunu düzeylerine ilişkin yapılan bu çalışmada ulaşılan sonuç ve öneriler şunlardır:

1) Çalışanların sosyal kişilikleri, aktivite ve beşeri ilişkilerindeki canlılıkları, iş yaşamlarında da etkili olmaktadır. Bu bağlamda, sosyal yaşamında doyumlu bir kişinin iş hayatında da daha uyum içerisinde olduğu görülmüştür.

2) İş doyumunun oluşumunda, işgörenin işinde harcadığı hizmet yılları da etkili olmaktadır. Yıllar geçtikçe aynı işte kalan kişilerde iş doyumunun yüksek olduğu görülmektedir.

3) İşin genel görünümü ve zorluk derecesi işgörenin işinden doyumlu olmasında rol oynayan faktörlerdendir.

4) Ücret faktörü de, bireyin işinden doyum sağlamasında ya da doyumsuz olmasında en önemli değişkenler arasındadır. Ücret, ülkemizde adeta bir prestij unsurudur. Çoğu durumda kişiler, aldıkları ücret ölçüsünde saygınlık kazanmaktadır.

5) Mağaza çalışanlarının önemli bir kısmı mağaza da ilerleme ve terfi olayının yetenekten çok başka faktörlere bağlı olduğu görüşündedirler.

6) Amir faktörü de iş doyumunda önemli bir değişkendir. Mağaza çalışanlarının büyük bir kısmı amirlerinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum olumlu bulunmuştur.

7) Diğer yandan, çalışanların kararlara katılım düzeyinin yüksek olması da, doyum düzeylerini artırıcı etki yapmaktadır.

Yapılan bu açıklamalar çerçevesinde, mağaza çalışanlarının genel anlamda işlerinden doyumsuz oldukları söylenebilir. Yüz yüze yapılan görüşmelerde çok az sayıda olmakla birlikte, bazı çalışanlar işlerini çok sevdiklerini ve iş doyumunu her zaman hissettiklerini belirtmişlerdir.

**Abstract:** Large-Scale Retailers which is the subject of our research becomes the most important component of daily economic life. The operations and activities of Large-Scale Retailers mostly depend on human resource factor. So they have to determine the factors that cause job satisfaction and job dissatisfaction and find solutions of problems in those areas. And also they have to improve working conditions of employees. In this study, the problems related with job satisfaction is determined, and aplyable solutions is improved for employees of Large-Scale Retailers

### Kaynaklar

- AKTAŞ, M.; AKTAŞ, R. (1991), "Uzmanlaşma, Yazılı Kurallar ve Yeniden Yönetimin İş Doyumu Üzerine Etkisi", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:2, MPM, Ankara.
- ARNOLD, H.; FELDMAN, D. (1986), **Organizational Behavior**, McGraw Hill, Inc., USA.
- BAYKAL, B. (1978), **Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakış**, İ.Ü. Yay.No:2524, İstanbul.
- CHERRINGTON, D.J. (1983), **Personnel Management**, B.Y. University, WCB Publishers, USA.
- EHTİYAR, R. (1994), "Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin İş Tatmini ve AntalyaYöresinde Yapılan Bir Uygulama", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:4, MPM Yayınları, Ankara
- ERDOĞAN, İ. (1996), **İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış**, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yay. No:266, İstanbul.
- GÜNEY, S.; VAROĞLU, A.; AKTAŞ, A. (1996), "Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma", *Verimlilik Dergisi*, Sayı:3, Ankara.
- İNCİR, G. (1984), **Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış**, MPM Yayın No:313, Ankara.
- KALKANDELEN, A.H. (1979), **Hizmet-İçer Eğitim**, Ajans-Türk Gaz. Ve Matbaacılık Sanayi, Ankara.
- KAYNAK, T. (1996), **İnsan Kaynakları Planlaması**, İ.Ü. Yay.No:242, 2.Baskı, İstanbul.
- LUTHANS, F. (1995), **Organizational Behavior**, 7.Baskı, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- MAİTLAND, I. (1996), **Personel Yönetimi**, Çev: Duygu Uğur, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.
- SABUNCUOĞLU, Z.; ÖZKALP, E., (1989), **Örgütsel Davranış**, A.Ü.A.Ö.F. Yay.No:40, Eskişehir.
- THILL, J. (1993), **Excellence In Business Communication**, 2.Baskı, McGraw-Hill, Inc, USA
- TIFFIN, J.; McCORMICK E. (1965), **Industrial Psychology**, Prentice Hall Inc., 5.Baskı, Englewood Cliffs, USA.
- TOMLINSON, R. (2000), "Who's Afraid of Wall-Mart?", *Fortune*, June-2000, USA.
- WEXLEY, K.N., YUKL, G.A. (1975), **Organizational Behavior and Industrial Psychology**, Oxford Univ. Press, London.