

BÜYÜK MAĞAZA ORGANİZASYONLARINDA PERSONEL FAALİYETLERİNİN İNSAN FAKTÖRÜNÜN ÖNEMİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

Doç. Dr. Celil KOPARAL

Büyük mağazaların başarısında insan faktörü hayati öneme sahiptir. Günümüzde mağaza içi ve çevresine ilişkin pekçok faktör büyük mağazalarda personel sorunlarının farklılığını ve karmaşıklığını arttırmaktadır. Personel yönetimi işletmenin işgörenleriyle ilgilidir. Büyük mağazalarda temel personel faaliyetleri, personel planlaması; işgörenlerin seçimi, eğitimi ve ücretlendirmesi; yeterli başarı düzeyinin korunması; işgörenler için hizmet faaliyetlerinin yönlendirilmesi; ve işgörenlerin şikayetlerinin ele alınmasını kapsar. Bu faaliyetlerin başarıyla uygulanması, beşeri ilişkilerin temel prensiplerinin anlaşılmasını ve uygulanmasını gerektirir. Personel yöneticileri aynı zamanda istihdam ve çalışma uygulamalarını etkileyen tüm karmaşık ve değişen devlet yasaları ile yerel yasaları yakından izlemelidirler.

Personel faaliyetleri diğer perakendecilik fonksiyonlarını hem mağazanın hem de tüketicinin görüş açısından tatminkar bir biçimde yürütecek personeli geliştirmek için tasarlanır. Temel görevi diğer bölümlerin daha etkin biçimde faaliyet göstermesine yardım sağlamak olması nedeniyle, personel bölümü mağazanın diğer bölümlerinin yöneticileriyle yakın işbirliğinde bulunmalıdır.

A. PERSONEL POLİTİKALARI

Personel politikaları açık ve kesin olmalıdır. Bu açıklığın ve kesinliğin sağlanabilmesi için personel politikaları yazılı olmalı; titiz bir biçim belirlenmeli; sürekli olarak uygulanmalı; sabit ancak değişen koşulları karşılayabilecek esneklikte olmalı; işgören-yönetim ilişkilerinin bütün temel yönlerini kapsamalı; ve işgörendenler arasında yaygın biçimde ilan edilmelidir (1). İkincil yöneticilerin mağaza personelini etkileyen bazı kararlar aldıkları geniş ölçekli perakendecilikte kesin ve yaygın biçimde ilan edilmiş politikalar özellikle önemlidir. Bu yöneticiler mağazanın politikalarını bilmedikçe ve izlemedikçe işgörendenlerin olumsuz davranışları kaçınılmazdır.

Kesin personel politikaları aşağıdaki alanları kapsamalıdır:

— Personel bölümünün yetki ve sorumlulukları ile mağazanın diğer bölüm ve departmanları ile ilişkileri.

— Personelin işe alınması ve işgören kaynakları.

— Personelin seçilmesi, mülakatların sayısı ve türleri, testlerin uygulanması.

— Yeni ve mevcut personel için eğitim yöntemleri ve eğitimin kapsamı.

— İşgörene yapılan ödemeler ve ödeme yöntemleri.

— Çalışma saatleri, hafta başına çalışma günlerinin sayısı ve tatilleri de içerecek biçimde çalışma koşulları.

— Emeklilik, sigorta, hastalık izni ve benzer haklar.

— Yeni işgörendenlerin işe alınması.

— İşgörendenlere sağlanan indirimler.

— Terfiler, nakiller ve hizmete son verme.

— Personel değerlemesi ve derecelendirmesi.

— Kıyafet yönetmeliği ve satış görevlilerini etkileyen diğer kurallar.

(1) Michael J. Jucius, *Personel Management* (Momewood, III. Richard D. Irwin, Inc., 1971), ss. 101-113.

- İşgören kafeteryaları ve diğer hizmet faaliyetleri.
- Personel şikayetleri ve bunların ele alınması yöntemleri.

B. PERSONEL FAALİYETLERİNİN YÜRÜTÜLMESİ

Küçük bir mağazanın sahibi ya da yöneticisi genellikle bütün personel faaliyetlerini yürütür. Bu birey doğal olarak mağazanın az sayıdaki işgörenlerini oldukça iyi tanır ve bu işgörenlerle oldukça yakın çalışma ilişkileri içinde bulunur. Bu nedenle biçimsel anlamda personel faaliyetleri için nispeten az zamana ihtiyaç duyulur. 15 ya da 20 işgören istihdam eden orta büyüklükteki bir mağazada işgörenlerin işe alınması, eğitilmesi ve diğer personel faaliyetleri daha fazla dikkat gerektirir. Eğitim işlerinin bir kısmını ele alması için bir sorumlu satış rehberi atanabilir (2). Zincirleme mağaza bölge büroları özellikle bölgelerindeki küçük mağazalar için bazı personel sorumluluklarını üstlenebilirler, fakat mağaza yöneticileri yine de personel görevlerinin pek çoğunu yerine getirirler.

Büyük mağazalarda personel faaliyeti daha ayrıntılı programları gerekli kılar. Büyük mağaza organizasyonlarındaki işgören sayısı işe alma ve eğitim sorunu yaratır. Genel politikaları belirleyen yöneticiler ile işgörenler arasındaki doğrudan ilişki noksanlığı en aza indirilmesi gereken yanlış anlamalara ve kötü niyete yol açabilir. Bu nedenle, personel bölümünün hem personel görevlerini yerine getirmesi, hem de daha önemlisi, faaliyet nezaretçilerinin mağazanın personel politikalarını anlamalarına ve yürütmelerine yardımcı olması gerekir.

Gerçekten, personel bölümünde de çalışsalar diğer bölümlerde de çalışsalar, mağazanın bütün yöneticilerinin ve işgörenlerinin personel faaliyeti ile ilgileri vardır. Bu kişilerin bir çoğu yeni işgörenlerin eğitimi için sorumluluk alacaklardır ve terfi edecek yöneticilerin çoğu zaman kendi yerlerine atanacak yöneticileri yetiştirmeleri beklenir. Ancak her bireyin faaliyetleri mağaza içinde sağlıklı ya da zayıf beşeri ilişkilerin gelişmesine katkıda bulunur. Mağazanın yönetici eğitimi planıyla alay eden ya da bu planı el altından mahvetmeye çalışan bir zincirleme mağaza yöneticisi tüm

(2) «Personnel Management: Future Problems and Opportunities», **Personnel**, (Ocak-Şubat 1981), ss. 53-59.

personel programını zayıflatır. Beşeri ilişkileri anlamakta başarısız olan ve astlarına sürekli olarak tahakküm etmeye çalışan departman yöneticisi işgören devir hızını artırır ve personel bölümünün işgören seçimi programını zorlaştırır. Bunun tersine, görevlerini başarılı bir biçimde yerine getirmeleri için işgörenlere önderlik eden yönetici mağazanın personel amaçlarına önemli ölçüde destek olur.

C. PERSONEL BÖLÜMÜ

Büyük mağazalarda personel bölümü çoğu zaman mağaza faaliyetleri bölümünün bir parçasıdır, fakat personel fonksiyonunun organizasyonun ayrı bir bölümü olması konusunda kuvvetli bir eğitim vardır. Mağazalar küçük iken personel sorunu daha az öneme sahipti. Kendi astı olan en fazla sayıda işgörene sahip bulunan yönetici mağaza faaliyetleri yöneticisiydi. Mağaza faaliyetleri yöneticisi personel faaliyetlerinin organizasyonunda birinci kişiydi. Mağaza faaliyetleri bölümünün genellikle en fazla sayıda işgörene sahip olduğu hâlâ bir gerçektir, fakat mağazaların büyüklüğündeki gelişme ve personel sorununun faaliyet alanındaki genişleme birçok mağazada personeli ayrı bir bölüm haline getirmeyi çekici kılmıştır (3). Personel fonksiyonunu temel bölüm yapan bu değişme personel faaliyetlerinin ve sorumluluklarının artan karmaşıklığı nedeniyle gerekli olmaktadır. Yeni iş yasaları, işçi sendikalarının büyümesi, kısaltılmış çalışma saatleri, yükselen ücretler, yeni eğitim tekniklerinin gelişmesi ve işgörenlerin verimliliğini artırma ihtiyacı bu değişmeyi gerekli kılan başlıca personel faaliyetleri ve sorunlarıdır.

Mağaza faaliyetleri bölümünün bir alt birimi de olsa ayrı bir bölüm de olsa, personel bölümünün temel fonksiyonları aynıdır. Bu fonksiyonlar işgörenleri işe almak, eğitmek ve morallerini korumaktır.

1. Personel Müdürü

Personel fonksiyonlarının koordinasyonu ve politikalarla uyumlu biçimde yürütülmesi sorumluluğu personel müdürüne verilir. Departmanlı mağaza ve zincirleme mağazalarda, çoğu zaman personel müdürünün yardımcıları olarak bir işe alma yöneticisi,

(3) J.L. Green, «Developing the Personnel Manager», *Personnel Journal*, (Nisan 1982), ss. 176-179.

bir eğitim yöneticisi ve bir işgören hizmetleri yöneticisi yer alır. Bu yöneticilerin herbirine özellikle yürütülmesinde nitelikli oldukları konuların sorumluluğu verilir.

Yardımcılarının çalışmalarının koordine edilmesine ek olarak, personel müdürü maaş ve ücret ödeme yöntemleri, iş analizleri ve liyakat derecelendirmesinden sorumlu kılınabilir (4). Hangi ücret ödeme yönteminin kullanılabileceğinin belirlenmesi, organizasyonun temel bölümlerinden yükümlü yöneticilerin sorumluluğudur. Benzer şekilde, doğru iş analizleri yoğunlukla analiz edilen işden sorumlu bulunan komuta yönetici tarafından yapılır. İşgörenlerin liyakat derecelendirmeleri de işgörelere nezaret eden yöneticiler tarafından yapılır, fakat iş analizleri programının, liyakat derecelendirmesinin ve ücretlendirme fonksiyonlarının uygun ve mantıklı bir biçimde yapılabilmesine dikkat etme sorumluluğu personel müdürüne aittir.

Sendikalarla ilişkilerin ele alınması da bazen personel müdürünün sorumlu olduğu bir faaliyettir. Bu durum personel müdürünün sendika liderleriyle anlaşma müzakere etme konusunda pratik bilgi sahibi olmasını ve sendikanın yasal haklarını çok iyi bilmesini gerekli kılar. Personel müdürü sendikalarla ilişkilerden sorumlu bulunmadığı zaman, genellikle bu ilişkileri ele alan komitenin bir üyesidir.

2. İşe Alma Yöneticisi

Personelin bulunması ve işe alınması işe alma yöneticisinin sorumlu olduğu bir fonksiyondur. Bu fonksiyonun layığıyla yerine getirilebilmesi için, umulan iş hacmi esasına dayanan bir personel bütçesi hazırlanır. Organizasyonun bir bölümü tarafından belirli bir dönem süresince umulan iş hacmi önce iş saatine ve daha sonra ihtiyaç duyulan işgören sayısına çevrilebilir. İşi yürütmek için tam zamanında yeterli sayıda elde mevcut işgörelere sahip olmak işe alma yöneticisinin görevidir. Departman yöneticisi tarafından resmen istenmedikçe, işe alma yöneticisi kuşkusuz o departman için işgörenleri seçme yetkisine sahip değildir. Bununla birlikte, personel bütçesi işgörenlerin sayısında ne zaman artış ya da azalma beklendiğini gösterir ve işe alma yöneticisi talepleri kısa zamanda karşılamaya hazırlanabilmek için departman yöneticilerinden gele-

(4) Richard Furash, «Salesforce Scheduling Simplified», Stores. (Haziran 1975), s. 27.

cek resmi istekleri uygun biçimde önceden sezinleyebilmelidir (5). Herhangi bir bireyin işe alınmasına ilişkin nihai yetki departman yöneticisinde kalmalıdır. Aksi takdirde departman yöneticisi departmanı üzerinde hiçbir kontrole sahip olamaz.

Büyük bir mazaza organizasyonunun işe alma yöneticisi sorumluluğunu yerine getirebilmek için mülakat görevlilerine, sınav görevlilerine ve personel kayıtlarının tutulması için kırtasiyecilikle ilgili yardıma ihtiyaç duyar. Mülakatlarla ilgili faaliyetleri yönlendirmek ve belirli bir pozisyonun gerektirdiği niteliklere sahip bulunan bireyleri seçmek mülakat görevlilerinin görevidir. Gerekli yetenek ve zeka testlerini tasarlamak ve sınav yapmak için -eğer mülakat görevlileri bu testlere ilişkin işleri yerine getirmeyeceklerse- sınav görevlilerinden yararlanılabilir. Personel kayıtlarının tutulması bir zorunluluktur ve bunları yönetmek ve güncelliklerini korumak için bir yazıcı grubuna ihtiyaç duyulur.

3. Eğitim Yöneticisi

Yeni işgörenler -daha önce başka yerde edinmiş oldukları tecrübe oranı ne olursa olsun- büyük bir mağazada göreve başladıkları zaman eğitime ihtiyaç duyarlar. Tecrübeli bir işgören işin esaslarına ilişkin olarak gerçekten eğitime hiç ihtiyaç duymayabilir; ancak, politikaların ve sistemlerin mağazadan mağazaya değişmesi nedeniyle, bir ölçüde eğitim gereklidir. Eğitim yöneticisi gerekli eğitimin verilmesinden sorumludur.

Eğitim yöneticisinin verdiği eğitim türleri üçe ayrılır. Eğitim türlerinden birincisi başlangıç eğitimidir(6). Başlangıç eğitimi yeni işgörene mağazayı, mağazanın organizasyon yapısını, personele ilişkin kuralları ve yönetmelikleri ve yerine getirmek için seçilmiş bulunduğu işin nasıl yapılacağını tanıtmayı kapsar. Eğitim türlerinden ikincisi iş esnasında eğitimidir; bu eğitim sayesinde işgören görevin nasıl yerine getirileceğine ilişkin ilk eğitimini alabilir. İş esnasında eğitimde, işgören başlangıç eğitiminin kapsamadığı özel durumları ele almak için eğitilir. Eğitim türlerinden üçüncüsü ise terfi için eğitimidir. Bu tür eğitim verilen kişiler gelecekteki muhtemel yöneticilerdir. Eğitim yöneticisi terfi için eğitim programının organizasyonundan sorumludur, fakat personel bölümünün yöneticilerinden

(5) Samuel Feinberg, «Retailers Seek Top Grads in Curbed Recruitment», *Women's Wear Daily*, (Mart 1974), s. 15.

(6) «Training Plan Keeps Union Away», *Supermarket News*, (Mart 1972), s. 21.

ziyade çeşitli departmanların yöneticilerinden eğitici olarak yararlanır.

4. İşgören Hizmetleri Yöneticisi

İşgören hizmetleri mağazadan mağazaya önemli ölçüde değişir, fakat çoğu zaman sosyal ve eğlence programlarını, sağlık hizmetlerini ve finansal yardımları kapsar. İşgören hizmetleri yöneticisi, işgörenlerin refahını yükseltmek için tasarlanan uygulamaların meydana getirilmesi, duyurulması ve nezaret edilmesinden sorumludur. Bu çabanın işgörenler arasında yüksek moralin korunmasına katkıda bulunması umulur. İşgören hizmetleri yöneticisi atletizm takımlarının kurulmasını teşvik eder, işgören sigorta programı hakkında bilgi verir, işgören kafeteryasına nezaret eder, mağaza tarafından sunulan sağlık hizmetlerinden yararlanmayı teşvik eder, eğitim olanakları ve işgörenlerin sordukları diğer konular hakkında bilgi verir (7).

İşgören hizmetleri yöneticisinin sorumlu bulunduğu çeşitli faaliyetlerin etkisini ölçmek zordur. Bazen verilen bir hizmet faaliyetinin kesilmesinin teklif edilmesi, bu faaliyetin işgörenlerin güçlü muhalefetince işaret edilen işgören refahı üzerinde ne denli öneme sahip olduğunu gösterir. İşgören hizmet faaliyetleri yönetim ile işgörenler arasındaki anlaşmazlık noktalarını önlemeye daima yardımcı olur.

(7) Raymond B. Krieger, «Employee Benefits: Beyond the Fringe?», *Tempo*, C.XXVIII, s. 1, (1974), ss. 20-24.