

BÜYÜK MAĞAZALARDA İŞGÖREN DEĞERLEMESİ

Doç. Dr. Celil KOPARAL

İş için başvuran aday işe alındıktan ve eğitildikten sonra, işgörenin mağazaya olan değerine ilişkin kararlar alınır. Büyük mağazaya kıyasla daha az biçimsel olmakla birlikte, küçük mağazada da işgörenin mağazaya olan değerine ilişkin kararlar kesinlikle alınır.

A. NEDEN İŞGÖREN DEĞERLEMESİ

İşgörenleri periyodik olarak ve düzenli bir biçimde değerlemenin çeşitli yararları vardır. İşgörenleri değerlemek için ileri sürülen nedenler aşağıdakileri kapsar.

1. Başarı İçin Ödüllendirmek

Görevini en etkin biçimde yerine getiren işgören bunun karşılığında ödüllendirilmelidir. Bu işgörenin verimi mağazanın kârları için en fazla itimada layık olanıdır. İşgörenleri verimleri ile orantılı bir biçimde ödüllendirmek suretiyle üretkenlikleri kapasitelerinin altında olan işgörenler gibi daha üretken olmaları teşvik edilir.

2. Yükseltilecek Personeli Yerleřtirmek

Mağazanın büyümesi ve diğere nedenler daha üst mevkilere atama yapmayı gerekli kılar. İşgörenleri periyodik olarak değerlemek suretiyle, kimin daha yüksek sorumluluğı üzerine alacak ölçüde nitelikli olduğı bilinir (1). Bir değerleme sistemi olmaksızın işgörenlerin yükseltilmeleri gerektiğı ölçüde etkin olarak gerçekleştirilemez.

3. Morali Yükseltmek

İşgören değerlemesi sistemi işgörenler arasında mağaza lehinde bir tutum geliştirmeye yardımcı olabilir. İşgören değerlemesi sistemi mükemmelen anlaşılır ve etkin bir biçimde uygulanırsa, işgören, başarıları için yükseltme ve ödüllendirilme şansına sahip olduğunu hisseder. İşgören daha iyi bir iş başarısına yöneltilir. Hiçbir değerleme sistemi yoksa, işgören, işini yapabileceğı ölçüde yeterli olarak yerine getirmesine pek gerek olmadığı sonucuna varabilir. Bir işgörenin tutumu diğere işgörelere yansır ve bir bütün olarak organizasyon potansiyel kapasitesinin altında faaliyet gösterir.

4. Toplam Ücret Giderlerini Azaltmak

Organizasyon için en fazla değere sahip olan işgörelere uygun biçimde emeklerinin karşılığı verilecek ve yetersiz olanlar işten çıkarılacak ya da en azından yetersiz işgörelere iş başarıları için değerinden fazla ödemede bulunulmayacaktır. Mağaza bu sayede maaş ve ücretlerin toplam tutarı için daha uygun bir değer elde eder (2). Toplam maaş ve ücret giderlerinin olması gerekenden daha yüksek olması önlenir, çünkü değerleme sistemi mağazanın maaş ve ücret çekleri karşılığında elde ettiğı çalışmanın niteliğini değerlendirir.

B. İŞ ANALİZLERİ VE İŞ TANIMLARININ YARARI

Maaş ve ücret tutarı karşılığında mağazanın ne değer elde ettiğini belirlemek için, işgörenin ne yapması gerektiğı hem mağaza hem de işgören tarafından tamamıyla anlaşılmalıdır. İşgöreni de-

(1) «Predicting Success of Store Managers», *Journal of Retailing*, C.L, (Yaz 1974), ss. 43-49.

(2) National Retail Merchants Association, *Executive Compensation in Retailing* (New York: the Association, 1973), s. 41.

gerlemeye temel oluşturabilmek için, yerine getirilecek işin analizi yapılmalıdır. Bu çalışma esnasında işi çevreleyen koşulları ve işi yerine getirebilmesi için işgörenin sahip olması gereken nitelikleri de kapsayacak biçimde, işin her aşaması çok dikkatli analiz edilmelidir. Bu çalışma genellikle işgörenlere nezaret eden kişiler kadar görevleri yerine getiren işgörenlerle de görüşmeler yapılmasını gerekli kılar.

Gözlem ve görüşme faaliyetini takiben işlerin tanımları hazırlanmalıdır. Bu iş tanımları aşağıdakilerin tümünü ya da pek çoğunu gösterebilir (3):

- İşin kimliği ve kısa tanımı.
- İşin yerine getirmek için ihtiyaç duyulan donatım ve materyaller.
- Yerine getirilecek görevler.
- Görevi yerine getirmek için gerekli bireysel nitelikler.
- Çalışma koşulları.
- Bu işten diğerlerine yükselme hattı.
- İşin parasal karşılığı.

İş analizleri ve iş tanımları birçok yararlar sağlar. Bu yararları aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür.

1. Çalışma Koşullarının Geliştirilmesine Kılavuzluk Etmek

İş analizleri işgörenin içinde görevini yerine getirdiği koşulların doğasını açıklığa kavuşturacaktır. Aydınlatma, donatım, çalışma yeri ve faaliyetlerin düzeninin yeterliliğine dikkat edilecektir. Bu koşullar ve değiştirilmesi gereken diğer koşullar gözlemlenir ve gerekli düzeltmeler yapılabilir. Bu koşullardaki gelişme daha büyük verimlilik sağlayabilir.

2. Eğitim Programının Temeli Olarak Hizmet Görmek

Yerine getirilecek görevlerin analizi işgörenin hangi konuda ve nasıl eğitilmesi gerektiğini belirtir. İş analizi yapıncaya kadar herhangi bir eğitim çabası büyük bir olasılıkla analiz sonuçlarının

(3) Duane E. Thompson ve Toni A. Thompson, «Court Standards for Job Analysis Test Validation», *Personnel Psychology*, (Kış 1982) ss. 865-874.

hazır olduğu zamankine kıyasla çok daha az etkin olacaktır (4). Analiz sonuçları hazır olmadıkça eğitim departmanı göreve ilişkin tam bilgiye sahip olamaz ve en etkin eğitim programını hazırlamaz.

3. Görevleri Yerine Getirmek İçin İhtiyaç Duyulan Nitelikleri Belirtmek

İş analizi belirli bir görevi yerine getirmek için ihtiyaç duyulan bireysel nitelikler üzerinde dikkati yoğunlaştırır. İş başarısı için gerekli eğitim, tecrübe ve özel yetenekler belirlenir ve bunlar işe alma standartları olarak tespit edilir. Sonuç ise işgörenlerin işlerine daha uygun olmaları ve işlerini daha iyi görmeleridir. Belirli mevkilere yerleştirilen kişilerin, o mevki ile ilgili işin yerine getirilmesinin gerekli kıldığından çok daha az ya da fazla yeteneğe sahip olmaları durumuyla çok seyrek karşılaşılır.

4. Terfi Yollarını Belirtmek

Bir işin bir diğeriyle ilişkisi iş analizleri ile gösterilir ve böylece terfi yolu belirtilir. Hangi mevkilerin daha üst mevkiler için kaynak görevi gördüğü açıktır. Daha alt mevkideki bir kişi daha üst düzeydeki bir görev için eğitilmektedir. Bu, işgörelere bildirilir ve işgörelenin morali kuvvetlendirilir.

5. İşin Daha İyi Anlaşılmasını Sağlamak

İş analizi programı tamamlandığında işgörelenin, yöneticilerin ve eğitim departmanının işleri daha iyi anlamaları sağlanır. Bu analitik çalışmanın sonuçları iş tanımları olarak kaydedilir ve bu iş tanımlarını temel almak suretiyle eğitim departmanı eğitim yöntemlerini ve kurs içeriğini geliştirebilir. Bu sayede işgören çok daha etkin biçimde eğitilecektir. Belirli bir işte ne yapıldığını bilmeyi arzulayan herhangi bir yönetici iş tanımlarına başvurabilir ve işin kapsamını çabuk bir biçimde belirleyebilir.

6. Maaş Çizelgesini Hazırlamak

İş analizi maaş çizelgesinin düzenlenmesinde de yararlıdır. İş analizleri görevleri yerine getirmek için gereken yetenekleri ortaya çıkarır. Böylece işler sınıflandırılabilir ve aynı zamanda adil ve işletmeye maaş tutarından daha fazla değer sağlamaya olanak ve-

(4) Bird McCord, «The Training Department as an Aid to Management Planning», *Journal of Retailing*, C.XXXXIV, (Sonbahar 1978), s. 68.

recek bir maaş çizelgesi düzenlenebilir (5). Bazı işlerin yerine getirilmesi için hak edilen maaştan daha fazlasını ve diğer işlerin yerine getirilmesi için hak edilen maaştan daha azını verme olasılığı çok azdır.

C— İŞGÖREN DEĞERLEMESİ SİSTEMİNİN UNSURLARI

İşgören değerlemesinin yararları tam olarak gerçekleştirilecekse, işgörenleri değerlendirme yöntemi ya da sistemine büyük bir dikkat harcanmalıdır. Yeterli bir işgören değerlendirme sisteminin beş unsuru vardır.

1. Siciller

İşgörenin değerlendirilmesi için ihtiyaç duyulan bilginin kaydedilebileceği bir sicil ya da değerlendirme formu temel bir gerekliliktir. İş satış da olsa satış dışı da olsa her ikisini de içerse, bu form işgörenin çalışması hakkındaki gerçekleri tam olarak gösterecek biçimde düzenlenmelidir. Bir kısım kayıtlı bilgi istatistikeldir ve denetim bölümünden elde edilebilir, fakat mağazanın gelişmesine katkıda bulunan herhangi bir olağan dışı başarı ya da faaliyete ilişkin olarak nezaretçiler tarafından tutulan raporlar gibi diğer bilgiler kaydedilebilir.

2. Standartlar

Her işgörenin faaliyetleri titizlikle seçilmiş başarı standartlarıyla karşılaştırılmalıdır. Örneğin satış görevlisi tarafından gerçekleştirilen satış hacmi, şikayet bürosu görevlisi tarafından çözümlenen şikayet sayısı ya da denetçi tarafından incelenen satış çeklerinin sayısı gibi, bu standartlardan bazılarını belirlemek ve kullanmak zor değildir; fakat değerlendirilmesi arzu edilen diğer şeylerin ölçülmesi çok daha zordur. Birlikte çalışma yeteneği, karakter, koşullara ve çevreye uyma yeteneği ve bireysel girişim bunlar arasında sayılabilir (6). İşgörenleri bu gibi niteliklere göre değerlemek arzu edilir, fakat çoğunlukla bu niteliklere göre işgörenin yalnızca sübjektif değerlendirilmesi yapılabildiği için değerlendirme yapan farklı kişilerin ölçümleri ya da hükümleri büyük bir olasılıkla

(5) W.R. Spriegel ve J.W. Towle, *Retail Personnel Management* (New York: Mc Graw-Hill Book Co., Inc., 1981), s. 177.

(6) R. Kenneth Teas, «Performance-Reward Instrumentalities and the Motivation of Retail Salespeople», *Journal of Retailing*, C.LVIII, (Sonbahar 1982), ss.4-26.

değişme gösterecektir. Bununla birlikte, bu değişme fiziksel olmayan standartlardan yararlanmaya engel teşkil etmez.

3. Komite Tarafından Değerleme

İşgörenin birden çok kişi tarafından değerlendirilmesi daha fazla savunulabilir bir yöntemdir. Bununla birlikte, değerlendirme çoğu zaman bir kişi tarafından yapılır. Bu kişi genellikle işgörenin en yakın nezaretçisidir. İşgören yalnızca bir kişi tarafından değerlendirildiği zaman kolaylıkla zarar görebilir.

4. Peryodik Değerleme

Değerleme düzenli olarak yapıldığında değerlendirme sistemi daha etkilidir. Yılda bir değerlendirme üst kademelikler için yeterli olabilirken, alt kademelerdeki işgörenler için altı ayda bir değerlendirme uygun olabilir. Değerlemeler arasındaki en az altı aylık zaman dilimi değerlemeye temel teşkil edecek bilginin toplanması için yeterli olacaktır. En az altı aylık bir zaman geçtikten sonra yapılan subjektif değerlemeler büyük bir olasılıkla daha güvenilir olacaktır. Güvenilir değerlemeler geliştirmek amacıyla değerlemeler arasında bir yıllık zaman geçmesi nezaretçi işgörenlerin gözlemlenmesi için gerekli sayılabilir.

5. İlan Etme

Değerleme yönteminin ayrıntıları bütün işgörelere bildirilmelidir. Bu, işgören ilk işe alınırken personel bölümü tarafından, daha sonra ise yayın organı, özel broşür ve görüşme vasıtasıyla yapılabilir. Değerleme sistemi anlaşıldığı ve genellikle adil olduğuna inanıldığı zaman, işgörenler derecelendirmelere daha fazla güven duyacaklar ve değerlendirme işleminin sonuçlarını çok daha büyük bir olasılıkla kabul edeceklerdir.

D. TRANSFER, TERFİ VE İŞTEN ÇIKARMA

Değerleme işleminin sonuçları transfer, terfi ya da işgörenin hizmetlerine son verilmesine kılavuzluk edebilir. Bu işlemlerin yerine getirilmesi ihtiyacı, kuşkusuz, değerlendirme tarihleri arasında ortaya çıkar; o halde geçmişteki herhangi bir değerlendirme kaydı değerli yardımı sağlayabilir. Geçmiş değerlemeler her halikarda işgören için özellikle düşünülmekte olan şimdiki işlem bilinmeksizin yapılmıştır. İşgörenin transfer edileceği, terfi ettirileceği ya da iş-

ten çıkarılacağı belki de bilinmemekteydi. Değerleme formlarının içerdiği bilgi anında verilen hükümlerin sonucu değildir (7). Bunun için, işgörene ilişkin olarak düşünülen şimdiki işlem geçmiş dönemlerdeki bilgilerin katkısına sahiptir.

1. Transfer

İşgörene ilişkin özel nedenlerle ya da mağaza faaliyetleri ve politikalarından kaynaklanan nedenlerle, işgörenler ya geçici olarak ya da sürekli olarak mevcut pozisyonlarından nakledilebilirler. Kişilik çatışması, sağlık ve başka tür bir mağazadaki daha fazla çıkar, bir işgörenin bir başka işe transferini isteyebileceği nedenlerdir. Tatil ve izinler, işe devamsızlık ve iş yükündeki değişimler, işgörenleri geçici olarak nakletmek için yönetimin sahip olabileceği nedenlerdir. Bir departmanın iş yükündeki değişimler aynı zamanda bir işgörenin sürekli transferi için bir neden olabilir. Sürekli transfer için bir başka neden ise yönetimin nezaretçi ve yönetici personel geliştirme arzusudur. İşgören bir başka işe transfer edildiği zaman, tecrübe elde eder ve daha büyük sorumlulukları ele almayı gerektiren görüş açısını geliştirir.

Büyük bir mağazada işe devamsızlıklar ve bir departmanın satış hacmindeki ani artışlar, koşullar gerektirdikçe bir departmandan bir başka departmana transfer edilebilen bir «hazır satış elemanları ekibine» sahip olmayı çekici kılar. Bu ekip en yoğun iş yükünü ele almak ve boşlukları doldurmak için geçici olarak istihdam edilen kişilere bağlı iş miktarını azaltabilir. Bazı mağazalarda, satış elemanlarının da öğle yemeğine gitmeyi arzu ettikleri öğle saati esnasında alış-veriş edenlerin sayısında bir artış vardır. Belirli departmanların öğle yemeği saati esnasındaki artan trafiğine çözüm getirmek için hazır satış elemanları ekibinden yararlanılabilir.

2. Terfi

Mağazanın büyümesi, başka işgörenlerin terfi ettirilmeleri ya da diğer işgörenlerin hizmetlerine son verilmesi nedeniyle, işgörenlerin daha büyük yetenek gerektiren ve daha fazla sorumluluk veren mevkilere ilerletilmesi gereklidir. İş tanımları hazırlandığı zaman, herbir iş için terfi yolu gösterilebilir (8). Bazı işler için işin yapısına bağlı olarak birden fazla terfi yolu gösterilebilir.

(7) I.L.Sands, «Personnel Practices in Department Stores», New York Retailer, (Haziran 1977), s. 20.

(8) «NRHA Develops New Personnel Evaluation and Testing Forms», Hardware Retailing, (Ağustos 1975), ss. 160-161.

Bazı mağazalar üst mevkilerin daha alt kademedeki işgörenlerle doldurulmasına yönelik düzenli bir politikaya sahiptirler. Üst mevkinin evvelden beri mağazada çalışmakta olan bir işgörenle doldurulmasının eğitim giderinden tasarruf sağlaması ve bu mevki için hemen daha etkili bir işgören sağlaması nedeniyle, böyle bir politika işgörenlerin moralini korur. Yeni bir işgörenin organizasyonu ve politikalarını tanımaya başlamakta olduğu zamanki gibi bir etkinlik kaybı kesinlikle söz konusu olmaz.

Terfiler dikkatli bir yetenek değerlemesine dayanmalıdır. Henüz mağazada istihdam edilmeyen kişilerin yeteneklerini oldukça doğru olarak tahmin etmek mümkündür, fakat tahminde hata olasılığı mevcut işgörenin yeteneğinin tahmin edilmesindekinden daha fazladır. Bir terfi düşünüldüğünde, tahmine temel teşkil edecek kayıtlı bilgi artı mevcut işgörenin tecrübesinin göz önünde bulundurulması uygun olur.

3. İşten Çıkarma

İşgörenin hizmetlerine son verilmesi belirlenmesi gereken bir politika konusudur. Organizasyona personel ilave etmek ve daha sonra bunları işten çıkarmak pahalıdır. İşgören işten çıkarıldığı zaman yalnızca yeni işgörenlerin işe konulmasının maliyeti açısından değil, aynı zamanda eğitim gideri açısından da kayba uğranır. Bireyin organizasyonundaki belirli tecrübesinin üstünlüğü de yitirilir. Bir işgörenin işten çıkarılması işgören seçimindeki hatayı açık bir biçimde ortaya koyar.

İşten çıkarma politikası yalnızca özellikle belirtilmesi gereken neden ya da nedenler için olmalıdır. İstihdamları sırasında, işgörenlere mağaza politikaları hakkında bilgi verilmeli ve bu bilgi işten çıkarma nedenlerinin bir ifadesini de içermelidir. Sahtekarlık, baş kaldırma, ahlaksızlık, sarhoşluk anlaşmazlığı teşvik etme ve alışkanlık haline getirilmiş gecikme bu nedenler arasında yer alabilir.

Bir departmandaki herhangi bir kişinin işine son vermek için yetki kullanma hakkı yalnızca o departman yöneticisine ait olmalıdır, fakat bu yetkinin uygulanması belirli nedenler için zorunlu diğer nedenler için ise ihtiyari olmalıdır (9). Departman yöneticisi

(9) Samuel Feinberg, «Outplacement-Help for Person, Saving for Firm», *Women's Wear Daily*, (Mayıs 1975), s. 22.

departmanın verimlilik ve etkinliğinden sorumlu olduğu için, kendi departmanında istihdam edilen personel üzerinde yetki sahibi olmalıdır. Bir suç işlemek gibi, mağazaya önemli ölçüde zarar veren göze batıcı kötü davranışlar için ya departman yöneticisinden otomatik olarak yetkisini kullanması istenmeli ya da işten çıkarmayı gerçekleştirmek için personel departmanı yetkili kılınmalıdır.

Otomatik olarak işten çıkarmayı gerektiren nedenler dışındaki nedenlerle departman yöneticisi bir işgöreni işten çıkarmak isterse, kendisinden işgörene ilişkin yapılan herhangi bir değerlemenin sonuçlarıyla bu eylemini desteklemesi istenmelidir. Değerleme kayıtlarının yokluğu durumunda, departman yöneticisinden işgöreni departmanından çıkarma nedenlerini ve ayrıntılarını yazılı olarak belirtmesi istenmeli ve personel müdüründen de işgörenin departmandan çıkarılmasını kabul etmesi istenmelidir. Bununla birlikte, işgörenin muhakkak mağazadan çıkarılması gerekmez. Personel müdürü işgöreni bir başka departmana nakletme yetkisine sahip olmalıdır ya da personel müdürünün takdir yetkisini kullanması suretiyle işgören işten çıkarılabilir. Kişilik anlaşmazlıkları ortaya çıktığı zaman bu uygulama adalet sağlar ve başka departmanlarda çok başarılı olabilecek kişileri mağazada tutar.