

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İŞ ANALİZİ
UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARDAKİ ALGISI**

Yüksek Lisans Tezi

Nursel Begüm TAŞCAN

İSTANBUL, 2019

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ**

**PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İŞ ANALİZİ
UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARDAKİ ALGISI**

Yüksek Lisans Tezi

NURSEL BEGÜM TAŞCAN

Tez Danışmanı: DOÇ. DR. AHMET BEŞKESE

İSTANBUL, 2019

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
MÜHENDİSLİK YÖNETİMİ

Tezin Adı: Perakende Sektöründe İş Analizi Uygulamaları Ve Çalışanlardaki Algısı

Öğrencinin Adı Soyadı: Nursel Begüm Taşcan
Tez Savunma Tarihi: 28.08.2019

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Fen Bilimleri Enstitüsü tarafından onaylanmıştır.

Dr. Öğr. Üyesi Yücel Batu SALMAN
Enstitü Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Yaman Ömer ERZURUMLU
Program Koordinatörü

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmzalar

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Ahmet BEŞKESE

Üye
Prof. Dr. Faik Tunç BOZBURA

Üye
Prof. Dr. Selim ZAİM

ÖNSÖZ

Aile ve iş yaşantımın yoğun temposu altında birlikte götürdüğüm tez çalışmamı tamamlayabilmem için yardımcı olan, tez konumun belirlenmesinde ve tez hazırlama süreci boyunca bana yardımcı olan danışman hocam Doç. Dr. Ahmet BEŞKESE'ye, tez çalışmalarım süresince hep yanımda olan ve sıkıntılı zamanlarımda çalışmamı tamamlamamda maddi ve manevi desteğini benden esirgemeyen annem Yıldız TAŞCAN ve babam Ömer Ata TAŞCAN'a ve arkadaşım Mustafa Öztürk'e teşekkürü bir borç bilirim.

İstanbul, 2019

Nursel Begüm TAŞCAN

ÖZET

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE İŞ ANALİZİ UYGULAMALARI VE ÇALIŞANLARDAKİ ALGISI

Nursel Begüm TAŞCAN

Mühendislik Yönetimi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Ahmet BEŞKESE

Ağustos 2019, 75 sayfa

Perakende, ülke ekonomilerinde önemli etkisi olan sektörlerden birisidir. Tarihi uzun yıllar öncesine dayanan perakende sektörü, bulunduğu bölgelerde istihdam sağlamakla birlikte ekonomik işleyişte de önemli yer almaktadır. Ancak bu etki dünya genelinde yaşanan teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile birlikte işletmeleri değişime zorlamıştır. İşletmelerin değişimler karşısında uyum sağlaması ise çeşitli yöntemlerle sağlanabilirken, bu yöntemlerden birisi de iş analizidir. İş analizi, işletmelerin faaliyetlerinin tüm yönleriyle en uygun şartlara getirilmesi amacı ile gerçekleştirilmektedir. Tüm sektörlerde olduğu üzere çalışanların işletme ile ilgili görüşleri işletme faaliyetleri adına önem arz etmektedir. Dolayısı ile perakende sektörü adına önem arz eden iş analizi ve çalışan görüşleri kavramının birlikte ele alınarak irdelenmesi önem arz etmektedir.

Perakende sektörü çalışanlarının, iş analizi ile ilgili algı ve yaklaşımlarının belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışma, benzer çalışmaya internet ortamında ulaşılamaması sebebi ile sonradan yürütülecek çalışmalara öncülük edecektir. Çalışmada perakende sektörü hakkında genel bilgiler verildikten sonra iş analizi kavramına değinilmiştir. Çalışmanın uygulama ve sonuç kısmında ise, Türkiye'deki hudut (gümrük) kapılarından biri hava diğeri kara olmak üzere iki hudut kapısındaki duty free (gümrüksüz satış) mağazalarında yürütülen anket çalışmasına ait bulgulara yer verilmiştir. Ankete 200 mağaza çalışanı katılmıştır. Çalışmada ulaşılan sonuç ile öneriler çalışmanın devamında yer almaktadır.

Anahtar Kelimeler: Çalışan Görüşleri, İş Analizi, Perakende Sektörü

ABSTRACT

BUSINESS ANALYSIS APPLICATIONS IN RETAIL SECTOR AND PERCEPTION OF WORKERS

Nursel Begüm TAŞCAN

Engineering Management

Thesis Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Ahmet BAŞKESE

August 2019, 75 pages

Retail is one of the sectors that have a significant impact on national economies. The retail sector, which dates back many years, provides employment in the regions where it is located and takes part in the economic functioning. However, this effect has forced organizations to change with technological developments and globalization. While adaptation of organizations against changes can be achieved by various methods, one of these methods is business analysis. Business analysis is carried out with the aim of bringing all aspects of the activities of the organizations to the most appropriate conditions. As in all sectors, employees' opinions about the organization are important for the activities of the organization. Therefore, it is important to examine the concept of business analysis and employee views, which are important for the retail sector, together. This study, which was conducted in order to determine the approaches of the retail sector employees about business analysis, will lead to the studies to be conducted in the local literature since similar studies cannot be reached on the internet. After giving general information about the retail sector, the concept of business analysis is discussed. In the application part of the study, the findings of the survey conducted in a duty free retail store in the two different border gate which are air and land. Test was conducted with 200 store employees. The conclusions reached in the study and suggestions are included in the continuation of the study.

Keywords: Employee Opinions, Business Analysis, Retail Sector

İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	ix
1. GİRİŞ	1
2. PERAKENDE SEKTÖRÜ	3
2.1. PERAKENDE SEKTÖRÜ TANIMI VE ÖNEMİ	3
2.2. PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN TARİHİ	4
2.3. PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ	5
2.4. PERAKENDECİ KURULUŞLARIN SINIFLANDIRILMASI	5
2.4.1. Satılan Ürünlere/Mallara Göre	6
2.4.2. Görülen İşleve Göre	7
2.4.3. Mülkiyete Göre	7
2.4.4. Yerleşim Yerlerine Göre	8
2.4.5 Büyüklük Durumuna Göre Perakende İşletmeleri	9
2.5. PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN TÜRLERİ	11
2.5.1. Mağazalı Perakendecilik	11
2.5.2. Mağaza Dışı Perakendecilik	18
2.6. PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN İŞLEVLERİ	19
2.7. PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN EKONOMİK TEMELLERİ	20
2.8. PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL TEMELLERİ	21
2.8.1 Dünya’da Tarihsel Gelişimi	21
2.8.2 Türkiye’de Tarihsel Gelişimi	23
2.9. PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BELLİ BAŞLI SORUNLAR	28
3. İŞ ANALİZİ	30
3.1. İŞ VE İŞ ANALİZİ	30

3.2. İŞ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANIM ALANLARI	33
3.3. İŞ ANALİZİ TEKNİKLERİ	35
3.3.1. İş Envanterleri	36
3.3.2. Durum Analizi.....	37
3.3.3. Fonksiyonel İş Analizi	38
3.3.4. Kritik Olay Tekniği	39
3.4. İŞ ANALİZİ AŞAMALARI	41
3.4.1. Hazırlık Aşaması.....	43
3.4.2. Ekip Oluşturulması	46
3.4.3. Veri Toplama Yöntemi Belirlenmesi	48
3.4.3.1. Görüşme Yöntemi.....	49
3.4.3.2. Anket Yöntemi	50
3.4.3.3. Bilgi ve Belge Toplama Yöntemi	50
3.4.3.4. Gözlem Yöntemi.....	50
3.4.3.5. Karma Yöntem.....	51
4. YÖNTEM.....	52
4.1. VERİLERİN ANALİZİ	52
4.2. EVREN ÖRNEKLEM	53
5. BULGULAR	54
6.SONUÇ	71
KAYNAKÇA	74
EKLER.....	82
Ek A.1 Yaş değişkenine göre ANOVA	83
Ek A.2 Tablo 5.9: Eğitim durumuna göre ANOVA.....	88

TABLULAR

Tablo 3.1: İş Envanter Form Örneği	36
Tablo 3.2: Fonksiyonel İş Analizi Örneği.....	38
Tablo 3.3: Örnek kritik olay analizi formu	40
Tablo 4.1: Normallik testi sonuçları.....	52
Tablo 5.1: Ölçeğin Güvenirlilik Sonuçları.....	54
Tablo 5.2. Cinsiyet Dağılımı.....	54
Tablo 5.3: Yaş Dağılımı.....	55
Tablo 5.4: Eğitim Durumu Dağılımı.....	56
Tablo 5.5: İş yerindeki Çalışma Süresi Dağılımı	57
Tablo 5.6: Mesleki Deneyim Dağılımı.....	58
Tablo 5.7: Cinsiyet Değişkenine Göre T Testi.....	60
Tablo 5.8: İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre T Testi	66
Tablo 5.9: İş Hayatındaki Toplam Çalışma Süresine Göre T Testi	70
Tablo 5.10: İş Analizi Ölçeğinde Çalışanların Şirketleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin İfadelerin Dağılımı.....	71

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: Tipik bir dağıtım kanalı	4
Şekil 2.2: Perakendecilik Süreci	10
Şekil 3.1: İş analizinin işletmedeki konumu	31
Şekil 3.2: İş analizi katkıları.....	32
Şekil 3.3: İş analizi amaç ve kullanım alanları	34
Şekil 3.4: İş Analiz süreci	42
Şekil 5.1: Cinsiyet Grafiği	55
Şekil 5.2: Yaş Grafiği.....	56
Şekil 5.3: Eğitim Durumu Grafiği.....	57
Şekil 5.4: İş yerinde Çalışma Süresi Grafiği.....	58
Şekil 5.5: Mesleki Deneyim Grafiği	59

1. GİRİŞ

Değişen ve gelişen teknoloji ile emeğe dayalı üretimden otomasyona geçişin hızlanması, her alanda uzmanlaşmanın öneminin artması ile insan ihtiyaç ve beklentilerinin farklılaşmasını zorunlu kılmış ve işlerin yeniden tasarlanmasını gerekli kılmıştır. Bu değişim ve gelişimin devam etmesi ile çalışanları belirlemek, işe uygun personeli seçmek ve istihdam etmek, bu personeli gerektiği gibi eğitmek ve performanslarını değerlendirmek sektörler için önemli hale gelmiştir.

Teknolojik gelişmeler artması ile işletmelerin çağın gerekliliklerine ayak uydurabilmesi için her birimde gerçekleştirilen işlerin tutarlı ve sağlıklı iş analizlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum işletmelerin vizyon ve misyonlarının yerine getirilmesi bakımından da önemli görülmektedir.

Mal ve hizmetlerin doğrudan tüketiciye arz edilmesiyle ilgili yapılan eylemlerin bütünü ifade eden perakendecilik sektörü son yıllarda piyasalarda artan yoğunlaşma ve perakendecilerin kendi markalarının toplam satışlar içindeki payının artmasıyla beraber önemli gelişmelerin yaşandığı sektör olmuştur (Kazançoğlu ve Ada 2010). Geniş anlamda üreticiden tüketiciye tüm aşamalarda faaliyet gösteren birimleri olan perakende sektörü iş analizi uygulamaları bakımından birçok çalışana iş alanı sağlayan bir yapıdır (Erdoğan 2003). Bu bakımdan perakendecilik sektörü geniş yelpazede faaliyet birimlerine ayrılan yapısı ile sağlıklı ve tutarlı bir şekilde iş analizleri uygulamalarına gereksinimi olan bir sektör olarak göze çarpmaktadır.

Perakendecilik faaliyeti içinde yer alan üreticiden toptancıya dağıtıcıdan perakendeciye kadar tüm birimlerde çalışan istihdam edilmektedir. Perakende sektöründe, müşteri ile yoğun iletişiminin olması ve müşteri beklentilerinin zaman içerisinde değişmesi nedeniyle personel alımı iş analizi uygulamalarına göre yapılmaktadır (Erdoğan 2003). İşletme faaliyetlerinden, paydaşların incelenmesine, çalışanların işe alımlarından performans ölçümlerine kadar birçok amaç ile yapılan iş analizi uygulamalarının çalışanlar gözünden nasıl algılandığı bu çalışmanın temel sebebini oluşturmaktadır. Hali hazırda gerçekleştirilen iş analizine yönelik uygulamaların çalışanların algısı

doğrultusunda incelenen bu araştırmada, bulgular perakendecilik sektöründeki iş analizi uygulamalarına yön vermek gibi bir işlevsellik sağlayacaktır.



2. PERAKENDE SEKTÖRÜ

2.1 PERAKENDE SEKTÖRÜ TANIMI VE ÖNEMİ

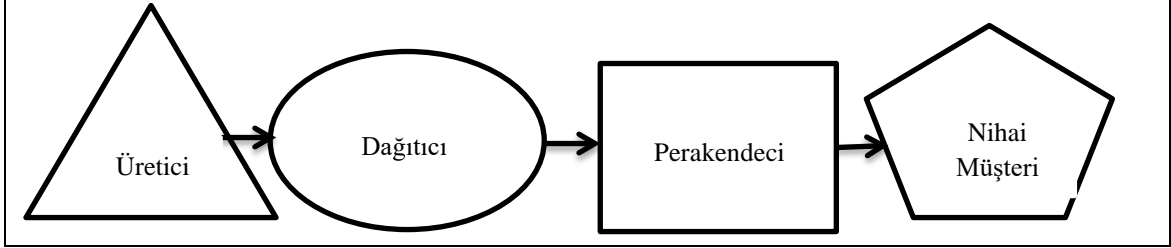
Perakende sözlük anlamı olarak Türk Dil Kurumu Sözlüğünde “malların teker teker veya birkaç parça durumunda azar azar satılmasına dayanan (satış biçimi), toptan karşıtı” şeklinde tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu 2019). Geniş anlamıyla perakendecilik üreticiden tüketiciye etkinlik gösteren tüm birimlerin faaliyetlerini niteler. Dar anlamda ise ürün/ürünlerin tüketiciye en son olarak dağıtıldığı kanallar olan bakkaliye, market, zincir market vb. gibi satış yerlerini karşılar (Erdoğan 2003). Kısaca mal ve hizmetleri en son tüketiciye arz edilmesiyle ilgili faaliyetlerin tamamıdır (Öztürk 2006; Mucuk 2007). Amerikan Pazarlama Derneğine (American Marketing Association) göre ise perakendecilik kavramı mal ve hizmetlerin bireysel, ailesel ya da ev kullanımı amacıyla satışı için herhangi bir mağazada yapılan ya da mağazasız yapılan bir takım işletme faaliyetleri olarak tanımlanmıştır (American Marketing Association 2019).

Perakende sektörü tüketicilerin bireysel ve grup ihtiyaçlarını mal veya hizmet ya da her ikisini sunarak satın alması sonucu ihtiyaçlarını karşılanmasını sağlar. Perakendecilik sanıldığı gibi mağazalarda ürün satışı yapmak değil eğitim ihtiyaçları için ders almak, berberde tıraş olmak veya yolculuk yapmak için otobüs bileti almak da bu faaliyetler arasına girmektedir (Levy ve Weitz 2004).

Perakendeciler; üreticiler ile müşteriler arasındaki koordinasyonu sağlayan önemli araçlardır. Çok geniş bir ağa sahip olması ile Türkiye'nin en büyük hizmet sektörüdür. Hizmet sektöründe bu kadar büyük yer edinmesi artan nüfus ve insan ihtiyaçlarının çeşitlenmesi olarak yorumlanmaktadır. Perakendecilikte asıl amaç tüketim mallarını satarak kazanç sağlamaktır. Bu amaç gerçekleşirken perakendeciler müşterilerine büyük kazanç da sağlarlar. Kazancın söz konusu ortam ve çevrede dolaşması ile ticari ortam gelişmeye başlar. Böylelikle perakendeciliğin olduğu ortam cazibe merkezi haline gelmeye başlayarak müşterilerin tüketim mallarına rahat ve kolayca ulaşmasına yardımcı olur. Bu bakımdan perakendecilik hizmet sektörleri içerisinde ayrı bir öneme sahiptir. Tüm bunların yanı sıra perakendeciliğin en önemli unsuru satış elemanıdır. Teknolojinin gelişmesi ile müşteri ihtiyaçlarının artması ve rekabetin önemli hale gelmesi ile

perakende sektörü firmaları çalışanların işe alımları ve eğitimine daha fazla önem verir olmuştur (MEGEP 2011).

Şekil 2.1: Tipik bir dağıtım kanalı



Kaynak: Rai Tecnology University, Retail Strategy Management, s. 8.

2.2 PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN TARİHİ

İnsanların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve daha iyi yaşam koşullarına ulaşabilmeleri için bazı ihtiyaçları vardır. İnsanın doğumundan yaşamının sonuna kadar devam eden bu ihtiyaçlar arasından yemek, ısınmak ve korunmak gibi yaşamsal ihtiyaçlar olabileceği gibi daha rahat yaşamayı sağlayacak araç sahibi olmak, lüks bir ev sahibi olmak gibi ihtiyaçları da vardır. Bunun yanı sıra kitap okumak, sinemaya gitmek ve televizyon izlemek gibi kültürel ihtiyaçlara da sahiptir. Sınırsız olan bu ihtiyaçların giderilmesi ürün ve hizmetlerin sunulmasıyla sağlanır. Bu noktada insanlar ihtiyaçlarını gidermek için her türlü çaba içerisine girmiş ve bu çabalar mücadele halini almıştır. Bu mücadeleler bu noktada perakendeciliğin başlangıcı olarak nitelendirilebilir. Paranın mal ve hizmet alımlarında kullanılmasıyla birlikte perakendecilik gelişmeye başlamıştır. 19. yüzyılın sonlarına kadar perakendeciler imalatçıların gerisinde kalmıştır. Ancak 20. yüzyılın başlarından itibaren müşteri eğilim ve beklentilerinin farklılaşması pazarın perakendecilerin eline geçmesini sağlamıştır. Seyyar satıcılık ve sokak tezgâhlarında satış şeklinde gelişen perakendecilik daha sonra yerini dükkânlara, mağazalara büyük alışveriş merkezlerine bırakmıştır. Günümüzde perakendecilik sektörü özellikle Avrupa'da Almanya ve İngiltere'nin başını çektiği yüksek ciro lu bir hizmet sektörü haline gelmiştir (MEGEP 2011).

2.3 PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN ÖZELLİKLERİ

Perakendecilik, malların nihai kullanıcılar olan tüketicilere ulaştırılması olarak tanımlanmıştır. Bu noktada perakendeciliğin en önemli ve yaygın hizmet sektörü olduğu gerçeğinden yola çıkılarak aşağıda özelliklerinden söz etmek yerinde olacaktır:

- a. Perakendeci, toptancı ile son tüketici olan müşteri arasındaki bağlantıdır ve dağıtımdaki son aracıdır.
- b. Perakendeci toptancıdan ürünleri alır ve bunları küçük miktarlarda tüketicilere ulaştırır.
- c. Perakendeciler nihai tüketicilerle iletişimi sağlar.
- d. Bir perakendeci ürünlerini satmak için mallarını yeterli düzeyde sergilenmesini sağlar.
- e. Perakendeciler üreticilerin ürünlerini reklamlar vasıtasıyla pazarlanmasını sağlar.
- f. Perakendeciler genel olarak tüccar olarak bilinirler.
- g. Perakendeciler genellikle iki ana gruba ayrılır: Küçük ölçekli ve büyük ölçekli olmak üzere (Aydın 2011, s. 22).

2.4 PERAKENDECI KURULUŞLARIN SINIFLANDIRILMASI

Perakendecilik iklim şartları, müşteri tercihleri, nüfus, kültürel tercihler, ülkenin ekonomik gücü ve halihazırdaki ticaret kanunları gibi unsurlardan etkilenecek şekilde ülkeden ülkeye farklılık gösterir. Bu nedenle perakendeciliğin sınıflandırılması konusunda da uzmanlar arasında da görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Nitekim Kotler perakendeci işletmeleri; Mağazalı perakendecilik, mağazasız perakendecilik ve perakendeci organizasyonlar başlıkları çerçevesinde sınıflandırırken Levy ve Weitz ürün ve hizmeti ölçüt olarak satışa sunulan ürün tipine, ürün çeşitliliğine, ürün fiyatına, müşteriye sunulan hizmet seviyesi ve kalitesine göre perakendeci işletmeleri sınıflandırmıştır. Markin ise perakendeci işletmeleri satılan mallara göre (her türlü tüketim malı satanlar, çok ürün dizisi bulunduran kolaylık mağazaları, bölümlü mağazalar, çeşit mağazaları, kolay bulunan malları satanlar, beğenmelik mal satanlar, özellikli mal satanlar), görülen işlemlere göre (hizmet mağazaları, seç al mağazaları, peşin öde götür mağazaları, depo kulüpleri, süpermarketler, mağazasız perakendecilik), mülkiyete göre (mülkiyetin genişliğine göre bağımsız perakendeciler, birleşik perakendeciler, gönüllü zincirler,

perakendeci gruplaşmaları, zincir mağazalar, şube mağazalar, franchising mağazaları, çok uluslu perakendeciler, perakendeci konglomerasyonları; mülkiyetin niteliğine göre imalatçının kendi perakende mağazaları, kiralanmış reyonlar, corner shop, şirket biçiminde kamu mağazaları ve kooperatif mağazaları), yerleşme yerine göre (mahalleler, ikincil ticaret merkezleri, ticaret merkezlerindeki mağazalar, alışveriş merkezindeki mağazalar, kent ana ticaret merkezlerindeki mağazalar, semt pazarındaki tezgahlı satıcılar, karayollarının kenarındaki satıcılar, benzin istasyonları içinde veya fast-food mağazaları, benzin istasyonlarına ait marketler, köy ve kasabadaki dükkanlar, seyyar satıcılar, işportacılar, internet ağı) dört ana ölçütü dikkate alarak gruplamıştır (Tek 1999).

Tek ise perakendeci işletmeleri “Örgütsel yapı ve uyguladıkları yöntemler (klasik ve modern perakendeciler), ölçek büyüklüğü, mülkiyet ve pazarlama stratejileri, mağazalı ve mağazasız faaliyet göstermesi, ulusallık ve uluslararasılık seviyesi, verilen servis düzeyi, alışveriş için gösterilen çabayı ve uzmanlaşma gibi çeşitli unsurları göz önünde bulundurarak gruplama yoluna gitmiştir” (Tek 1999).

Perakendecilik sınıflandırmasında görüş birliği olmamasına rağmen temel noktalarda büyüklük esas, satılan mal türü, mülkiyet durumu, ürünlerin satışa sunulduğu yer, işlevsel yapı ve uyguladıkları yöntemler esas olarak belirlenmiştir.

2.4.1 Satılan Ürünlere/Mallara Göre

Perakende mağazaları buldukları (tüketiciye sundukları) ürün türlerine göre beş farklı türde görülmektedir. Bunlar:

- a) Her türlü tüketim malı satanlar (köy, kasaba, belde bakkalı v.b.)
- b) Çok yapın dizisi bulduran kolaylık mağazaları (süpermarket, drugstore v.b.)
- c) Bölümlü (departmanlı) mağazalar
- d) Çeşit mağazaları
- e) Kolay bulunan malları satanlar (büfeler,bakkallar),beğenmelik mal satanlar (konfeksiyon, mobilya vb) ve özellikli mal satanlar (video,bilgisayar v.b.)

2.4.2 Görülen İşleve Göre

Perakende mağazaları sundukları hizmet türlerine göre beş farklı türde görülmektedir.

Bunlar:

- a) Servis (hizmet) mağazaları
- b) Self-servis mağazaları
- c) Peşin öde götür (Casch&Carry), Tespo, Metro Gross.
- d) Süpermarketler
- e) Mağazasız perakendecilik
 - i. Doğrudan Pazarlama
 - a. Posta (mektup) ile satış mağazaları (Syndicators v.b.)
 - b. Telepazarlama (Telemarketing) (Telefonlu pazarlama v.b.)
 - c. Televizyonla Pazarlama (Atlas Pazarlama)
 - d. Elektronik perakendecilik (Bilgisayarlı, internet v.b)
 - e. Video Merkezleri
 - ii. Doğrudan (Kapıdan kapıya/aktif) satış,
 - iii. Otomatik (Makinel) satışlar (Tek 1999).

2.4.3 Mülkiyete Göre

Perakende mağazaları, farklı mülkiyetlerde faaliyetlerini yürütebilmektedir. Ancak buldukları mülkiyet dikkate alındığında iki ayrı türde incelenmektedir. Bunlar:

- a) Mülkiyetin genişliğine göre,
 - i. Bağımsız (tek) perakendeciler (küçük veya büyük mağazalar)
 - ii. Birleşik perakendeciler
 - iii. Gönüllü zincirler
 - iv. Perakendeci gruplaşmaları (alım grupları v.b.)
 - v. Zincir mağazalar
 - vi. Franchising mağazaları (McDonald's, Burger King, Mudurnu Chikken v.b.)

- vii. Çok uluslu perakendeciler
- viii. Perakendeci konglomerasyonları

b) Mülkiyetin niteliğine göre

- i. İmalatçının kendi perakende satış mağazaları
- ii. Kiralanmış reyonlar (Bir bölümlü mağazanın veya alışveriş merkezinin bazı reyonların kiraya verilmesi)
- iii. Corner Shop
- iv. Şirket biçiminde (A.Ş., Ltd Şt, Komandit Şt. v.b.)
- v. Kamu (Devlet) mağazaları (Gima, Tansaş- Belediye İktisadi Teşebbüsü- BİT-, Çaykur , Sümerbank, Et ve Balık Kurumu Mağazaları, Yeddiemin Depolan, bazı Dutyffax Free Shop'lar v.b.)
- vi. Kooperatif mağazaları (Üretici, Perakendeci ve Tüketici kooperatifleri, Orko, Tariş)

2.4.4 Yerleşim Yerlerine Göre

Günümüzde perakende sektörleri toplumun tüm kesimlerine hitap edebilme ve tüketiciye ulaşma adına çeşitli konumlarda faaliyetlerini yürütebilmektedir. Bu konumlar:

- i. Mahalleler
- ii. İkincil ticaret merkezleri
- iii. Ticaret merkezlerindeki mağazalar
- iv. Alışveriş merkezindeki mağazalar
- v. Kent ana ticaret merkezlerindeki mağazalar
- vi. Semt pazarlarındaki tezgahlı satıcılar
- vii. Karayolları kenarlarındaki satıcılar
- viii. Benzin istasyonları içinde veya yanındaki fast-food mağazaları (Geçici zaman ve mekan tekeli)
- ix. Benzin istasyonlarına ait (Kolaylık) Marketleri (Geçici zaman ve mekan

- tekeli)
- x. Seyyar (gezgin) satıcılar, işportacılar (araçlı-araçsız)
 - xi. Köy ve kasabadaki dükkanlar
 - xii. Genel ağ
 - xiii. Kamyonlu (Araçlı, Mobil) satıcılar (Sümerbank, Migros, J.C. Ralph Lacreen gezici giyim mağazaları, gezici Maliye vergi otoları, gezici MEB kütüphaneleri, gezici chek-up servisleri, gezici spor kulüplerinin markalı giyim mağazaları v.b.)
 - xiv. Açık oto pazarları
 - xv. Self servis birimler (Bankamatik, Otomatik postane v.b.)

2.4.5 Büyüklük Durumuna Göre Perakende İşletmeleri

Perakende işletmeleri büyüklük esasına göre sınıflandırmada bazı ölçütler bulunmaktadır. Bu sınıflandırmada kullanılan ölçütler şu şekilde sıralanabilir (Tek, 1999).

- i. İşletmenin yıllık satış hasılatı,
- ii. İşletmenin sermaye miktarı,
- iii. İşletmenin perakende sektöründeki pazar payı,
- iv. İşletmenin kurulu bulunduğu arazinin büyüklüğü,
- v. İşletmenin kullandığı enerji miktarı,
- vi. İşletmede istihdam edilen işçi sayısı,
- vii. İşletmede belirli bir süre içinde dönen aylıklar.

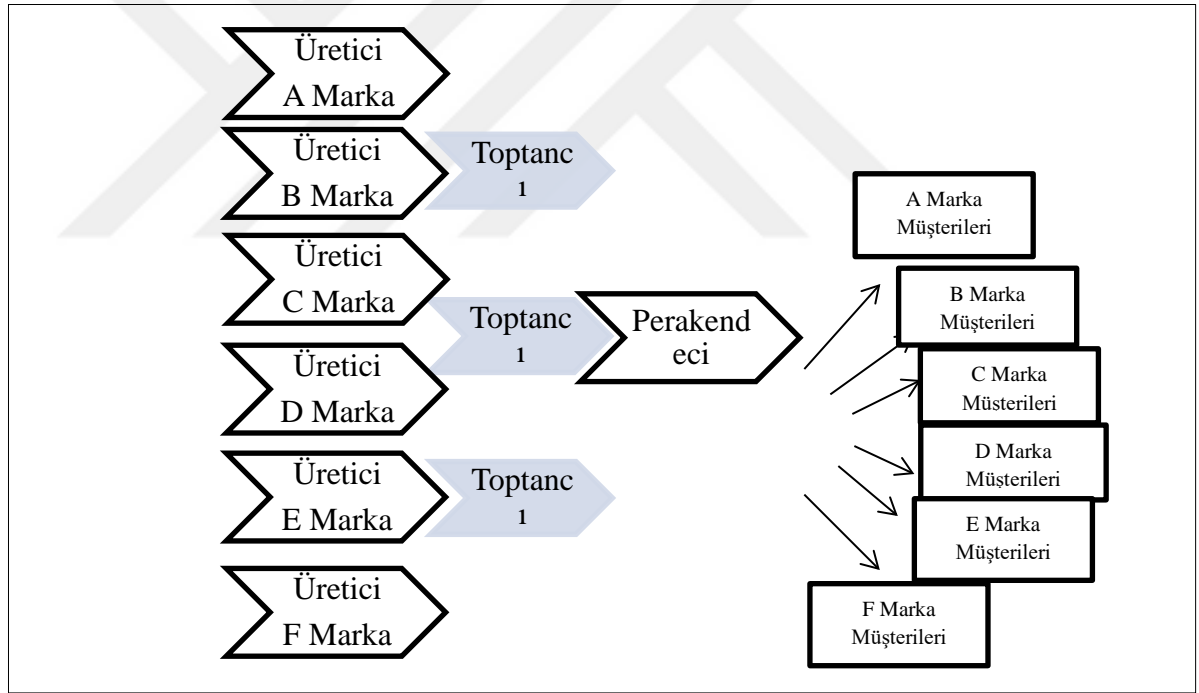
Yıllık çalışan sayısı ve satış hasılatı kriter olarak kabul edildiğinde perakende işletmeleri büyük, orta, küçük ve mikro ölçekli işletmeler olarak dört grupta değerlendirilmektedir. Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkındaki Yönetmelik'te mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmeler aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır:

- i. Mikro Ölçekli İşletme: On kişiden az yıllık işçi istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri bir milyon Türk

- Lirasını aşmayan işletmelerdir,
- ii. Küçük Ölçekli İşletme: Elli kişiden az yıllık işçi istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri sekiz milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir,
 - iii. Orta Ölçekli İşletme: İkiyüzelli kişiden az yıllık işçi istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşmayan işletmelerdir (KOSGEP 2019).

Bunların yanı sıra ikiyüzelli kişiden fazla yıllık işçi istihdam eden ve yıllık net satış hasılatı veya mali bilançosundan herhangi biri kırk milyon Türk Lirasını aşan işletmeler büyük ölçekli işletmeler olarak sınıflandırılmaktadır.

Şekil 2.2: Perakendecilik süreci



Kaynak: Rai Tecnology University, Retail Strategy Management, s. 10.

Perakendeciliğin özelliklerine bakıldığında perakendecilerin üretilen malların satılması noktasında kilit bir role sahip olduğu yorumu yapılabilir.

2.5 PERAKENDE SEKTÖRÜNÜN TÜRLERİ

Perakendecilik sektörünün sınıflandırılmasında çok çeşitli karşılaştırmalar olmasına rağmen perakendeciliğin yapıldığı yere göre mağazalı ve mağazasız olmak üzere görüş birliği bulunmaktadır (Kılıç ve Altıntaş 2010).

2.5.1 Mağazalı Perakendecilik

Tüketicilerin ihtiyacı olan ürünleri bir işletme esasına göre oluşturulmuş yerlerden almasıdır. Mağazalı perakendecilik yapan yerler kendi içinde ayrılmaktadır. Bunlar:

- a. Süpermarketler, etimolojik yönden “üstün pazar” anlamına gelmektedir. Gıda, çamaşır ve ev eşyaları bakımından bütün ihtiyaçları karşılayan büyük perakende mağazasıdır (Güllü 1999’dan aktaran Yılmaz 2002). Bunun yanı sıra satış hacmi yüksek ve tüketicilerin günlük ihtiyaçlarını seç-beğen al yöntemine göre satan mağazalardır (Rai Tecnology University). Süpermarketler tamamen reyonlara ayrılmış bir mağaza olarak kendini göstermektedir.

Süpermarket perakendeciliği fikri 1929 ekonomik bunalımının başlangıcına kadar dayandırılmaktadır. Satışları artırmak için tüketim mallarını daha düşük maliyetlere düşürmek için self-servis uygulanmış ve daha büyük mağazalarda daha geniş ürün çeşitliliği sunmuşlardır. Maliyetlerin düşürülmesi ile satışlar gerçekten de artmıştır. Öte yandan süpermarketler gıda ürünlerinin geniş çeşitliliği yanında kozmetik ve reçetesiz ilaç gibi gıda dışı ürünleri de satan self-servis perakendeciliğin büyük bir parçasıdır. Ürünlerin depolanması ve idare edilmesinde maksimum verimliliği sağlamak için, süpermarketler bölümler halinde düzenlenir. Geleneksel perakendeciler olan bakkaliyelere göre daha düşük fiyatlar uygulanır ve genellikle ücretsiz park alanları sağlanarak tüketicilere rahatça alışveriş yapacakları zamanı tanır (Pride ve Ferrel 2000; Perreault ve McCarthy 2004).

Günümüzde, özellikle bazı bölgelerde nüfus artış hızının yavaşlaması ve kolaylık mağazaları, indirimli gıda perakendecileri ve süper mağazalar ile rekabetin artması nedeniyle birçok süpermarketin satışlarındaki büyüme yavaşlamıştır. Ayrıca, tüketicilerin ev dışında yemek yeme alışkanlığındaki hızlı artıştan olumsuz etkilenmişlerdir (Kotler ve Keller 2016).

Süpermarketlerin genel özellikleri:

- i. Süpermarkette ürünler tüketicilere self servis olarak sunulur.
 - ii. Mağaza satış alanları genellikle tek katlı olup geniştir.
 - iii. Üretim imkânlarına göre ürünlerin bir kısmını kendisi üretir.
 - iv. Genel olarak otopark vardır.
 - v. Bol miktarda ve çeşit ürünler tüketicilere ayrı reyonlarda sunulur. Satış alanının yanı sıra depo, mal işleme ve hazırlama odaları da bulunmaktadır.
 - vi. Düşük kar oranı ve düşük fiyat temel prensibidir (Öztürk 2018).
- b. Bölümlü (Departmanlı) Mağazalar, ürün yelpazesinin genişliği ve çeşitliliği ile bölümlere ayrılmış perakende türüdür. Bölümlü mağazalarda giysi, aksesuar, kozmetik, manifatura, mobilya, hırdavat, elektronik, otomobil malzemeleri gibi ürünler satılır. Bu bölümler mağaza yönetimi etrafında birleştirilmiştir (Levy ve Weitz 2004). Departmanlı mağazaları diğer perakende mağazalarından ayıran bazı özellikler vardır. Bunlar:
- i. Ürün çeşitliliği bakımından daha çok kadınlara yönelik malların çok ve çeşitli olması,
 - ii. Her bölümün ayrı yöneticisinin olması,
 - iii. En az 100 kişilik bir çalışanın olması,
 - iv. Pazar gücü yüksek olduğundan düşük fiyatlar sayesinde müşterilere mal veya hizmet satın pazar payını artırma ihtimalinin olması,
 - v. Seç- Al yönteminin ekonomikliğinden yararlanması,
 - vi. Uzman iş gücü kapasitesinin olması,
 - vii. Banka ve satıcı kredilerini kola temin edebilir olmasıdır (Baş 1998; İslamoğlu 2017).
- c. Hipermarket, self servis yöntemine göre çalışan satış alanı en az 2500 m² olan ve çok çeşitli ürünleri ucuza satan büyük perakende kuruluşlarıdır. Bu kuruluşlarda otopark da bulunur. Satış alanları 8.000- 20.000 m² arasında değişir. Hipermarketler, süpermarketler, indirimli ve depo mağazacılığın birleşimidir (Arasta 1999'dan aktaran Yılmaz 2002). Hipermarketlerin birçoğu banka, optik, kuru temizlemeci, seyahat acentesi unsurları bünyesinde barındırır. Bu nedenle hipermarketler tüketicilere bir mağaza içinde sunduğu imkânlar bakımından "duvarsız alışveriş merkezleri" gibi ifadeler kullanılır (Pride ve Ferrel 2000).

Hipermarketlerin belli başlı özellikleri şunlardır; (Baş 2007)

- i. En az sekiz adet kasa bulunur.
- ii. En az 50.000 çeşit değişik ürün satılmaktadır.
- iii. Büyük otopark alanları mevcuttur.
- iv. Şehir dışındaki yerlere mağazalarını kurarak hem arsa fiyatını düşük tutmayı hem de otomobili olan müşterileri hedeflemektedir. Böylece park alanı yaratarak tüketiciye uzun bir alışveriş fırsatı tanımaktadır.
- v. İndirimli fiyatlarla depo gibi çalışırlar.
- vi. Mallar yüksek raflarda sergilenmektedir.
- vii. Satışların %40'ından fazlası gıda dışı ürünlerden kaynaklanmaktadır.
- viii. Kendi perakendeci markaları ile de satış yapmaktadırlar.

Kipa, Carrefour, 5M Migros ve Real hipermarketlere örnek olarak gösterilebilir.

- d. Zincir Mağazalar, benzer mağazaların birleşmesinden yahut mağazaların yatay biçimde büyümesiyle oluşmuştur. Zincir mağazalar aynı ürün aynı fiyat prensibinden hareket ederler (Baş 2007). Bim, Migros, A101 gibi mağazalar zincir mağazalara örnek gösterilebilir.

Zincir mağazaların avantajlı yönleri şunlardır:

- i. Vitrin standartları, bina, donanım, satış giderlerinin düşüklüğü,
- ii. Dağıtım tasarruflarının olması,
- iii. İş bölümü ve uzmanlaşmanın olması,
- iv. Kendi marka değeriyle satışın olmasıdır,
- v. Otomasyon ve bilgi işleme daha çabuk uyum sağlaması,
- vi. Yüksek alım miktarına ulaşması ile maksimum indirim oranının sağlamaları,
- vii. Üretici firmalardan ürün teşhir bedeli gibi ekstra ücretler talep edebilmesi,
- viii. Ülke çapında çalıştıkları için belli maliyetlerini daha düşük tutabilmesi,
- ix. Finans kuruluşlarından kolay bir şekilde kredi alabilmeleridir (Tek 1999; Dökümcü 2008).

Zincir mağazaların dezavantajlı yönleri ise:

- i. Personel sorunları,
 - ii. Yerel şartlara uyum zorluğu,
 - iii. Stoklama maliyeti,
 - iv. Olması gereken büyüklüğü koruyamama durumunda işletme giderlerinin artması,
 - v. Halkın tepkileri olarak söylenebilir (Tek 1999; Dökümcü 2008).
- a. Hizmet (Servis) Mağazaları, klasik perakendeciler olarak bilinen hizmet mağazaları sermayesi ve satış alanı küçük genellikle tezgâhtarı olan ve dükkân sahibinin fiilen çalıştığı sınırlı mal satan işletmelerdir (Tek 1999).
- b. Özellikli Mağazalar, dar bir ürün çeşitliliğine sahip mağazalardır. Bu mağazalar geleneksel ve düşük fiyatlı mağazalar olarak iki grupta incelenebilir:**
- i. Geleneksel özellikli mağazalar, geniş bir ürün yelpazesine ve dar bir ürün karmasına sahiptir. Ürün kategorisi derinliğine sahip olan geleneksel özellikli mağazalar giysi, kıymetli taşlar, bilgisayarlar, sanat ve spor malzemeleri satılan ürünler arasındadır (Pride ve Ferrell 2000).
 - ii. Düşük fiyatlı mağazalar, piyasada bulunan markalı ve tasarım ürünlerini düşük fiyattan alarak tüketicilere sunarlar. Ürünlerini düşük fiyattan satmalarının nedeni üreticiden küçük defolu, fazla, ikinci kalite ürünü almasıdır. Ürün iade ve değişimini sınırlandırması ve sadece nakit ödemenin geçerli olması hizmet sınırlılığını gösteren durumları olarak göze çarpmaktadır.

Günümüzde özellikli mağazaların tüketiciler tarafından tercih edilmesinde bazı etkenler ön plana çıkmaktadır. Bunlar şöyle açıklanabilir. Pazar belirleme, hedef pazar seçimi ve üründe uzmanlaşmanın yaygınlaşması belirli ürün ve pazar kesimine odaklanan mağazalara ilgiyi arttırmıştır. Tüketici yaşam tarzının değişmesi ve çift gelire sahip aile sayısındaki artışın dolayı birçok tüketici daha fazla gelire sahiptir olmasına rağmen alışverişe ayırabilecekleri zaman da azalmıştır. Yüksek kaliteli ürünlerin olması, kolay alışveriş ortamı, kusursuz hizmet gibi özellikleriyle özellikli mağazalar tüketici tarafından tercih edilmektedir (Kotler ve Keller 2016).

- a. Franchising, tanınan ve bilinen bir markanın ve imajının, belli bir bedel karşılığında, belli standartlar içerisinde bağımsız bir girişimci tarafından

kullanılmasıdır. Marka bedeli olan firma belli bir süre, bölge ve ayrıcalıkların kullanma hakkını aynı kategoride faaliyette bulunmak isteyen başka bir firmaya verir. Bu ana firma her konuda diğer firmaya yardım sağlar. Ana firmanın bu bağımsız firmaya verdiği ayrıcalığa franchise sistemi denilmektedir. Franchising sistemi, franchisee ve franchisor denilen, kanuni yönden birbirinden bağımsız olan iki taraf arasında bir sözleşmeyle yapılmaktadır. Franchisor, tanınmış, belli bir kalite standardına sahip ve kendi alanında başarılı bir markaya ait hizmet ya da ürünün, işletmenin sahibi olan firmaya ve Franchisee ise, belli bir bedel ve süre karşılığında franchise veren firmanın işletme sistemini ve her türlü standart özelliklerini kullanan firmaya verilen addır. Franchising ilişkisinin Franchisor'e sağladığı yararlar şöyle sıralanabilir (Ulaş 2013):

- b. Perakendecilikte faaliyet gösteren firmalara karşı rekabet gücü sağlar,
- c. Pazar payını büyük bir sermaye olmadan artırmasını sağlar,
- d. Franchise alan yatırımcıdan başlangıç ve marka ücreti gibi gelirler sağlar,
- e. Franchisee'nin farklı bölgedeki yatırımları Franchisor'e işgücü piyasası ve coğrafi dağılım gibi yerel bilgileri kolayca edinme olanağı sağlar,
- f. Yabancı ülkelerin pazarlarına girmeyi kolaylaştırır,
- g. Franchisee ve Franchisor yatırım risklerini paylaşır,

Franchisee'e sağladığı faydalar ise şu şekilde sıralanabilir:

- a. Yatırımcıya denenmiş bir sistemle kendi işini kurma güvencesini verir,
- b. Perakende pazarında kabul görmüş markanın tanınırlığı ile reklam ve özendirme gibi tanıtım maliyetlerinden tasarruf eder,
- c. Franchisor sayesinde sağlanan imkânlarla destek hizmetlerine yönelik risklerin paylaşılması sağladığı yararlar olarak değerlendirilebilir.

Franchising ilişkisinin taraflar açısından yararları olduğu kadar bazı sakıncaları da barındırabilmektedir. Bunlar şöyle sıralanabilir:

- i. Ürün veya hizmetler aynı marka ve imaj altında tüketici beğenisine sunulduğundan franchisee'in yaratıcı fikirlerini uygulama imkanı

olmayabilir.

- ii. Franchisee’de meydana gelen ve topluma yansıyan olumsuz izlenim ise franchisör’ün imajını olumsuz yönde etkileyebilir (İslamoğlu 2017).

Franchising uygulamalarına Türkiye’de örnek olarak gösterilebilecek markalar Oses Group, Simit Sarayı, Gönü Kahvesi, Köfteci Ramiz verilebilir (Ulaş 2013).

- a. Bakkallar, çoğunlukla küçük yerleşim yerlerinde bulunan ve tüketiciye yakınlığı ile avantaj sağlayan geleneksel perakendecilerdir (Tek 1999).
- b. Süperet Mağazalar, süpermarketlere benzeyen ve en az 200-300 m² alanı olan ve daha az ürün çeşidi, daha geç zamana kadar hizmet sağlayan perakende kuruluşudur (Tek 1999).
- c. Duty free Mağazaları, sözlük anlamı olarak “duty free” gümrüksüz anlamına gelmektedir (Cambridge Dictionary 2019). Havalimanı terminalleri, gemi limanları, feribot terminalleri ve sınır kapılarına yakın dükkanlarda görülebilecek bir mağaza türüdür. Duty free olan ürünlerde satış fiyatı üzerinden Katma Değer Vergisi ve Özel Tüketim Vergisi çıkarılmıştır. Fırsat ürünleri şeklinde raflarda yer alan ürünler çikolata, şekerleme, parfüm, alkollü içkiler, özel tasarım çantalar, saatler, güneş gözlükleri gibi geniş bir ürün çeşitliliğinden oluşmaktadır. Tüketiciler duty free mağazalarındaki ürünleri gümrük vergisi olmadan almaları hiç vergi ödemeyeceği anlamına gelmiyor. Örneğin, seyahat ettiği ülkeye ulaştığında yanında getirmesi gereken fazla ürün bulunursa o ülkenin gümrüğüne vermek zorunda kalabilir. Tüketiciler bu mağazalardan alışveriş yaparken dikkat etmesi gerekenler şöyle sıralanabilir:
 - i. Alışveriş yapılan ülkelerdeki yerel ürünleri tercih edin.
 - ii. Döviz kurlarına göre hesap yapın.
 - iii. Çıkış yapılacak ülkeden biniş kartının olması (Erdoğan ve Ener 2005, s. 50)
- d. Kolaylık Mağazaları, yerleşim alanlarına yakın kurulmuş, ürün çeşiti az ve fiyatları nispeten yüksek olan perakende kuruluşlarıdır. Günün geç saatlerine kadar hizmet vermektedir. Bakkalların yerini tutmaya başlayan mini marketler kolaylık mağazaları sınıfına dahil edilebilir. Dünya genelinde yaygın bir dağılıma

sahip 7-Eleven mağazaları kolaylık mağazalarına bir örnektir (Kotler ve Keller 2016).

Kolaylık mağazalarının özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Terasaka 1998'den aktaran Yıldırım 2018):

- i. Günlük tüketim için az sayıda ürün bulundurulur.
- ii. Günde 12 saatten daha uzun süre hizmet verilir.
- iii. Çoğunlukla tüm yıl açıktır.
- iv. Az sayıda personel istihdam edilir.
- v. Tüketiciler ihtiyacı olan ürünlere kendileri ulaşarak alırlar.
- vi. Satış alanı küçüktür.

Kolaylık mağazalarının avantajlı yönleri şöyle sıralanabilir (Levy ve Weitz 2004):

- i. Müşteriler açısından, mağazada uzun arama ve uzun kasa kuyruklarında bekleme olmaksızın, hızlı bir şekilde tüm ihtiyaç duyulanı satın alma imkanı sunar,
 - ii. Küçüklüğü ve iş hacminden dolayı kolaylık mağazaları hemen hemen her gün teslimat kabul eder,
 - iii. Kolaylık mağazalarında bakkaliye ürünleri, süt ve un mamulleri satılan ürünlerin azını oluşturmaktadır. En çok satılan ürün kategorileri benzin, tütün ürünleri, alkollü ve alkolsüz içecekler ve hazır gıdalardır.
- e. Off-Price Mağazalar, sezonu geçmiş yüksek kaliteli ürünler tüketiciye sunulur. Bu ürünler çoğunlukla elde kalmış, sezonu bitmiş ve çeşidi azalmış ürünlerdir(Kotler ve Keller 2016).
 - f. Süper Mağazalar, süpermarketler ile indirim mağazalarının özelliklerini taşıyan bu mağazalar tüketicilerin en çok tercih ettiği gıda ve gıda dışı ürünleri bünyesinde barındırır. Ürün çeşidi bakımından çoktur (Tek 1999).
 - g. Kamu Hizmeti Mağazaları, fiyat istikrarının sağlanması ve piyasada düzenleyici bir rol oynanması için uzun yıllar boyunca çeşitli temel tüketim ürünlerinde bazı mağazalar kamu hizmeti olarak görev yapmışlardır. Bu mağazalarla, tüketicilerin

en temel ulaşabileceği ürünlere ulaşması ve satın alması amaçlanmıştır. Süt fiyatları ve piyasanın düzenlenmesi konusunda SEK, et fiyatları için Et Balık Kurumu tüketicinin ihtiyaçlarının karşılanmasında rol oynamaktadır (Erdoğan 2003). Tüketici kooperatifleri olarak da örgütlenme sağlayan bu mağazalar serbest piyasa ekonomisinde çok yer olmadığı için çok fazla yer edinememişlerdir (Kotler ve Keller 2016).

2.5.2 Mağaza Dışı Perakendecilik

Ürün ve hizmetlerin bir satış mağazası olmadan yerine getirilmesini sağlar. Perakende satışların büyük bir bölümü mağazalı perakendecilikte gerçekleşmesine rağmen mağaza dışı perakendecilik engelli, yaşlı, küçük çocuklu anneler ve kırsal bölgede mağazaya ulaşmakta zorluk çeken tüketiciler tarafından tercih edilmektedir. Mağazasız perakendeciliğin avantajlı yönleri şu şekilde sıralanabilir (Levy ve Weitz 2001).

- i. Mağazasız perakendecilik tüketicilere istedikleri ortamda ürünü seçme ve edinme kolaylığı sağlar.
- ii. Müşteriyle yüz yüze iletişim ile sağlanan kişiselleştirilmiş hizmetler içerir.
- iii. Çoğu kez ürün müşteri tarafından belirlenen bir yere, çoğunlukla evine teslim edilir. Bununla birlikte, mağazasız perakendecilik faaliyetleri çoğu kez işte veya bir komşunun evinde gerçekleşir.
- iv. Mağazasız perakendecilik engelli, yaşlı, küçük çocuklu anneler ve kırsal bölgelerdeki sakinler gibi, zaman-bilinçli ve kolayca mağazalara gidemeyen tüketiciler cezbeder.

Mağazasız perakendecilik direkt satış, otomatik (makinel) ve direkt pazarlama olarak üç başlık altında incelenebilir (Levy ve Weitz 2001):

- a. Direkt Satış, satış elemanlarının mağaza dışında tüketicilere ürün veya hizmeti tanıtması ile satışın gerçekleşmesi durumudur. Avantajlı yönleri şunlardır:
 - i. Satış temsilcisi ile yüz yüze olunması,
 - ii. Tüketicinin ürün veya hizmetle ilgili rahat bir şekilde soru sorabileceği ve tartışabileceği ortamın olması nedeniyle etkileşimi yüksek bir perakendecilik türüdür (Kurşunluoğlu 2009).
- b. Otomatik Satış, otomatik (makinel) satışta madeni veya kâğıt banknot makineye atılması suretiyle mal ve hizmet alınması sağlanır. Çoğunlukla içecek, bisküvi ve

gazete gibi ürünler satılır. Aynı zamanda kilo ölçme, masaj yapma ve fal bakma gibi hizmetler de sunulur. Metro, havaalanı, alışveriş merkezleri gibi tüketicinin kalabalık olduğu yerlerde hizmet verir (Kurşunluoğlu 2009). Otomatik makinelerle satışın dezavantajı, makinelerin pahalı olmasıdır (Perrault ve McCarthy 2002).

- c. Direkt Pazarlama, mağazasız bu perakendecilik türünde satış yöntemi doğrudan telefon, posta, katalog, tele pazarlama, internet alışverişi şeklindedir. Direkt pazarlama ile direkt satış bazen karıştırılmaktadır. Oysaki direkt satışta satış elemanı temas halindeyken, direkt pazarlamada satış temsilcileri telefon, posta, internet gibi araçlar vasıtasıyla sağlanmaktadır (Kurşunluoğlu 2009). Direkt pazarlamanın bazı avantaj ve dezavantajları şöyle sıralanabilir (Kıroğlu 2019):
- i. Mağaza söz konusu olmadığı için müşteri başına düşen maliyetlerin düşük olması,
 - ii. Tüketici ile hızlı ve karşılıklı bir iletişime imkan tanıdığından sipariş verme ve birim maliyetlerin belirlenmesi kolaydır,
 - iii. Mağazaya gitme maliyeti olmadığı için tüketiciye satın alma kolaylığı sağlama önemli avantajları olarak görülebilir.

2.6 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN İŞLEVLERİ

Perakendecilik satılan ürün veya hizmetin nihai tüketicilere ulaştırılmasında başat bir rol oynamaktadır. Ürünün veya hizmetin değerinin artırılmasında da önemli bir görevi olan perakendeciliğin işlevleri şöyle sıralanabilir (Levy ve Weitz 2001):

- a. Mal ve hizmet çeşitliliğini sağlar. Her bir üretici ürün ve hizmet konusunda kendi içinde uzmanlaşır. Tüketiciler ihtiyaçlarını karşılamak her bir üreticiyi tek tek ziyaret etmesi gerekir. Oysaki perakendeciler tüketicinin ihtiyacı olan hemen hemen bütün ürün ve hizmetleri tek bir yerde birleştirir. Böylece tüketici ihtiyacı olan ve mal ve hizmetleri satın alırken marka, fiyat, renk, tasarım vb. konularda tercih yapmasını yardımcı olur.
- b. Yığınının parçalanmasını sağlar. Maliyetleri azaltmak için perakendeciler üreticilerden aldığı malları tek tek ayırıp raflara yerleştirerek tüketicilerin daha rahat bir şekilde incelemesini, karşılaştırmasını ve satın almasına yardımcı olur.

- c. Perakendeciler tüketicilerin ihtiyacı olan malları tüketiciye istediği zaman sunmak için stok bulundurur. Böylece tüketici ihtiyacı olan ürünlerden daha azını alarak hem nakit parasını günlük ihtiyaçlarına bağlamıyor hem de ürünleri kendi stoklamasında oluşabilecek zarar ve bozulmalardan korumuş oluyor.
- d. Perakendeciler tüketicilere ürünlerin kullanımı, çeşitliliği, birim fiyatları bilme, hediye paketlenme, eve teslim, garanti bakımından satış elemanları vasıtasıyla hizmet sunarlar.

2.7 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN EKONOMİK TEMELLERİ

Perakendecilik nihai tüketicilerin gereksinim duyduğu ürünlere ve hizmetlere ulaşmasında çok önemli bir yarar sağlamaktadır. Bu yararlar şöyle sıralanabilir (Pride ve Ferrell 2000; Perreault ve McCarthy 2002; Aydın 2013):

- a. Yer Yararı, perakendecilerin depo mağazalarından yani üreticiden satın aldığı ürünleri veya hizmetleri nihai tüketicilere ulaştırmasıdır. Örneğin, perakendeci bir firma ürünle veya hizmetle ilgili reklam yaparak tüketicilere hem ürünle hem de bu ürünü veya hizmeti nerede bulabileceği ile ilgili yer yararı sağlamış olacaktır. Böylece tüketiciler ürün veya hizmete ulaşması ve mağazaya ulaşılması konusunda daha az maliyetle ihtiyacını gidermiş olacaktır. Bunun yanı sıra perakendeci, tüketicinin istediği ürün veya hizmetleri tüketicinin istediği yerde sunması perakendeci için yer yararı oluşturması olarak değerlendirilmektedir.
- b. Zaman Yararı, perakendecinin tüketicinin ihtiyaç duyduğu mal/hizmetlerin zamanını bilip buna göre mal ve hizmet bulundurmasıdır. Mal ve hizmetin perakendeci tarafından satın alınması ve saklanması maliyeti mal ve hizmete yansıtılmaktadır.
- c. Sahiplik Yararı, perakendeciler tüketicilerin ihtiyacı olan ürün veya hizmetleri satın alarak stoklar. Tüketiciler ise bedelini ödediği mala veya hizmete hemen sahip olmayı ancak ödemeyi vadeli yapmayı isteyebilir. Bu durumlarda perakendeciler kredi ve finansman gibi masraflara katlanmak durumunda kalmaktadır. Sahiplik yararının oluşturulmasında satış elemanlarının da payı vardır. Özellikle paranın tahsil edilmesi, satış fişinin doldurulması gibi işlemleri yürütürler.

- d. Şekil Yararı, perakendeciler depo (üretici) mağazalarından aldığı ürünleri tüketicinin şekil, renk, biçim ve ölçülerine göre ayarlar. Perakendeciler bunun için satış elemanlarını yönlendirerek oyuncakların, masaların monte edilmesi gibi işler için atölyeler bulundurur.

2.8 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNÜN TARİHSEL TEMELLERİ

2.8.1 Dünya’da Tarihsel Gelişimi

Perakendecilik sektörü, mal ve hizmetlerin satış alanları aracılığıyla yahut seyyar satıcılar tarafından tüketiciler ile buluşturulması olarak tanımlanmaktadır. İlk çağlardan itibaren insanların hayatlarını devam ettirebilmeleri için farklı sosyal ortamlarda bir araya gelme ve birbirlerine yardım etme ihtiyaçları olmuştur. Bu ihtiyaçların karşılanması için lazım gelen ortak üretim ihtiyaçları ilk başta takas yöntemi ile sağlanmıştır. Böylece geleneksel pazar anlayışının temelleri atılmıştır. Paranın karşılık olarak kullanılmaya başlanmasından itibaren zaman içerisinde üretilen malların çeşitliliğinin artması ve insanların taleplerinin artması ile takas yöntemi önemini yitirmeye başlamış ve ticaret M. Ö VII. –VI. yüzyıllarda Çin’de, Hindistan’da ve Küçük Asya’da gelişme göstermiştir. Süreç içerisinde değişen perakendecilik etkinlikleri üretimle ortaya çıkmış ve milattan önce Çin’den başlayarak Ön Asya’ya oradan Avrupa’ya yayılmıştır (Davies ve Ward 2002).

XV. yüzyıldan itibaren denizaşırı ülkelere Davies ve Ward 2002).yönelik keşiflerle beraber uluslararası ticaret canlanmış ve Avrupa ülkelerinden yeni keşfedilen coğrafyalara yönelik ticari imtiyazlar elde eden denizaşırı şirketler ticarete varlık göstermeye başlamıştır. Bu şirketler tekelleşerek geniş haklara sahip olmaya başlamışlardır. Bunlara örnek olarak The Dutch East India Firması 1602 yılında, Afrika ve Macellan Boğazı arasında ticari tekel garantisi ile kurulmuştur. 1774’te James Watt tarafından buhar gücüyle çalışan makinelerin ardından başlayan Sanayi İnkılabı üretimi de artıran önemli bir etken olmuştur. Artan nüfus ve ihtiyaçlar üreticilerin mal veya hizmetleri tüketicilere ulaştırmasını güçlendirmiş ve bu durum perakendecilerin rolünü artırmıştır. Günümüzde perakendeciliğin başlangıcı 18. yüzyılın sonları 19. yüzyılın başları olarak görülmektedir (Perreault ve McCarthy 2002). XX. Yüzyılda I. Dünya

Savaşı ile başlayan ve neredeyse her on yılda bir dünyayı derinden sarsan toplumsal olayların, savaşların, ekonomik krizlerin yaşandığı bir yüzyıl olmuştur. Bu yüzyılda ekonomik, sosyal değişimler ve Sanayi İnkılabının de etkisi ile büyük şehirlere göç daha da hızlanmıştır. Oysaki yüzyılın başlarında Amerika'da Ford-T ile seri üretime başlanması ile eski ekonominin yapısı değişmiş ve otomobil sektöründe düşen üretim maliyetleri her eve bir araba alınabilmesini sağlamıştır. Gelişen seri üretim sonucunda imalatçı firmaların elinde stoklar oluşmaya başlamıştır. Böylece stokların eritilmesi için klasik satış elemanlarının yanında farklı pazarlama teknikleri geliştirilmeye başlanmıştır. Bu pazarlama stratejileri ve teknikleri sonucunda farklı müşteri istek ve ihtiyaçları doğrultusunda mağazacılık sistemleri meydana gelmişti. Olumlu bu gelişmeler büyük savaşın başlaması ve sonrasında gelen farklı olaylar nedeniyle perakendecilik sektörünü sekteye uğramasına neden olmuştur. 1950'de Avrupa'da perakendecilik sektörü, savaş malları stoklarının ve iş gücü sıkıntısının yükseldiği ve savaşın harap edip yıkmış olduğu fabrikaların olduğu bir perakendecilik dönemi olarak adlandırılmıştır. Modern perakendeciliğin gelişmesi savaş sonrası kalkınma girişimleri sonrasında sağlanmıştır (Davies ve Ward 2002).

Perakendecilik, dünya ölçeğinde birçok ekonominin temel itici güçlerinden birisini oluşturmaktadır. Tüm modern toplum ekonomilerinde perakende sektörü çok hızlı bir yükseliş göstermekte ve bu durum rekabeti de artırmaktadır (Aydın 2013).

Perakendecilik etkinliklerinin zaman içerisinde gelişip şimdiki haline ulaşmasında genel anlamda yer tutan faktörler şunlardır (İslamoğlu 2017):

- a. Nüfusa Bağlı Faktörler: Hızlı nüfus artışı, hızlı kentleşme ve banliyö yaşantısı gibi durumlardır.
- b. Ekonomik Faktörler: Milli gelirin ve refahın artışı, ürün çeşitliliğinin artması, büyük pazarların oluşması, üretim yöntemlerindeki gelişme, rekabet ve pazarlama alanındaki gelişmelere bağlı olarak ortaya çıkan durumlardır.
- c. Teknolojik Faktörler: Ulaşım vasıtalarındaki gelişim, stoklama ve ambalaj sanayisindeki gelişim gibi durumlardır.
- d. Sosyo-Kültürel Faktörler: Nüfus bağımlılık oranındaki azalma, çalışan kadın sayısının artması ve eğlenceye ayrılan zamanlardaki artış gibi durumlardır.
- e. Bilimsel Faktörler: İşletme bilimi alanındaki gelişmelerdir.

- f. Hukuksal Faktörler: Perakendecilik sektöründe olan teşvik edici kanunların desteklenmesidir.

Sanayi İnkılabı sonrası üretimin artması beraberinde şehirlerin nüfusunun artmasını getirmiş ve dünyada modern perakendeciliğin doğmasını sağlamıştır. 17. yüzyılda İngiltere, Fransa gibi ülkeler Paris, Londra gibi şehirlerde nüfus yoğunluğu noktasında artışlar olmuştur. Sanayileşme ile ticaretin hız kazanması şehirlerin nüfus yoğunluğunun artmasında etkili olmuştur. Öte yandan nüfusun artmasıyla birlikte kamu yatırımları da nüfus yoğunluğu olan bu şehirlerde artmaya başlamıştır. Bu durum daha sonra modern perakendeciliğin önünü açan gelişme olmuştur.

Perakendecilik sektörü rekabetin çok yoğun olarak yaşandığı bir ticaret alanıdır. Perakendecilik sektöründe kalite, ürün çeşidi, fiyatı, ürünün satış yeri ve sergileme şekli, güvenilir olma ve bütün bunların pazarlamasının önemi büyüktür (MEGEP 2011).

2.8.2 Türkiye’de Tarihsel Gelişimi

Perakendecilik sektöründe köklü bir geçmişi sahip olan Türkiye, sektörde pek çok yeniliğin öncülüğünü yapmıştır. 13. yüzyılın başlarından itibaren başlayan ve gelişen Ahilik sistemi sosyal-kültürel hayatın düzenlenmesi ve çalışma hayatının korunmasında etkin rol oynamıştır. Kurulduğu ilk dönemlerde Anadolu’daki Türk esnaf, sanatkâr ve üreticiler birliği olarak faaliyette bulunan kuruluş, daha sonra toplumun tüm katmanlarını içine alacak şekilde gelişme göstermiştir. Esnaf ve sanatkârlar, üretici ve perakendecilik yapmakta idiler. İşletme içinde, fertler çıraklıktan başlayarak eğitimden geçer ve çeşitli sınavlardan geçerek usta olurlardı. O dönemin şartlarına göre bireyler iyi bir eğitimden geçirilmekteydi. Dönemin eğitime göre iyi bir eğitimden geçen ahilere iki çeşit eğitim verilmekteydi. Bunlar:

İşbaşında eğitim, yeteneklerine göre seçilen bireyler, yine yeteneklerine uygun işe yönlendirilmekte ve çeşitli sınavlardan geçerek usta olmaktaydılar.

İş dışında eğitim ise eğitimin genel eğitim niteliğinde olup bireyleri geliştirmeye yöneliktir. Dini bilgiler, güzel konuşma, edebiyat, askeri bilgilere gibi bir dizi dersler verilmektedir. Yetenekli gençleri ortaya çıkarmak ve eğitmek için güzel yazma, müzik dersleri, davranış kuralları ve spor dersleri de eğitimin içerisinde bulunmaktadır. Osmanlı dönemi kapalı çarşıları meyve sebze hallerinin yanı sıra seyyar perakendeciler de önemli bir işlev görmekteydi. Kapalı Çarşı, Eminönü ve Tahtakale gibi geleneksel

perakendeciliğe yönelik ticaret merkezlerinde yüzyıllardır ve geleneksel yöntemler ile çalışan Osmanlı esnaf ve zanaatkârları bulunmaktadır. Büyük şehirlerden aldıkları ürünleri küçük şehirlere ve köylere getirip satış yapan tüccarlar hatırı sayılır bir çoğunlukta idi. Buna bağlı olarak ticaret yollarının üzerinde pek çok hanlar ve konaklama yerleri kurulmuştu (Yılmaz 2002; Varlı ve Özbay 2011). 15. yüzyıldan itibaren Osmanlı ticaret hayatının da canlanmasıyla birlikte tüketimin artmasında rol oynayan perakende mal ve hizmet ticareti İstanbul'da etkin olmaya başlamıştır. Avrupalı gezginler, tüccarlar, gayrimüslimler ve Osmanlı yöneticilerinin talep ettiği tüketim malları piyasası ürün çeşitliliği ile 19.yüzyıl boyunca gelişmeye devam etmiştir. 19.yüzyılın sonları ile 20. yüzyılın başlarında tüketim mal ve hizmetlerine yönelik Avrupa menşeli ürünlere ilişkin pazarlama stratejileri ve reklamları aracılığıyla tüketim kültürünün oluşmaya başlaması ile perakendecilik hız kazanmaya başlamıştır (Varlı ve Özbay 2011).

Osmanlı Devletinde denizcilik ticareti de perakendeciliğin gelişmesinde önemli bir yer edinmiştir. Doğu Akdeniz'deki Tartus, Beyrut, Hayfa, Lazkiye, Tel Aviv gibi limanlardan, hurma, zeytin, narenciye ve çay gibi gıda ürünleri temin edilirken Güney Akdeniz'deki İskenderiye, Port Sait, Trablus gibi liman kentlerinden altın, bakır ve değerli madenlerin ticareti de yapılmaktaydı. Bunun yanı sıra Osmanlı Devleti, Avrupa liman kentlerindense Anadolu'ya saat, mobilya, iplik, pamuklu dokumalar, madeni eşyalar, şarap, bira, ilaç, mürekkep ve kibrit gibi ürünler ithal etmekteydi. Bu ticaret hacmine rağmen ticari ilişkiler Osmanlı devleti 17. ve 18. yüzyıllarda limanların eksikliği ve gümrük işlemlerinin yetersizliği nedeniyle Avrupa ile denizyolu ticaretinin yeterince yapılmasının önüne geçiyordu. 19. yüzyılda Osmanlı Devleti toprak kaybı yaşamasına rağmen Avrupa devletlerinden İngiltere, Almanya, İtalya ve Avusturya ile ticaret hacmini artırmıştır (Baskıcı 2009). Uzun süren savaşlar ve toprak kayıplarının olduğu Osmanlı'da satın alma gücü iyice zayıflamıştı. Bu nedenle tüccarlar için kazanç ucuz mal getirip satmaktı. Bu ekonomik ortamda kalite ikinci planda geliyordu. Pazarlarda İngiliz mallarının oranı azdır. Daha çok ucuz Alman, Avusturya-Macaristan ve İtalyan malları satılmaktadır. Soba, mobilya ve lamba gibi ithal ürünler zenginlerin evlerinde bile, oldukça düşük kalitedeydi (Baskıcı 2009). İthal edilen ürünler limanlardan toptancı pazarlarına ve oradan tüccarlar vasıtasıyla tüm Anadolu'ya dağılmaktaydı. Tüccarlar toptancı pazarlarından para, altın ve gümüş sikkelerle aldıkları ürünleri kırsal kesimde para almak yerine takas yoluyla da satmaktaydılar. Örnek olarak hangi yörede elde edilen

ürün neyse onunla bir değer karşılığında değiştiriyorlardı. Getirdikleri ürünleri, yün, halı, kilim veya canlı hayvan ile takas yapabiliyorlardı (Varlı ve Özbay 2011).

19. yüzyılın sonları ile 20.yüzyılın başlarında Osmanlı pazarında yabancı markalar ve uluslararası ticaret gelişmeye ve çeşitlenmiştir. Talep artışı pazarlama stratejilerini geliştirmiş ve reklamcılık bir sektör olarak ortaya çıkmıştır. Tanzimat döneminden sonra özellikle payitaht olan İstanbul'daki yönetici sınıfına mensup bireyler ve daha sonra orta tabakanın tüketim tercihleri değişmeye başlamıştır. Bu durum tüketim malı ithalatını giderek artırmıştır. Tüketim mallarına olan taleplerin artması tüketim malları hizmet kollarının çeşitlenmesiyle paralellik göstermektedir (Varlı ve Özbay 2011).

Türkiye'de cumhuriyet dönemine gelindiğinde perakendecilik, Osmanlı dönemi perakendeciliğin devamı niteliğindedir. İstiklal Savaşı yıkıntılarının olduğu ülkede satın alma gücünün çok düşük olduğu bu dönemde, organize perakendecilik gelişmemiş ve çoğunlukla geleneksel esnaf perakendeciliğidir. Yabancı ekonomilerle ilişkilerin azlığı ve merkezi gıda dağıtımının oluşu, perakende sektörünün uç noktalarda yer almasına neden olmuştur. Bu dönem perakendeciliği kalite bilincinin halkın alım gücüne bağlı görünmektedir. Küçük şehirlerden kırsal kesimden alım yapan küçük esnaf için toptancılık görevini üstlenen büyük şehirlerde kapalı ve açık çarşılardır. Kuyumcular çarşısı, bakırcılar çarşısı, demirciler çarşısı, giyimciler çarşısı, balık hali, sebze hali gibi büyük çarşılar imalat, toptan ve perakende satışını bulunduran ticaret kültürü günümüze kadar gelmiştir. Cumhuriyet döneminde bakkallar ve marketler sermaye eksikliği, 1929 Dünya ekonomik krizi gibi nedenlerle büyük mağaza zincirlerine dönüşmemiştir. 1936 yılında çıkarılan kanunla tüketim maddelerinin fiyatlarına kontrol getirilmiş, devlet eliyle fiyatlar düşük tutulmaya çalışılmıştır. Çoğunlukla yerli üretime bağlı ürünler talep görmüştür. Bunun yanı sıra büyük şehirlerin ve mağaza zinciri oluşumuna yön veren şehir yerleşimlerinin olmayışı da önemli bir etkidir (Aydın 2013).

1946 senesinde Türk lirasının değer kaybetmesi üzerine hükümet refah düzeyini artırmaya yönelik çalışmalara ağırlık vermiştir. 1950'lerin ortalarında sermaye ve dağıtım sistemlerinin organizasyon yetersizliği ve üretim düşüklüğü ekonomi piyasasını etkiliyordu. Büyük şehirlerde kıta kıtlığının söz konusu olmaya başlayınca ilk zincir mağaza Migros Türkiye perakende pazarına girmiştir. Bu noktada 1954'te Yabancı Sermayeyi Teşvik Kanunu çıkarılmıştır.

Türkiye’de dağıtım sisteminin gelişimi için giderlerin azaltılması, rekabeti ve üretimi artırmak know-how (nasıl yapılır?) ithalini sağlamak amacıyla İsviçre Migros Kooperatifler Birliği ülkeye davet edilmiştir. Türkiye fiş, paketlenmiş gıda ve poşet ile tanışması Migros-Türk sayesinde olmuştur. Ardından 1956’da Gima A.Ş. açılmasıyla tüketicinin temel gıda maddelerini ucuza alması amaçlanmıştır.

1950’lerde Türkiye’de refah artışının artmasıyla birlikte 1960’lı yıllarda Vakko, Beymen, İGS, YKM, 19 Mayıs Mağazaları gibi özel sektör girişimiyle çeşitli mağazalar açılmıştır. Bu durum o zamana kadar perakendecilik sektörünü elinde tutan geleneksel perakendeciliğin en önemli parçası sayılan bakkallarda 1960’lardan sonra ilaç, parfümeri ve kırtasiye ürünleri satılmaz olmuştur. 1970’de özel sektör yatırımlarında artışlar görülmüştür. Bakkaliyelerin sermayeleri, gıda ürünlerinde sıkıntılarının yaşandığı dönemden sonra işadamını, bakkallıktan gıda ürünleri toptancılığına ulaştırmıştır. 1970’lerin sonlarına doğru gıda ürünlerinde uzmanlaşmaya doğru bir değişim meydana getirmiştir. 1960-70 arasındaki en büyük perakendecilik biçimi tüketim kooperatifleridir. 1966’da 327 olan bu kooperatifler, 1970’de 445 ve hizmet verilen üye sayısı 55 bine yükselmiştir. 1974’te İstanbul’da 18 adet belediyenin kooperatifleri bulunmaktaydı. Tüketim kooperatifleri Türkiye perakendeciliğine self servis mağazacılık alışkanlığını getirmiştir. Bu dönemde perakende ticaretin Gayri Safi Yurt İçi Hasılatı’ndaki payı da artmıştır. Ancak yine de karma ekonomik yapı, fiyat kontrollerinin uygulanması ve kısıtlı ürün çeşidi bu gelişimin hızını azaltmıştır (Aydın 2013).

Türkiye 1980 yılının 24 Ocak’ında ekonomik alanda ve 12 Eylül’de de siyaset alanında değişimler geçirmesi ile bu yılı “yeniden yapılanma” yılı olarak görülmektedir. İthal ikameci modelin terk edilmeye başlanarak ihracata yönelik ekonomi modelinin benimsenmesi, ithalatın serbestleşmeye başladığı bu dönemde, yabancı tüketim mallarının ülkeye girişi ve tüketimi hızla artmaya başlamıştır. 1980’lerin kapitalist ekonomik politikalarının perakendecilik sektörüne yansması 1990’lı yıllara karşılık gelmektedir. Büyük sermayeli şirketler risklerini dağıtmak, farklı alanlarda faaliyet göstermek amacıyla perakende sektörüne ilgileri ve katılımları artmıştır. Bu şirketler güçlü sermaye yapıları, know-how’(Nasıl Yapılır?)ları, projeleri ve müşteri hizmetleri ile perakendecilikte hem rekabeti artırıcı hem de eğitici rol almışlardır. 1987’de çıkarılan özelleştirme yasaları ile Migros ve Gima özelleştirilmiştir. Vergi indirimlerinin sağlanması, teşviklerin kapsamının genişletilmesi ve kredi kolaylıkları, tüm iş adamları

için perakendeciliği cazip bir yatırıma dönüştürmüştür. İlk modern alışveriş merkezi olan Galeria İstanbul Ataköy’de 1988’de açılmıştır. Bunu sırasıyla, Primtemps ve ilk modern hipermarket olan Belpa, ilk cash & carry formatındaki hipermarket olan Metro, 1991’de Carrefour, 1995’de Kipa bunları takip etmiştir. Promosyonlar ve pazarlama temsilcilikleri ve serbest anlaşmalar yoluyla küçük perakendecilerle yetkili satıcılık ağı oluşturulmuş ve böylece deterjan, sabun ve yağ ticaretini de içeren gıda ürünleri toptancılığında dağıtım kanallarını modernize için ciddi çabalar harcanmıştır (Özcan 1997’den aktaran Öztürk 2006).

Büyük değişimin doksanlı yıllarda yaşanmasının nedeni, Avrupa’da bir Ortak Pazar anlayışının oluşması ve dolayısıyla çeşitli uluslararası açılımlar yapılması, aynı zamanda üye ülkelerde bulunan mağazaların daha fazla mağaza açma konusunda çeşitli sınırlamalar bulunması ve dolayısıyla Türkiye pazarına girerek, önemli sermayeye sahip yerli şirketlerin risklerini azaltmak ya da dağıtmak amacı ile perakende sektöründe faaliyet yapmak istemesidir. Bu yabancı mağazalar büyük sermayeleri, gelişmiş müşteri hizmetleri, işletme yöntemleri, teknolojileri ve know-how (Nasıl Yaparım?)’lerini de beraberinde getirmiş, Türk perakendecilik sektörü üzerinde hem eğitici hem de rekabet arttırıcı bir unsur olmuşlardır (Erdoğan 2003).

Türk perakendeciliğini etkileyen faktörler şöyle sıralanabilir:

- a. Uzmanlaşma; belli ürünlerde uzmanlaşmış satış noktalarının artışı,
- b. Ekonomik büyüme ve liberal ekonomi sistemin etkisiyle iç piyasaya yabancı mal ve hizmet akışının bollaşması ve hızlanması,
- c. Teknolojik gelişim ve yeni teknolojilere ulaşımdaki kolaylık,
- d. Uluslararası perakende sektörlerinin kendi ülkelerindeki pazar sıkıntıları nedeniyle Türkiye pazarına önem vermeleri,
- e. Yerli firmaların farklı ticari işleyiş ve anlayış yöntemleri ile tanışması,
- f. Türkiye’deki kişi başına kullanılabilir gelirdeki artış, tüketicilerin farklı tüketim eğilimleri, orta ve üst sınıfın tercihlerindeki farklılıklar olarak söylenebilir.

2.9 PERAKENDE SEKTÖRÜNDE BELLİ BAŞLI SORUNLAR

Globalleşen ve değişen dünyada ekonominin itici güçlerinden biri haline gelen perakende sektöründe işverenler ve işçiler belli başlı problem/problemlerle karşı karşıya kalmaktadır. İşverenler açısından değerlendirildiğinde maruz kalınan bu problemlerin başlıcaları; kur sorunu, dövizde endeksli kiralar, gümrük işlemleri, orantısız rekabet, kar paylarının düşüklüğü, istihdam sorunları gelmektedir.

Döviz kurunda meydana gelen ani artışlar, ithal ürünler ve dövizde endeksli kiralar perakende işletmelerin maliyetlerini arttırmakta ve karlılıklarını azaltmaktadır. Bunun yanı sıra döviz kurundaki ani yükseliş-alçalımlar perakende sektörüne yatırım yapmayı düşünen yabancı sermaye sahiplerini endişelendirmektedir.

Perakende işletmelerde müşteri devamlılığı ve raflardaki düzeninin sağlanabilmesi için ürünlerin zamanında ve sağlam bir şekilde temin edilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. İthal ürünlerde gümrükte yaşanan ürünlerin bekletilmesi, bozulması, yıpranması gibi problemlerle karşılaşılması perakendeci işletmeleri zor duruma düşürmekte ve büyük satın almalı işlemlerde zarar etmektedirler.

Büyük ölçekli perakende işletmelerin sahip oldukları gücü ve sermayeyi kullanarak mağaza sayılarını arttırması, yüksek alım gücüne sahip indirim mağazalarının sayısının gün geçtikçe artması, rekabetin son derece sert boyutlara ulaşması, küçük ölçekli perakende işletmelerin piyasadaki varlığını sürdürmesini imkânsız hale getirmektedir. Ayrıca tedarikçiler tarafından talep edilen listeleme bedeli, raf bedeli, teşhir alanı bedeli, insert bedeli, elektrik bedeli, tüketicilere yönelik promosyonlara katılma, eleman talebi, tadımlık ürün, mağaza açılış bedeli, yıldönümü bedeli, yılsonu iskontosu gibi çeşitli isimler altında ilave bedel, iskonto ve hizmet talebinde bulunmaları küçük ölçekli perakende işletmeleri olumsuz yönde etkilemektedir (TAMPF 2018).

3. İŞ ANALİZİ

İnsanlığın var oluşundan itibaren iş yaşamı insanlığın yaşamında önemli bir yere sahiptir (Albar 2019, s.44). Günümüze gelindiğinde tüm süreçte iş yaşamı daha derinlemesine incelenerek iş kavramı irdelenmiş, tüm boyutları ile ele alınmış ve bu boyutlardan birisi de iş analizi olmuştur.

3.1 İŞ VE İŞ ANALİZİ

İş kavramına bakıldığında, belirli bir sonuca ulaşma amacıyla güç harcanarak gerçekleştirilen faaliyet, çalışma anlamına karşılık geldiği görülmektedir. Değer yaratma adına harcanan emek (Dil Derneği 2012, s.871) işin tüm süreçlerinde yer almaktadır.

İşletmelerde sunulan hizmet veya ürünler belirli aşamalardan geçmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. İşletmelerin yürüttüğü faaliyetlerde elde edilen verimlilik ve etkinliğin belirlenmesi adına faaliyetler ve işletme birimleri arasındaki etkileşimlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu gereklilik ise iş analizleri ile ortaya konulabilmektedir. İşletmelerin faaliyetlerine başlaması öncesinde işletme işleri ve yapılarının tüm yönleriyle incelenerek kayıt altına alınma aşaması iş analizi olarak belirtilebilir (Erigüç ve Tekin 2005, s. 216).

İş analizi, iş yaşamında faaliyetlerin tüm yönlerinin incelenerek iş akışında değişiklikler ve iyileştirmeleri belirleyebilen yöntemdir (Jarzebowicz ve Marciniak 2017, s. 320). İşletme faaliyetlerinin incelenerek doğru bilgilerin toplanılması ve bu bilgiler doğrultusunda iş tanımlamalarının yapılarak gerekli aksiyonların alınması iş analizi ile sağlanabilmektedir. Detaylı bilgilerin de elde edildiği bu yöntemde işlerin hangi yöntem ile nasıl bir yol izlenerek yürütülmesi gerektiğine yönelik kavramların tespit edilmesi sağlanmaktadır (Balçık 2018, s. 3).

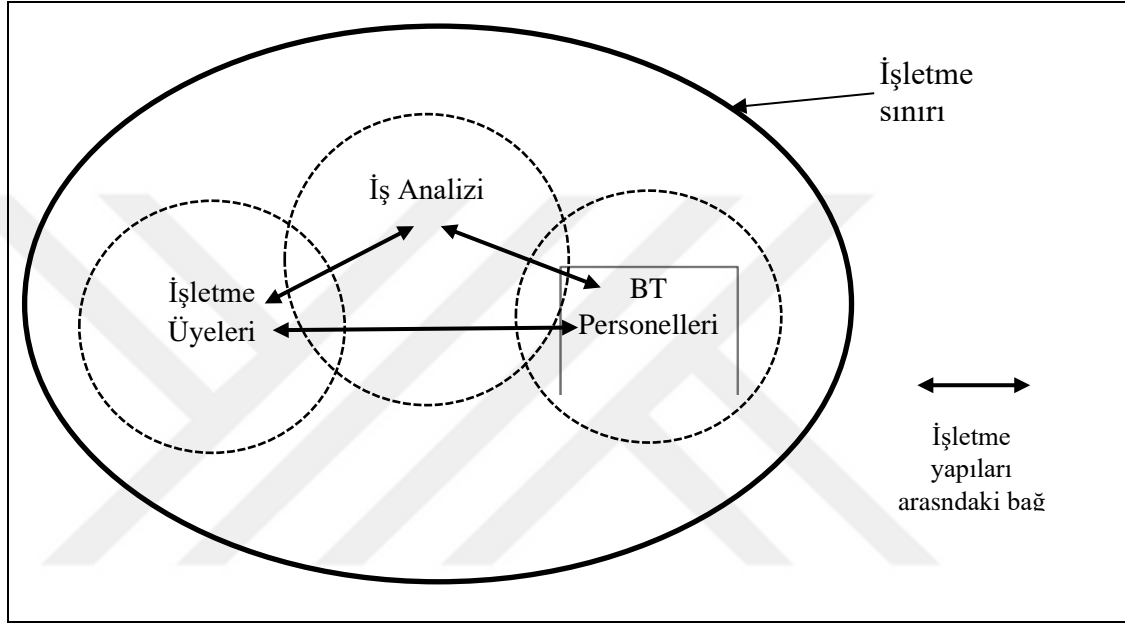
Çalışanlar ve işletmelerde yürütülen faaliyetler olmazsa olmazlar arasındadır. Çalışanların veya işlevsel faaliyetlerin (üretim, hizmet, vb.) olmadığı iş yaşamı düşünülemeyeceği gibi iş analizinin gerekliliği göz ardı edilmemelidir. Süreç itibariyle sadece işlevsel faaliyetlere yönelmeyen iş analizi,

- a. Eğitim, deneyim, beceri gibi başarı kavramını oluşturan etkenlerin,
- b. İşletme üyelerinde (çalışan, paydaş, vd.) olması gereken özelliklerin,

c. İşin yürütüldüğü ortama yönelik bilgilerin

tespit edilerek ortak bir çerçevede bir arada incelenmesine olanak tanımaktadır. İş analizi, “ir işin içerdiği görevlerin, sorumlulukların ve işin başarıyla yapılması için bu işi üstlenecek kişilerde aranması gereken niteliklerin sistematik biçimde incelenme süreci” olarak tanımlanabilmektedir (Çetinel 2002, s. 83).

Şekil 3.1: İş analizinin işletmedeki konumu



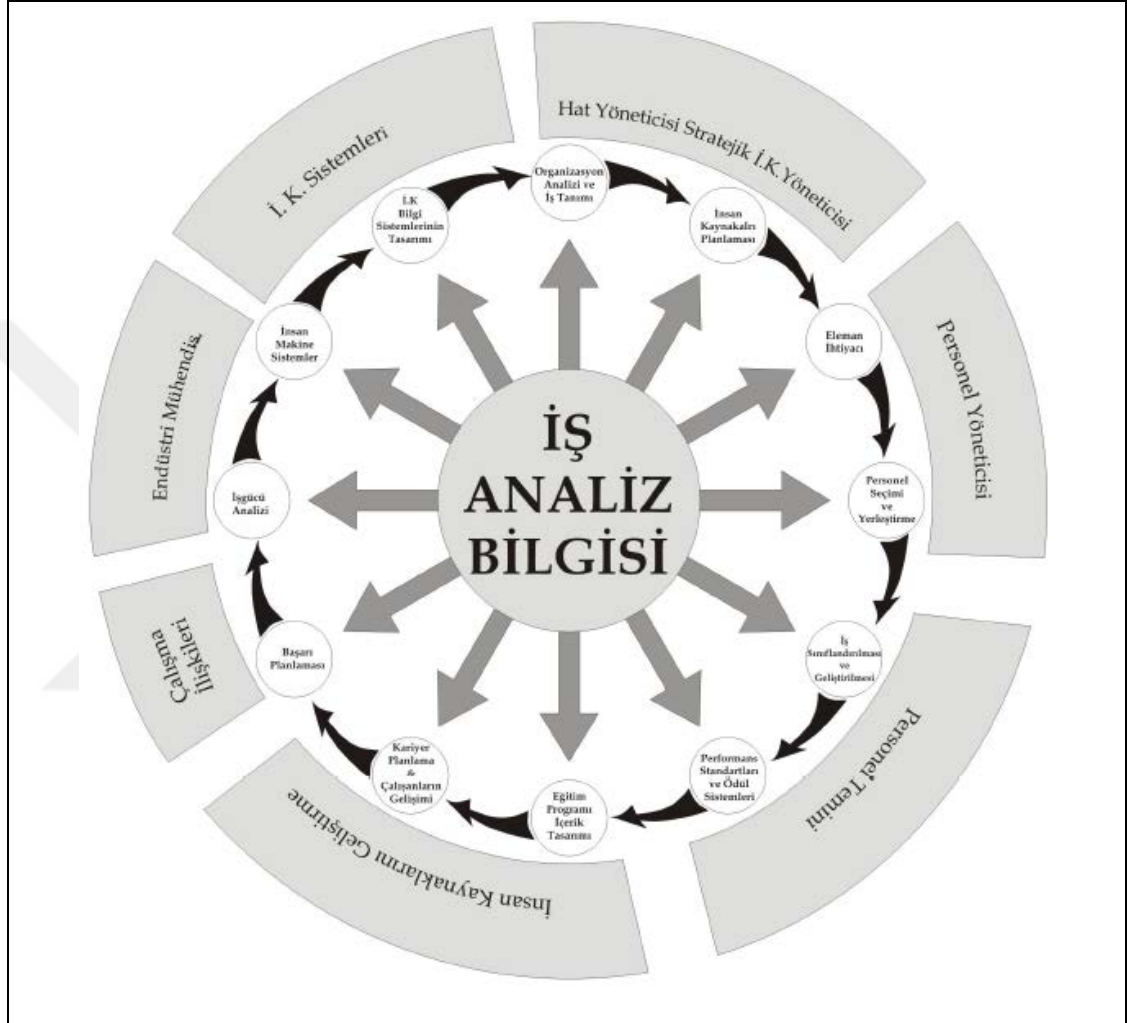
Kaynak: Wenger 1998'den akt. Vashist, McKay ve Marshall 2010, s. 3

Yukarıdaki şekilde iş analizinin işletme yapısı içerisindeki konumu görülmektedir. Wenger (1998) tarafından yapılan tanımlamada iş analizi, işletme içerisinde yer alması ile birlikte işletme yapıları (bilişim teknolojileri personelleri, diğer işletme üyeleri) arasındaki bağlantıyı sağlarken bu esnada incelemelerde bulunmaktadır (akt. Vashist, McKay ve Marshall 2010, s. 3). Ayrıca Wenger'in belirttiği şekil dikkate alındığında iş analizinin işletme içerisinde uygulanabilen yöntem olduğu görülmektedir.

İşletmeler, faaliyetlerin her hangi bir sorun oluşmaması adına işin doğru tanımlanarak planlaması gerektiğine yönelmektedir. Dünyada görülen teknolojik gelişmeler, rekabetin artışı işletmelerin bu gelişmelere uyum sağlamasını zorunlu kılmıştır. Zorunluluğun getirdiği yönelim ile işletmeler iş analizlerine yönelerek gelişmeler karşısında faaliyetlerini sürdürebileceklerini anlamış ve faaliyetleri ile ilgili planlama süreçlerine odaklanmıştır. İşletmeler iş analizlerine odaklanması ile iş analizi, misyon, vizyon ve

stratejiye ulaşmada önemli yöntemlerden biri olmuştur Öyle ki iş analizi ile elde edilen bilgiler işletmenin tüm yapısı adına gerekli temel bilgilerin tespit edilmesini sağlamaktadır (Köklü 2018, s. 121).

Şekil 3.2: İş analizi katkıları



Kaynak: Carell 2002'den akt. Konuk 2010, s. 69

Küreselleşen dünya, gelişen teknoloji ve artan rekabet gibi çevresel faktörler işletmelerin faaliyetlerini sürdürmede belirleyici rol oynamaktadır. Tüm bu süreçte işletmeler faaliyetlerini sürdüremez hale gelebileceği gibi tüm şartlara uyum sağlaması sonrasında faaliyetlerine devam edebilecektir. İşletmelerin çevresel faktörlere uyumu yanı sıra sürekli etkili çalışmalar yürütmesinde iş analizi oldukça önem arz etmektedir. Çevresel değişimlere karşın yukarıdaki şekilde görüldüğü üzere iş analizi işletme içerisinde alacağı

aksiyonlar ile farklı birimlerin koordinasyonu, personel yönetimi ve temini, ikili ilişkiler gibi birçok yönden işletmeye katkılar sunmaktadır. İş analizinin yaptığı katkılar bunlarla sınırlı olmayıp gerçekleştirilecek analizler ile işletmenin gelecek hedeflerine ulaşmada ve yönetim anlayışlarında mevcut şartlar doğrultusunda en iyi performans almayı sağlayabilmektedir (Çelik ve Şimşek 2014, s. 202).

İş analizi süreç itibari ile bir takım sorulara cevap arayarak işletme faaliyetlerinin gereksinimleri ve sorumluların tespit edilmesinde rol oynamaktadır. Farklı aşamalardan oluşan bu yöntemde kim, ne, nerede, nasıl, ne zaman ve ne için gibi sorulara cevaplar aranarak işletme yapısı içerisinde tüm süreçler incelenmektedir. İnceleme sonrası ise işletmenin tüm yapısı ayrıntıları ile tespit edilmiş olmakta ve işletmede faaliyet dizaynları konusunda fikir sahibi olunabilmektedir (Thomas ve Healey 2008, s. 12-17). Ancak faaliyetlerde yapılacak dizayn ile iş dizaynı yöntemi burada birbirine karıştırılmamalıdır. Aksi durumda iş analizi görevi itibari ile iş dizaynı kavramı ile karıştırılabilmektedir. Ancak iş dizaynı, işletmelerin yürüttüğü faaliyetlerin sayısal olarak ölçülmesi, zaman ve hareket kavramlarının tespiti, işlerin basitleştirilerek artırılması gibi özellikler ile ilgilenmektedir (Köklü 2018, s. 122).

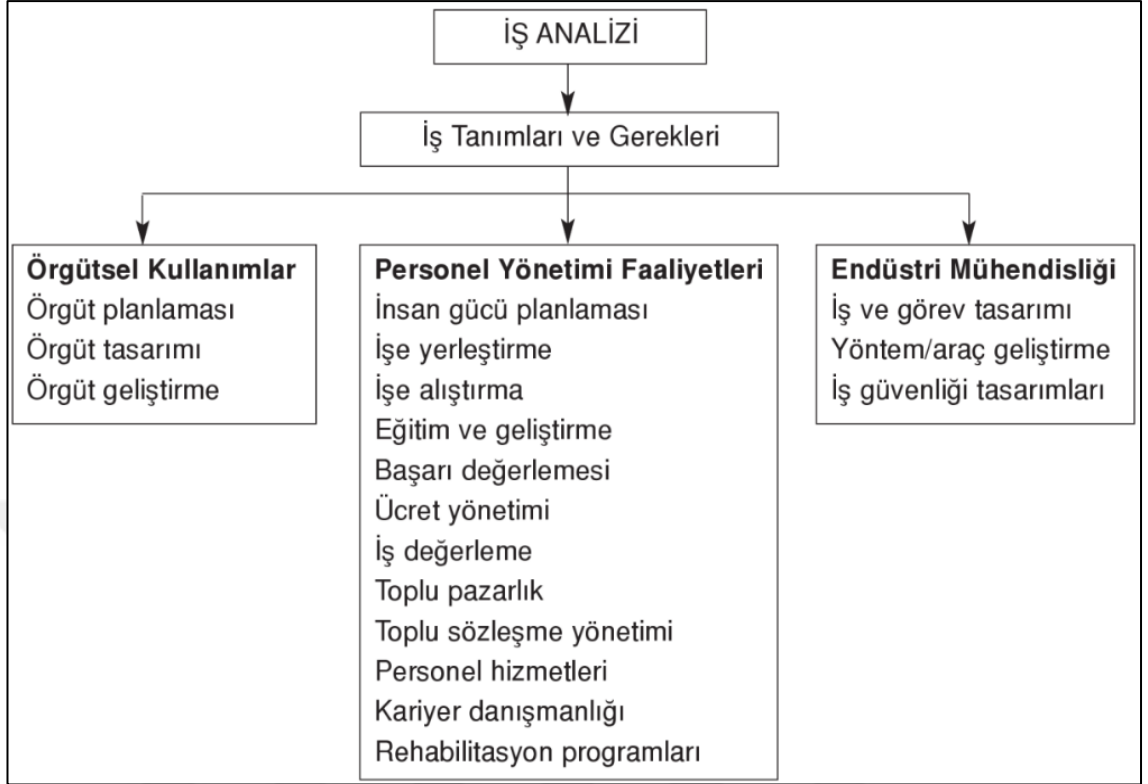
3.2 İŞ ANALİZİNİN AMACI VE KULLANIM ALANLARI

İşletmelerin tüm yapılarında araştırmaların yapıldığı iş analizi, farklı amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. İşletmelerin hedef ve amaçları doğrultusunda şekillenebilen (Ergin 2015, s. 6; Çelik ve Şimşek 2014, s. 205);

- a. Üretim ve çalışan performanslarında standartların tespiti,
- b. Birimler arası etkileşimlerin tespit edilmesi,
- c. Faaliyetlerin analizi
- d. Kariyer planlamalarının sağlıklı biçimde yürütülmesini sağlamak,
- e. Olumsuz çalışma şartlarının ortadan kaldırılmak,
- f. İşe alımlarda şeffaf ve kesin kriterler belirlemek,
- g. Gelecekte ihtiyaç olabilecek çalışan sayısını ve gereksinimlerini belirleyerek insan kaynaklarına destek olmak.

İş analizinin amaçları arasındadır. İş analizi sürecinde kullanım alanları ve diğer amaçlar yukarıdaki şekilde şematize edilmektedir.

Şekil 3.3: İş analizi amaç ve kullanım alanları



Kaynak: Yüksel 2007, s. 96

Literatürde, iş analizi ile ilgili olarak insan kaynakları yönetimi (İKY) alanında birçok çalışma bulunmaktadır. Çalışmaların bu derecede fazlalığı ve iş analizinin sadece İKY alanında kullanıldığı düşünülebilir. Öyle ki farklı araştırmalarda, iş analizi ile ilgili amaçlarına yönelik yapılan tanımlamalarda benzer ifadelerle sıkça yer verilmektedir (Konuk 2010, s. 73; Balçık 2018, s. 6). Ancak kullanım alanlarına bakıldığında iş analizi sadece İKY'ye yönelik bir yöntem olarak uygulanmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile iş analizinin işletme içerisindeki konumu (şekil 1) göz önünde bulundurulduğunda bilişim teknolojileri (BT) de dahil olmak üzere işletme içerisinde bulunan farklı birimlerde de uygulandığı somut biçimde anlaşılacaktır.

İş analizi uygulamaları, gerekli ihtiyaçların tanımlanması ve işletme üyelerine değer katan çözümler önermenin pratiği olup işletmenin tüm bileşenlerinde kullanılabilir. Önerilen çözümler ile işletmelerde değişimler meydana gelerek mevcut yapının en verimli hale dönüşmesi söz konusudur. İşletme içerisinde her hangi bir birime (insan kaynakları, finans, operasyon, vb.) uygulanabileceği gibi işletme geneline de uygulanabilme özelliği iş analizini ön plana çıkarmaktadır. Gelecekte elde

edilmek istenilenlerin mevcut şartlarda ne gibi değişiklikler yapılarak elde edilebileceği yine bu yöntemle belirlenebilmektedir (IIBA 2017, s. 1).

3.3 İŞ ANALİZİ TEKNİKLERİ

Analistlerin, işletme içerisinde gerekleŐtirmekleri mülakat, gözlem veya anket yöntemleri sonrasında faaliyetler adına bir takım veriler toplanmıŐ olmaktadır. İŞ analizinin başarılı biçimde uygulanabilmesi ve işlevsel amaçlara ulaşma adına toplanan verilerin doğru biçimde analiz edilmesi gerekmektedir. İŞ analiz tekniklerinden işletme ve faaliyetlere en uygun olan yöntemle analiz edilen veriler işletme, paydaŐları ve faaliyetleri hakkında en doğru göstergeleri oluşturmaktadır. İŞ analiz yöntemleri, belirli mesleki alanlarda uygulanma sınırlılığı olan ve sadece o alanda yürütülen faaliyetlerin bulundurduğu görev ve personel özelliklerini tespit edebilen yöntemlerdir. Belirli meslek alanları yanı sıra diğer alanlarda da uygulanabilen yöntemler işletmelere ve sürece olumlu katkıda bulunmaktadır (Bilgin 2004, s. 33). Ancak unutulmamalıdır ki analistlerin süreci sıradan bir iş olarak görmeyip iş analizinin bir meslek olduğu algısını taŐımaları analizde baŐarının sağlanmasına katkıda bulunabilecektir (Carkenord 2009, s. 9).

İŞ analizi teknikleri;

- a. İŞ envanteri,
- b. Durum analizi,
- c. Fonksiyonel iş analizi,
- d. Kritik olay tekniği

olmak üzere dört farklı yntemdedir (Bilgin 2004, s. 33). Ancak iş analizi teknikleri ile veri toplama yöntemleri olan anket, mülakat, gözlem, birleşik yöntem veya belge-bilgi toplama yöntemleri birbiri ile karıştırılmamalıdır.

3.3.1 İŞ Envanterleri

İŞ analizinde yapılması gereken ilk görevlerden birisi iş tanımlamalarının oluŐturulmasıdır. İŞletme içerisinde her hangi bir alandaki faaliyetlere yönelik görevlerin tamamını içeren iş tanımları iş envanterleri yöntemi ile sağlanabilmektedir. Bu yöntem ile yürütülen faaliyetlerin gerektirdiği görevler sıralanarak işletme çalışanlarının bu

görevlerin hangilerinde görev aldıkları ve bu görev sırasında harcanan süre, görev alma sıklığı, güçlük, önemi ya da öğrenme için gereken süre doğrultusunda derecelendirilmesi istenir (Bilgin 2004, s. 33). Bu yöntemle somut örnek aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3.1: İş envanter form örneği

No	İşin Gerektirdiği Görevler (Demir İşi İçin)	Harcanan Süre (40 kg demir)
1	Demir çubuklarının projeye göre kesimi	1 saat – 1 İşçi
2	Projeye göre büküm	45 dakika – 1 İşçi
3	Projeye göre bağlama	1,5 saat – 1 İşçi
No	Kalıp ve beton işi için	15 m ² lik kalıp
1	Kalıbın kapatılması	1 saat – 2 İşçi birlikte
2	Kalıp betonunun dökümü	30 dakika – 2 İşçi birlikte

Kaynak: Bilgin, 2004: 34

Yukarıdaki tabloda yer alan örnek iş envanter formunda yapı sektöründe demir çalışmaları ve kalıp-beton döküm işlerine kısaca yer verilmiştir. Burada yer alan görevler artırılabilir olup her bireyin hangi faaliyeti ne kadar sürede yapacağı belirlenmektedir. Örneğin demir çubukların kesilme faaliyeti 1 işçinin 1 saat çalışması; kalıbın kapatılması ise 2 işçinin birlikte çalışarak 1 saat içerisinde bu faaliyeti tamamlamaları ön görülmektedir. Belirtilen çalışma şartları içerisinde görevlerini tamamlayamayan personeller ise başarısız sayılarak performansların değerlendirilmesi, çalışma alanı ya da araç-gereç düzenlemeleri bu aşamada gerçekleştirileceği için iş envanteri yöntemi oldukça önemli bir tekniktir (Bilgin 2004, s. 34).

3.3.2 Durum Analizi

Durum diğer bir adıyla stratejik durum analizi (strategic situation analysis) faaliyetler ile ilgili süreçleri, girdi ve çıktıları incelemektedir. Çevre şartlarını bu incelemede dikkate alan durum analizi, farklı meslek alanlarındaki tüm işlerde kullanılabilir. Ekonomik, sosyal, teknolojik veya demografik yapılar gibi çevresel etkenleri de dikkate alan durum analizi rekabet adına avantaj sağlayabilmektedir (Blakcwell ve Eppler 2014, s. 81). Ancak genel yaklaşımlı bir teknik olması sebebi ile işe yönelik performansların

seviyesi hakkında (düşük, normal veya yüksek performans) sonuç elde edilememektedir (Arslan 2014, s. 6).

Durum analizi yöntemi, görüşme formu oluşturularak veya anket formu halinde uygulanabilmektedir. Faaliyetlerin yürütülmesinde görev alan ve almayan tüm bileşenler belirlenerek ayrıntılı biçimde hazırlanan formlar analistler veya yöneticiler tarafından uygulanarak pratik biçimde sonuçlar elde edilebilmektedir. Durum analizinde anketlerin kullanılması ile işletmede davranışsal etkenler; sayısal anlamda tespit edilebilmektedir. Bu yöntemde, yer alan ve işin sayısal açıdan değerlendirilmesine katkıda bulunan etkenler;

- a. Sorumluluk ve iletişimler,
- b. Fiziksel aktivite,
- c. Karar alma,
- d. Yeteneğe bağlı faaliyet performansları,
- e. Faaliyet bilgileri,
- f. Araç-gereç kullanımları

bunlardan bazılarıdır. İşletmenin veya faaliyetlerin farklılaşması ile farklı bir etken eklenmesi gözden kaçmamalıdır. Ayrıca durum analizi ile iş grupları tanımları oluşturulması, durumların sınıflanması ve tüm işletmelerde uygulanabilir olması bu yöntemin öne çıkan özelliklerindedir (McCormick ve Tiffin 1974'den akt. Güngör 2006, s. 25).

İş analizi konumuna bakıldığında çoğunlukla işletme içerisinde rol aldığı ve işletme faaliyetlerini incelediği görülmektedir. Bu durumda işletmeyi dışarıdan etkileyebilecek kavramlara karşı etkisiz bir durum ortaya koyabilmektedir. Ancak iş analizi yöntemlerinden durum analizi bu etkisizliği engelleyebilmekte ve gerek pazar araştırmaları gerek rekabet ve gerekse çevre etkenlerinin analizinde görev almaktadır (Denizer 2002, s. 138).

3.3.3 Fonksiyonel İş Analizi

İşletmelerin olmazsa olmazları arasında gerçekleştirdikleri çalışma faaliyetleri de yer almaktadır. İşletmelerde faaliyetlerin her birinin gerekli olan personel özellikleri türünden incelenmesi fonksiyonel iş analizi ile gerçekleştirilmektedir. Personellerin özellikleri, işi yapanın çevresi ile olan ilişkileri, bilgileri ve araç gereç kullanımları bu yöntemde

belirlenmektedir. Fonksiyonel iş analizi genel kullanımlı olmakla birlikte performans seviye farklarının belirlenmesinde belirleyici rol oynayamamaktadır. Aşağıdaki tabloda görüleceği üzere araştırma ve uygulama alanları geniş olan bu yöntem çok amaçlı olup mülakat, gözlem veya anketler aracılığı ile gerekli bilgileri toplayabilmektedir. Aşağıdaki tablo bir işletmenin personel seçim aşamasında işletme çalışanlarının her birinde hangi bilginin ve araç gerecin olması gerektiği ifade edilmektedir. Örneğin tablonun üçüncü satırında yer alan aracılık etme görevi olacak işletme üyesinin derleme konusunda bilgi sahibi ve tamir etme yetkinliği olması gerektiği ortaya çıkmaktadır (Bilgin 2002, s. 36).

Tablo 3.2: Fonksiyonel iş analizi örneği

BİLGİ	İNSANLAR	ARAÇ-GEREÇ
Sentezleme	Yönlendirme	Hazırlama
Düzenleştirme	Danışmanlık Yapma	Çalıştırma
Derleme	Aracılık Etme	Tamir Etme
Hesaplama	Bilgi Verme	Yürütme, Sürme
Yazma	Nezaret Etme	Taşıma

Kaynak: Bilgin, 2002: 36

Fonksiyonel iş analizi ile işletmelerin faaliyetlerinin ve ürün veya hizmetlerin her birinin birbiri ile nasıl uyumlu olabileceği, kişi ya da kurumların ürün-hizmetleri nasıl kullanacakları belirlenebilmektedir (Köklü 2018, s. 132). Bu yöntemde standart olarak oluşturulan cümlelerin yer aldığı formlar (anket, kontrol listesi, vb.) ve belirlenen iş tanımları farklı işletmelerde kullanılabilir. Fonksiyonel iş analizi bu yönüyle genellenebilir özellik taşımaktadır. Diğer bir ifade ile bir işletmenin kullandığı fonksiyonel iş analizi formlarında (sorular ve içerikte) değişiklik yapmaksızın bir başka işletme kullanabilmektedir.

Fonksiyonel iş analiz tekniğinde;

- a. Öncelikle belirlenen standart kalıplar hiyerarşik olarak sıralanması,
- b. Hiyerarşik sıralama numaralı olacak şekilde düzenlenerek; her faaliyet kendinden bir önceki faaliyeti kapsamı

analizin uygulanması adına önem taşımaktadır. Bu iki özellik ile fonksiyonel iş analizi süreçte rol alan ve almayan tüm kesimlerce kolaylıkla anlaşılacaktır. Ayrıca bu sıralamanın kalıplaşarak genele hitap etmesi ile iş unvanları sözlükleri ortaya çıkabilecektir. Fonksiyonel iş analizi yöntemi ile ortaya konulacak bu sözlük ilerleyen süreçlerde iş analizini gerçekleştirecek kesimlere kolaylık sağlayabilecektir (Mathis ve Jackson 1985'den akt. Güngör 2006, s. 25).

3.3.4 Kritik Olay Tekniği

İş analizi yöntemleri arasında yer alan kritik olay tekniği, genel olarak bir faaliyette başarılı ve başarısız uygulamaların neler olduğunun belirlenmesinde görev almaktadır. Faaliyetlerin gerektirdiği genel davranışlardan ziyade gerekli ve önem arz eden anlarda yapılacaklar ile yapılmayacaklar kritik olay analizinin tespitleri arasında yer almaktadır. Genellikle standartlaştırılmayan ve farklı özellikler (spesifiklik) bulunduran faaliyetlerde bu yöntem kullanılmaktadır (Arslan 2014, s. 6).

Kritik olay analizi uygulamasında başarılı ve başarısız uygulamaların tespiti adına faaliyetlerden ziyade işletme çalışanları üzerinde durulmakta ve analizin her aşamasına katılma gerekliliği bulunmaktadır. Kritik olay tekniğinin gerçekleştirilmesinde belirli adımların sırası ile takip edilmesi, iş alanlarının tespit edilmesi ve analize katılan işletme üyelerinin deneyimleri ve işletmedeki fiziki konumu belirtilmelidir (Budak, Aldemir ve Ataol 2004, s. 82).

Kritik olay tekniği, faaliyetlerde işletme üyelerinin davranışları, olumlu ve olumsuz faaliyetleri kayıt altına alınır. İşletme üyeleri tarafından sergilenen bu davranışların ilgili yöneticileri tarafından gözlemlenmesi ve davranışların işletme üyelerinin sıradan davranışlarından ziyade faaliyete özgü farklı ve tespit edilebilen davranışları olması gerekmektedir. Gözlemlenen davranışlar anlamlı cümleler halinde belirtilerek incelemeleri yapılmaktadır. İncelemeler analizi uygulayan kesimlerce yapılacağı gibi ilgili faaliyet ile ilgili bilgi ve tecrübe sahibi tarafsız bireylerinde görüş ve değerlendirmeleri bu aşamada dikkate alınabilir. Kritik olay analizi ile hazırlanacak formlarda yer alan ölçek ile davranışların değerlendirilmesi, ilgili faaliyetlerde istenen veya istenmeyen davranışların numaralandırılması sağlanmaktadır. Bu değerlendirme ve ölçüğe aşağıdaki tablo örnek olarak verilebilir (Bilgin 2002, s. 36).

Tablo 3.3: Örnek kritik olay analizi formu

FAALİYET	DEĞERLENDİRME KATEGORİLERİ								
	İstenmeyen Davranış					İstenen Davranış			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A. Makine arızalanınca bakım-onarım servisine haber verip geç de olsa gelmelerini beklemek.						(4)	(6)	(3)	(2)
B. Makine arızalanınca üretimin aksamaması için hemen tamir etmeye çalışmak.	(1)	(4)	(6)	(1)	(2)	(1)			
* Her cümlemin hizasındaki yuvarlak içine alınmış rakamlar, o cümlemin kaç bilirkişi tarafından yukarıdaki kategoriye konduğunu göstermektedir. Analizde toplam 15 bilirkişi bulunmaktadır.									

Kaynak: Bilgin 2002, s. 36

İşletmelerin faaliyetlerinde başarıyı sağlayabilme adına gerekli ve önem arz eden görevleri belirlemesi gerekmektedir. Yukarıdaki tabloda faaliyetler sütununda örnek görevler belirlenmiştir. İşletme üyelerinin davranışlarının tespit edilmesi sonrasında davranışların yerine getirilme sıklığı da tespit edilmelidir. Tabloda A cümlesinde yer alan davranışın bilirkişilerin tamamınca beklenen davranış olarak değerlendirildiği ve B cümlesinde yer alan davranışında bilirkişi çoğunluğu (12 kişi) tarafından düşük puanlandığı (1-4 arası) görülmektedir. Bu durumda ilgili faaliyette makinenin arızalanması durumunda uygun olan personel davranışının; bakım onarım servisine haber verip beklemesi olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuç, işletme adına personel eğitim ve seçimleri ile performans değerlendirmelerinde bir standart olarak kabul edilebilir (Bilgin 2002, s. 37). Analiz sonucunun işletmeye bu bakımdan avantaj sağlaması söz konusu olmakla birlikte analiz süreci, raporlama ve işletmede uygulamasının tümüyle tamamlanması diğer analiz yöntemlerine göre daha fazla zaman almaktadır (Budak Aldemir ve Ataol 2004, s. 82).

3.4 İŞ ANALİZİ AŞAMALARI

İşletmelerin, hangi faaliyetin ne amaçla ve nasıl yapıldığı, başlangıcından son aşamasına kadar gerekli olan niteliklerin tespiti adına başvurduğu iş analizi, işletme faaliyetlerine ait istenilen detayların elde edilmesinde kullanılmaktadır. İş analizi tüm bu süreçlerin uygulanması bakımından belirli aşamaları barındıran bir yöntemdir (Sevimli 2003).

İş analizi, genel olarak işletme faaliyetlerinin farklı yönlerinin tanımlanarak yürütülmesi adına gereken bilgi ve beceriler ile diğer ihtiyaçların tespit edilme sürecidir. İş analizinin faaliyete konulmasından önce planlama yapılarak bir takım tercihlerin ortaya konulması

gerekmektedir. Tercihler doğrultusunda uygulanan iş analizleri, tespit edilen işin, gerek ve tanımlarını ortaya koymaktadır. Ayrıca iş analizi sürecinde işletme yönetim faaliyetleri arasında yer alan denetleme, planlama ve yürütme gibi uygulamaların gerçekleştirilmesi sağlanabilmektedir (Kozak ve Yazıcılar 2003).

İş analizi ile doğru verilerin elde edilebilmesi adına tüm aşamalar belirli bir plan ve titizlikle izlenmelidir. İşletme yöneticileri ve iş analizini uygulayan tarafların bu titizliğe özen göstermesi sürecin en verimli biçimde ilerlemesini sağlayacaktır. Bilinmelidir ki iş analizi süreci oldukça uzun, emek ve mali bütçe gerektiren süreçtir. Tüm bu sürecin işletme faaliyetlerini doğru biçimde ele alarak ilerlemesi işletme amaçlarına ulaşmada etkin rol oynamaktadır.

İşletme faaliyetleri ile ilgili olarak gerçekleştirilmesi gereken ilk işlemlerden birisi iş analizidir. İş analizi ile işletmeler faaliyetleri ile üyelerini tarafsız biçimde analiz ederek sorun ve alınabilecek aksiyonları tespit edebileceklerdir. İş analiz sürecinin sağlıklı biçimde ilerlemesinde analizi uygulayan kesimlerin “tarafsızlık” ilkesini benimsemesi işletmelerin analizden amaçladıkları performansı elde etmesini sağlayacaktır (Buckley ve Caple 2007’den akt. Aliyeva 2017, s. 9).

İş analizi aşamaları, belirli sistematik anlayışlarla uygulanması ile işletmenin istediği verileri daha sağlıklı biçimde ulaşılmasını sağlamaktadır. Gerekli özen ve sistematik yaklaşımların benimsenmediği iş analizi aşamaları;

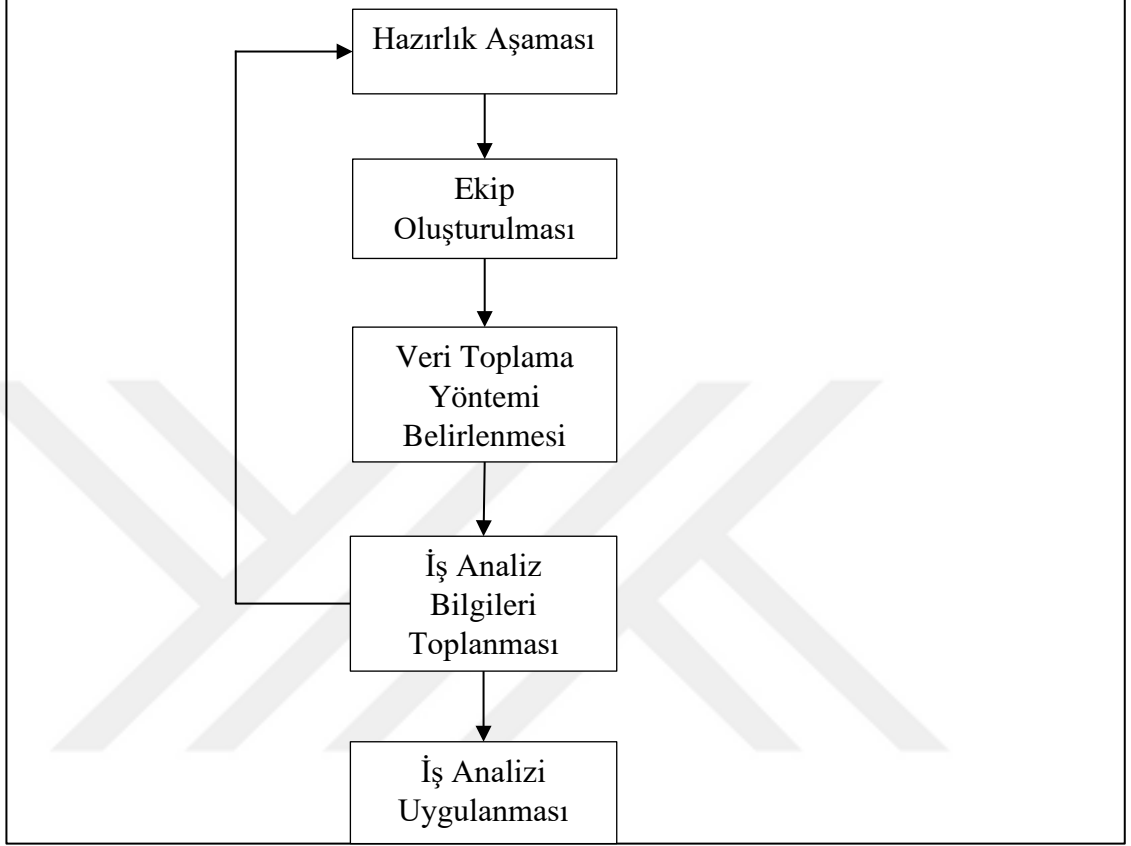
- a. İşletme beklentileri,
- b. İş analizi uygulayıcıları,
- c. İşletme faaliyetleri,
- d. İşletme üyeleri

ile diğer işletme bileşenleri bakımından sağlıklı sonuçların elde edilmesini engelleyecektir. Birbirini desteklemeyen ve tutarsızlık içeren sonuçlar işletme beklentilerini ve iş analizi aşamalarını verimsiz kılacaktır (Ergin 2015, s. 7).

İşletmeler iş analizi aşamalarına geçmeden önce, işletme üyeleri başta olmak üzere paydaşlarına süreç hakkında gerekli bilgilendirmeleri şeffaflık anlayışı ile sağlamalıdır. Yapılacak bilgilendirmeler ile işletme üyelerinde oluşabilecek soru ve çekinceler giderilerek iş analizinin her aşamalarında rol almaları sağlanacaktır. İş analizinin işletme

ve üyelerine sağlayacağı yararları konusunda bilgi sahibi olan işletme üyeleri iş analizi aşamalarının pratik ve sağlıklı biçimde ilerlemesine katkıda bulunacaktır.

Şekil 3.4: İş Analiz süreci



Kaynak: Bilgin 2004, s. 40; IIBA 2015, s. 12; Korban 2011, s. 4'dan esinlenilerek yazar tarafından hazırlanmıştır.

İş analizi aşamaları farklı amaçlara göre değişkenlik gösterebilse de yukarıdaki şekilde görüleceği üzere;

- a. Hazırlık Aşaması
- b. Ekip Oluşturulması
- c. Veri Toplama Yöntemi Belirlenmesi
- d. İş Analiz Bilgileri Toplanması
- e. İş Analizi Uygulanması

olmak üzere beş aşamalı olarak belirtilebilir. İş analizi aşamalarında dikkat edilmesi gereken etkenlerde biriside toplanan iş analiz bilgilerinin uyumluluğuna dikkat edilmesidir. Bu aşamada toplanan bilgilerin sağlıklı ve tutarlı olmadığı görülmesi

durumunda süreç en başa veya yanlış bilginin kaynağının bulunduğu aşamaya geri dönerek devam etmelidir. Sağlıksız verinin kaynağı bulunamaması durumunda ise iş analizinin en baştan başlaması doğru bir analiz adına kaçınılmazdır (Çetinel 2002, s. 84-85; Bilgin 2004, s. 40; Ergin 2015, s. 7).

3.4.1 Hazırlık Aşaması

İşletmelerin yapısı ve faaliyetlerinin incelenmesinde iş analizi aşamaları farklılık gösterebilmektedir. İşletmenin amacı doğrultusunda iş analizi aşamaları beş türde olabileceği gibi bu türler artış ya da azalış gösterebilecektir (IIBA 2015, s. 12; Korban 2011, s. 4). Ancak genel olarak beş aşamada ele alınan iş analizinde ilk aşama hazırlık aşaması olarak tanımlanmaktadır. Hazırlık aşaması, iş analizi uygulamalarına geçmeden önce yapılması gereken ilk uygulamadır. Bu aşamada iş tanımlamaları ve gerekleri belirlenmektedir. İşletmenin incelenerek yapı, amaç ve girdi-çıkıtı parametrelerinin belirlenerek değerlendirilmesi hazırlık aşamasında yapılmaktadır. (Çetinel 2002, s. 84-85; Ergin 2015, s. 7).

İş analizine hazırlık aşamasında, analizi uygulayacak kesimler, işletme yapısını incelemeyen önce işletme hakkında gerekli bilgilerin toplanması gerekmektedir. İşletmenin stratejileri, hedef, süreç ve yapısında belirleyici olan etkenler hazırlık aşamasında elde edilmesi gerekli bilgilerden bazılarıdır. İşletmeye ait belirlenen süreçlere yönelik şemalar, iş etütleri, kataloglar, sektöre yönelik benzer raporlar, devlet tarafından yayınlanan sektör bazlı veriler bu aşamada incelenerek süreç hakkında bilgi havuzu oluşturulması sürecin sağlıklı işleyişine katkıda bulunacaktır (Balçık 2018, s. 20; Pynes 2009'dan akt. Ekmekçi 2017, s. 9). Bu aşamada analiz uygulayıcılar arasında süreç ve işletmeye yönelik görüş ayrılıklarının analize etkisinin engellenmesi adına iş analiz kılavuzları oluşturularak bu kılavuzlar doğrultusunda süreç gerçekleştirilmektedir (Balçık 2018, s. 20).

İşletmelerin iş analizi süreçleri tercih edilecek yöntemle göre değişiklik gösterebilmektedir. İşletme amaç ve yapıları ile örtüşmeyen yöntemlerin seçimi sürecin zorlanması ve zaman alıcı hale dönüşmesine neden olabilmektedir. İş analizi sürecinde ilk olarak dikkat edilmesi gereken kavram çeşitli kararların alınarak planlamanın gerçekleştirilmesidir. Aksi durumda süreç karmaşık hale dönüşebilecektir. İş analizi

yapılmadan önce hazırlık aşamasında, analizi gerçekleştirilecek tarafların mevcut işletme yapısını genel olarak bilmesi ve hazırlanacak planların da önceden belirlenmiş sorulara cevap vermesi gerekmektedir. Bu sorular ise (Bayraktaroğlu 2015, s. 24; IIBA 2017, s. 5; Konuk 2010, s. 78);

- a. İş analizinde neler yapılacak?
- b. Bu yöntemde hangi veriler hangi yöntemle toplanacak?
- c. İş analizi kimler tarafından gerçekleştirilecek
- d. İş analizi uygulanacak işletmenin ana amaçları nelerdir?
- e. Girdilerin (süreç, malzeme, işgücü, vb.) kullanım ve dağıtım prensipleri nelerdir?
- f. Çıktılarda (hizmet veya ürün) izlenen politikalar nelerdir?

Hazırlık aşamasında, iş analizini uygulayacak tarafların (iş analistleri) süreç ile ilgili yukarıda belirtilen sorulara yönelik araştırmaları sonrasında işletmede iş analizinin yapılacağı faaliyetler ve bu faaliyetlerin gruplanma biçimleri belirlenmesi gerekmektedir. Sonraki aşamada iş analizi adına oluşturulacak soruların hangileri olması gerektiği belirlenir. Soruların belirlenmesi sonrasında iş analizinin hangi esaslar doğrultusunda bir araya toplanacağı tespit edilir (Bayraktaroğlu 2015, s. 24). İş analizinin hazırlanma sırasında yer verilmesi gereken bazı bilgiler;

- a. Faaliyetlerin içerikleri,
- b. Faaliyetin yürütümü esnasında gerek duyulan araç ve gereçler,
- c. Ürün veya hizmetin türü ve özellikleri,
- d. Faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi adına gerekli davranış ve aşamalar,
- e. Faaliyetlerin gerçekleştirilme süreci,
- f. Çalışmaların yürütüldüğü ortam ve şartlar,
- g. Faaliyetleri gerçekleştirecek kesimlerde gerekli olan yeterlilikler (cinsiyet, yaş, eğitim, vb.),
- h. Faaliyetlerin yürütümü sırasında faaliyetin, faaliyeti gerçekleştirenlerin sorumlulukları, risk ve tehlikeleri,
- i. Faaliyetlerin yürütülmesi adına yetkililerin belirlenmesi,
- j. İşin gerektirdiği işletme içerisinde birimler arasında ve işletme dışındaki kesimlerle ilişkiler

olarak ifade edilebilir (Yalçın ve Erel 2014, s. 100).

Hazırlık sürecinde, işletme adına iş tanımlarının yapılması analizin daha somut biçimde anlaşılmasına katkıda bulunmaktadır. İş tanımında; faaliyetin adı, hangi görevleri içerdiği, çalışma şartları, gerekli olan tecrübe ve yetkinlik seviyesi gibi bilgilere yer verilmesi sürecin anlaşılabilirliğini arttıracaktır. Gerek analizi uygulayan kesimlerde ve gerekse analiz sonucunu inceleyen kesimlerde oluşabilecek soru ve sürece ilişkin anlaşmazlıkların engellenmesi bu tanımlamalar ile sağlanmaktadır (Sevimli 2001).

İş analistleri, işletme ihtiyaçları ve mevcut koşulları doğrultusunda hazırladıkları sorular ve analiz bilgileri sonrasında analiz sürecini daha sağlıklı yürütmektedir. Analiz sürecinin hazırlık aşamasında;

- i. İşletmenin yapısında incelemeler ile mevcut faaliyetlerin tespit edilmesi,
- ii. Analizde tespit edilen bilgilerin kullanımının nasıl sağlanacağına karar verilmesi,
- iii. Analizin kapsayacağı faaliyetlerin seçimi,
- iv. Sürece uyan analiz yöntemleri ile gereken verilerin toplanması,
- v. İş tanımlarının oluşturulması,
- vi. İş gereklerinin oluşturulması,
- vii. İş standartlarının tespiti,
- viii. Analiz sonrasında elde edilecek bilgilerin işletme yönetimince kullanılması

olmak üzere farklı bilgiler yer almaktadır. (Özgen ve Öztürk 2005, s. 60; Arslan 2014, s. 63). Bu süreçlerin başarılı biçimde gerçekleştirilmesi sonrasında ekip oluşturulması aşamasına geçilebilmektedir.

3.4.2 Ekip Oluşturulması

İş analizi yapılması: işe yönelik olarak parametrelerin toplanarak iş analizi ile ilgili gerekliliklerin hazırlanmasıdır. Ancak bu süreçte analizi gerçekleştirecek ekipler ortaya çıkmaktadır. İşletmeler, iş analizini yürütmesi adına görev alacak ekipleri belirlemelidir. Ekipte görev alacak kişiler; analiz yapacak bölüm ve insan kaynakları bölümlerinde görevli uzmanlardan oluşturulabileceği gibi işletme dışı kurum ve kişilerden de destek alınabilir. Ekip sadece işletme üyesi uzmanlardan veya işletme dışındaki kesimlerden olabileceği gibi her iki kesimden (işletme içi ve işletme dışı) oluşturulabilecek ve bu durumda karma iş analizi ekibi oluşmuş olacaktır (Ekmekçi 2017, s. 10).

İş analizinde uygulayıcı ekip ile ilgili iki önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar ekipte görev alacak kişilerin sayısı ve bilgi-tecrübe yeterlilikleri olarak ifade edilebilir. İş analizini gerçekleştirilecek kişiler işletmelerde en uygun sayıda olması gerekmektedir. Bu sayıların işletme ve analizin en uyumlu şekilde sağlanması adına en uygun miktarda belirlenmesi sürecin akışında etkili olabilecektir. İş analizi gerçekleştirecek kişi sayısı Bingöl (2016) tarafından yapılan formülle belirlenebilir. Buna göre:

$$A = \frac{I}{G \times S}$$

A= Analizi gerçekleştirecek analiz ekibi sayısı

I= Analizde görüşme yapılacak çalışan sayısı

G= Ortalama görüşme sayısı

S= Görüşme yapılacak gün sayısı

formülü ile iş analizini gerçekleştirecek analiz ekibi belirlenebilmektedir.

Analiz ekibinin sayısı ve kimlerin yer alacağı oldukça önemlidir. Yukarıdaki formülde görüleceği üzere iş analizi süresince iş yükünün doğru biçimde çalışanlara ve günlere göre paylaştırılmaması durumunda analizin güvenilirliği zayıflayacaktır. Dolayısıyla bu durum, iş analizinde işletmeye yönelik yapılan inceleme sonucunda beklenen sonuçların elde edilememesine neden olacaktır. Analiz ekibinin gerekenden fazla sayıda olması da sayının yetersiz olması kadar olumsuz etki yapabilecektir. Diğer bir ifade ile anali ekibi sayısının;

- a. Gereğinden az olması durumunda; görevlere yönelik olarak gerekenden çok daha fazla görüşme yapılması, analiz sürecinin uzaması, verilerin sağlıklı olarak elde edilememesi, analiz ekibi üyelerinin motivasyonunda düşüş, performans kaybı,
- b. Gereğinden fazla olması durumunda; koordinasyonun sağlanamaması, görüş, veri toplama ve uygulama farklılıklarının kontrol edilememesi,

gibi durumlara neden olacağı göz ardı edilmemelidir (Ekmekçi 2017, s. 10).

Analizi uygulayacak ekibin sürece etki edecek bir diğer kavramsa ekip üyelerinin bilgi ve tecrübeleridir. İşletme ve faaliyetleri ile iş analizi konularında analiz ekibinde yer alacak kişilerin bilgi ve tecrübe sahibi olması, süreci gereken detaylara ulaşma, doğru veri tespiti, faaliyetleri ve süreçlerin ilerleyişini doğru izleyebilmesine olanak tanımaktadır.

Örneğin iş analizi ekibine seçimlerde işletme içi personelin bu konuda tecrübesi olmaması veya iş analizinin nadiren yapılması durumlarında ekibin işletme dışı kesimlerden alınacak destekle oluşturulması süreç adına daha sağlıklı olacaktır (Özgen ve Yalçın 2018, s. 59).

İşletmelerde analiz ekibini oluşturmada görevlendireceği kişiler çeşitli niteliklere sahip olmalıdır. Böylelikle analizin uygulama sürecinde karşılaşılabilecek her durumla daha profesyonel biçimde mücadele edilebilecektir. Analiz ekibini oluşturacak kişilerde bulunması gereken nitelikler kişisel nitelikler ve düşünsel yetenekler olarak iki ayrı grupta dikkate alınmaktadır. Bunlar;

Kişisel Nitelikler:

- a. İyi görüşe sahip olma,
- b. Çevresiyle belirli uyum içerisinde olma,
- c. İletişimlerde sıcak ve arkadaş canlısı olma,
- d. Diğer bireylerle kolaylıkla görüşme ve konuşabilme,
- e. Sabır ve anlayışlı kişilik özelliğine sahip olma,
- f. Olaylara tarafsız biçimde bakabilme,

Düşünsel Yetenekler:

- a. Bireysel olarak çalışabilme kabiliyeti,
- b. Verilerin analizi ve yorumlanma kabiliyeti,
- c. Kısa ve net biçimde yazabilme kabiliyeti,
- d. Kelimeleri anlama ve etkili kullanım kabiliyeti,
- e. Akış planlarını gerektiğinde düzenleme ve yerine getirme kabiliyeti

olarak ifade edilmektedir (Yıldız ve Balaban 2013, s. 22; Sabuncuoğlu 2008, s. 32).

İşletmeler, iş analizi ekibi ile ilgili ekip sayısı ve bilgi-tecrübe yeterliliklerini sağlaması ile birlikte analizin başarılı biçimde ilerleyişi adına ekibin eğitimini gerekliliğini de dikkate almalıdır. İşletme amaç ve faaliyetlerinin analiz ekibi tarafından anlaşılması iş analizinin daha doğru soru ve düşüncelerle ilerleyişini sağlayacaktır. Eğitimler eğitim içeriklerine göre işletme yöneticileri, işletme üyeleri veya işletme dışı taraflardan sağlanabilecek olup;

- a. Analiz sürecinin ilerleyiş biçimi,
- b. Analiz sürecinde analiz ekibinde yer alanların izleyecekleri plan ve formlar ile ilgili bilgi verilmesi,
- c. Analizde incelenecek işletme üyeleri ile ilgili gerçekleştirecekleri görüşmeler ile ilgili alıştırma ve yaşanabilecek sorunlara karşı bilgilendirme,
- d. Örnek veriler ile çalışarak analiz ekibinin bu verilerde nasıl düzenleme yapabilecekleri ve yorumlanma biçimleri

konularını içermesi oldukça önemlidir (Altinel 2018, s. 31). Ayrıca düzenlenecek eğitim ve bilgilendirmelerde; basılı veya görsel video içeriklerde kullanılması, analiz ekibinin doğru ve sağlıklı biçimde sürece hâkim olmasını sağlayacaktır.

3.4.3 Veri Toplama Yöntemi Belirlenmesi

İş analizi sürecinde işletmeler ve analizi gerçekleştirecek ekiplerin, bir yöntem belirlenmesi gerekmektedir. Belirlenecek yöntem ile işletmeye ve incelenen kesimlere yönelik verilerin en doğru biçimde toplanması sağlanmaktadır. Veri toplama yöntemi, işletmenin faaliyet türü ve sayısı, işletmenin hizmet alanı ve büyüklüğü gibi çeşitli faktörlere göre değişiklik gösterir. Oluşturulan iş analizi yöntemleri temelinde bilgi toplama adına farklı yöntemlerin tespit edilmesi anlamına gelmektedir. Bu aşamada amaç doğru ve net bilgilerin eksiksiz biçimde tespit edilmesidir. Bu amaç doğrultusunda işletme kavramları da dikkate alınarak veri toplama faaliyeti en sağlıklı biçimde işletme ve analiz ekiplerinin hedefleri arasındadır (Sabuncuoğlu 2008, s. 34).

İşletme faaliyetlerini tam anlamıyla kusursuz olarak analiz edebilecek özellikte tek bir analiz yöntemi bulunmamaktadır. Bu sebeple analiz ekipleri, tüm yöntemlerin gerektirdiği maliyet, zaman, emek ve sonuçlarının kesinliği gibi kavramları dikkatle inceleyerek sürece en uygun veri toplama yöntemini belirlemesi gerekmektedir. Veri toplama yöntemleri işletmede farklı bölümlere göre farklılık gösterebilecek olup birden fazla yöntem belirlenebilecektir. Ayrıca seçilecek yöntemlerin analiz sonuçlarının geçerliliği ve güvenilirliği bakımından önemi oldukça fazladır (Balçık 2018, s. 23).

İş analiz metotları, analiz yapılacak çalışma tür ve çalışan sayılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Farklılıklar dikkate alındığında bu aşamada çoğunlukla

uygulanabilen yöntemler ise görüşme, anket, bilgi-belge toplama, gözlem ve karma yöntemlerdir (Ergin 2015, s. 7).

3.4.3.1 Görüşme Yöntemi

Görüşme yöntemi birçok araştırmada kullanılabilen ve hızlı biçimde veri toplamayı sağlayan yöntemler arasındadır. Görüşme yöntemi ile kişilere yönelik bilgiler bizzat kendisi ya da onunla ilgili taraflardan sözel ya da sözel olmayan biçimde elde edilmesidir. Bu yöntemde bireylerin kendisinden toplanan bilgilere ek olarak daha bireyin çevresinden farklı yaklaşım ve türden bilgiler araştırmaya derinlik katabilmektedir. Görüşme yönteminde araştırmacı tarafından belirlenen sorular, araştırmaya katılan kesimlere yöneltilerek ilgili cevapların kaynağından alınması sağlanılmaktadır. Böylece araştırmacı görüşmeyi bizzat yaptığı durumlarda araştırmaya katılanlara yönelik gözlemleri de gerçekleştirebilmektedir (Ceyhan 2003, s. 196).

3.4.3.2 Anket Yöntemi

Anket, araştırmanın yapıldığı hedef kitlenin daha önceden belirlenen sorulara yönelik cevaplarının yazılı olarak kayıt altına alınma yöntemidir. Bu yöntemde araştırma amaç ve hedefleri doğrultusunda oluşturulan işaretleme veya nadiren yazılı olarak ifade etme türündeki soru formları ile bilgi elde edilmektedir (Aslan 2019, s. 121). Anket yönteminde araştırmacı ve incelenen kesim (hedef kitle) bir araya gelerek anket formunda yer alan sorular cevaplandırılmaktadır. Demografik verilerin, araştırmaya katılanların düşünce, değer ve diğer gerekli yönelimleri anket yöntemi ile belirlenebilmekle birlikte sahada bireylerle bire bir görüşmeler sebebi ile diğer yöntemlere nazaran zaman gerekliliği söz konusudur (Sönmez ve Alacapınar 2016, s. 187). Ancak bu duruma rağmen güvenli verilerin toplanmasında önemli yöntemlerden biri olup araştırmalarda en fazla tercih edilen yöntemler arasındadır. Ankette yer alan sorular ise araştırmacılar tarafından çalışmaya yönelik oluşturulabileceği gibi daha önce oluşturulan ve farklı çalışmalarda kullanılan anketlerde tercih edilebilmektedir (Tokol 2003, s. 40).

3.4.3.3 Bilgi ve Belge Toplama Yöntemi

İş analizi veri toplama sürecinde analiz ekipleri işletme üyeleri ile görüşme veya anket gibi yöntemlerden farklı olarak işletmeye yönelik var olan bilgi ve belgelerin toplanması sureti ile de veri toplayabilmektedir. İşletmenin kullandığı kayıt formları, takip çizelgeleri, iş planları, dönem raporları, varsa daha önce yapılmış iş analizi kayıtları, kamu veya özel kurum denetleme raporları gibi birçok doküman bu süreçte incelenebilmektedir. Bu belgelere ek olarak analiz ekibinin, işletme faaliyetlerinin yürütümü sırasında görülen riskler ile işletme üyelerinin ücretleri analiz ekiplerinin incelemesi gereken belgeler arasında yer almaktadır (Örücü ve Mortaş 2005, s. 28).

3.4.3.4 Gözlem Yöntemi

Nitel ve nicel araştırma yöntemlerinde ortak olarak kullanılabilen teknik olan gözlem yöntemi, süre gelen olaylara müdahale etmeksizin (soru sorma, düzenleme, mülakat, vb.) veri elde edilmesini sağlayan yöntemdir (Aslan 2019, s. 130). Sadece faaliyet veya bireylerin gözlemlenerek olayların meydana gelişi esnasında gerekli bilgiler gözlem yöntemi ile elde edilebilmektedir. Bu yöntemde sadece fiziksel olaylar ve bireylerin davranışları incelenmekle birlikte faaliyetlerin detayları hakkında bilgi elde edilemeyebilecektir. Bu sebeple diğer yöntemler ile birlikte kullanılması iş analizi sürecinin sağlığı açısından önemlidir (Tokol 2003, s. 43).

3.4.3.5 Karma Yöntem

Adından da anlaşılacağı üzere karma yöntem olarak adlandırılan teknik içerisinde iki veya daha fazla araştırma yöntemlerini (anket, gözlem, görüşme vb.) barındıran yöntemdir. Çoklu yöntemler, harmanlanmış araştırma gibi farklı isimlerle de anılan karma yöntem yaygın olarak kullanılan yöntemlerdendir. Kısaca araştırmanın daha fazla ve farklı alanlardan verilerin farklı yöntemler ile sağlıklı biçimde toplanarak bir araya getirilmesi karma yöntem olarak adlandırılmaktadır. Araştırma konularının daha detaylı ve farklı açılardan ele alınması, verilerin bir biri arasında uyumlaştırılması ve nitel-nicel veriler üzerinde detaylı incelemelerin ortak biçimde yürütülmesi karma yöntem ile sağlanabilmektedir (Aslan 2019, s. 441).

4. YÖNTEM

4.1 VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada, anket yöntemi sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde kullanılan test tekniği normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilirliğinin temel bir şartı olan “verilerin normal bir dağılıma sahip olma” koşulunu ortaya koyan bir test tekniğidir. Normallik testinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin (-2) ila (+2) aralığında olması beklenmektedir. Bu koşulun yerine geldiği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu varsayılır. Verilerin normal dağılıma uygun olduğu durumda ise, teste ilişkin aşağıdaki hipotezler oluşturulmaktadır.

H0: Çalışanların iş analizi algısının ortaya konmasına yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygundur.

H1: Çalışanların iş analizi algısının ortaya konmasına yönelik elde edilen veriler normal dağılıma uygun değildir.

Bu hipotezler doğrultusunda yapılan normallik testine ilişkin elde edilen çözümler Tablo 4.1’de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Normallik testi sonuçları

	N	Min.	Max.	Ort.	Std. Sapma	Skewness		Kurtosis	
						Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
İş analizi	200	2,26	5,00	3,85	,53	-,239	,172	,624	,342

Skewness ve Kurtosis değerlerinden de anlaşılacağı üzere, anket uygulaması sonucunda elde edilen verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucu ortaya çıkmıştır (George ve Mallery 2010). Bu sonuca göre oluşturulan H0 hipotezi kabul edilmektedir. Bu doğrultuda parametrik testler olan Bağımsız Grup T testi ve ANOVA uygulanmıştır.

4.2 EVREN ÖRNEKLEM

Araştırma Türkiye'deki hudut kapılarından biri hava diğeri kara olmak üzere iki hudut (gümrük) kapısındaki faaliyette olan duty free (gümrüksüz satış) mağazalarında çalışmakta olan personeller ile gerçekleştirilmiştir. Mağazalarda 10 Temmuz ile 10 Ağustos 2019 tarihleri arasında çalışan 1000 çalışan araştırmanın evrenini oluştururken ankete katılan 200 kişi örneklemini teşkil etmektedir. Ayrıca çalışma ilgili işletmede çalışmakta olup ankete katılan 200 kişi ile sınırlı olup diğer çalışanlar adına genellenemez.

Araştırmada kullanılan ve 34 maddeden oluşan anket formu, Ceylan (2017) tarafından Çorum ilinde faaliyette olan imalat sanayinde çalışanlar gerçekleştirilen yüksek lisans tez çalışmasından alınmıştır.

5. BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde, örneklem grubuna ait demografik bilgilerin açıklanması ve elde edilen verilerin uygun istatistiksel yöntem ile analizi sonucunda ortaya çıkan bulgulara ve bu bulgulara yönelik yorumlara yer verilmiştir.

Tablo 5.1: Ölçeğin güvenirlik sonuçları

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İş analizi	0,938	34

Tablo 5.1' den de görüldüğü üzere, iş analizi ölçek ifadelerinin 0,938'lık düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Yukarıda oluşan değerlerden de anlaşılacağı üzere, ölçeğin çok iyi düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir.

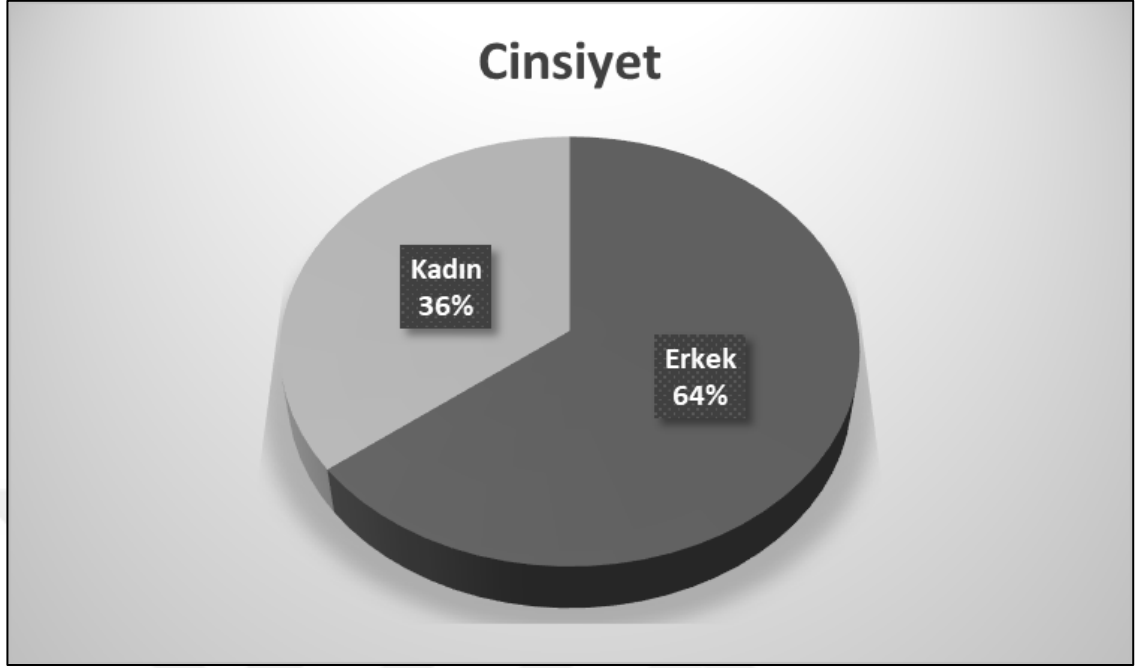
Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların bazı sosyo-demografik özellikleri ve çalışılanların işyeri çalışma süresi ve mesleki deneyim ilgili edinilen bilgilere yer verilecektir. Söz konusu çözümlenmeler Frequencies yöntemi ile gerçekleştirilmiş olup Tablo 3'de tablolaştırılarak sunulmuştur.

Tablo 5.2: Cinsiyet dağılımı

		N	%
	Erkek	129	64,5
	Kadın	71	35,5
	Toplam	200	100,0

Tablo 5.2'de göre, araştırmaya katılanların %35,5'i kadın, %64,5'i ise erkektir. Buna göre araştırmaya daha çok erkek çalışanların katıldığı ifade edilebilir.

Şekil 5.1: Cinsiyet grafiği

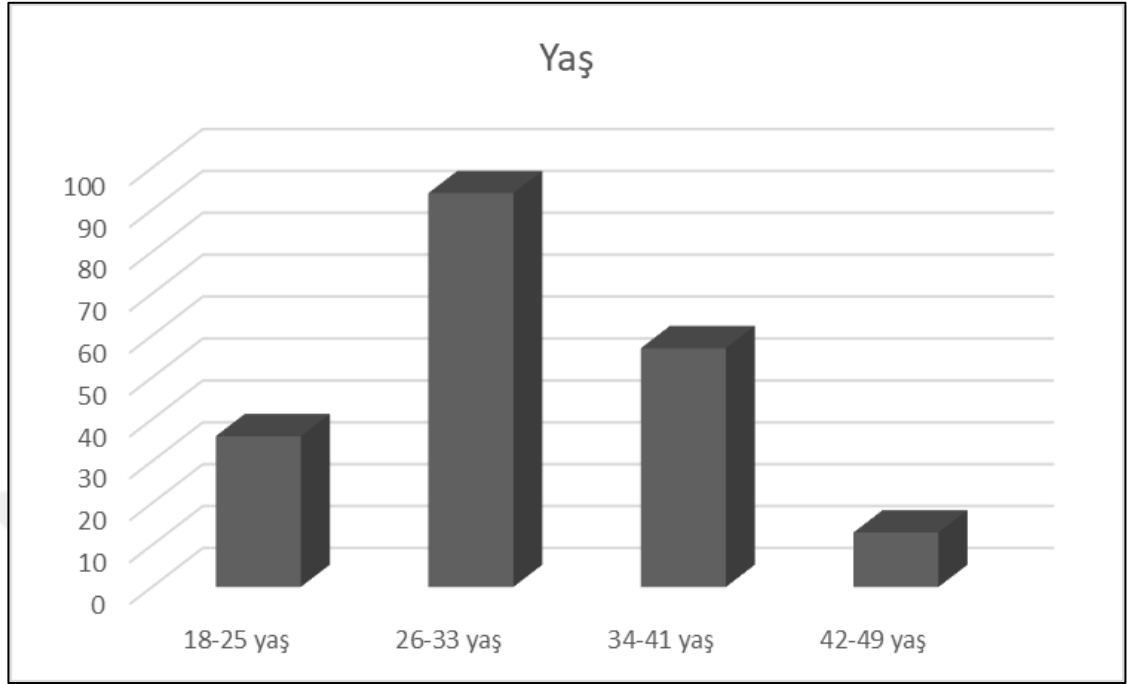


Tablo 5.3: Yaş dağılımı

	N	%
18-25 yaş	36	18,0
26-33 yaş	94	47,0
34-41 yaş	57	28,5
42-49 yaş	13	6,5
Toplam	200	100,0

Tablo 5.3'te araştırmaya katılanlarının %18'i 18-25 yaş aralığında, %47'si 26-33 yaş aralığında, %28,5'i 34-41 yaş aralığında ve %6,5'i ise 42-49 yaş aralığındadır. Buna göre, araştırmaya daha çok 26-33 yaş aralığındaki personelin katıldığı ifade edilebilir.

Şekil 5.2: Yaş grafiği

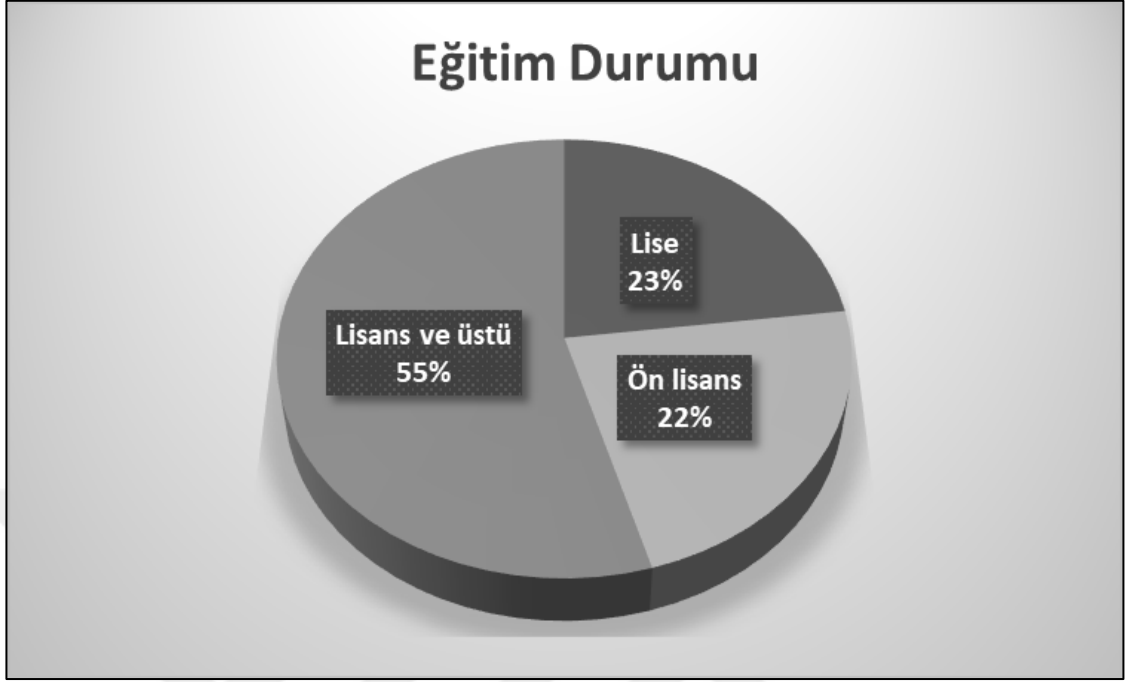


Tablo 5.4: Eğitim durumu dağılımı

		N	%
	Lise	46	23,0
	Ön lisans	45	22,5
	Lisans ve üstü	109	54,5
	Toplam	200	100,0

Tablo 5.4’te, katılımcıların %23’ü lise mezunu, %22,5’i ön lisans mezunu, %54,4’i lisans ve üstü mezunudur. Bu sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, araştırmaya daha çok lisans ve üstü mezunu çalışanlar katılmıştır.

Şekil 5.3: Eğitim durumu grafiği



Tablo 5.5: İş yerindeki çalışma süresi dağılımı

	N	%
1-5 yıl	102	51,0
5 yıl üzeri	98	49,0
Toplam	200	100,0

Tablo 5.5'te atılımcıların %51'i 1-5 yıl ve %49'u 5 yıldan fazla süredir bu iş yerinde çalışma süresine sahiptir.

Şekil 5.4: İş yerinde çalışma süresi grafiği

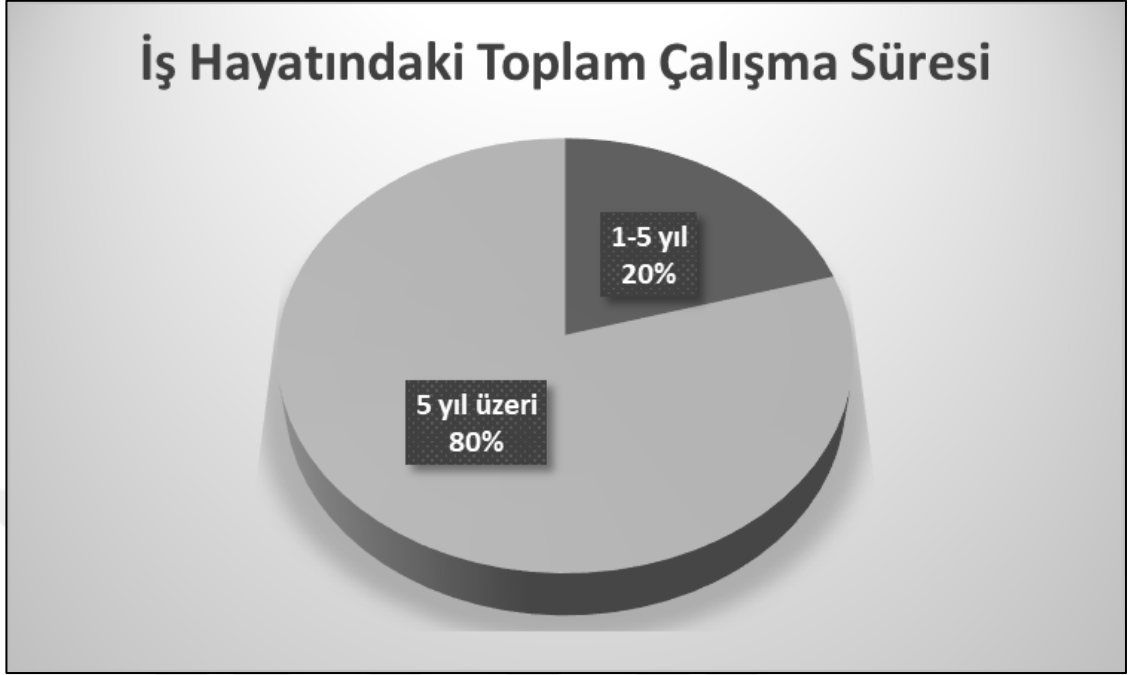


Tablo 5.6: Mesleki deneyim dağılımı

	N	%
1-5 yıl	41	20,5
5 yıl üzeri	159	79,5
Toplam	200	100,0

Tablo 5.6'de katılımcıların %20,5'i 1-5 yıl ve %79,5'i 5 yıldan fazla süredir iş hayatında çalışma süresine sahiptir.

Şekil 5.5: Mesleki deneyim grafiği



Tablo 5.7: Cinsiyet değişkenine göre T testi

<i>Cinsiyet</i>		Ort.	SS	T	P
İşletmeler için iş analizi önemlidir.	Erkek	4,36	,62	,407	0,685
	Kadın	4,32	,75		
İşletmelerde iş analizi yapılmalıdır.	Erkek	4,30	,81	,407	0,685
	Kadın	4,25	,82		
Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.	Erkek	4,25	,71	-,623	0,534
	Kadın	4,31	,60		
İş analizleri işletme güvenliği açısından önemlidir.	Erkek	4,17	,64	-1,488	0,138
	Kadın	4,31	,62		
İş analizi verimliliği artırmada etkilidir.	Erkek	4,13	,73	-2,063	0,040
	Kadın	4,34	,56		
İşletmelerde iş analizleri için yeterli bütçe ayrılmalıdır.	Erkek	4,20	,80	,412	0,681
	Kadın	4,15	,69		
İş analizlerinin yapılması iş güvenliği açısından önemlidir.	Erkek	4,12	,64	-1,529	0,128
	Kadın	4,27	,63		
İş analizlerinin yapılması iş sağlığı açısından önemlidir.	Erkek	4,15	,64	-,808	0,420
	Kadın	4,23	,68		
İş analizi karlılığı artırmada etkilidir.	Erkek	4,09	,79	-1,504	0,134
	Kadın	4,25	,69		
İş analizi verileri işlerle ilgili aksaklıkların tespitinde faydalıdır.	Erkek	4,04	,77	-2,503	0,013
	Kadın	4,30	,52		
İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.	Erkek	4,03	,76	-2,485	0,014
	Kadın	4,28	,51		
İş analizi maliyetlerin azaltılmasında etkilidir.	Erkek	4,07	,74	-,804	0,422
	Kadın	4,15	,67		
Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği açısından önemlidir.	Erkek	4,03	,80	-,986	0,325
	Kadın	4,14	,66		
İş analizi verileri çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.	Erkek	3,95	,85	-2,101	0,037
	Kadın	4,20	,73		
İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.	Erkek	3,90	,83	-2,410	0,017
	Kadın	4,17	,61		
İş analizleri meslek hastalıklarının önlenmesinde önemlidir.	Erkek	3,88	,90	-1,600	0,111
	Kadın	4,08	,75		

Tablo 5.7 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların iş analizi algısının çalışanın cinsiyeti değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda,

“İş analizi verimliliği artırmada etkilidir.” İfadesinde kadın çalışanların ortalamasının (4,34) erkek çalışanların (4,13) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=-2,063$; $p=0,040 < 0,05$). Bu durumda, kadın çalışanların iş analizinin verimliliğini erkek çalışanlara göre daha fazla etkilediğini düşündükleri görülmüştür.

“İş analizi verileri işlerle ilgili aksaklıkların tespitinde faydalıdır.” İfadesinde kadın çalışanların ortalamasının (4,30) erkek çalışanların (4,04) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=-2,503$; $p=0,013 < 0,05$). Bu durumda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla iş analizi verilerinin eksikliği tespit etmede faydalı olduğunu düşündükleri görülmüştür.

“İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.” İfadesinde kadın çalışanların ortalamasının (4,28) erkek çalışanların (4,03) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=-2,485$; $p=0,014 < 0,05$). Bu durumda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi verileri çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.” İfadesinde kadın çalışanların ortalamasının (4,20) erkek çalışanların (3,95) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=-2,101$; $p=0,037 < 0,05$). Bu durumda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.” İfadesinde kadın çalışanların ortalamasının (4,17) erkek çalışanların (3,90) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=-2,410$; $p=0,017 < 0,05$). Bu durumda, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

Ek 1'e göre, araştırmaya katılan çalışanların iş analizi algıları çalışanın yaşı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

“Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,50) 34-41 yaş arası çalışanların (4,07) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür (F=3,364; p=0,020 < 0,05). Bu durumda, 18-25 yaş arası çalışanların 34-41 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,56) 26-33 yaş arası çalışanların (4,15) ve 34-41 yaş arası çalışanların (4,11) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür (F=4,126; p=0,007 < 0,05). Bu durumda, 18-25 yaş arası çalışanların 26-33 ve 34-41 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi karlılığı artırmada etkilidir.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,56) 26-33 yaş arası çalışanların (4,09), 34-41 yaş arası çalışanların (4,04) ve 42-49 yaş arası (3,92) alışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür (F=4,720; p=0,003 < 0,05). Bu durumda, 18-25 yaş arası çalışanların 26-33, 34-41 yaş ve 42-49 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi verileri işlerle ilgili aksaklıkların tespitinde faydalıdır.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,47) 26-33 yaş arası çalışanların (4,09) ve 34-41 yaş arası çalışanların (4,00) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür (F=3,789; p=0,011 < 0,05). Bu durumda, 18-25 yaş arası çalışanların 26-33 ve 34-41 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,39) 26-33 yaş arası çalışanların (4,00) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür (F=2,864; p=0,038 < 0,05). Bu durumda, 18-25 yaş arası çalışanların 26-33 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi maliyetlerin azaltılmasında etkilidir.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,47) 26-33 yaş arası çalışanların (4,07) ve 34-41 yaş arası (3,93) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür (F=4,689; p=0,003 < 0,05). Bu durumda, 18-

25 yaş arası çalışanların 26-33 ve 34-41 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği açısından önemlidir.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,36) 34-41 yaş arası (3,81) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=4,446$; $p=0,005 < 0,05$). Bu durumda, 18-25 yaş arası çalışanların 34-41 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi verileri çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,33) 26-33 yaş arası çalışanların (3,89), 34-41 yaş arası çalışanların (4,07) ve 42-49 yaş arası (4,08) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=2,651$; $p=0,050 < 0,05$). Bu durumda, 18-25 yaş arası çalışanların 26-33, 34-41 yaş ve 42-49 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.” İfadesinde 18-25 yaş arası çalışanların ortalamasının (4,39) ve 26-33 yaş arası (3,93) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=4,457$; $p=0,005 < 0,05$). Bu durumda, 18-25 yaş arası çalışanların 26-33 yaş arası çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

Ek 2 'ye göre, araştırmaya katılan çalışanların iş analizi algıları çalışanın eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen ANOVA sonucunda,

“İşletmeler için iş analizi önemlidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,47) ön lisans mezunu çalışanların (4,20) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=3,814$; $p=0,024 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,40) lise mezunu çalışanların (4,09) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=5,012$ $p=0,008 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının lise mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizleri işletme güvenliği açısından önemlidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,33) ön lisans mezunu çalışanların (4,04) ortalamasından

yüksek olduğu görülmüştür ($F=3,930$; $p=0,021 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi verimliliği artırmada etkilidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,32) ön lisans mezunu çalışanların (4,02) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=3,754$; $p=0,025 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizlerinin yapılması iş güvenliği açısından önemlidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,28) ön lisans mezunu çalışanların (3,96) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=4,539$; $p=0,012 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizlerinin yapılması iş sağlığı açısından önemlidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,30) ön lisans mezunu çalışanların (3,93) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=5,656$; $p=0,004 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi karlılığı artırmada etkilidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,32) ön lisans mezunu çalışanların (3,78) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=8,993$; $p=0,000 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi verileri işlerle ilgili aksaklıkların tespitinde faydalıdır.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,28) ön lisans mezunu (3,93) ve lise mezunu (3,96) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=6,069$; $p=0,003 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının lise ve ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,23) ön lisans mezunu (3,96) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=3,169$; $p=0,044 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizi maliyetlerin azaltılmasında etkilidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,23) lise mezunu (3,87) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=4,587$; $p=0,011 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının lise mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği açısından önemlidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,30) lise mezunu (3,70) ve ön lisans mezunu (3,89) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=13,731$; $p=0,000 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının lise ve ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

“İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.” İfadesinde lisans ve üstü mezunu çalışanların ortalamasının (4,13) ön lisans mezunu (3,73) çalışanların ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($F=4,571$; $p=0,011 < 0,05$). Bu durumda, lisans ve üstü mezunlarının lise ve ön lisans mezunu çalışanlara göre daha fazla katılım göstermektedir.

Tablo 5.8: İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre T Testi

<i>İşyerindeki çalışma süresi</i>		N	Ort.	SS	t	p
İşletmeler için iş analizi önemlidir.	1-5 yıl	102	4,43	0,64	1,760	0,080
	5 yıl üzeri	98	4,27	0,7		
İşletmelerde iş analizi yapılmalıdır.	1-5 yıl	102	4,38	0,8	1,742	0,083
	5 yıl üzeri	98	4,18	0,82		
Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.	1-5 yıl	102	4,40	0,62	2,892	0,004
	5 yıl üzeri	98	4,13	0,7		
İş analizleri işletme güvenliği açısından önemlidir.	1-5 yıl	102	4,28	0,64	1,465	0,145
	5 yıl üzeri	98	4,15	0,63		
İş analizi verimliliği artırmada etkilidir.	1-5 yıl	102	4,33	0,72	2,768	0,006
	5 yıl üzeri	98	4,07	0,61		
İşletmelerde iş analizleri için yeterli bütçe ayrılmalıdır.	1-5 yıl	102	4,26	0,73	1,510	0,133
	5 yıl üzeri	98	4,10	0,79		
İş analizlerinin yapılması iş güvenliği açısından önemlidir.	1-5 yıl	102	4,30	0,7	2,990	0,003
	5 yıl üzeri	98	4,04	0,54		
İş analizlerinin yapılması iş sağlığı açısından önemlidir.	1-5 yıl	102	4,33	0,59	3,591	0,000
	5 yıl üzeri	98	4,01	0,68		
İş analizi karlılığı artırmada etkilidir.	1-5 yıl	102	4,33	0,71	3,689	0,000
	5 yıl üzeri	98	3,95	0,76		
İş analizi verileri işlerle ilgili aksaklıkların tespitinde faydalıdır.	1-5 yıl	102	4,22	0,74	1,770	0,078
	5 yıl üzeri	98	4,04	0,66		
İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.	1-5 yıl	102	4,22	0,73	2,017	0,045
	5 yıl üzeri	98	4,02	0,64		
İş analizi maliyetlerin azaltılmasında etkilidir.	1-5 yıl	102	4,27	0,62	3,622	0,000
	5 yıl üzeri	98	3,92	0,77		
Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği açısından önemlidir.	1-5 yıl	102	4,25	0,68	3,648	0,000
	5 yıl üzeri	98	3,88	0,78		
İş analizi verileri çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.	1-5 yıl	102	4,05	0,91	0,248	0,804
	5 yıl üzeri	98	4,02	0,72		
İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.	1-5 yıl	102	4,15	0,75	2,915	0,004
	5 yıl üzeri	98	3,84	0,76		
İş analizleri meslek hastalıklarının önlenmesinde önemlidir.	1-5 yıl	102	4,01	0,9	0,927	0,355
	5 yıl üzeri	98	3,90	0,81		

Tablo 5.8’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların iş analizi algısının çalışanın işyerindeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda,

“Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,40) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (4,13) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=2,892$; $p=0,004 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“İş analizi verimliliği artırmada etkilidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,33) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (4,07) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=2,768$; $p=0,006 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“İş analizlerinin yapılması iş güvenliği açısından önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,30) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (4,04) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=2,990$; $p=0,003 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“İş analizlerinin yapılması iş sağlığı açısından önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,33) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (4,01) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=3,591$; $p=0,000 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“İş analizi karlılığı artırmada etkilidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,33) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (3,95) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=3,689$; $p=0,000 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,22) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (4,02) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=2,017$; $p=0,045 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“İş analizi maliyetlerin azaltılmasında etkilidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,27) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (3,92) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=3,662$; $p=0,000 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği açısından önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,25) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (3,88) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=3,648$; $p=0,000 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ortalamasının (4,15) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (3,84) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=2,915$; $p=0,004 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır bu kurumda çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

Tablo 5.9: İş hayatındaki toplam çalışma süresine göre T testi

<i>İş hayatındaki toplam çalışma süresi</i>		N	Ort.	SS	t	p
İşletmeler için iş analizi önemlidir.	1-5 yıl	41	4,51	0,55	1,746	0,082
	5 yıl üzeri	159	4,31	0,69		
İşletmelerde iş analizi yapılmalıdır.	1-5 yıl	41	4,44	0,67	1,368	0,173
	5 yıl üzeri	159	4,25	0,84		
Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.	1-5 yıl	41	4,46	0,55	2,090	0,038
	5 yıl üzeri	159	4,22	0,69		
İş analizleri işletme güvenliği açısından önemlidir.	1-5 yıl	41	4,37	0,58	1,656	0,099
	5 yıl üzeri	159	4,18	0,64		
İş analizi verimliliği artırmada etkilidir.	1-5 yıl	41	4,39	0,59	1,964	0,051
	5 yıl üzeri	159	4,16	0,7		
İşletmelerde iş analizleri için yeterli bütçe ayrılmalıdır.	1-5 yıl	41	4,32	0,79	1,243	0,215
	5 yıl üzeri	159	4,15	0,76		
İş analizlerinin yapılması iş güvenliği açısından önemlidir.	1-5 yıl	41	4,32	0,76	1,403	0,166
	5 yıl üzeri	159	4,14	0,6		
İş analizlerinin yapılması iş sağlığı açısından önemlidir.	1-5 yıl	41	4,34	0,66	1,841	0,067
	5 yıl üzeri	159	4,13	0,65		
İş analizi karlılığı artırmada etkilidir.	1-5 yıl	41	4,34	0,69	1,869	0,063
	5 yıl üzeri	159	4,09	0,77		
İş analizi verileri işlerle ilgili aksaklıkların tespitinde faydalıdır.	1-5 yıl	41	4,29	0,6	1,667	0,097
	5 yıl üzeri	159	4,09	0,72		
İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.	1-5 yıl	41	4,22	0,61	1,034	0,302
	5 yıl üzeri	159	4,09	0,71		
İş analizi maliyetlerin azaltılmasında etkilidir.	1-5 yıl	41	4,22	0,65	1,200	0,232
	5 yıl üzeri	159	4,07	0,73		
Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği açısından önemlidir.	1-5 yıl	41	4,37	0,62	2,870	0,005
	5 yıl üzeri	159	3,99	0,77		
İş analizi verileri çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.	1-5 yıl	41	4,17	0,77	1,195	0,234
	5 yıl üzeri	159	4	0,83		
İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.	1-5 yıl	41	4,22	0,61	2,121	0,035
	5 yıl üzeri	159	3,94	0,79		
İş analizleri meslek hastalıklarının önlenmesinde önemlidir.	1-5 yıl	41	4,12	0,71	1,41	0,160
	5 yıl üzeri	159	3,91	0,88		

Tablo 5.9’da göre, araştırmaya katılan çalışanların iş analizi algısının çalışanın iş hayatındaki toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla gerçekleştirilen bağımsız grup t testi sonucunda, “Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır iş hayatında çalışanların ortalamasının (4,46) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (4,22) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=2,090$; $p=0,038 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır iş hayatında çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği açısından önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır iş hayatında çalışanların ortalamasının (4,37) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (3,99) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=2,870$; $p=0,005 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır iş hayatında çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

“İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.” İfadesinde 1-5 yıldır iş hayatında çalışanların ortalamasının (4,22) 5 yıl üzeri süredir bu kurumda çalışanların (3,94) ortalamasından yüksek olduğu görülmüştür ($t=2,121$; $p=0,035 < 0,05$). Bu durumda, 1-5 yıldır iş hayatında çalışanların ifadeye katılımı 5 yıldan uzun süredir bu kurumda çalışanlardan daha fazladır.

Tablo 5.10: İş Analizi Ölçeğinde Çalışanların Şirketleri Hakkındaki Görüşlerine İlişkin İfadelerin Dağılımı

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Toplam	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	Ort.	SS
İşletmemizde iş tanımlarında ortak görevler vardır.	4	2	11	6	27	14	122	61	36	18	3,87	0,84
İşletmemizde iş gerekleri yazılı olarak bulunmaktadır.	10	5	12	6	27	14	107	54	44	22	3,82	1,01
İşletmemizde iş tanımları yazılı olarak bulunmaktadır.	10	5	16	8	27	14	97	49	50	25	3,81	1,06
Çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi için iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.	8	4	16	8	30	15	108	54	38	19	3,76	0,98
İşletmemizde iş gerekleri formunda işi yapacak kişide bulunması gereken asgari nitelikler bulunmaktadır.	10	5	13	7	38	19	104	52	35	18	3,71	1,00
İşletmemizde iş tanımları ayrıntılı olarak hazırlanmıştır.	12	6	23	12	22	11	98	49	45	23	3,7	1,12
İşletmemizde iş analizi verileri iş yükünün dengeli dağılımını sağlamaya yardımcı olur.	10	5	17	9	38	19	95	48	40	20	3,69	1,04
İşletmemizde iş analizi çalışmaları sonucu iş kazalarında azalma olmuştur.	3	2	11	6	68	34	93	47	25	13	3,63	0,83
İşletmemizde iş tanımlarının içeriği pratikte yapılan görevleri karşılamaktadır.	15	8	16	8	37	19	98	49	34	17	3,60	1,09
İşletmemizde iş güvenliğini sağlamada iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.	15	8	13	7	41	21	105	53	26	13	3,57	1,04
İşletmemizde iş kazalarının önlenmesinde iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.	13	7	15	8	41	21	107	54	24	12	3,57	1,02
İşletmemizde iş tanımlarının içeriğinden kaynaklanan görev karmaşası yoktur.	17	9	18	9	43	22	90	45	32	16	3,51	1,13

İşletmemizde üst yönetim iş analizi çalışmalarına önem vermektedir.	14	7	21	11	50	25	85	43	30	15	3,48	1,09
İşletmemizde ücret yönetimi faaliyetlerinde iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.	17	9	21	11	51	26	83	42	28	14	3,42	1,12
İşletmemizde personel planlaması faaliyetlerinde iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.	17	9	29	14	38	19	91	46	25	13	3,39	1,14
İşletmemizde performans değerlendirme faaliyetlerinde iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.	18	9	29	14	39	20	86	43	28	14	3,38	1,16
İşletmemizde kariyer planlamasında iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.	21	11	21	11	52	26	78	39	28	14	3,36	1,16
İşletmemizde personel seçiminde iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.	22	11	28	14	39	20	79	40	32	16	3,35	1,22

Tablo 5.10’da görüldüğü üzere, katılımcıların iş analizi ölçeğinde çalışanların şirketleri hakkındaki görüşlerine ilişkin görüşlerinin ortaya konması için oluşturulan ölçek ifadelerine katılımcıların tümünün cevap verdiği görülmüştür.

Yine, “İşletmemizde iş tanımlarında ortak görevler vardır.” İfadesine katılımcıların en yüksek (Ort.=3,87) düzeyli bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Buna göre, araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerde iş tanımlarında ortak görevleri olduğu ifade edilebilir.

Yine, “İşletmemizde personel seçiminde iş analizi verilerinden yararlanılmaktadır.” İfadesine katılımcıların en düşük (Ort.=3,35) düzeyli bir katılım gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda, işletmelerde personel seçiminde iş analizi verilerin kullanıldığı ancak ilk hedefler arasında olmadığı ifade edilebilir.

6. SONUÇ

Toplumların uzun yıllar boyunca üretimden tüketime sunduğu perakende sektörü günümüze gelinceye kadar farklı gelişmelere maruz kalarak değişime uğramıştır. Perakende işletmeleri, tüketiciye sunulan ürünler ve konum özelliklerine göre mağaza içi veya mağaza dışı türlerinde hizmet verebilmektedir. Perakende deki bu farklılaşma küresel gelişmeler ve tüketici talepleri doğrultusunda ortaya çıkmıştır.

Dünya genelinde yaşanan küresel ve teknolojik gelişmeler perakende sektörü faaliyetlerini etkilemekle birlikte çeşitli adımlar atmasına neden olmuştur. İşletmelerin yaşanan gelişmeler karşısında içsel faaliyetleri ile birlikte alabilecekleri önlemlerin iş analizi ile belirlemeleri sıkça görülen yöntemlerdendir. İşletmeler iş analizleri ile iş ve personel incelemeleri yaparak faaliyetlerini en verimli hale getirebilmektedir. Farklı sektörlerde uygulanabilen iş analizi perakende sektöründe de uygulanan yöntemler arasında yer almaktadır.

Perakende sektöründe uygulanan iş analizleri ile, işletme faaliyetleri yanı sıra işletmede çalışanların incelenmesi sonucu gerekli işlevsel düzenlemelerin yapılması sağlanmaktadır. Ancak bu süreçlerde çalışanların iş analizine verecekleri katkı bu süreci nasıl algıladıkları ile değişebilecektir. Çalışanların işletmelere ve işletme tarafından yürütülen faaliyetlere yönelik görüşleri, faaliyetlerin yürütümü adına önem arz edebilmektedir. Dolayısı ile çalışanların iş analizi algısının ortaya konması adına gerçekleştirilen çalışmada perakende sektörü çalışanlarının görüşleri belirlenmiştir.

Araştırmaya katılanların %64,5'i erkek, %47'si 26-33 yaş aralığında, %54,4'i lisans ve üstü mezunu, %51'i 1-5 yıldır bu işyerinde çalışmakta ve %79,5'i 5 yıldan fazla süredir iş hayatında çalışma süresine sahiptir.

Araştırmada cinsiyet, yaş, mezuniyet, toplam tecrübe ve iş yerinde çalışma sürelerine göre iş analizi algısının farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre;

- a. Kadın çalışanların iş analizi algısının erkek çalışanlardan yüksektir.
- b. 18-25 yaş arasında çalışanların iş analizi algısının en yüksek olduğu görülmüştür.
- c. Lisans ve üstü mezunu çalışanların lise ve ön lisans mezunlarına göre iş analizi algısı yüksektir.

- d. 1-5 yıldır bu iş yerinde çalışanların ve 1-5 yıldır iş hayatında olanların iş analizi algısı en yüksektir.

Bütün bu sonuçlar doğrultusunda, iş analizi kavramının iş yaşamında yeni bir olgu olduğu ve iş hayatındaki yeni jenerasyon tarafından tanındığı ve daha fazla uygulandığı söylenebilir.

Çalışanların iş analizi konusunda şirketleri hakkındaki görüşlerinde çalışanların çalıştıkları işletmelerde iş tanımlarında ortak görevleri olduğu ilk hedeftir. Ayrıca işletmelerde personel seçiminde iş analizi verilerin kullanıldığı ancak ilk hedefler arasında olmadığı ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların çalıştığı işletmedeki, iş analizi yaklaşımları gerekse cinsiyet, yaş gibi çeşitli özelliklerin iş analizi algısında farklılık göstermesine yönelik olarak;

- a. Cinsiyet farklılıklarının ortaya çıkarak kadınların erkeklerden daha yüksek seviyede iş analizi algısı bulunması; kadınlarda biyolojik özelliklerden dolayı duygu, algı ve davranış gibi kavramlara etkisinin olmasıdır. (Gültekin, 2014: 24),
- b. Yaş değişkenine göre 18-25 yaş aralığındaki bireylerin iş analizi algılarının daha fazla çıkmasında kuşakların etkisinin olduğu düşünülebilir. Buna göre 18-25 yaş aralığını kuşaklara ayırmak gerekirse 20-25 yaş aralığındaki (1999 ve öncesi doğumlular) Y kuşağında yer alırken, 18-19 yaş aralığındaki (2000 ve 2001 doğumlular) çalışanlar Z kuşağında yer almaktadır. Buna göre Y kuşağının son çeyreğinde (1994-1999) doğan bireyler ve Z kuşağındaki çalışanların; Y kuşağının ilk üç çeyreğinde (1980-1993) yer alan bireyler ile X kuşağındaki çalışanlara oranla daha fazla olduğu görülmektedir.
- c. Mezuniyet değişkenine göre lisans ve üstü çalışanların iş analizi algılarının lisans öncesi mezuniyete sahip bireylere göre daha fazla iş analizi algısı olduğu görülmektedir. Burada eğitim seviyesinin artması ile gözlemlerin daha başarılı biçimde gerçekleştirildiği ve genel anlamda algı kavramının etkilendiği düşünülmektedir.
- d. Mesleki tecrübe incelendiğinde meslekte yeni olarak adlandırılacak 1-5 yıl tecrübeye sahip çalışanların 5 yıldan daha fazla tecrübeye sahip çalışanlara göre iş analizi algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. İş yerinde çalışma süreleri

incelendiğinde yeni olarak adlandırılabilir 1-5 yıl arasında iş yerinde çalışanların 5 yıldan daha fazla aynı işyerinde çalışanlara oranla iş analizi algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Her iki etken dikkate alındığında iş analizinin yeni bir uygulama olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Benzer bir sonucun Köklü (2018: 122) tarafından ifade edilmesi, bu görüşü destekler niteliktedir.

Bu sonuçlardan farklı olarak literatür taramasında araştırmacılar ile kurumlar tarafından iş analizine yönelik yapılan ve internet ortamında paylaşılan araştırmaların yeterli sayıda olmadığı görülmüştür. Dolayısıyla iş analizi kavramı üzerinde yapılacak araştırmaların sayı bakımından artışı literatürde daha kapsamlı sonuçların yer almasını sağlayacaktır. Bu süreçte gerek kamu ve gerekse özel sektör kurumlarının araştırma yapmadıkları veya yapamadıkları durumlarda araştırmacıları iş analizi konusunda maddi ve manevi olarak desteklemeleri oldukça önemlidir. Böylece iş analizi kavramının daha somut biçimde anlaşılması ve birçok kesime ulaşılması söz konusu olabilecektir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Aslan, Ş. 2019, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber*, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi.
- Aydın, K., 2011. *Perakende yönetiminin temelleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Baş, M., 2007, *Perakendeci markası ve ilkeleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bayraktaroğlu, Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 6. Baskı, Sakarya Yayıncılık.
- Bilgin, Leman 2004, *İş Analizi*, Editör Ramazan Geylan, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi (AÖF), 1. Baskı, AÖF Yayın No: 820, Eskişehir, ss. 29-44
- Bingöl, Dursun, 2016, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 10. Baskı, İstanbul Beta Basım Yayım.
- Budak, Gönül, Aldemir, Ceyhan ve Ataol, Alpay 2004, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5.baskı, İzmir: Barış Yayınları
- Ceyhan, Aykut, 2003, *Bireyi Tanıma Teknikleri*, Ed. Birol Tenekecioğlu, Pazarlama Yönetimi, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 791, Eskişehir.
- CEYLAN, Mustafa, 2017, *İş Analizinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi: Çorum İmalat Sanayinde Bir Uygulama*, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Çelik, Adnan ve Şimşek, M. Şerif, 2014, *Meslek Yüksek Okulları İçin Genel İşletme*, 11. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Çetinel, Fatma Gül, 2002, *Örgüt Yönetimi*, Editör Pembegül Çakır, Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi (AÖF), Önlisans Programı, Aöf Yayın No: 747, Eskişehir, ss. 75-100
- Davies, J. B., ve Ward, P., 2002, *Managing retail consumption*. New Jersey: Wiley Publishing.
- Denizer, Dünder, 2002, *Turizm Pazarlaması*, Editör Pembegül Çakır, Otel İşletmeciliğinde Destek Hizmetleri, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi (AÖF), Önlisans Programı, Aöf Yayın No: 747, Eskişehir, ss. 125-145

- Dil Derneği, 2012, *Türkçe Sözlük*, Hazırlayanlar: Sevgi Özel, Afet Kutlu, Sedat Yaşayan, Hülya Küçükaras ve Kamil Özdemir, 3. Baskı, Yayın No: 23, Dil Derneği Yayınları, Ankara.
- Engin, E. ve Ener, M., 2005, *Küresel Pazarların Ekonomik Üsleri Serbest Bölgeler*, 1. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdoğan, T., 2003, *Rekabet hukuku açısından perakende sektörü*. Ankara: Rekabet Kurumu.
- Gültekin, M. 2014, Bilimsel Araştırmalarda Kadın-Erkek Farklılıkları, Bursa: Aile Akademisi Derneği, http://turkiyeaileplatformu.com/wp-content/uploads/2018/08/arastirma_kadin_erkek_farkliliklari.pdf (Erişim Tarihi: 04.09.2019)
- IIBA, 2015, Agile Extension to the BABOK Guide, Version 1.0, *International Institute of Business Analysis, Complimentary Member Copy, Agile Alliance, Toronto, Ontario, Canada*, https://www.agilealliance.org/wp-content/uploads/2016/01/Agile_Extension_to_the_BABOK_Guide_Agile_Alliance_Member.pdf (Erişim Tarihi: 15.08.2019)
- IIBA, 2017, A Companion to A Guide to the Business Analysis Body of Knowledge (BABOK Guide), Version 3, *IIBA Global Business Analysis Core Standard, Toronto, Ontario, Canada*, https://publications.iiba.org/public/IIBA_Global_BusinessAnalysis_CoreStandard.pdf (Erişim Tarihi: 15.08.2019)
- İslamoğlu, H. A., 2017, *Pazarlama yönetimi*. 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Kılıç, S., ve Altıntaş, H., 2010, *Özel markalı ürünlerin pazarlama stratejileri*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Kotler, P., ve Keller, L. K., 2016, *Marketing management*. 15. Baskı. Kendallville: Pearson Educatin Limited.
- Levy M., ve Weitz A. B., 2004, *Retailing managment*. 5. Baskı Wisconsin: McGraw-Will Irvin.
- Mucuk, İ., 2007, *Pazarlama ilkeleri*. 16. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Özgen Hüseyin ve Yalçın, Azmi, 2018, *İnsan Kaynakları Yönetimi, Stratejik Bir Yaklaşım*, 4. Baskı, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Özgen, Hüseyin ve Öztürk, Azim, 2000), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, der. Azmi Yalçın, Adana: Nobel Kitabevi.
- Perreault, D. W., ve McCarthy, J. E., 2004, *Basic marketing: A global-managerial approach*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- Pride, M. W., ve Ferrell, C. O., 2000, *Marketing concepts and strategies*. Boston: Houghton Mifflin.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, 2008, *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle)*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sönmez, Veysel ve Alacapınar, Füsün Güldüren, 2016, *Örneklendirilmiş Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık
- Tek, B. Ö., 1999, *Pazarlama ilkeleri*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Thomas, Haydn and Healey Lauren, 2008, *Basics of Business Analysis, Charles Sturt University, CSU Project Service Centre, Australia*, https://www.csu.edu.au/__data/assets/pdf_file/0003/51933/Business-Analysis.pdf (Erişim Tarihi: 15.08.2019)
- Tokol, Tuncer, 2003, *Pazarlama Araştırması*, Ed. Birol Tenekecioğlu, Pazarlama Yönetimi, 2. Baskı, Anadolu Üniversitesi, Açıköğretim Fakültesi Yayın No: 791, Eskişehir.
- Ulaş, D., 2013, *Franchising sistemi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Yalçın, Mustafa ve Erel, Gaye Özdemir, 2014, *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul: Mediacat Yayıncılık
- Yıldız, Gültekin ve Balaban, Özlem, 2013, *İş Değerleme ve Ücret Yönetimi Ders Notları*, 2. Baskı, Sakarya Yayıncılık.

Sürekli Yayınlar

- Albar, Banu Özbucak, 2019, Çalışma Hayatında Algılanan Boş Zaman Ve Sanal Kaytarma, *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi (ASEAD)*, **6** (2), ss. 44-53
- Baskıcı, M., 2009, Osmanlı piyasasında yabancı tüccarların dikkat etmesi gereken hususlar (1870-1920). *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. **64** (1). ss. 39-55.
- Blakcwell, Rodney and EPPLER, Dianne, 2014, An Approach to Strategic Situation Analysis: Using Models as Analytical Tools, *The Journal of Global Business Management*, **10** (1), ss. 80-86
- DAWOOD, Jawad, KAMRAN, Asif, and HİLAL, Saad Bin, 2015, Analysis of the Recruitment and Selection Process, *Proceedings of the Ninth International Conference on Management Science and Engineering Management*, **362**, pp. 1357-1375. Doi: 10.1007/978-3-662-47241-5_114. (Erişim Tarihi: 20.08.2019)
- Erigüç, Gülsün ve TEKİN, Perihan Şenel, 2005, Çocuk Hemşireliği Hizmetlerinde İş Analizine Dayalı İş Tanımı ve İş Gereklere Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, **8** (2), ss. 215-244
- Jarzebowicz, Aleksander and Marciniak, Piotr, 2017, A Survey on Identifying and Addressing Business Analysis Problems, *Foundations of Computing and Decision Sciences*, **42** (4), ss. 315-337, <https://doi.org/10.1515/fcds-2017-0016> (Erişim Tarihi: 10.08.2019)
- Kazançoğlu, Y. ve Ada, E, 2010, Perakende Sektöründe Tedarikçi Seçiminin bulanık AHP ile gerçekleştirilmesi. *Savunma Bilimleri Dergisi*. **9** (1), ss. 29-52.
- Kozak, M. A. ve Yazıcılar, O., 2003, İş Analizinin Yönetim Yaklaşımları İçindeki Önemi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **5** (1), <https://www.isguc.org/?p=makale&id=25&cilt=5&sayi=1&yil=2003> (Erişim Tarihi: 01.08.2019)
- Köklü, K. 2018, İş Analizi, İş Analistliği ve İş Zekası, *Lectio Socialis*, **2** (2), ss. 121-142.

- Kurşunluoğlu, E., 2009, Mağazalı perakendeciler ve müşteri servisleri. *Journal of Yaşar University*. **4** (14), ss. 2173-2184.
- Öngören, B., 2015, Sosyolojik Açıdan Sağlıklı Beden İmgesi, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi*, (34), ss. 25-45
- Örücü, Edip ve MORTAŞ, Mustafa, 2005, Kamu Kurumlarında İş Analizi Çalışmaları (Muğla Üniversitesi Örneği), *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, **12** (1), ss. 25-37
- Öztürk, İ., 2006, Türkiye’de perakende sektörü. *Journal of Social Science*. **3** (1), ss. 69-81.
- Sevimli, Ahmet, 2001, İş Değerlendirmesinin Ücret Sistemi İçindeki Rolü Ve Eşit Davranma İlkesi Açısından Önemi, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, **3** (2), <https://www.isguc.org/?p=makale&id=79&cilt=3&sayi=2&yil=2001> (Erişim Tarihi: 01.08.2019)
- Şenturan, S., Köse Ş., Dertli A., Başak, E. M., Şentürk N., 2016, X ve Y Kuşadı Yöneticilerinin İş Değerleri Algısı ve Farklılıkları Üzerine İnceleme, *Business and Economics Research Journal*, **7** (3), pp. 171-182
- Varlı, A., ve Özbay, D. R., 2011, İstanbul’da perakende ticareti: Tüketim mal ve hizmetleri piyasası (1840-1909). *9th International Conference on Knowledge, Economy and Management Proceedings*. June 23-25 Sarajova Bosnia-Herzegovina.

Diğer Yayınlar

Türk Dil Kurumu. 2019, <http://sozluk.gov.tr/> (Erişim Tarihi: 01.08.2019).

American Marketing Association, 2019,

<https://www.ama.org/search/?s=retailing+managment> (Erişim Tarihi:05.08.2019).

Mesleki Eğitim ve Öğretim Sistemini Güçlendirme Projesi (MEGEP), 2011, Pazarlama ve perakende. www.megep.meb.gov.tr > moduller_pdf > Perakendecilik (Erişim Tarihi:05.08.2019).

Rai Tecnology University, Retail strategy management.

http://164.100.133.129:81/econtent/Uploads/Retail_Strategy_Management.pdf

(Erişim Tarihi: 01.08.2019). s. 9, 10.

Quora ,2012, What are the essential characteristics of retailing?

<https://www.quora.com/What-are-the-essential-characteristics-of-retailing> (Erişim Tarihi: 01.08.2019).

Kosgep, 2005, Küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin tanımı, nitelikleri ve

sınıflandırılması hakkındaki yönetmelik. <https://www.kosgeb.gov.tr> > Content > Upload > Dosya > Mevzuat > KOBİ. (Erişim Tarihi: 01.08.2019).

Yılmaz, M., 2002, Perakendecilik mağazalarında stratejik yer seçimi: Sakarya’da bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Sakarya: SAÜ. İE.

Dökümcü, D., 2008, Zincir mağazalarda stok maliyetinin oluşumu ve değerlendirmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: MÜ. SBE.

Yıldırım, C., 2018, Perakendecilik sektöründe zincir mağazaların satış ve alacak takip süreçlerinin bir şirket üzerinden incelenmesi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. BAU. SBE.

Kıroğlu, F., 2019, Perakende sektöründe çalışanların sendikal örgütlenmesi: Çanakkale ili örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Çanakkale: OMÜ. SBE.

Türkiye Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Federasyonu (TAMPF). (2018).

Türkiye perakende sektörü kapsamlı sektör sorunları ve çözüm önerileri raporu. tampf.org.tr > wp-content > uploads > 2018/02 > tampf_ey-_tuerkiye-pera (Erişim Tarihi: 02.08. 2019)

- Altınel, Çağlar, 2018, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizinin Önemi Ve Toros Üniversitesi İdari Birimlerinde İş Analizi Ve Norm Kadro Oluşturulmasına Yönelik Bir Uygulama, Toros Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Korban, Sergey, 2011, Business Analysis Lifecycle, Aotea Studios Ltd.,
<https://aoteastudios.com/files/BA-Lifecycle.pdf> (Erişim Tarihi: 22.07.2019).
- Ekmekçi, Aykut, 2017, İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Analizi: İnsan Kaynakları Danışmanları Üzerine Uygulama, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Çalışma Psikolojisi Ve İnsan Kaynakları Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- Aliyeva, Aysel, 2017, Şirketlerde İş Analizi Ve İş Dizaynının Önemi Ve Örnek Uygulama, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Carkenord, Barbara A., 2009, Seven Steps to Mastering Business Analysis, USA: J.Ross Publishing,
<https://books.google.com.tr/books?id=1tOa6dnD8ogC&printsec=frontcover&hl=tur#v=onepage&q&f=false> (Erişim Tarihi: 19.06.2019)
- Güngör, Eren, 2006, Örgütlerde İş Analizi ve Keşan Belediyesinde Örnek Bir Uygulama, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir.
- Ceylan, Mustafa, 2017, İş Analizinin İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Önemi: Çorum İmalat Sanayinde Bir Uygulama, Hitit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çorum.
- Arslan, Metin, 2014, Yönetim ve Organizasyon, Harran Üniversitesi, Birecik Meslek Yüksekokulu, Ders Notları,
http://web.harran.edu.tr/assets/uploads/other/files/yonetim_organizasyon.pdf
(Erişim Tarihi: 22.07.2019)
- Ergin, Meral Güneş, 2016, İş Analizi Tanımı, Etüdü, Tasarımı, Ankara Üniversitesi, Ders Notları,

https://acikders.ankara.edu.tr/pluginfile.php/65346/mod_resource/content/1/3.IS%20ANALIZI.pdf (Erişim Tarihi: 16.08.2019)

Yüksel, Öznur, 2007, İnsan Kaynakları Yönetimi, 6. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi

Balçık, Gamze, 2018, İş Analizini Kullanarak İş Değerleme Prosedürünün Dizaynı: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama, Munzur Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Tunceli.

Vashist, Rajiv, McKay, Judy and Marshall, Peter.,2010, The Roles and Practices of Business Analysts: A Boundary Practice Perspective, ICIS 2010, 21st Australasian Conference on Information Systems, 1-3 Dec, Brisbane, https://pdfs.semanticscholar.org/ab2f/07ae554b9fca1d1cdaddc3a382f0e69b2.pdf?_ga=2.103801606.760806020.1566571120-443167512.1553980425 (Erişim Tarihi: 15.08.2019)

EKLER



Ek A.1 Yaş değişkenine göre ANOVA

<i>Yaş</i>		N	Ort	SS	F	p	Grup Farkları
İşletmeler için iş analizi önemlidir.	18-25 yaş	36	4,42	0,8	0,97	0,40	
	26-33 yaş	94	4,32	0,7			
	34-41 yaş	57	4,3	0,5			
	42-49 yaş	13	4,62	0,5			
	Toplam	200	4,35	0,67			
İşletmelerde iş analizi yapılmalıdır.	18-25 yaş	36	4,36	0,9	0,55	0,64	
	26-33 yaş	94	4,29	0,8			
	34-41 yaş	57	4,19	0,7			
	42-49 yaş	13	4,46	0,8			
	Toplam	200	4,29	0,81			
Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.	18-25 yaş	36	4,5	0,6	3,36	0,02	18-25 >34-41
	26-33 yaş	94	4,29	0,7			
	34-41 yaş	57	4,07	0,6			
	42-49 yaş	13	4,38	0,5			
	Toplam	200	4,27	0,67			
İş analizleri işletme güvenliği açısından önemlidir.	18-25 yaş	36	4,44	0,6		0,09	
	26-33 yaş	94	4,14	0,6	2,17	3	

	34-41 yaş	57	4,19	0,5 2			
	42-49 yaş	13	4,31	0,6 3			
	Toplam	20 0	4,22	0,6 4			
İş analizi verimliliği artırmada etkilidir.	18-25 yaş	36	4,56	0,5 6	4,12 6	0,00 7	18-25 >26-33
	26-33 yaş	94	4,15	0,7 3			18-25>34-41
	34-41 yaş	57	4,11	0,6 2			
	42-49 yaş	13	4,08	0,6 4			
	Toplam	20 0	4,21	0,6 8			
	İşletmelerde iş analizleri için yeterli bütçe ayrılmalıdır.	18-25 yaş	36	4,39	0,7 7	2,38 4	0,07 1
26-33 yaş		94	4,1	0,8 3			
34-41 yaş		57	4,12	0,6 6			
42-49 yaş		13	4,54	0,5 2			
Toplam		20 0	4,19	0,7 6			
İş analizlerinin yapılması iş güvenliği açısından önemlidir.		18-25 yaş	36	4,42	0,7 7	2,27	0,08 2
	26-33 yaş	94	4,1	0,6 6			
	34-41 yaş	57	4,16	0,4 9			
	42-49 yaş	13	4,15	0,5 5			

	Toplam	20 0	4,18	0,6 4			
İş analizlerinin yapılması iş sağlığı açısından önemlidir.	18-25 yaş	36	4,33	0,8 6	1,24 8	0,29 4	
	26-33 yaş	94	4,11	0,6 5			
	34-41 yaş	57	4,16	0,5 3			
	42-49 yaş	13	4,31	0,4 8			
	Toplam	20 0	4,18	0,6 5			
İş analizi karlılığı artırmada etkilidir.	18-25 yaş	36	4,56	0,6 5	4,72	0,00 3	18-25 >26-33
	26-33 yaş	94	4,09	0,8 5			18-25>34-41
	34-41 yaş	57	4,04	0,6			18-25>42-49
	42-49 yaş	13	3,92	0,6 4			
	Toplam	20 0	4,15	0,7 6			
İş analizi verileri işlerle ilgili aksaklıkların tespitinde faydalıdır.	18-25 yaş	36	4,47	0,6 1	3,78 9	0,01 1	18-25 >26-33
	26-33 yaş	94	4,09	0,7 1			18-25>34-41
	34-41 yaş	57	4	0,7 3			
	42-49 yaş	13	4,08	0,4 9			
	Toplam	20 0	4,13	0,7			
	18-25 yaş	36	4,39	0,6	2,86 4	0,03 8	18-25 >26-33

İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.	26-33 yaş	94	4	0,7 6			
	34-41 yaş	57	4,14	0,6 1			
	42-49 yaş	13	4,15	0,5 5			
	Toplam	20 0	4,12	0,6 9			
İş analizi maliyetlerin azaltılmasında etkilidir.	18-25 yaş	36	4,47	0,6 1	4,68 9	0,00 3	18-25 >26-33
	26-33 yaş	94	4,07	0,6 6			18-25>34-41
	34-41 yaş	57	3,93	0,8 2			
	42-49 yaş	13	4	0,5 8			
	Toplam	20 0	4,1	0,7 2			
Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği açısından önemlidir.	18-25 yaş	36	4,36	0,6 4	4,44 6	0,00 5	18-25>34-41
	26-33 yaş	94	4,12	0,7 2			
	34-41 yaş	57	3,81	0,8 5			
	42-49 yaş	13	4,08	0,4 9			
	Toplam	20 0	4,07	0,7 5			
İş analizi verileri çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.	18-25 yaş	36	4,33	0,8 6	2,65 1	0,05 0	18-25>26-33
	26-33 yaş	94	3,89	0,8 7			18-25>34-41
	34-41 yaş	57	4,07	0,7			18-25>42-49

	42-49 yaş	13	4,08	0,4 9			
	Toplam	20 0	4,04	0,8 2			
İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.	18-25 yaş	36	4,39	0,6 7	4,45 5	0,00	18-25>26-33
	26-33 yaş	94	3,93	0,7 9			
	34-41 yaş	57	3,93	0,7 3			
	42-49 yaş	13	3,69	0,8 5			
	Toplam	20 0	4	0,7 7			
İş analizleri meslek hastalıklarının önlenmesinde önemlidir.	18-25 yaş	36	4,31	0,7 5	2,63 9	0,05 1	
	26-33 yaş	94	3,86	0,9			
	34-41 yaş	57	3,88	0,8 3			
	42-49 yaş	13	4	0,7 1			
	Toplam	20 0	3,96	0,8 5			

Ek A.2 Tablo 5.9: Eğitim durumuna göre ANOVA

<i>Eğitim Durumu</i>		N	Ort.	SS	F	p	Grup Farkları
İşletmeler için iş analizi önemlidir.	Lise	46	4,22	0,73	3,814	0,024	Lisans ve üstü> Ön lisans
	Ön lisans	45	4,2	0,5			
	Lisans ve üstü	109	4,47	0,69			
	Toplam	200	4,35	0,67			
İşletmelerde iş analizi yapılmalıdır.	Lise	46	4,15	0,79	2,212	0,112	
	Ön lisans	45	4,16	0,67			
	Lisans ve üstü	109	4,39	0,86			
	Toplam	200	4,29	0,81			
Personel planlamasında iş analizi verilerinin kullanılması önemlidir.	Lise	46	4,09	0,78	5,012	0,008	Lisans ve üstü> Lise
	Ön lisans	45	4,13	0,63			
	Lisans ve üstü	109	4,4	0,61			
	Toplam	200	4,27	0,67			
İş analizleri işletme güvenliği açısından önemlidir.	Lise	46	4,13	0,65	3,93	0,021	Lisans ve üstü> Ön lisans
	Ön lisans	45	4,04	0,71			
	Lisans ve üstü	109	4,33	0,58			
	Toplam	200	4,22	0,64			
İş analizi verimliliği artırmada etkilidir.	Lise	46	4,11	0,8	3,754	0,025	Lisans ve üstü> Ön lisans
	Ön lisans	45	4,02	0,66			
	Lisans ve üstü	109	4,32	0,62			
	Toplam	200	4,21	0,68			
İşletmelerde iş analizleri için yeterli bütçe ayrılmalıdır.	Lise	46	4,07	0,77	2,938	0,055	
	Ön lisans	45	4,02	0,58			
	Lisans ve üstü	109	4,3	0,81			
	Toplam	200	4,19	0,76			
İş analizlerinin yapılması iş güvenliği	Lise	46	4,13	0,69	4,539	0,012	Lisans ve üstü> Ön lisans
	Ön lisans	45	3,96	0,56			
	Lisans ve üstü	109	4,28	0,62			
	Toplam	200	4,18	0,64			

açısından önemlidir.							
İş analizlerinin yapılması iş sağlığı açısından önemlidir.	Lise	46	4,11	0,77	5,656	0,004	Lisans ve üstü>
	Ön lisans	45	3,93	0,69			Ön lisans
	Lisans ve üstü	109	4,3	0,55			
	Toplam	200	4,18	0,65			
İş analizi karlılığı artırmada etkilidir.	Lise	46	4,09	0,69	8,993	0,000	Lisans ve üstü>
	Ön lisans	45	3,78	0,93			Ön lisans
	Lisans ve üstü	109	4,32	0,65			
	Toplam	200	4,15	0,76			
İş analizi verileri işlerle ilgili aksaklıkların tespitinde faydalıdır.	Lise	46	3,96	0,82	6,069	0,003	Lisans ve üstü>
	Ön lisans	45	3,93	0,75			Lise
	Lisans ve üstü	109	4,28	0,59			Lisans ve üstü>
	Toplam	200	4,13	0,7			Ön lisans
İş analizi verileri işle ilgili tehlikeli faaliyetlerin ortadan kaldırılması açısından önemlidir.	Lise	46	4,02	0,77	3,169	0,044	Lisans ve üstü>
	Ön lisans	45	3,96	0,64			Ön lisans
	Lisans ve üstü	109	4,23	0,66			
	Toplam	200	4,12	0,69			
İş analizi maliyetlerin azaltılmasında etkilidir.	Lise	46	3,87	0,98	4,587	0,011	Lisans ve üstü>
	Ön lisans	45	4,02	0,45			Lise
	Lisans ve üstü	109	4,23	0,65			
	Toplam	200	4,1	0,72			
Personel seçme faaliyetlerinde iş analizi verilerinin kullanılması alınan kararların etkinliği	Lise	46	3,7	0,92	13,731	0,000	Lisans ve üstü>
	Ön lisans	45	3,89	0,65			Lise
	Lisans ve üstü	109	4,3	0,63			Lisans ve üstü>
	Toplam	200	4,07	0,75			Ön lisans

açısından önemlidir.							
İş analizi verileri çalışanların motivasyonu açısından önemlidir.	Lise	46	3,93	0,93	1,279	0,281	
	Ön lisans	45	3,93	0,69			
	Lisans ve üstü	109	4,12	0,81			
	Toplam	200	4,04	0,82			
İş analizlerinden elde edilen veriler hukuki açıdan önemlidir.	Lise	46	3,93	0,77	4,571	0,011	Lisans ve üstü>
	Ön lisans	45	3,73	0,86			
	Lisans ve üstü	109	4,13	0,7			
	Toplam	200	4	0,77			
İş analizleri meslek hastalıklarının önlenmesinde önemlidir.	Lise	46	3,96	0,92	1,745	0,177	
	Ön lisans	45	3,76	0,91			
	Lisans ve üstü	109	4,04	0,79			
	Toplam	200	3,96	0,85			