

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI



İSTANBUL KENT
ÜNİVERSİTESİ

HİZMET İÇİ VERİLEN EĞİTİMLERİN KASADA OLUŞABİLECEK
MÜŞTERİ SUİSTİMLERİ VE KAYIPLARI ÖNLEMEDE
FARKINDALIĞA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAT DAĞHAN

İSTANBUL – 2023

T.C.
İSTANBUL KENT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

HİZMET İÇİ VERİLEN EĞİTİMLERİN KASADA OLUŞABİLECEK
MÜŞTERİ SUİSTİMALLERİ VE KAYIPLARI ÖNLEMEDE
FARKINDALIĞA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

MURAT DAĞHAN

Tez Danışmanı: Doç. Dr. BÜLENT DEMİR

İSTANBUL – 2023

KABUL VE ONAY

Murat DAĞHAN tarafından hazırlanan “Hizmet İçi Verilen Eğitimlerin Kasada Oluşabilecek Müşteri Suistimalleri ve Kayıpları Önlemede Farkındalığa Etkisi” adlı tez çalışmasının savunma tarihi 10.11.2023 tarihinde yapılmış olup aşağıda verilen jüri tarafından oy birliği ile İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Üye

Doç. Dr. Murat SAĞBAŞ

Üye

Dr. Öğr. Üyesi Tanju ÖZDENİZ

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun tarih ve sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Doç. Dr. Bülent DEMİR

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Murat DAĞHAN

10.11.2023

ÖN SÖZ

Günümüz ekonomi koşullarında işletmeler için yeni müşteri kazanmak ve satışlarını arttırmak ne kadar önemli ise kayıp önleme konusunda da yol alabilmek o derece önemli hale gelmiştir. Bu noktadan hareketle bu araştırmada kayıp önleme konusunda eğitimin önemi incelenmiş olup demografik özelliklere göre de eğitim etkinliğinin farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmıştır. Bu araştırmanın yapılmasında fikir, görüş ve desteklerini esirgemeyen değerli danışmanım Doç. Dr. Bülent DEMİR'e teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bu vesile ile aynı zamanda motive olmamı sağlayan ve bu konuda bana olan inancını her zaman canlı tutan eşim Gülüşan DAĞHAN'a çok teşekkür ederim.

Murat DAĞHAN

10.11.2023

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ.....	i
ŞEKİL LİSTESİ	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: PERAKENDECİLİK VE KAYIP KAVRAMI	5
1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı.....	5
1.2. Perakendecilik Türleri	6
1.2.1. Mağaza Perakendeciliği.....	6
1.2.1.1. İhtisas Mağazacılığı.....	6
1.2.1.2. Bölümlü Mağazacılık	6
1.2.1.3. Hipermarketler.....	7
1.2.1.4. Süpermarketler.....	7
1.2.1.5. Bakkallar.....	7
1.2.1.6. İndirim Mağazaları	7
1.2.1.7. Kolayda Mağazalar.....	8
1.2.1.8. Peşin Öde Götür Mağazalar.....	8
1.2.1.9. Zincir Mağazalar.....	8
1.2.1.10. Alışveriş Merkezleri	8
1.2.1.11. Kooperatifler.....	9
1.2.1.12. Franchising	9
1.2.2. Mağazasız Perakendecilik	9
1.2.2.1. Katalogla Satış.....	9
1.2.2.2. Evde Satış	10
1.2.2.3. Makineli Satış	10
1.2.2.4. Mektupla Satış	10
1.2.2.5. Tele Pazarlama	10
1.2.2.6. Televizyonlu Pazarlama	10
1.2.2.7. Elektronik Perakendecilik	11
1.3. Kayıp Kavramı	11

1.4. Kayıp Türleri	12
1.5. Perakendecilikte Kayıplar.....	13
1.5.1. Mağaza Kayıpları	13
1.5.1.1. Bilinmeyen Mağaza Stok Kaybı.....	13
1.5.1.2. Bilinen Mağaza Kayıpları: Kötü Amaçlı.....	13
1.5.1.3. Bilinen Mağaza Kayıpları: Kötü Amaçlı Olmayan	16
1.5.2. Perakende Tedarik Zinciri Kayıpları	18
1.5.2.1. Bilinmeyen Tedarik Zinciri Stok Kaybı	18
1.5.2.2. Bilinen Perakende Tedarik Zinciri Kayıpları: Kötü Amaçlı	18
1.5.2.3. Bilinen Perakende Tedarik Zinciri Kayıpları: Kötü Amaçlı Olmayan.....	19
1.5.3. E-Ticaret Kayıp Türleri	19
1.5.4. Kurumsal Kayıp Türleri	20
1.6. Kayıp Önleme Yönetimi.....	21
BÖLÜM 2: HİZMET İÇİ EĞİTİM.....	24
2.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramları	24
2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amacı	26
2.3. Hizmet İçi Eğitim Türleri	26
2.3.1. İş Başında Eğitim	27
2.3.2. İş Dışında Eğitim.....	29
2.4. Hizmet İçi Eğitimin Önemi	31
2.5. Hizmet İçi Eğitim Süreci	32
2.5.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi (Eğitim İhtiyaç Analizi).....	32
2.5.2. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi.....	33
2.5.3. Eğitim Yönteminin Seçilmesi ve Planının Yapılması	33
2.5.4. Eğitimin Değerlendirilmesi	33
2.5.5. Geri Bildirim	34
2.6. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar.....	34
2.6.1. Kurumsal Yararlar	35
2.6.2. Kişisel Yararlar.....	36
2.7. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler	37
2.8. Eğitim ve Geliştirmenin Çalışan Performansına Etkisi.....	38

BÖLÜM 3: YÖNTEM.....	41
3.1. Araştırma Yöntemi	41
3.2. Veri Toplama Aracı	41
3.3. Evren ve Örneklem.....	45
3.4. Veriler ve Toplanması	46
3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması	46
BÖLÜM 4: BULGULAR.....	47
4.1. Demografik Özellikler.....	47
4.1.1. Cinsiyet.....	47
4.1.2. Yaş.....	48
4.1.3. Medeni Durum.....	49
4.1.4. Çalışılan Süre.....	50
4.1.5. Çalışılan İl	51
4.1.6. Çalışılan Alt Format	52
4.1.7. Çalışılan Pozisyon	53
4.2. Test Sonuçları.....	54
4.2.1. Ön-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları	54
4.2.2. Son-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları.....	55
4.2.3. Ön-test / Son-test Fark Dağılımları	56
4.3. Ön-test/Son-test Farkın Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması	58
4.3.1. Cinsiyete Göre Ön test/Son test Farkın Karşılaştırılması.....	58
4.3.2. Yaşa Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması	59
4.3.3. Medeni Duruma Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması	61
4.3.4. Çalışılan Süreye Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması	62
4.3.5. Çalışılan Alt Formata Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması.....	63
4.3.6. Çalışılan Pozisyona Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması.....	65
SONUÇ VE ÖNERİLER	67
KAYNAKÇA.....	73
EKLER	84
ÖZ GEÇMİŞ	86

TABLO LİSTESİ

Tablo 1: Cinsiyet	47
Tablo 2: Yaş.....	48
Tablo 3: Medeni Durum	49
Tablo 4: Çalışılan Süre	50
Tablo 5: Çalışılan İl	51
Tablo 6: Çalışılan Alt Format	52
Tablo 7: Çalışılan Pozisyon	53
Tablo 8: Ön-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları	54
Tablo 9: Son-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları	55
Tablo 10: Ön-test / Son-test Fark Dağılımları	56
Tablo 11: Ön-test / Son-test Fark Gruplandırılmış	57
Tablo 12: Cinsiyete Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması	58
Tablo 13: Yaşa Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması	59
Tablo 14: Medeni Duruma Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması.....	61
Tablo 15: Çalışılan Süreye Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması.....	62
Tablo 16: Çalışılan Alt Formata Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması	63
Tablo 17: Çalışılan Pozisyona Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması	65

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Cinsiyet	47
Şekil 2: Yaş	48
Şekil 3: Medeni Durum.....	49
Şekil 4: Çalışılan Süre.....	50
Şekil 5: Çalışılan Alt Format	52
Şekil 6: Çalışılan Pozisyon	53
Şekil 7: Ön-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları	54
Şekil 8: Son-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları	55
Şekil 9: Ön-test / Son-test Puan Karşılaştırması	56
Şekil 10: Ön-test / Son-test Fark Dağılımları.....	57
Şekil 11: Ön-test / Son-test Fark Gruplandırılmış.....	58

ÖZET

İstanbul Kent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
Hizmet İçi Verilen Eğitimlerin Kasada Oluşabilecek Müşteri Suistimalleri ve
Kayıpları Önlemede Farkındalığa Etkisi

Murat DAĞHAN

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı / İşletme Yönetimi Bilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Bülent DEMİR

Kasım, 2023 – 86 sayfa

Bu araştırmanın amacı, kayıp önleme ve perakende kaybının önlenmesinde personel eğitimlerinin rolünü ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu anlamda öncelikle çalışanların kayıp önleme konusundaki bilgisini ölçen bir anket yapılmıştır. Sonrasında hizmet içi eğitim düzenlenerek ankete katılmış olan çalışanlara kayıp önleme konusunda hizmet içi eğitim verilmiştir. Bu eğitimin bitiminden bir hafta sonra çalışanlarla yeniden anket yapılarak ilk anket ve son anket sonuçları karşılaştırılmış ve verilmiş olan eğitimin etkinliği ortaya konmuştur. Bu anlamda hizmet içi eğitimlerin çalışanlar üzerindeki ve kayıp önleme üzerindeki etkisi de belirlenmiştir. Araştırma kapsamında inceleme altına alınacak olan firma Migros olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseni yöntemi tercih edilerek var olanı olduğu gibi gözleyip tanımlamak amaçlanmıştır. Tüm çalışanlara anket linki gönderilmiş olsa da bu ankete dönüş 1081 kişi ile sınırlı kalmıştır. 45 bin kişilik anket evreni yüzde 99 güvenilirlik oranı ve yüzde 5 hata payı ile toplam 656 örneklem sayısını vermektedir. Bu sayı minimum ulaşılması gereken sayıdır. Bu anlamda bu araştırma kapsamında 1081 sayısına ulaşılarak örneklem hedefi gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçları göstermiştir ki katılımcıların büyük çoğunluğu ilk testten 80 ve üzeri puan son-test uygulamasından ise 90 ve üzeri puan almışlardır. Katılımcıların ön test ve son test puanlarının karşılaştırılması yapıldığında, son testten 100 puan alanların sayısında ciddi oranda artış gözlemlenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, erkeklerin, 22-25 yaş arası katılımcıların, evli katılımcıların, işyerinde sadece 1-2 yıldır görev yapan çalışanların, Macro ve CC formatında çalışanların, büro elemanlarının ve MJET master elemanlarının diğer çalışanlara kıyasla son testte ön testten daha yüksek puan aldıkları ve daha başarılı oldukları görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Perakendecilik, Kayıp Önleme, Hizmet İçi Eğitim

ABSTRACT

Istanbul Kent University Postgraduate Education Institute
The Effect of Training and Development Towards Awareness in Preventing
Customer Abuses and Losses That May Occur at the Till

Murat DAĞHAN

Master's Thesis

Business Administration

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Bülent DEMİR

November, 2023 – 86 page

The aim of this research is to reveal the role of personnel training in loss prevention and retail loss prevention. In this sense, first of all, a survey was conducted to measure the knowledge of employees on loss prevention. Afterwards, in-service training was organized and in-service training on loss prevention was provided to the employees who participated in the survey. One week after the end of this training, a new questionnaire was conducted with the employees, and the results of the first questionnaire and the last questionnaire were compared and the effectiveness of the training was revealed. In this sense, the effect of in-service training on employees and loss prevention has also been determined. The company that will be examined within the scope of the research has been determined as Migros. Quantitative research method was used in this study. The screening design method, one of the quantitative research methods, was preferred and it was aimed to observe and define the existing one as it is. Although a link to the survey was sent to all employees, the return to this survey was limited to 1081 people. The survey population of 45 thousand people gives a total of 656 samples with a 99% confidence rate and 5 percent margin of error. This number is the minimum number to be reached. In this sense, the sample target was achieved by reaching the number of 1081 within the scope of this research. The results of the research showed that the majority of the participants scored 80 and above in the first test and 90 and above in the post-test application. When the pre-test and post-test scores of the participants were compared, a significant increase was observed in the number of those who scored 100 in the post-test. According to the results obtained, men, participants between the ages of 22-25, married participants, employees who have been working in the workplace for only 1-2 years, employees in Macro and CC format, office staff and MJET masters scored higher in the post-test compared to other employees and they were found to be more successful.

Key Words: Retailing, Loss Prevention, In-Service Training

GİRİŞ

Rekabet gücünü en üst seviyeye çıkarma ve işletmeye akan kâr akışlarını koruma baskısı arttıkça, perakendeciler maliyet azaltma stratejilerine giderek daha fazla yönelmektedirler (Berman, 2011). Sektördeki maliyet temelli bu stratejinin, sektörün en önemli sorunlarından biri olan kayıp sorununun yönetimine odaklandığı görülmektedir (Chapman ve Templar, 2006). Yapılan araştırmalar sonucunda, tüm kayıpların %75'inin perakende mağazalarda meydana geldiği belirlenmiştir (Beck vd., 2002; Beck ve Peacock, 2009). Ayrıca istatistikler, en büyük perakende kayıp oranının kurum içi nedenlerden kaynaklandığını da göstermektedir. Sonuç olarak, perakendecilerin kaybı azaltması ve kârlılığı artırması için en büyük fırsat, mağazalarındaki kurum içi organizasyonel nedenlerden kaynaklanan zararı ele almaları olarak belirtilmektedir. Söz konusu kaybın gerçek niteliğinin farkına varılması, perakendeciler için sorunu etkin biçimde yönetme ve dolayısıyla en aza indirme fırsatı sunmaktadır.

Temelde, perakendecilik sektörü tüm dünyada genel olarak hırsızlığa ve kayıplara maruz kalmaktadır. Ortalama olarak, perakende şirketleri dünya genelinde satışlarının yaklaşık %1-2'sini ve yıllık kârlarının ise neredeyse dörtte birini kayıplar nedeniyle kaybetmektedir. Sektörde yer alan işletmelerin de kayıplara ve hırsızlığa karşı verdikleri tepkiler son derece değişken olmaktadır. Bazı işletmeler bir araya getirdikleri prosedürlerin, personel eğitiminin, müşteri hizmetlerinin, elektronik etiket sistemleri ve kameralar gibi önleyici teknolojilerin kombinasyonlarına güvenmektedirler (Hayes, 1991). Perakendecilerin birçoğu, mağazada yaya olarak devriye gezen mağaza dedektifleri veya hırsızlık faaliyetlerini gözetleyen video kamera sistemleri yardımıyla hırsızlıkla mücadele etmektedirler. Yine çok sayıda perakende şirketi, hırsızlık ve diğer sorunları kontrol altına almaya yardımcı olmak için mağaza içi kayıp önleme veya varlık koruma personeli kullanmaktadırlar.

Her ne kadar sektör için oldukça önemli olsa da “kayıp önleme” konusunun literatürde büyük ölçüde ihmal edilen bir çalışma alanı olduğu görülmektedir. Bu konudaki bilgilerin çoğunun akademik olmayan ticari dergilerde yer aldığı belirtilmektedir (Hayes, 2003). Bu anlamda kayıp önleme yönetimleri ile ilgili çok fazla verinin bulunmaması bir sorun olarak nitelendirilirken, çözümü için yapılacak olan araştırmalara da fırsat sunmaktadır (Gill, 1996).

Bu noktadan harekete bu araştırmanın amacı, kayıp önleme ve perakende kaybının önlenmesinde personel eğitimlerinin rolünü tespit etmek olarak belirlenmiştir. Personele odaklanılmasının nedeni, en büyük perakende kaybı oranlarından birinin kurum içi nedenlerden kaynaklandığını gösteriyor olmasıdır. Kurum içi stok veya nakit hırsızlığı, israf, kayıt altına alınmayan iadeler, hasarlar veya tarihi geçmiş ürünler, nakit kaybı, doğal afetlerin neden olduğu veya idari ya da işlem hatasından kaynaklanan kayıplar, perakende mağazalarında gerçekleşen bu kayıpların öne çıkan nedenleri arasında yer almaktadır. Görülmektedir ki literatürde, kurum içi kayıp sorununu etkin bir şekilde yöneterek organizasyonel kârlılığı artırmanın önemi ve sunduğu açık fırsata rağmen, kurum içi perakende kaybına odaklanan araştırmaların sayısı son derece azdır (Beck, 2016). Bu nedenle bu araştırma kapsamında çalışan eğitimlerinin kayıp önlemedeki rolü incelenecektir.

Perakendecilik sektörünün yaşadığı en büyük sorunlardan biri, mağazalarda yaşanan kötü niyetli kişilerden kaynaklanan zararlardır. Tyco Retail Solutions firması ile Sensormatic'in yürütmüş olduğu bir araştırma olan Küresel Perakende Sektörü Kayıp Endeksi, bu sektörde yaşanan sorunları net olarak göstermektedir. Dünya perakendecilik sektörünün %80'ini oluşturan işletmelerle yapılmış olan bu çalışma, sektörde yaşanan mağaza içi kayıpların ne kadar fazla olduğunu ortaya koymuştur. Araştırma sonuçları, dış hırsızlığın %34,34'le en başta yer aldığı mağazalarda ürün envanterindeki kayıplar nedeniyle perakendecilik sektöründe yaşanan zararın 100 milyar dolara yakın olduğunu belirtmektedir. Bu miktarın 24 milyar dolarlık bölümü, hipermarket ve süpermarketlerde yaşanmaktadır (GıdaHattı, 2018).

PlanetRetail RNG şirketi de on dört farklı ülkede, tüm perakende sektörü genelinde yaptığı görüşmelerle, ilgili konuda yapılan en büyük ölçekli çalışmalardan birini gerçekleştirmiş. Araştırma sonuçlarına göre, söz konusu kaybın sektör için bedeli 100 milyar doları bulmaktadır. Çalışmanın dikkat çeken başka bir detayına göre, %1,85 oranıyla en fazla kaybın Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştiği, bunu %1,83'le Avrupa ve %1,81'le Güney Amerika'nın takip ettiği görülmektedir. Asya Pasifik bölgesindeki kayıp oranı ise %1,75 olarak kayıtlara geçmiştir (GıdaHattı, 2018).

Sensormatic Küresel Perakende Sektörü Kayıp Endeksi'ne göre en yüksek kayıp oranlarının bulunduğu yerler tekstil ve aksesuar mağazaları (kayıp oranı %1,98) olmaktadır. Araştırma sonuçları, departmanlı mağazalar, tüketici elektroniği ve yerel zincir marketlerde kayıp oranlarının %1,84 ile %1,79 arasında değiştiğini belirtirken, en düşük kayıp oranının ise %1,73 ile hipermarketlerde olduğunu göstermektedir. Mağazalardaki kayıpları dört ana sebebe bağlı olarak ortaya koyan bu çalışma, kayıpların %34,34 oranında ilk sırada dış hırsızlık kaynaklı olduğunu belirtmektedir. Bunu %24,28 oranında tedarikçi kaynaklı kayıplar, %22,95 çalışanlardan kaynaklanan kayıplar ve son olarak ise %18 oranda yönetime dayalı sebeplerle yaşanan kayıplar takip etmektedir. Ülkeler bazında yapılan değerlendirmelerde ise kayıp oranları ve kayıp değerleri olmak üzere iki ayrı kategori yapılmıştır. İtalya %2,32 kayıp oranına sahip olup birinci sırada yer alırken, Fransa ile Hindistan ufak bir farkla İtalya'nın hemen arkasında yer almıştır. En düşük kayıp oranına sahip ülke ise %1,43'lük oranla Almanya olmuştur. Almanya kayıp oranında en başarılı Avrupa ülkesi olarak belirtilmiştir (GıdaHattı, 2018).

Amerika Birleşik Devletleri 42 milyar dolar gibi bir miktarla kayıp değerinde en ön sırada gelirken, Çin 13,5 milyar dolar ile ikinci sırada yer almaktadır. İngiltere ise 7,5 milyar dolarlık kayıp değeri ile üçüncü sırada bulunmaktadır. İngiltere, Avrupa ülkeleri arasında en fazla kaybın yaşandığı ülke unvanına sahiptir (GıdaHattı, 2018).

Avrupa'da yaşanan kayıpların en önemli sebepleri arasında birinci sırada dış kayıplar (%38,02) yer alırken, tedarikçi ve çalışan kaynaklı kayıplar (%22) ikinci sırada, yönetime bağlı sebeplerle yaşanan kayıplar (%17) da üçüncü sırada yer almaktadır. Yine Avrupa pazarına bakıldığında, kayıpların en çok görüldüğü yerler, indirim marketleri (%2,24), istasyon marketleri (%2,05) ve toptan marketler (%2,01) şeklinde sıralanmaktadır (GıdaHattı, 2018).

Sensormatic Küresel Perakende Sektörü Kayıp Endeksi sonuçları, küresel bazda süpermarket ve hipermarketlerde yaşanan kayıpların 24 milyar doları geçtiğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle toplam kayıp oranında marketler önemli bir paya sahip olmaktadır (GıdaHattı, 2018).

Kayıpların önüne geçme yöntemlerinde ise üç önlem olduğu belirtilmektedir. Sensormatic CEO'su İsmail Uzelli tarafından kayıp önlemleri için en fazla elektronik takip çözümlerinin tercih edildiği, geçiş kontrol sistemi ile video izleme çözümlerinin ise yine çok tercih edilenlerin başında geldiği ifade edilmektedir.

Uzelli (2018), yeni teknolojilerden oluşan güvenlik önlemlerinin daha çok tercih edilmesini önerirken, bu durumun Türkiye’de de dünya genelinden farklı olmadığının üzerinde durmaktadır. Türkiye’de perakende sektörünün teknolojik ve elektronik güvenlik anlamında yüksek bir bilinçle hareket ettiğini de ifade eden Uzelli, bu konuda Türkiye’nin diğer ülkelere örnek teşkil ettiğine de vurgu yapmaktadır (GıdaHattı, 2018).

Bu araştırmanın amacı, kayıp önleme ve perakende kaybının önlenmesinde personel eğitimlerinin rolünü ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu anlamda öncelikle çalışanların kayıp önleme konusundaki bilgisini ölçen bir anket yapılacaktır. Sonrasında hizmet içi eğitim düzenlenerek ankete katılmış olan çalışanlara kayıp önleme konusunda hizmet içi eğitim verilecektir. Bu eğitimin bitiminden bir hafta sonra çalışanlarla yeniden anket yapılarak ilk anket ve son anket sonuçları karşılaştırılacak ve verilmiş olan eğitimin etkinliği ortaya konulacaktır. Bu anlamda hizmet içi eğitimlerin çalışanlar üzerindeki ve kayıp önleme üzerindeki etkisi belirlenmiş olacaktır. Araştırma kapsamında inceleme altına alınacak olan firma Migros olarak belirlenmiştir.

Bu araştırma kapsamında konu ile ilgili pek çok alt soru da inceleme altına alınacaktır. Bunlar aşağıda verilmiştir:

- Çalışanlar kayıp önleme konusunda ne derecede bilgilidir?
- Kayıp önleme hizmet içi eğitiminin etkililiği çalışanların demografik farklılıklarına göre değişmekte midir?
- Kayıp önleme hizmet içi eğitiminin etkililiği katılımcıların çalıştıkları şubelere göre değişmekte midir?

Bu araştırma giriş ve sonuç bölümleri hariç toplam 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm literatür taraması olup perakende ve kayıp kavramları, kayıpların nedenleri ve önleme yöntemlerine ilişkin bilgileri içermektedir. İkinci bölüm de yine literatür taraması olup eğitim, hizmet içi eğitim ve hizmet içi eğitim süreçleri türleri gibi konuların detaylı incelemesini konu edinmektedir. Araştırmanın üçüncü bölümü yöntem bölümü olup araştırmanın yapılması sırasında izlenen yol, yöntem ve metotları içermektedir. Araştırmanın sonuç kısmından önceki son bölüm olan dördüncü bölümde ise araştırma bulgularına yer verilecektir.

BÖLÜM 1: PERAKENDECİLİK VE KAYIP KAVRAMI

1.1. Perakendeciliğin Tanımı ve Kapsamı

Perakendeciliğin tanımı tüketici ve üretici arasında ürünlerin geçişini sağlayan faaliyet olarak yapılabilmektedir (Küçükköylü, 2010). Türk Gelir Vergisi Kanunu, perakende satışı “satış yapılan madde ve malzemelerin aynen veya işlendikten sonra satışını yapan kimseler dışındakilere satılması” şeklinde tanımlamaktadır. Bu tür satışları gerçekleştiren işletmeler de perakendeci işletmeler olarak adlandırılmaktadır (Küçükköylü, 2010). Mal ve hizmetin doğrudan son tüketiciye ulaşması ile ilgili tüm faaliyetler perakendecilik olarak nitelendirilebilmekte; bu faaliyeti gerçekleştiren işletmenin hukuki yapısı, kurumsallığı, satışa sunduğu emtianın çeşitliliği, büyüklüğü ya da bütünleşme derecesi perakendeci olma özelliğini etkilememektedir (İslamoğlu, 1999).

Pazarlama zincirinin en önemli halkalarından biri olan perakendecilik, üreticinin ortaya çıkardığı ürün ya da hizmetlerin, dağıtımın son halkası olan tüketiciye ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Gelişen teknolojiyle birlikte, değişen ihtiyaçlar doğrultusunda ve yeni iletişim kanallarıyla beraber perakendecilik de gelişerek, tüketicinin tüm isteklerine cevap verebilecek hale gelmiştir. Her türden müşterinin isteklerine ve niteliklerine uygun mağazalardan oluşan bu sektör; bakkaldan hipermarkete, birçok işletmeyi barındırmaktadır. Perakendecilik diğer sektörlerle nazaran, çok büyük cirolar elde etmekte ve giderek gelişmeye devam etmektedir (Küçükköylü, 2010).

Birçok farklı tanımlama yapılan perakendecilik, en çok son tüketiciye yakınlığı ile ifade edilmekte, zira ürün son kullanıcıya ulaşmadan önce bu sektörün elinden geçmektedir. Mal veya hizmetin son kullanıcıya pazarlanmasına ilişkin tüm etkinliklere perakendecilik denilmektedir (Tek, 1999). Kısaca perakendecilik, tüketici ile üreticinin arasında ürünlerin transferine aracı olan hizmeti ifade etmektedir. Bir diğer ifade ile, bu ürün ve hizmetlerin yalnızca kişisel-ailesel ihtiyaçlara yönelik kullanılmak üzere, başka yere satmaksızın ya da ticari bir amaca hizmet etmeksizin son kullanıcıya pazarlanmasına yönelik bir faaliyetler bütünüdür.

Literatüre bakıldığında, perakendecilik işlevlerine ilişkin değişik değerlendirmeler bulunmaktadır. Ancak genellikle perakendeciliğin işlevleri; müsait alan, belli piyasalara sağlanan emtia çeşitlerinin seçimi, küçük miktarda malın satılabilmesi için toptan malı bölme, malları stokta tutma, sadece tüketiciyi değil tedarikçiyi de bilgilendirme, kredi ve düşük satın alma imkanları sağlama, üretim garantisi, satış sonrası hizmet ve tüketici şikayetlerini dikkate alma gibi hizmetlerin bir kısmı ya da hepsinin müşteriye sunulması şeklinde belirtilmektedir.

1.2. Perakendecilik Türleri

İki ana başlık altında toplanan perakendecilik türlerinin biri mağaza perakendeciliği, ikincisi ise mağazasız perakendeciliktir.

1.2.1. Mağaza Perakendeciliği

Bu kapsamda, “ihtisas mağazacılığı, bölümlü mağazacılık, hipermarketler, süpermarketler, bakkallar, indirim mağazaları, kolay mağazalar, peşin öde ve götür mağazaları, zincir mağazalar, alışveriş merkezleri, kooperatifler ve franchising” yer almaktadır.

1.2.1.1. İhtisas Mağazacılığı

Çiçekçi, kebabçı, mobilyacı gibi, derin fakat çok az çeşitliliğe sahip bir ürün hattı bulunan mağazalardır. İhtisas mağazacılığı üçe ayrılmaktadır (Bilgin, 2004):

- Tek Ürün Mağazacılığı: Ürün grubunun darlığına göre yapılan mağaza sınıflandırmasıdır.
- Sınırlı Çeşit Mağazacılığı: Ürün çeşidinin derinliğine göre yapılan mağaza sınıflandırmasıdır.
- Tek Çeşit Mağazacılığı: En dar ürün grubu ve çeşidiyle hizmet veren mağazalardır.

1.2.1.2. Bölümlü Mağazacılık

Bu tipte mağazalar, fazla sayıda ürün çeşidini aynı çatıda ve farklı departmanlarda tüketiciyle buluşturmaktadır. Genellikle gıda dışı, bazen gıda da dahil tüketim maddeleri, geniş ve tek katlı veya çok katlıysa her katı farklı reyonlar halinde oluşturulmuş büyük binalarda hizmet vermektedir (Gillespie vd., 1993).

Departmanlı mağaza olarak da adlandırılan bu mağazalar, tek fiyatla satış, pazarlıksız, düşük kâr oranı, hızlı stok değişimi, çeşitli müşteri servisleri, ürün ve hizmet çeşitliliği, fiyat etiketi, mağazada rahatça dolaşım gibi özellikler taşımaktadır (Wray, 1992).

1.2.1.3. Hipermarketler

Esasen self servise dayalı, birden fazla çeşitte gıda ve gıda dışı ürünün bulunduğu, düşük fiyatlı satış yapan ve otopark alanına sahip, geniş bölümlü perakende mağazalarına hipermarket denilmektedir (Kotler, 1994). Bu mağazalar genellikle şehrin dışında kurulmuşlardır. Bunun nedeni ise arsa maliyetlerini daha düşük tutmaktır.

1.2.1.4. Süpermarketler

En az 400 m² satış alanına sahip, self servis imkânı bulunan, genelde hızla bozulacak olan gıda ürünleri ile beraber her türden gıda ve gıda dışı ürünlerin satıldığı büyük mağazalardır (Tosun, 2006). Zincir veya tek ve bağımsız olarak bulunabilmektedirler. Bu marketler olabildiğince yüksek oranda üretim kaynağından direkt ve aracısız satın alma ve düşük fiyat-kâr marjıyla, hızlı stok değişimi gibi ilkelerle hareket etmektedirler (Tek, 1984).

1.2.1.5. Bakkallar

Diğer mağazalara nazaran küçük, yerleşim merkezlerinin içinde, müşteriye yakın olma ve zaman kazanma imkânı sunan mağazalardır. Fiyat avantajı süpermarket ve hipermarketlerde olduğu gibi mümkün olmamaktadır, zira alım miktarları düşüktür. Tüketicilerin acil ihtiyaçlarında yakınlığı nedeniyle bakkalları, haftalık gereksinimlerini ise büyük mağazaları tercih ettikleri görülmektedir (Beğendik, 2006).

1.2.1.6. İndirim Mağazaları

1950’li yıllarda Amerika Birleşik Devletleri’ndeki yenilikçi perakendecilerin tüketicilere sağlanan imkan ve hizmetlerden feragat ederek, departmanlı mağazalarla aynı ürünlerin satıldığı farklı bir mağaza türü ortaya çıkardığı bir mağaza çeşididir. Bir süre sonra tüketiciye sunulan hizmetlerde artış olması nedeniyle işlem maliyeti yükselmiş ve bu nedenle fiyatlardaki avantajlar da ortadan kalkmaya başlamıştır. Bu nedenle de çoğu mağaza kapanmak durumunda kalmıştır (Assael, 1993).

Bahsi geçen diğer mağaza türleri ile karşılaştırıldığında, bu mağazalar sınırlı tüketici hizmeti sunan, düşük kâr marjına sahip ve ürün derinliği düşük mağazalardır. Ancak bu mağazaların en önemli niteliği diğerlerine göre fiyatlarının epey düşük olmasıdır.

1.2.1.7. Kolayda Mağazalar

Bu tip mağazalar ise genelde iyi konumda, günün önemli bir bölümünde açık ve makul düzeyde ürünü bulunan gıda perakendecileridir. Küçük, ortalama ve ortalama üstü fiyatlara sahip olan kolayda mağaza tipi perakendeciler, ortalama düzeyde atmosfer ve müşteri hizmeti sağlamaktadır. Alışveriş kolaylığı sunması ve süpermarketlerdeki gayri şahsi içerikler, kolayda mağazaları müşteriler için daha çekici kılmaktadır. Bu nedenle bu mağazaların müşterileri genellikle erkeklerdir. Ana ürün kalemi olarak süt, yumurta, sandviç, tütün ürünleri, atıştırmalık yiyecek, alkolsüz ve alkollü içecekler, gazete ve dergiler sayılabilmektedir (Berman ve Evans, 1992).

1.2.1.8. Peşin Öde Götür Mağazalar

Self servis yöntemine örnek olarak ele alınabilecek türde perakende mağazalarıdır. Burada satış, ürün üreticinin gönderdiği ambalaj içinde sunularak yapılmaktadır. Ambalaj ve personel bakımından pazarlama masraflarını en düşük seviyeye indirdiğinden ucuz satış imkanı sağlamaktadır (Bocutoğlu ve Atasoy, 2005).

1.2.1.9. Zincir Mağazalar

Satın alma ve idari olarak merkezi; ortak bir mülkiyete tabi birden çok perakende satış mağazasını barındıran kurumları ifade etmektedir (Tenekecioğlu, vd., 2003). Zincir mağaza, imalatçı ya da toptancılara ait olabilmektedir.

1.2.1.10. Alışveriş Merkezleri

Alışveriş merkezleri, belli bir bölgede alışveriş yapanlara, tek bir merkezin içinden alışveriş imkânı verecek şekilde planlanan yapılardır (Tenekecioğlu vd., 2003). Alışveriş merkezlerinde lokanta, banka, giyim, tiyatro gibi pek çok çeşitli alanda ve farklı sektörde perakendeci bulunabilmektedir.

1.2.1.11. Kooperatifler

Kooperatifler, modern büyük perakendeciler ile mücadele ve rekabet edebilmek ve ortak alımları örgütlemek amaçları ile her bir kurumun mali özerkliğine karışılmadan klasik dağıtım yöntemlerinde toptan ve perakende işlevleri bir araya getiren kuruluşlardır. Türkiye’de çok fazla yaygınlığı bulunmayan bu sistemin amacı, üreticiden toptancı şeklinde alım yapmak şeklinde belirtilmektedir (Beğendik, 2006).

1.2.1.12. Franchising

Franchising, bir şirketin bir başka şirkete ücret karşılığında mal ve hizmetlerini satma izni vermesine verilen isimdir. Mal ve hizmetlerinin satılmasına izin veren şirket “franchisor”, satın alan şirket ise “franchisee” olarak ifade edilmektedir. Uygulamaya bakıldığında, bilhassa fast food zincirlerinde oldukça sık rastlanan franchising, benzin, oto kiralama ve turizm alanında da sıkça görülen bir metottur. Sözleşmeye dayalı, ileri doğru bir bütünleşme sistemidir. Bu, bir ürün veya hizmet üzerinde imtiyaz alan tarafın, belli bir süre koşullar ve sınırlamalara bağlı kalarak, işin yönetimi ve organizasyonunu sağlamak için bilgi ve destek vermek suretiyle imtiyaz hakkını belli bir ücret karşılığında karşı tarafa devrettiği bir sistemdir (Gürman, 2006).

1.2.2. Mağazasız Perakendecilik

Mağazasız perakendecilik, satıcı ile alıcının yüz yüze gelmediği perakende türüne denilmektedir. Bu tür kapsamında ele alınacak metotlar sırayla şu şekildedir; “katalogla satış, evde satış, makineli satış, mektupla satış, tele-pazarlama (telefonla satış), televizyonlu pazarlama ve elektronik perakendecilik” mağazasız perakendecilik kapsamında değerlendirilmektedir (Küpoğlu, 2008). Bu türlerden evde satış, halen Türkiye ve dünyada uygulanmakta olan en eski perakende satış biçimi niteliğindedir.

1.2.2.1. Katalogla Satış

En sık kullanılan doğrudan satış yöntemlerinden biri olan katalogla satışta, satılacak ürünler üretici firma tarafından kataloglara basılmakta ve müşterilere posta ile iletilmektedir. Böylece hem müşterinin ürün yelpazesine hakim olmasına, hem de beğendiği ürünleri sipariş fişi aracılığıyla istemesine olanak sağlanmaktadır. Beğenilen ürünün sipariş geçilmesinin ardından

Üretici firma ürünü eve teslim etmektedir. deme ürünün teslimi sırasında veya internet üzerinden yapılabilmektedir (Tek, 1999).

1.2.2.2. Evde Satış

Satış danışmanlarının yaya olarak ya da başka araçlarla dolaşması yöntemiyle yapılan satıştır. Günümüzde artık az rastlansa da sokak stleri ya da bohacılar bu satış türüne örnek gösterilebilmektedir.

1.2.2.3. Makineli Satış

Adından da anlaşılacağı üzere, satış makineleri aracılığıyla yapılan perakende satıcılığa verilen isimdir. Gıda maddeleri, içecekler bu şekilde satın alınabilirken, eğlence ve sigorta gibi işlemler de buradan yapılabilmektedir. Bu satış günün her saati yapılabilidiğinden avantajlı bir yöntem olarak görülmektedir (Beğendik, 2006).

1.2.2.4. Mektupla Satış

Mektupla satış metodunda satıcı tarafından tüketicilere broşür, eşantiyon veya el ilanı gibi tanıtım materyalleri gönderilerek posta, mektup ya da telefon aracılığıyla sipariş alınmaya çalışılmaktadır. Bu yöntemde satıcılar posta listeleri düzenlenmekte ve bu listeler vasıtası ile ürün gruplarını tüketicilere ulaştırmaktadırlar (Beğendik, 2006).

1.2.2.5. Tele Pazarlama

Telefonla pazarlama olarak da adlandırılan bu metotta, tüketiciler ile telefon aracılığıyla iletişime geçilmektedir. Potansiyel müşteriler, telefon rehberlerinden ya da birtakım pazarlama araştırmaları sonucunda oluşturulan veri tabanlarından seçilmektedir. Bu satış şeklinde müşteri ile iletişime geçen kişinin iyi bir konuşmacı ve yüksek ikna kabiliyeti sahip olması oldukça önemlidir (Beğendik, 2006).

1.2.2.6. Televizyonlu Pazarlama

Bu yöntemde, ürünler televizyonda gösterilerek, izleyiciler istedikleri takdirde ücretsiz telefonlarla sipariş vermeye yönlendirilmektedir. rnlerin zellikleri ile bilgiler, nasıl sipariş

verileceği ve ödemenin nasıl yapılacağı ile ilgili detaylar televizyonda anlatılmaktadır (Tenekecioğlu vd., 2003).

1.2.2.7. Elektronik Perakendecilik

Perakendeci ile müşterinin interaktif elektronik ađ aracılığı ile birbirleriyle iletişim kurdukları perakendecilik türüdür (Enginkaya, 2006). Bilhassa son yıllarda internet kullanıcılarının artması nedeniyle elektronik perakendecilik, geleneksel anlamdaki perakendeciliği tehdit etmektedir. Müşterilerin daha çok bilgiye, çeşide ve global erişime sahip olması, bu durumun yaşanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Elektronik perakendeciliğin, Web TV aracılığı ile satış, şifre çözücü ile satış ve internet üzerinden satış şeklinde 3 farklı yöntem ile gerçekleştirilebileceği belirtilmektedir (Tek ve Orel, 2006).

1.3. Kayıp Kavramı

Kayıp kavramı tanımının sınırlarını belirleyebilmek adına, neyin iş yapmanın maliyeti olarak kabul edilebileceği ile neyin iş için bir kayıp olarak değerdendirilebileceği arasında bir ayırım yapmak oldukça büyük bir önem taşımaktadır (Beck, 2016). Maliyet kavramı, mevcut veya gelecekteki geliri oluşturmaya bir şekilde katkı yaptığı düşünölen faaliyetler ve yatırımlar için yapılan harcamalar şeklinde tanımlanmaktadır (Beck, 2016). Kayıp kavramı ise karlılığı olumsuz etkileyen ancak gelir elde etmeye olumlu veya tanımlanabilir herhangi bir katkı sağlamayan olaylar ve sonuçlar şeklinde ifade edilmektedir (Beck, 2016). Bu tanımlar kullanılarak, çeşitli olay türleri ve faaliyetler sınıflandırılmaya çalışılmaktadır (Hayes, 2007). Örneğin, müşteri hırsızlığı olayları açıkça bir kayıp olarak görölebilmektedir. Fakat hoşnutsuz bir müşteriye indirimli bir fiyat sağlamak gibi durumlar ise kayıp değil bir maliyet olarak görölebilmektedir. Çünkü bu durumda, mağdur müşteriye memnun ederek onun gelecekte tekrar alışveriş yapma olasılığını yükselttiğini düşünöen işletme, oluşöan bu maliyeti tamamen kendisi üstlenmektedir (Hayes, 2007).

Bu anlamda işletme bu durumu gelecekteki kar yaratmaya yönelik bir yatırım olarak kabul etmekte ve dolayısıyla da bir kayıp değil maliyet olarak değerdendirmektedir. Yine güvenlik görevlilerinin kullanılması veya etiketleme sistemlerinin kurulması gibi kayıp önleme faaliyetlerine ve yaklaşımlarına yapılan harcamalar da maliyet olarak görölebilmektedir. Çünkü

bu tarz sistem ve faaliyetlerin, zararları düşüreceği ve dolayısıyla da kârı yükselteceği için geleceğe yapılan birer yatırım unsuru olduğu düşünülmektedir (Hayes, 2007).

Tüm bu örneklerin odaklandığı temel konu, bir faaliyetin veya olayın kontrol edilip edilemeyeceği veya katlanılan maliyetin planlanmış veya planlanmamış olup olmadığı değil, cari veya gelecekteki geliri yaratmadaki temel rolü olmaktadır. Bir faaliyet ile gelir üretimi arasında net bir şekilde tanımlanabilir bir bağlantı kurulabildiğinde, bu bir maliyet olarak görülmektedir. Ancak hiçbir bağlantı bulunamayan tüm faaliyet ve olaylar da birer kayıp şeklinde nitelendirilmektedir (Speed, 2003).

1.4. Kayıp Türleri

Perakendecilik sektöründe iki tür kayıp söz konusu olmaktadır. Bunlardan birincisi, nedeninin belirlenemediği “bilinmeyen kayıplar”; ikincisi ise, makul bir kesinlik derecesi ile nedeninin bilindiği “bilinen kayıplardır” (Beck, 2016).

“Bilinmeyen kayıplar” bir nedenle “bilinmeyen” olarak adlandırılmakta ve neden oluştukları net bir şekilde ortaya konulamamaktadır. Kayıp önleme uygulayıcılarının güvenliği arttırabilmeleri için, elde ettikleri verilerin doğru analizine ve temsiline doğru giderek daha fazla ilerleme sağlamaları gerekmektedir. Çünkü bilinmeyen kayıplara ilişkin spekülasyon tahminler muhtemelen daha fazla şüphelik yaratmakta ve güvenilirlik açığını daha da genişletmektedir (Beck, 2016). Bazı durumlarda yüksek derecede kesinlik ile bazı durumlarda da daha düşük bir güven düzeyi ile nedeninin bilindiği “bilinen kayıplar” bulunmaktadır. Örneğin, tarihi itibarıyla satışının yapılması mümkün olmayan ve atılması gereken ürünler, atılan ürünlerin değerinin de bilinmesi gerektiği için kayıt altına alınmaktadır. Eğer ürünler kaydedilmeden atılırsa, bu ürünler bilinmeyen kayıp kategorisinde görünecektir (Beck, 2016).

Aynı şekilde bazı perakendeciler çalışanlarından, atılmış bir ambalajın bulunması, müşteri tarafından bir ürünün çalındığına dair bariz kanıtların olması veya bir önceki günün sayımı ile bulunan gündeki satım arasında açık bir fark olması gibi durumları da kayıt altına almalarını istemektedirler. Bu gibi durumlarda, kayıpların “bilinen harici hırsızlık” olayları olarak kaydedilmesi gerekmektedir. Kaybın nedenine olan güven derecesi elbette çok düşük seviyede olmaktadır, ancak perakendecilerin kayıpları önlemek adına geliştirdikleri bu tarz politika ve uygulamalara sahip olmaları oldukça değerlidir (Beck, 2016).

Bilinen perakende kayıpları ise iki gruba ayrılabilir. Bunlar; kötü amaçlı gerçekleştirilen kayıplar ve kötü amaçlı olmayan kayıplar şeklinde sınıflandırılmaktadır. “Kötü amaçlı” gerçekleştirilen kayıplar bir işletmeyi mal, nakit veya hizmet anlamında zarara uğratması ile sonuçlanan kasıtlı yapılan faaliyetler şeklinde değerlendirilirken, “kötü amaçlı olmayan” kayıplar ise işletme içinde kasıtsız olarak bir kayba neden olan olaylarla ilgili olmaktadır (Bamfield, 2006). Bir kayıp oluşumunun kasıtlı yapıp yapılmadığının anlaşılmasının önemi, onu ele almak için benimsenecek olan yaklaşımın seçilmesi anlamında oldukça önemlidir. Kötü niyetli kayıplar kasıtlıdır ve bir dereceye kadar öngörülerek kasıtlı olarak meydana gelmektedir. Belirli bir dereceye kadar bu tür kayıplar, mevcut sistemlerin savunmasız olduğu tespit edildiğinde meydana gelmektedir (Beck ve Peacock, 2009).

Kasıtsız veya kötü niyetli olmayan kayıplar ise genellikle daha az dinamiktir ve kalıcı iyileştirici eylemlere daha duyarlıdır. Bunlara örnek olarak; nakliye sırasında yer değiştiren yüklerin neden olduğu hasarlar verilebilmektedir. Bu hasarlar, yeni palet istifleme yöntemleri ve araç içindeki yükleri sınırlama yöntemleri gibi aktiviteler ile kalıcı olarak iyileştirebilmektedir (Mishra ve Prasad, 2006).

1.5. Perakendecilikte Kayıplar

1.5.1. Mağaza Kayıpları

1.5.1.1. Bilinmeyen Mağaza Stok Kaybı

Perakende mağazalarda beklenen ve gerçek stok değeri arasındaki fark, genellikle mağaza denetimleri / elden yapılan ayarlamalar yoluyla hesaplanmakta ve maliyet fiyatıyla ölçülmektedir. Hasarlar ve bozulma gibi bilinen diğer her tür kayıplar veya indirimler, “marj aşındırıcıları” şeklinde nitelendirilmeli ve hariç tutulmalıdır (Beck ve Bornman, 2014).

1.5.1.2. Bilinen Mağaza Kayıpları: Kötü Amaçlı

Kötü amaçlı kayıp nedenleri, bir işletmeden mal, nakit veya hizmetlerin alınması amacıyla yapılan kasıtlı eylemlerden kaynaklanmaktadır (Beck 2016). Kötü amaçlı kayıplar, çalışan hırsızlığı veya dolandırıcılık gibi faaliyetlerden kaynaklanabilmektedir.

Dış Hırsızlık: Perakende şirketi tarafından istihdam edilmeyen üçüncü şahıslar tarafından çalındığı bilinen ürün ve hizmetler şeklinde ifade edilmektedir. Bu, stokun bir mağazadan çıkarıldığı, ancak geri kazanılamadığı veya geri kazanıldığı ancak artık satılamadığı gibi durumları kapsamaktadır. Ek olarak, boş ambalaj, raftaki stok seviyelerinde belgelenebilir değişiklikler vb. gibi harici hırsızlığın meydana geldiğine dair makul kanıtların olduğu durumlar da dış hırsızlık olarak nitelendirilmektedir (Thoms vd., 2001).

İç Hırsızlık: İşletmede doğrudan istihdam edilen personel üyeleri tarafından çalındığı bilinen ve kurtarılsa bile satılamayan ürün ve hizmetlerdir. İşçi hırsızlığı veya iç hırsızlık, doğrudan organizasyon içinde çalışan kişiler tarafından gerçekleştirilen mal kaybı olarak değerlendirilmektedir (Beck ve Peacock, 2009). Diğer bir tanım ise bir işverene ait mülkün bir personel tarafından dürüst olmayan şekilde alınması şeklindedir. Bu durum, çalışanın meşru mülkiyet hakkına sahip olmadığı finansal varlıklardan yararlanmayı veya bazı özel avantajlar elde etmeyi içermektedir (Bamfield, 2012).

Kasiyer ile müşterinin gizli anlaşmasından kaynaklanan kayıplar da perakende sektörü için büyüyen bir sorun niteliği taşımaktadır (Brady vd., 2012). İç hırsızlık ile ilgili istatistikler, perakendecilerin kayıplar anlamında çalışanları tarafından daha fazla risk altına alındığını ortaya koymuştur.

Greenberg ve Barling'e (1999) göre, iş yerinde yaşanan bir sapkınlık davranışının ne zaman çalışan hırsızlığı olarak değerlendirilmesi gerektiğini belirlemek için evrensel bir kriter bulunmamaktadır ve çalışan hırsızlığına ilişkin çalışmalar, iş yerindeki çok çeşitli sapkınlık davranışları üzerinde durmaktadır. Örneğin, perakende mağazalarında gerçekleşen nakit ve mal hırsızlığının yaygınlığına ilişkin incelemesinin yanı sıra, Boye ve Wasserman (1996) çalışanların zaman hırsızlığı sorununu da araştırmıştır.

İşletme zamanını kötüye kullanmak veya çalmak, 19. yüzyıldan bu yana işverenler için ciddi bir sorun olarak değerlendirilmektedir (Snider, 2002). Ayrıca çalışan hırsızlığına ilişkin çalışmaların sonuçları, bir çalışanın hırsızlık kararını etkileyebilecek çok çeşitli gerekçeler belirlemiştir. Örneğin Hollinger ve diğerleri (1992), çalışan hırsızlığının, arkadaşlara ve aileye fayda sağlamaya yönelik bir tür özgecilik davranış olabileceğini tespit etmiştir.

Çalışan hırsızlığına ilişkin yapılan araştırmalar, bu suçun mağdur edilen işletmeyi birçok yönden önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahip olduğunu ve hatta müşteriler ve diğer paydaşlar için de ciddi zararlara neden olabileceğini açıkça ortaya koymaktadır (McKelvey, 2000; Hoar, 2001; Kennedy, 2016). Gerçekten de çalışan hırsızlığının, geleneksel sokak suçlarının tüm biçimlerinden 10 kat daha maliyetli olduğu ve mağdur olan işletmeler ve genel ekonomi için ciddi büyük bir maliyet oluşturduğu belirtilmektedir (Appelbaum vd., 2006). Çalışan hırsızlığının Amerika Birleşik Devletleri ekonomisine her yıl 400 milyar dolara mal olduğu iddia edilmektedir (Kennedy, 2015). Ayrıca, mağdur olan işletmeler için çalışan hırsızlığının, aynı işletmedeki çalışan kaynaklı olmayan hırsızlığa kıyasla önemli ölçüde daha fazla maliyet oluşturduğu da belirtilmektedir (Taylor ve Prien, 1998).

Çalışan hırsızlığı, finansal etkisinin ötesinde, mağdur olan işletmelerin personel değişim hızlarının artmasına ve kişilerarası ve örgütsel güven seviyesinin azalmasına da yol açabilmektedir (Payne ve Gainey, 2004). Buna ek olarak, işletme tarafından satılabilecek hammadde ve ürünlerin kaybolması sonucunda işletme zarara uğramakta; suç işleyen çalışanların işten çıkarılması sonucunda yeni çalışanların işe alınması ile ilgili olarak da işletmenin eğitim ve insan kaynakları maliyetleri de artmaktadır. Çalışanların işletme tarafından kullanılan koruma mekanizmaları ve kurum içi kontroller hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmaları, hırsızlık yapan çalışanların bu tarz eylemlerinde daha başarılı olmalarını sağlamaktadır (Clarke, 1997). Dolayısıyla, tespit edilmekten etkili bir şekilde kaçınma becerisi, hırsızlık yapan küçük işletme çalışanlarının uzun süre hırsızlık yapabilmesinin temel nedeni olarak görülmektedir (Kennedy, 2016).

Yapılan çalışmalar, çalışanların dürüst olmayan faaliyetlerde bulunma motivasyonunu araştırmış ve işyerinde hırsızlığı azaltmak için çeşitli stratejiler önermiştir. Motivasyonla ilgili olarak, iç hırsızlık yapmak için algılanan baskının genellikle finansal bir ihtiyaç içerdiği tespit edilmiştir (Bonny vd., 2015). Ayrıca çalışanlar, haksız muameleyi telafi etmenin veya çözülmemiş işyeri şikayetlerini telafi etmenin bir yolu olarak da hırsızlığı gerçekleştirebilmektedir (Greenberg, 1993).

Müşteri Dolandırıcılıkları: Müşteriler tarafından gerçekleştirilen birtakım dolandırıcılık faaliyetlerini kapsamaktadır. Bu faaliyetler içerisinde, iade sahtekarlığı (fişi olmayan ve değerinin üstünde iade edilmeye çalışılan ürünler), hediye kartı sahtekarlıkları (ürünlerin

maliyet fiyatı üzerinden hesaplanan sahte kredi tahakkuk ettirmek veya ürün satın almak için çeşitli hediye kartları manipölasyonları) ve karşılıksız çekler (karşılığı olmayan çek ile yapılmaya çalışılan ödemeler) gibi durumlar yer almaktadır (Benjamin ve Samson, 2011).

Kupon/Sadakat Kartının Kötüye Kullanımı: Müşterilerin ve çalışanların tek kullanımlık kuponu birden çok kez kullanma durumları veya yalnızca tek bir kuponun olması gereken ürünlerde birden fazla kupon kullanılması gibi durumları kapsamaktadır. Satıcılardan veya tedarikçilerden kullanılan kuponların değerinin geri ödenmemesinden kaynaklanan zararlar, kaçırılan iadeler, bir sadakat kartının onu kullanma hakkı olmayan biri tarafından mal satın almak için kullanıldığı durumlar da bu kapsam altında değerlendirilmektedir (Albrecht vd., 2008).

Nakit Hırsızlığı: Kaybın bilindiği ve sebebinin kötü niyetli olduğu anlaşılan nakit para çalınması durumudur.

Hırsızlık, Cezai Tazminat ve Kundaklama: Suçluların mağaza kapalıyken zorla içeri girmeleri, cezai hasar (bir perakendecinin binaları ve araçları dahil mülklerinin hasar görmesi) ve kundaklama (bina ve araçlar da dahil olmak üzere mülklerin kasıtlı olarak ateşe verilmesi) gibi durumları kapsamaktadır. Burada kayıp değerinin, tanımlanabilir şekilde çalınan veya hasar gören (ve satılamayan) tüm eşyaların maliyet fiyatları ile birlikte hasarlı mülkün tamir veya değiştirme maliyeti eklenerek hesaplanması gerekmektedir (Holweg vd., 2016).

1.5.1.3. Bilinen Mağaza Kayıpları: Kötü Amaçlı Olmayan

Kötü amaçlı olmayan kayıp nedenleri, işletme içinde veya işletmeler arasında gerçekleşen eylemlerden kaynaklanmaktadır. Bu eylemlerin bir yan ürünü olarak ortaya çıkan kayıp, kasıtlı değildir (Beck 2016). Kötü niyetli olmayan nedenlerin iyileştirici eylemlere daha duyarlı olduğu söylenmektedir (Beck ve Chapman 2003). Bunun kayıpların başlıca nedenleri arasında israf, kaçırılan iadeler, yönetim veya süreç hataları gibi unsurlar yer almaktadır (Beck 2016).

İsraf: Stok israfından kaynaklanan perakende kayıpları, bozulma veya tarihi geçmiş ürünün imhası, hasarlı mallar veya stok tasfiyeleri dahil olmak üzere çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilmektedir (Beck 2016). Fazla stok ve kötü uygulamaların neden olduğu gıda bozulmasının bir sonucu olarak perakende zararının yönetimi perakendeciler için oldukça zorlu bir konu olmaktadır (Karkkainen 2003).

Kaçırılan İadeler: İade süreci, tam veya kısmi ödeme almak amacıyla malların perakendeciden orijinal satıcıya taşınmasını veya elden çıkarılmasını içerir. Perakendeciler, çeşitli nedenlerle tedarikçilere iadeleri işlemektedir. Bunlar, müşteri iadelerini, hatalı malları, bir ürün hattının durdurulması durumunda ileri lojistik sürecinde hasar gören stokları ve ayrıca mevsimlik ürünlerin iadesini içermektedir (Tibben-Lembke ve Rogers, 2002). Perakende kaybı, ödeme iadeleriyle ilgili satıcı kurallarına uyulmamasından kaynaklanmaktadır. Bu anlamda Srivastava ve Srivastava (2006), “ürün iadelerinin etkili ve verimli yönetiminin merak uyandıran bir pratik ve araştırma sorusu olduğunu” belirtmekte ve ayrıca “hızla artan iade hacimleriyle birleştiğinde, iade lojistiğinin karmaşıklığının sorunlu bir şekilde karmaşık hale geldiğini” belirtmektedir.

Bozulma: Bir perakendecinin mağaza envanterinden herhangi bir değer alınmadan, genellikle son satış tarihini aştığı veya satılamayacak kadar hasar gördüğü için kaldırılan gıdayla ilgili tüm stokların maliyet fiyatındaki toplam değer kaybını ifade etmektedir (Bonny vd., 2015).

Hasar: Bir perakendecinin mağaza envanterinden, stokun zarar gördüğü için herhangi bir değer alınmadan kaldırılan tüm gıda dışı stokların maliyet fiyatı üzerinden toplam değer kaybını ifade etmektedir (Thoms vd., 2001).

Doğal Afet Kayıpları: Sel, kasırga, hortum, deprem vb. gibi yeryüzüyle ilgili doğal süreçler olarak kabul edilebilecek tüm olumsuz olayların sebep olduğu toplam değer kaybını ifade etmektedir. Kayıplar, geri alınabilir değeri olmadığı düşünülen tüm malların maliyet fiyatı üzerinden ve olaydan kaynaklanan mülke (binalar ve araçlar) verilen hasarın onarım maliyeti ile birlikte hesaplanmalıdır. Ancak, üçüncü şahıs sigorta şirketlerinden tazmin edilebilecek herhangi bir maliyet ve ıslah işletmeleri tarafından sunulan herhangi bir mal değeri bu zarara karşı mahsup edilmelidir (Beck ve Bornman, 2014).

Nakit Kayıplar: Sebebin kötü niyetli olarak kabul edilmediği (yanlış sayım ve kasadaki hatalar gibi) bilinen tüm nakit kayıpların toplam değerini ifade etmektedir.

Hatalar: Çalışanlar veya kurumsal sistemler tarafından kötü niyetli olmayan hatalardan kaynaklanan tüm kayıpların değerini ifade etmektedir. Örnekler arasında tespit edilen ve ölçülebilir tarama/kasa hataları (kullanılan yanlış ürün kodu, sepet altı (BoB) kayıpları, yanlış indirim/fiyat ayarlamaları gibi) ve sistem fiyatlandırma hataları (insan veya sistem hatası

nedeniyle kazara/plansız ayarlamalar) sayılabilir. Hatanın türüne bağlı olarak, değer, maliyet fiyatı (bir ürünün taranmaması gibi) veya marj kaybı (bir personelin yanlış ürün kodunu kullanması veya yanlış bir indirim uygulaması gibi) üzerinden hesaplanmalıdır (Mishra ve Prasad, 2006).

1.5.2. Perakende Tedarik Zinciri Kayıpları

1.5.2.1. Bilinmeyen Tedarik Zinciri Stok Kaybı

Tedarik zincirindeki stok durumunun beklenen ve gerçek değeri arasındaki fark, genellikle düzenli denetimler / elden yapılan ayarlamalar yoluyla hesaplanmakta ve maliyet fiyatıyla ölçülmektedir. Bu fark genellikle bilinmeyen nedenlerle oluşmuş tedarik zinciri kaybını ifade etmektedir.

1.5.2.2. Bilinen Perakende Tedarik Zinciri Kayıpları: Kötü Amaçlı

İç Hırsızlık: Bir perakendecinin tedarik zincirinde (fiziksel tesislerde) çalışan çalışanlar tarafından çalındığı bilinen ve kurtarılsa bile satılamayan stokun maliyet fiyatındaki değerini ifade etmektedir.

Hırsızlık, Cezai Hasar ve Kundaklama: Tüm Hırsızlık olaylarının değeri (suçluların kapalıyken bir perakendecinin binalarına zorla girmesi), Cezai Hasar (binalar ve araçlar dahil olmak üzere bir perakendecinin mülkünün zarar görmesi) ve Kundaklama (binalar ve araçlar dahil olmak üzere mülkün kasten zarar görmesi). Değer, çalındığı veya hasar gördüğü tespit edilebilir (ve satılamaz) tüm eşyaların maliyet fiyatı ile birlikte hasar gören mülkün onarılması veya değiştirilmesi maliyeti olarak hesaplanmalıdır. Toplam değer, sigorta şirketleri gibi üçüncü şahıslardan alınan veya onarım masrafı yükümlülüğünün doğrudan onlar tarafından karşılandığı herhangi bir ödemenin çıkarılmasıyla hesaplanmalıdır.

Transit Hırsızlık Kayıpları: Perakendecinin mali sorumluluğunun bulunduğu tedarik zincirinin farklı bölümleri arasında geçiş yaparken çalınan malın maliyet fiyatı üzerinden değerini ifade etmektedir. Sigorta veya mutabık kalınan diğer üçüncü şahıs yükümlülüklerinin kapsadığı herhangi bir kayıp, bu toplam zarardan hariç tutulmalıdır.

1.5.2.3. Bilinen Perakende Tedarik Zinciri Kayıpları: Kötü Amaçlı Olmayan

Fire: Bir perakendecinin tedarik zinciri envanterinden herhangi bir değer alınmadan çıkarılan tüm gıda dışı stokların maliyet fiyatı üzerinden değeri.

Hasar: Bir perakendecinin tedarik zinciri envanterinden, zarar gördüğü için herhangi bir değer alınmadan çıkarılan tüm gıda dışı stokların değeri.

Bozulma: Bir perakendecinin tedarik zinciri envanterinden herhangi bir değer alınmadan, tipik olarak son satış tarihini aşmış olması veya aşılamayacak kadar zarar görmüş olması nedeniyle, gıdayla ilgili tüm stokların maliyet fiyatı üzerinden değeri.

Kaçırılan İadeler: Belirli bir sürece göre veya kararlaştırılan bir süre içinde bir satıcıya/tedarikçiye stok iade edilmemesi nedeniyle kaçırılan ödemelerin değeri.

Doğal Afet Kayıpları: Sel, kasırga, hortum, deprem vb. gibi yeryüzüyle ilgili doğal süreçler olarak kabul edilebilecek tüm olumsuz olayların toplam değerini ifade etmektedir. Kayıplar, telafisi olmadığı düşünülen tüm malların maliyet fiyatı üzerinden hesaplanmalıdır. Üçüncü şahıs sigorta şirketlerinden tazmin edilebilecek herhangi bir maliyet ve ıslah işletmeleri tarafından sunulan herhangi bir mal değeri bu zarara karşı mahsup edilmelidir.

1.5.3. E-Ticaret Kayıp Türleri

E-ticaret ile ilgili kayıplar, perakendecilerin hem fiziksel mağazalar hem de kullanılan tedarik zinciri ile siparişleri yerine getirmesinin çeşitli yollarından dolayı karmaşıklaşan ve giderek gelişmekte olan bir alandır. E-ticaret kayıp türleri, müşteri sahtekarlıkları ve kredi kartı geri ödemeleri olmak üzere iki grupta kategorize edilebilmektedir.

Müşteri Dolandırıcılıkları: Özellikle e-ticaret faaliyetleriyle ilgili bilinen bir dizi dolandırıcılık faaliyetleri bulunmaktadır. Bunlardan bazıları; kart mevcut değil / çalınmış kredi kartı dolandırıcılıkları (sahte müşteriye ürün gönderilmekte ve kredi kartı şirketi ödemeyi reddetmekte), müşteri teslimat anlaşmazlığı sahtekarlığı (müşterinin talep ettiği siparişi teslim almadığını iddia ettiği ve kredi kartı geri ödemesini başlattığı durumlar); komisyon sahtekarlıkları (ürün iade edilmesine rağmen indirim için üçüncü bir paydaşa yapılan ödemeler) şeklindedir.

Kredi Kartı Geri Ödemeleri: Kredi kartı şirketleri tarafından yapılan geri ödemeler, siparişin yerine getirilmesiyle ilgili oluşan stok maliyetleri ve posta ücreti gibi ek maliyetler bu grubun içerisinde yer alabilmektedir.

1.5.4. Kurumsal Kayıp Türleri

Kurumsal Dolandırıcılar: İşletme içerisinde görev yapmakta olan çalışanlardan tarafından mali bir avantaj sağlamak amacıyla tasarlanmış dürüst olmayan veya yasa dışı faaliyetler kurumsal dolandırıcılık kapsamında değerlendirilmektedir.

Ürün Kontaminasyonu ve Geri Çağrılar: Ürün kontaminasyonu sorunları veya üreticinin geri çağırımları nedeniyle stokun işletmeden çıkarılması gereken olayları kapsamaktadır. Bu tarz durumlarda, kaybın değeri, yalnızca kaldırılan ve artık satışa sunulmayan ve bir satıcıdan/tedarikçiye veya başka bir üçüncü şahıstan tazminat alınmayan stok maliyet fiyatına dayanmalıdır.

İşçi Tazminatı: Bir perakendecinin istihdamla ilgili bir kişisel yaralanma için tazminat ödemekle yükümlü olduğu tüm olayları kapsamaktadır. Kaybın değeri, çalışanlara doğrudan ödemeler, tıbbi ve yasal ücretler dahil cari mali döneme göre ayrılmış mevcut ve gelecekteki borçları içermelidir. Sigorta şirketlerinden ve diğer üçüncü şahıslardan alınan her türlü ödeme, bu zarara karşı mahsup edilmelidir.

Genel Yükümlülükler: Mağazalarda ve işletme çalışanlarının seyahat halinde iken meydana gelen kazalar, malların onarımı veya montajı veya diğer hizmetleri sağlarken mülke verilen zararlar dahil olmak üzere müşterilere ve diğer üçüncü şahıslara ödenen tüm yükümlülükleri kapsamaktadır.

Döviz Kayıpları: Para biriminin perakende şirketinin farklı bölümleri arasındaki hareketinden kaynaklanan planlanmamış zararlar şeklinde belirtilmektedir.

Yasal Para Cezaları: Yasal uyumluluk ihlalleri veya perakendecinin tatmin edici olmayan davranışlar ve faaliyetler nedeniyle ödemelerden sorumlu bulunduğu diğer durumlarda para cezaları için yapılan tüm ödemelerin kapsamaktadır. Bu grup, düzenleyici kurumlar tarafından uygulanan cezaları ve veri gizliliği/güvenliği ihlalleri nedeniyle yapılan ödemeleri de içermektedir.

1.6. Kayıp Önleme Yönetimi

İşletmelerde kayıp önleyici süreçlerin eksikliğinin, tüm çalışanların hırsızlık faaliyetlerinde bulunmasına elverişli bir ortam yaratabileceği ileri sürülmektedir. Gross-Schaefer ve diğerleri (2000) tarafından işyerlerinde hırsızlığı azaltmak için olumlu bir çalışma ortamı yaratılması önerilmektedir. Ayrıca, işletmelerin örgüt içi etik bir adalet ve dürüstlük kültürü oluşturmaları da tavsiye edilmektedir (Rae ve Subramaniam, 2008).

Kurum içi kontrol sistemlerinin çalma niyetini ve hırsızlık davranışını en aza indirdiği görülmektedir. İstihdam öncesi tarama ve çalışanlara yönelik farkındalık programları, tavsiye edilen önleyici stratejiler arasında yer almaktadır. Yeterli düzeyde yetkilendirme, görev ayrımı, kapsamlı dokümantasyon, kayıt tutma, fiziksel koruma ve bağımsız kontroller dahil organizasyonel kontroller ise temel önleyici faktörler olarak kabul edilmektedir (Moorthy vd., 2015).

Johnston (2016) tarafından iyi yapılandırılmış bir kayıp önleme fonksiyonunun, altı temel ilke etrafında tasarlanmış bir program şeklinde olması gerektiği savunulmaktadır. Bağımsız, ancak iç içe geçmiş olan bu altı ilke, kaybın önlenmesine, tespit edilmesine ve çözülmesine odaklanan bir yaklaşım sunmaktadır. Bir kayıp önleme fonksiyonu kapsamında bu ilkelerin benimsenmesi, perakendecilerin kârlılık ve kayıp önleme ortamını teşvik etmeleri için en iyi fırsatı sağlayacaktır (Johnston, 2016).

Johnston (2016) kayıp önleme programının birincil ilkesi ve hedefi olan “önleme” ile başlamakta olduğunu belirtmektedir. Genel amaç, tüm bu ilkeleri fonksiyonun girişimlerine, kaynak ve teknolojilerine dahil etmektir.

İkinci ilke olan “farkındalık”, önlemeye en yakın olan adım olarak değerlendirilmektedir. Perakendeci politika, prosedür ve kontroller yoluyla önleyici tedbirler geliştirdikçe, işgücünün eğitimi ve farkındalık gelişimi, işletme genelinde kaybı önleme kavramlarını yaygınlaştırmaya başlayacaktır. Farkındalığın anahtarı, iştirakçilerin saha yönetimi, mağaza yönetimi ve tüm iştirakleri kapsayan tüm seviyelere odaklanmasını sağlamaktır. Bu yaklaşım genel işin bir parçası olarak görülmeli, ayrı bir iş olarak değerlendirilmemeli ve yalnızca mağaza personeli tarafından kullanılmamalıdır. Ayrıca, iştirakçilerin herhangi birinin veya tümünün kayıp önleme kavramlarına aşina olduğu varsayılmamalıdır.

Farkındalık adımımdan sonra “uyum” ilkesi gelmektedir. Tüm işletmeler, iyi uygulamaları izlemek için tasarlanmış birtakım politika, prosedür ve politikalar hazırlamaktadırlar. Bu uygulamalar perakende satış yerinin satışına, operasyonlarına ve ürün teminine yardımcı olmaktadır. Kaybın önlenmesini desteklemek için de bunların geliştirilmesi gerekmektedir. Yerleşik politika ve prosedürlere uyumun vurgulanması ve bunların sorumlu tutulması, kayıp önleme programının önemli parçalarıdır. Herhangi bir iştirakin (yönetim dahil) prosedürlere uymama veya değiştirme yetkisinin bulunması ise kayıp riski yaratmaktadır. Perakende satış yerlerinde uyumu sağlamanın en iyi yolu, çeşitli işletim prosedürlerinin ve politikalarının daima denetlenmesidir. Bu denetimlerin her zaman büyük ölçekli ziyaretlerle gerçekleştirilmesi veya mağaza iştirakçilerinin günlük rutinini bozması gerekmemektedir. Denetimlerin boyutu ve adı ziyaretler, kontrol listeleri gibi farklılaşabilmektedir (Beck ve Bornman, 2014).

Bir sonraki ilke ise “tespit” ilkesidir. Kayıpların tümünün önlenmemesi mümkün değildir. Mutlaka işletmeler içerisinde birtakım hata ve hırsızlıklar yapılacaktır. Bu nedenle, kaybın önlenemediği durumlarda, kaybedilen kârı azaltmak için kayıp hızla tespit edilmeli ve çözülmelidir (Bonny vd., 2015). Günümüzde perakende endüstrisi, hırsızlık ve hatalarla ilgili olası kayıpları tespit etmeye yardımcı olacak birçok teknolojiye sahiptir. Bu teknolojiler, sorunların hızla ortaya çıkarılmasına yardımcı olan “görünürlüğü” sağlamaktadır.

Perakendeciler, teknolojiyi kullanarak ve teknoloji hakkında farkındalık oluşturarak gelecekteki hırsızlıklara karşı bir caydırıcılık seviyesine ulaşabilmektedir. Ancak teknolojinin, tek başına eksiksiz bir çözüm olmadığı unutulmaması gerekmektedir. Tespit için hala insan zekasına ve etkileşime ihtiyaç vardır. İstisnaya dayalı raporlama gibi araçların kullanılması için bugün bile yetenekli kişilerin verileri analiz etmesi ve olası vakalar geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca denetim ve mağaza ziyaretleri içeren programlar, kârlılık kaybına neden olan hata ve uyumsuzlukları tespit edebilmektedir. Bu anlamda tespitin, genel işletmeye yardımcı olabileceği hırsızlık dışında birçok alan da bulunmaktadır (Mishra ve Prasad, 2006).

Bir sonraki ilke ise “soruşturma” ilkesidir. Bu ilke çoğunlukla proaktif değil, reaktiftir. Ancak diğer kayıp önleme ilkelerinden daha az önemli değildir. Çoğu perakendeci soruşturmayı, delil toplama, iştiraklerle görüşme veya hırsızlığa karışan birinin bulunma süreci olarak görmektedir. Soruşturma terimi genellikle bu anlamda kullanılsa da bu algı tamamen doğru değildir. Örneğin, operasyonel denetimi yürüten bir denetçi, aslında politika ve prosedürlere uygunluğu

veya uyumu belirlemek için soruşturma yapmaktadır. Müşteri hizmetleri ise, satış görevlilerinin müşterilere sağladığı hizmet ve destekle ilgili bir soruşturmadır. Soruşturma terimi bütünsel olarak ele alındığında, sistematik bir süreç yoluyla yürütülen bir araştırma veya inceleme olarak tanımlanabilmektedir. Bu, soruşturma sürecinin denetim, gizli müşteri veya hırsızlık soruşturması dahil, kayıp önleme programının birçok parçasını oluşturabileceği anlamına gelmektedir (Holweg vd., 2016).

Her programda kaybın tespitinin ve soruşturulmasının ardından bir çözüm sürecinin yer alması gerekmektedir. Önleme ilkesine en yakın olan son ilke olan “çözüm” ilkesi, kayıp önleme programının reaktif yönünün yeniden proaktif olmaya başladığı yerdir. Çözüm için bir süreç oluşturmak, gelecekteki kayıpların nasıl önleneceği sorularının yanıtlanmasına yardımcı olacaktır (Johnston, 2016). Çözüm, kaybın türüne ve kayıpla ilgili genel soruşturmaya bağlı olarak birçok farklı biçimde olabilmektedir. Perakendecinin sorunları çözme becerisi, sorunları düzgün bir şekilde soruşturma becerisine bağlıdır.

İyi soruşturma çözümleri (ister denetimleri, ister incelemeleri veya hırsızlık görüşmelerini içersin) oluşturmaya odaklanmayanlar, genel kayıp çözümlerinde daha az sonuca ulaştıklarını görmektedir. Soruşturmayı tamamen çözüldüğü noktaya kadar götürmek, sorunun temel nedenini, işletmenin nasıl etkilediğini ve nasıl bir kayba neden olduğunu anlamanın en iyi yoludur (Johnston, 2016).

BÖLÜM 2: HİZMET İÇİ EĞİTİM

2.1. Eğitim ve Geliştirme Kavramları

Eğitim kavramı, bir faaliyette veya faaliyetler dizisinde etkili performans elde etmek amacıyla öğrenme deneyimi yoluyla tutumu, bilgiyi veya beceri davranışını değiştirmek için planlanmış bir süreç şeklinde açıklanmaktadır. Çalışma hayatında eğitimin amacı ise, çalışan bireylerin yeteneklerini geliştirmek ve organizasyonun mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını karşılamaktır (Reid ve Barrington, 1999). Hizmet içi eğitim, üretim ve hizmetin sunumunda verimliliğin ve etkinliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, kârın artırılması gibi amaçlar için çalışanlara verilen temel mesleki beceri eğitimidir. Hizmet içi eğitimler ile çalışanların iş hayatları boyunca bilgi, beceri, davranış ve verimlerinin yükseltilmesi amaçlanmaktadır (Aytaç, 2000). Bir başka ifade ile hizmet içi eğitim, çalışan bir kişinin mesleğine başladığı ilk günden bıraktığı son güne kadar kendini geliştirmesi ve yetiştirmesi için geçen süre şeklinde de tanımlanabilmektedir (Pehlivan, 1997). Köse ve diğerleri (1993) tarafından da hizmet içi eğitim, çalışanlara görevleri ve sorumlulukları ile ilgili gerekli bilgilerin verilmesi için oluşturulan eğitim planlarıdır.

Forgacs (2009) ise hizmet içi eğitimi, çalışanların zorunlu bir anlayış veya beceri düzeyini bilgi aktarımı yoluyla gerçekleştirmelerine yardımcı olarak çalışanların performanslarını artırmayı amaçlayan planlı bir faaliyet olarak tanımlamaktadır. Buna ek olarak Armstrong (2001) da hizmet içi eğitimi, çalışanların yeterliliklerini hedeflerine ulaşmaları için değiştirmeye yönelik organize bir süreç olarak tanımlamaktadır. Hizmet içi eğitim, bir öğrenme deneyimi sağlayarak çalışanların belirli bir işi yapması için bilgi ve becerilerini artıran sistematik bir süreçtir.

Armstrong (2001) tarafından eğitim kavramı, bireylerin işlerini etkili bir şekilde yürütmek için ihtiyaç duydukları bilgi, beceri ve yetkinlik düzeylerine ulaşmalarını sağlayan öğrenme etkinlikleri, programları ve talimatları yoluyla davranışların planlı ve sistematik olarak değiştirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Armstrong, 2001). Eğitim, bir bireyde işini gerçekleştirme yeteneğini geliştirecek nispeten kalıcı bir değişiklik arayışında olan bir öğrenme deneyimidir.

Eğitim, becerilerin, bilginin, tutumların veya davranışların değiştirilmesini içermektedir. Bu anlamda hizmet içi eğitim, çalışanların bildiklerini, nasıl çalıştıklarını, işlerine karşı tutumlarını

veya iş arkadaşları ve amirleri ile etkileşimlerini değiştirmek anlamına da gelebilmektedir (De Cenzo ve Robbins, 1996).

Öte yandan, gelişme uzun vadeli bir bakış açısı gerektirmekte ve hala davranış değişikliğine veya öğrenmeye dayanmasına rağmen, çok daha uzun bir zaman ölçeği benimsemektedir. “Yaşam boyu öğrenme”, “öğrenen organizasyonlar” ve “organizasyonel gelişim” gibi alanları kapsamaktadır. Gelişim kavramı, öğrenme ve eğitim deneyimlerinin sağlanması yoluyla bir kişinin yetenek ve potansiyelinin büyümesi veya gerçekleşmesi şeklinde açıklanabilmektedir.

Pek çok işletme, bireysel gelişimin örgütsel gelişimde oynadığı kritik rolü fark etmektedir. Bireysel gelişimin gerçekleşmesi ile bir sonraki adım olan örgütsel gelişim süreci başlamaktadır. Gelişim için gerekli olan ihtiyaç ve istekler, performans yönetimi süreçlerinde çalışanlar tarafından kendilerince veya yöneticileri ile birlikte çalışarak belirlenmektedir. Bu süreç, üzerinde anlaşılan planlara göre performansın gözden geçirilmesini ve yeterlilik gereksinimlerinin ve insanların bunları başarma kapasitesinin değerlendirilmesini içermektedir. Performans analizleri, çalışanların ne yaptıklarını, neleri başardıklarını, hangi bilgi ve becerilere sahip olduklarını ve hangi bilgi ve becerilere ihtiyaç duyduklarının anlaşılmasına dayanmakta ve iş ve geliştirmeyi etkili bir şekilde gerçekleştirme kapasitesi ile ilgili olmaları gerekmektedir (Armstrong, 2001). Hizmet içi eğitim de çalışanların performans analizleri sonucunda belirlenen mevcut performanslarındaki eksiklikleri gidermelerine yardımcı olmak ve onlara belirli beceriler kazandırma süreci şeklinde tarif edilmektedir (Reed ve Vakola, 2006). Bir başka tanımda ise hizmet içi eğitim kavramı, iyileştirilmiş iş performansı ile sonuçlanan becerilerin, kuralların, kavramların veya tutumların sistematik olarak edinilmesi olarak tanımlanmaktadır (Goldstein, 1993). Bozionelos ve Lusher (2002) ise hizmet içi eğitimi, bir işletmenin ihtiyaçlarını karşılayan, katılımcılarını hedefleyen ve örgütsel ve katılımcı bakış açıları ve ihtiyaçlara dayalı olarak programın daha fazla yinelemesini yeniden tasarlamak ve ayarlamak için bir geri bildirim sistemi sağlayan bir tasarım oluşturma süreci olarak tanımlamaktadır (Isaac, Santeli ve Akyüz, 2019).

Eğitim ve geliştirme kavramları odak noktalarının farklı olmasına rağmen, birbirleri ile yakından ilişkili iki kavramdır. Kısa vadeli bir sorunu çözmeye yönelik eğitim faaliyetleri, çalışanın uzun vadeli başarısı için gerekli beceriler portföyünü geliştirmesine de yardımcı

olmaktadır. Daha kısa vadeli odak noktası nedeniyle, eğitim kaçınılmaz olarak daha planlı ve yapılandırılmış bir şekilde işleyebilmektedir.

2.2. Hizmet İçi Eğitimin Amacı

Hizmet içi eğitimin temel amacı, kuruluşun temel kaynağı olan çalışanlarına değer katarak amacına ulaşmasına yardımcı olmaktır. Hizmet içi eğitim, daha iyi performans göstermelerini sağlamak ve doğal yeteneklerini en iyi şekilde kullanmalarına olanak tanımak için işletmelerin çalışanlarına yatırım yapması anlamına da gelmektedir (Armstrong, 2001).

Armstrong'a (2001) göre hizmet içi eğitimin amaçları; çalışanların becerilerini ve yetkinliklerini geliştirerek daha iyi performans göstermelerini sağlamak, çalışanların işletme içerisinde olabildiğince kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmak ve işe yeni başlayan çalışanların öğrenme sürelerini kısaltarak onların hızlı ve ekonomik bir şekilde işlerinde tam yetkin bir hale gelmelerini sağlamak şeklindedir.

Öztürk ve Sancak (2007) tarafından ise işe yeni başlayanların işletmeye uyumlarını sağlamak, çalışanların işletmenin amaç, hedef, politika ve ilkelerini bir bütün olarak kavramalarını sağlamak, çalışanlara işin gereği olan temel meslek becerilerini kazandırarak onların yetersiz oldukları noktalarda kendilerini geliştirmek için gerekli eğitimleri vermek, çalışanlara mesleki sorunları çözme becerilerini geliştirmelerine imkan vermek ve yeni görev ile karşılaşan çalışanların uyum ve öğrenme süreçlerini hızlandırmak gibi unsurları hizmet içi eğitimin amaçları şeklinde sıralamaktadır. Aynı zamanda Öztürk ve Sancak (2007), hizmet içi eğitimin işletmenin ürettiği ürün veya hizmetlerin verimliliğini arttırmak, üretim ve pazarlama süreçlerinde hata ve kazaları minimum seviyeye düşürmek, üretimin zamanında ve daha düşük maliyetler ile yapılmasını sağlamak gibi hedefleri olduğunu da belirtmektedirler.

2.3. Hizmet İçi Eğitim Türleri

Bir eğitimde başarı elde edilebilmesi seçilen ve izlenen yöntem ile doğru orantılı olacak şekilde ilerlemektedir. Farklı amaçlara göre farklı eğitim yöntemlerinin uygulanması, verilen eğitimlerin başarıya ulaşmasında en önemli kriterlerden biri olmaktadır. Bu anlamda Beardwell ve Holden (2001) tarafından eğitim ve geliştirmenin birçok farklı yöntemi bulunduğu belirtilmektedir. En genel anlamda bu eğitim türleri, iş başında ve iş dışında eğitim olarak ikiye ayrılmaktadır.

2.3.1. İş Başında Eğitim

Mondy ve Noe'ye (2005) göre en önemli eğitim yöntemlerinden biri, çalışanın görevlerini fiilen yerine getirerek öğrendiği iş eğitimidir. Ayrıca Mondy ve Noe (2005), bu yöntemin günümüz işletmelerinin ihtiyacı olan hızlı öğrenmeyi kolaylaştırdığı için de oldukça önemli olduğunu ifade etmektedirler. İş rotasyonu da çalışanların işteki deneyimlerini artırmak ve genişletmek için bir işten diğerine geçtiği başka bir eğitim türü şeklinde belirtilmektedir (Mondy ve Noe, 2005).

Pek çok kurumun başvurduğu bir yöntem olan iş başında eğitim, beceri kazandırmanın temel yaklaşımı olarak görülmektedir. Birçok faydası bulunan bu yöntem, gerçek ortamda yapılmakta ve bu nedenle etkililiği fazla olmaktadır. 7 ana grupta incelenen bu yöntem ile, gerçek araç ve gereçlerle yapıldığından ve aynı operasyon gerçekleştiğinden eğitim ve üretimin bütünleştiği görülmektedir (Pehlivan, 1997).

Gözetimci Nezaretinde Eğitim: Bu eğitim türü en eski eğitim yöntemlerinden biridir. Uygulamasının basit ve mali yükünün düşük olmasından dolayı işletmelerde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Bu eğitim metodunda amaç; işletmeye yeni gelen ya da farklı bir konuma getirilen bir çalışanın bilgi, yetenek ve deneyim sahibi olan bir diğer çalışan veya şefin yanına yetiştirilmesi amacıyla verilmesidir (Kartal, 2001). Bu danışmanlık mentorluk olarak adlandırılırken, bireylerin gelişimi için ilişki kurulmasına ise koçluk denilmektedir. Her iki eğitim yolu da çalışanların becerilerini geliştirmeyi amaçlarken, aynı zamanda onların kariyer anlamında ilerlemelerinin önünü açmayı da amaçlamaktadır (Mondy ve Noe, 2005).

İşe Alıştırma (Oryantasyon) Eğitimi: İşe yeni alınan çalışanın, işletmenin genel ortamını, iş arkadaşlarını, görevini tanıtarak işe ve işletme ile uyumunu sağlamak için verilen kısa süreli eğitimidir. Çalışanı kuruma, kurumu çalışanı tanıtmaya, alıştırmaya faaliyeti olarak da ifade edilmektedir. Böylelikle çalışanın işyerinin düzenini, ilkelerini ve kurumun felsefesini tanıması istenmektedir (Ataklı, 1992). Bu yöntemde çalışana ilk günden gösterilecek yakınlık ve ilgi çok önemli görülmektedir. Böylece hem çalışanın kurumla bütünleşmesi sağlanmakta, hem de ilk günden tüm soruları cevaplandırılarak yanlış anlamaların, bilgisizliğinden kaynaklı olabilecek hata ve dolayısıyla kaygı ve stresin önüne geçilmesi amaçlanmaktadır.

İş Değiştirme (Rotasyon) Yoluyla Eğitim: Çalışanın yetiştirilmesi amacıyla planlı olarak farklı görevlerde çalıştırılması, böylece bu işlerle ilgili olarak da deneyim ve yetenek geliştirmesi sağlanmaktadır. Çalışanların, işletmenin kendilerini geliştirmeleri için çaba harcadığını düşünmelerinin sağlanması, dolayısıyla motivasyonlarının yükselmesi, iş yerinin daha fazla iş gücüne sahip olması, daha üst düzeyde çalışmaya hazır bir alt kadro oluşması ve iş devrinde çalışanın becerilerinin artması nedeniyle iş alanının artması gibi faydaları bulunmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007).

Yetki Devri Yoluyla Eğitim: Çalışana, kurumun hiyerarşisinde kendisinde bulunmayan bir yetki (görev gücü) verilerek, çalışanın o yetkiyi kullanmayı öğrenmesi amaçlanmaktadır. Ast kadroda çalışan kişilerin inisiyatif kullanarak, üstleri bulunmadığı durumda karar vermeleri ve bu kararları uygulayabilmeleri önemli bir gelişimdir. Bu şekilde çalışanın tecrübelenmesi sağlanmakta, denetleme, değerlendirme gibi beceriler kazanmasını mümkün kılmaktadır (Akgemci, 1997).

Monitör (Kılavuz) Aracılığıyla Eğitim: Daha ziyade alt kademe çalışanlar üzerinde uygulanan yöntemlerdendir. Teknoloji ilerledikçe zorlaşan ve teknik bilgiye dayalı işleri, formasyon sahibi olmayan şeflerin öğretmesinden, kalifiye ustabaşı veya teknisyenler arasından seçilen kişilerin, pedagojik ve teknik bilgilerle donatılarak çalışanların eğitiminde görevlendirilmeleri tercih edilmektedir. Bu kişiler böylelikle kılavuz veya monitör sıfatı alarak, çalışanlara, işe, amaca ve araçlara dair bilgileri aktarma, araçların kullanımına dair pratik bilgileri verme ve diğer çalışanların yeni işlerine uyum sağlayabilmeleri için gereken tüm bilgileri aktarmaktadırlar (Kartal, 2001).

Özel Tasarımlar (Proje Çalışması): Çalışana belirli bir tasarımın yerine getirilmesi sorumluluğu yüklenerek, bunu yönetmesi beklenmektedir. Bu şekilde çalışan, yalnızca işletmeye dair konuları süzüp yönetmeyecek, bunun yanı sıra kendisine her zaman gerekebilecek tecrübe ve bilgileri kalıcı olarak öğrenebilecektir (Kartal, 2001).

Staj Yoluyla Eğitim: Çalışanlara ileride üstlenecekleri görevlere ilişkin, çalışma ortamlarını ve koşullarını tanıtmaya, iş öğretme, mesleki sorumluluk ve işe uyum becerilerini geliştirme gibi imkânlar veren bir yöntemdir (Kartal, 2001).

2.3.2. İş Dışında Eğitim

Belli görev niteliklerinde odaklanmayan tamamlayıcı nitelikte bir eğitim metodudur. İş dünyasında genellikle bu eğitimlerin üniversiteler ve yönetim alanında bulunan danışmanlık şirketleri tarafından yönetildiği bilinmektedir. İş dışı eğitim uygulamaları, iş başında eğitime göre farklılıklar taşımaktadır. Eğitilecek çalışanın eğitim süresi boyunca çalışma koşullarından soyutlanarak tüm ilgisini eğitime vermesi önemsenmektedir. Böylece çalışan, günlük baskılardan uzak ve rahat bir ortamda düşünme imkânı bulabilmektedir (Akgemci, 1997). Bu yöntemler 8 ana grupta toplanmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007):

a. Grup Tartışmaları: Panel, sempozyum, açık oturum ve beyin fırtınası olmak üzere dört ana gruba ayrılmaktadır. “Panel (toplu tartışma)”, bir yönetici başkanlığında 3-5 kişilik grubun bir konu hakkında belirli bir formata bağlı olmaksızın konuşup tartışmaları olarak tanımlanmaktadır. “Sempozyum (toplu sunuş)” ise, 2-4 kişilik konuşmacının, bir yönetici başkanlığında belirli bir konuya ilişkin fikirlerini sırayla ve kendilerine ayrılan süreler içerisinde dinleyicilere sunmasıdır. “Açık oturum (forum)”, çoğu zaman panel ve sempozyum gibi tartışmalı bir toplantıdan veya anlatımdan sonra, dinleyicilerin de soru ve görüşleriyle katıldıkları toplantı biçimidir. Beyin fırtınası ise, özgün bir sorunun veya konunun seçilmesiyle yeni fikirlerin beslendiği ve yeni anlayışların geliştiği açık ortamda yürütülen sınırı olmayan bir tartışma türüdür.

b. Anlatım Yöntemi: Alanda uzmanlaşmış bir kimsenin, belli bir konuda, belli bir metot izleyerek topluluk önünde sunum yapmasına anlatım yöntemi denilmektedir. Sunumu yaparken görsel araçlar kullanma yöntemine de başvurulması mümkündür.

c. Seminer ve Kurslar: Çalışanların, işlerine ilişkin konularda bilgi ve tecrübelerini artırmayı amaç edinen eğitimlere seminer ismi verilmektedir. Kurs ise çalışanların mesleki ve fikri olarak gelişmelerini amaçlayan ders ve uygulama çalışmalarıdır. Mondy ve Noe’ye (2005) göre seminer ve kurslar, eğitim faaliyetlerini yürütmenin en popüler yoludur. Bu programlarda eğitim sınıfta gerçekleştirilmektedir (Mondy ve Noe, 2005). Sınıfta eğitim vermenin en büyük avantajı, önemli miktarda bilgiyi diğer tür eğitim çeşitlerine göre daha kısa sürede iletmeektir. Ancak sınıf eğitimlerinin etkinliği, katılan kişi sayısındaki artışa paralel olarak da değişebilmektedir (Mondy ve Noe, 2005).

d. Örnek Olay Yöntemi: Mondy ve Noe'ye (2005) göre, eğitimin diğer bir yolu da örnek olay (vaka) çalışmalarıdır. Bu tür eğitim yönteminde eğitimi alan kişilere, örnek bir olaydaki tüm bilgiler verilmekte ve verilen bilgilere göre onlardan karar vermeleri istenmektedir. Buradaki amaç kişinin yeteneğini geliştirmektir. Bu şekilde, çalışanlar eğitimde öğrendikleri noktaları uygulamaya aktarma becerilerini de geliştirmiş olmaktadır.

e. Evrak Sepeti Yöntemi: Çalışanların yaptıkları işe yönelik problemlere çözüm arayıp bulma kabiliyetlerini geliştirme amacı güden eğitimlerdir. Beklenen sorular yöntemi de denilen bu yöntem, eğitim alacak kişilerin hayali bir kurumda teorik olarak işten ayrılan üstlerinden boşalan yeri doldurmaları ve o işi yönetmeleri beklenmektedir.

f. Rol Oynama Yöntemi: Bu yöntemde, eğitim programına katılan kişilerden bir grup oluşturularak, işletmede ortaya çıkabilecek bir sorunu sanki onlar işletmenin yöneticileriymiş gibi çözmeleri istenmektedir. Bu sayede çalışanların ileride benzer bir durum ile karşılaşmaları halinde nasıl çözüm bulacaklarına ilişkin tecrübe edinmeler sağlanmış olmaktadır.

g. Gezi-Gözlem: Önceden hazırlanan ve tecrübe sahibi bir rehber eşliğinde, öğrenilmesi istenen konunun uygulandığı yere yapılan gözlem amaçlı gezilerdir. Sonrasında rapor istenerek, daha dikkatli gözlem yapılması sağlanmaktadır.

h. Simülasyon (Taklit) Yöntemi: Bu yöntemde eğitilen kişi, karar verdiği durumda, bu kararın gerçek ortamda nasıl bir sonucu olabildiğini görebilmektedir. Eğitim alan kişi, kararlarının etki ve sonuçlarını sanal ve risk olmayan bir ortamda görerek, kişisel becerileri yanında üretim ve işleme becerilerini de kullanmayı öğrenmektedir.

Yukarıda açıklanan yöntemlere ek olarak, Bratton ve Gold (2003) son zamanlarda teknolojiye yaşanan gelişmeler nedeniyle çevrimiçi eğitim fırsatlarının hayata geçtiğini ve bunun da işletmeler arasında ilgiyi artırdığını belirtmişlerdir. Bu eğitim yönteminde işletmeler, çalışanlarının ihtiyaç duydukları bilgilere erişebilecekleri web siteleri sağlamaktadırlar. Bu yöntemin temel avantajlarından biri, çalışanların evlerinden çıkmadan bilgilere erişebildikleri için işletmeler açısından maliyetleri düşürülmüş olması şeklinde belirtilmektedir. Ancak çalışanların bu eğitimlerin çalışma saati olarak sayılmadıkları için bu programlara katılmaya istekli olmadıkları da bir dezavantaj olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda çalışanlar bu

eğitilmeye katılma zorunluluğu olmadığı inancına sahip oldukları için de programlara karşı yeterli ilgiyi göstermemektedirler.

Bir diğer iş dışında eğitim metodu olarak, işletmelerin eğitim programlarının kalitesini yüksek tutabilmek adına kendi kurdukları kurumsal eğitim merkezleri veya üniversiteleri gösterilebilmektedir (Mondy ve Noe, 2005). Mondy ve Noe'ye (2005) göre, bu üniversitelerin kurulmasının altında yatan asıl gerçek, çalışanlarının işletmenin vermeye çalıştığı mesajları doğru algılamaları sağlanarak organizasyonel değişimi yaratmaktır. Dolayısıyla kurumsal üniversitelerin kurulmasının çalışanlara taktik bilgi sağlamaktan çok strateji amacına hizmet ettiği söylenebilmektedir.

2.4. Hizmet İçi Eğitimin Önemi

Etkili bir hizmet içi eğitim, işletmeye birçok noktada avantaj sağlamaktadır. Etkin bir eğitim sonucunda, işletme içerisindeki öğrenme maliyetlerini en aza indirilebilmekte, bireysel, ekip ve kurumsal performansı çıktı, kalite, hız ve verimlilik açısından iyileştirebilmekte ve sahip olunan becerilerin yelpazesini genişleterek operasyonel esnekliği artırabilmektedir. Bununla birlikte çalışanlara öğrenme ve gelişim fırsatları sunarak yüksek kaliteli çalışanları cezbedebilmekte ve bu tarz çalışanların işletme içerisindeki sayısı artırılabilir.

Yetkinlik seviyelerini ve becerilerini geliştirmelerini, organizasyonun misyon ve hedeflerini özdeşleştirmelerini teşvik ederek çalışanların işletmeye olan bağlılıklarını da artırılmaktadır. Bu şekilde etkin bir eğitim, işletme içerisinde pozitif bir kültür geliştirmeye ve bunun sonucunda da müşterilere daha yüksek hizmet seviyeleri sağlanmasına yardımcı olmaktadır.

Bir işletme, varlığını devam ettirmek için çalışanlarını amacına uygun yetiştirmek durumundadır. Mesleğini iyi yapan bir çalışan, eğer iş arkadaşları yetersiz olursa bundan dolayı mutsuz olup, motivasyon kaybı yaşayabilmektedir. İşe alım aşamasında her zaman doğru seçim yapılamamakta ya da hizmet almadan önceki süreçte verilen eğitimler yetersiz kalabilmektedir.

İşletme içerisinde eksik noktaları bulunan çalışanların yeterliliğini artırmak ve bilimselliği önemseyen çalışanların yetersiz pratikler sebebiyle yaşayacağı motivasyon düşüklüğünü ortadan kaldırmak ancak eğitimle sağlanabilmektedir. Bunun yanında, hizmet içi eğitim verilen çalışan, görevi konusunda daha çok bilgi sahibi olduğundan kabul etme alanı artmakta ve yönetimle arasında oluşabilecek olası gerginlikler en aza indirgenmektedir (Ataklı, 1992).

Çalışanın hizmet içi eğitime hevesli olmasıyla beraber, iş verenin ihtiyacına yönelik hizmet içi eğitimler oluşturmakta gayret göstermeleri gerekmektedir. Çalışanın kendisinden istenen görevi, beklendiği düzeyde yerine getirememesi; üretilen mal ve hizmetin kalitesinin yetersiz kalmasına, gereğinden çok malzeme, emek, zaman harcanmasına, insan ve ekonomik kaynakların yersiz, verimsiz ve kötü kullanılmasına ve iş kazası, meslek hastalığı gibi olumsuz durumların artmasına sebep olmaktadır (Aktay, 1994).

Son yıllarda eğitimin önemi, yurtdışı rekabetin yoğunlaşması ve teknolojik gelişmeler nedeniyle dış ortamdaki değişikliklerden büyük ölçüde etkilenmiştir. Senge (1990), rakiplerden daha hızlı öğrenme yeteneğinin tek sürdürülebilir rekabet avantajı olduğunu öne sürmektedir. Yapılması gereken faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için her işletmenin iyi eğitimli ve tecrübeli kişilere sahip olması gerekmektedir. Sonuç olarak, artık günümüzde birçok işveren tarafından başarının, çalışanların sürekli eğitim ve geliştirme ile elde edilebilecek beceri ve yeteneklerine bağlı olduğu fark edilmiş durumdadır.

2.5. Hizmet İçi Eğitim Süreci

2.5.1. Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi (Eğitim İhtiyaç Analizi)

Etkin bir eğitim için, öncelikle işlerin hangi özel bilgi ve becerileri içerdiğine, çalışanların halihazırda nelere sahip olduğuna ve bu tür bilgi ve beceri eğitiminde hangi boşlukların doldurulabileceğine karar verilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda herhangi bir eğitim ihtiyaç analizinin, bölüm yöneticileriyle yakın istişare içinde gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Yöneticiler, pozisyonlarının gereklerini yerine getirirken kendilerinin ve personellerinin yaşadıkları sorunları tespit edebilmelidirler. Eğitimler, bireysel bölüm yöneticileri tarafından gerekli görüldüğü takdirde verilmeli ve işyerine performansına katkı sağlayarak en hızlı şekilde etki etmelidir. Bu anlamda yöneticilerin çalışanlarının desteğini kazanmaları da işletme açısından hayati önem taşımaktadır.

Pepper (1984) tarafından çoğu işletmede sürekli olarak hizmet içi eğitime ihtiyaç duyulacak olan dokuz temel alan tanımlanmıştır. Bu alanlar; “yeni işe alınan çalışanlar”, “işletme içinde yaşanan görev değişiklikleri”, “promosyonlar”, “yeni tesis ve ekipmanlar”, “yeni prosedürler”, “yeni standartlar, kurallar ve uygulamalar”, “yeni ilişkiler ve otoriteler”, “standartların korunması” ve “esnekliğin korunması” şeklinde belirtilmektedir.

2.5.2. Eğitim Hedeflerinin Belirlenmesi

Tüm eğitimlerin, çalışanların işyeri performanslarını iyileştirecek olan belirli hedeflere yönelik olması gerekmektedir. Verilecek olan eğitimlerin hedeflerinin belirlenmiş olması aynı zamanda eğitimlerin sonuçlarının değerlendirilebilmesinde de oldukça önemli bir rol oynamaktadır.

2.5.3. Eğitim Yönteminin Seçilmesi ve Planının Yapılması

Eğitmenlerin, gerekli eğitimi vermek için mevcut yöntemleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Birçok alan için iş başında eğitim veya iş dışında eğitim şeklinde farklı yollarla eğitim düzenlenebilmektedir. Eğitmenlerin eğitimin hedeflerine göre en uygun yöntemi seçerek eğitim planı oluşturmaları, eğitimin etkinliğini arttırmada en önemli faktörlerden biri olmaktadır.

2.5.4. Eğitimin Değerlendirilmesi

Hamblin (1974) tarafından eğitimin değerlendirilmesi süreci, bir eğitim programının etkileri hakkında bilgiler (geri bildirim) elde edilmesi ve bu bilgiler ışığında eğitimin etkinliğini değerlendirme girişimleri şeklinde tanımlanmaktadır. Bu tanımın çeşitli çıkarımları bulunmaktadır, ancak temel olarak eğitimin maliyetinin faydalarına karşı tartılması ve eğitimin değeri hakkında bir yargıya varılmasını amaçlamaktadır.

Hamblin (1974), eğitimin değerlendirmesinin beş farklı seviyede yapılabileceğini belirtmektedir. Bu seviyeler aşağıdaki şekildedir:

- a- Reaksiyon Düzeyi: Bu düzeyde eğitimi alan kişilere, eğitimin hangi kısımlarını yararlı buldukları, hangi kısımlarını daha az önemli buldukları gibi eğitimin içeriği ile ilgili sorular sorulmaktadır.
- b- Öğrenme Düzeyi: Bu düzeyde değerlendirme, eğitimi alan kişilerin eğitim sonucunda öğrendikleri konusunda test edilmelerini gerektirmektedir.
- c- İş Davranışı Düzeyi: Bu değerlendirme düzeyi, eğitimde kazanılan bilgi ve becerilerin işyerinde ne ölçüde geri kullanıldığını dikkate almaktadır.

d- Organizasyon Düzeyi: Bu seviyedeki değerlendirme eğitimin, işyerinin işleyişi üzerindeki etkisini dikkate almaktadır.

e- Üst Düzey Seviye: Sonuç olarak, tüm eğitimin işletme performansı üzerinde olumlu bir etkisinin olması gerekmektedir. En üst düzey değerlendirme bu etkiyi ölçmeye çalışmaktadır.

2.5.5. Geri Bildirim

Geri bildirim aşamasında verilen eğitimin ne ölçüde hedefe ulaştığının belirlenmesi ve varsa iyileştirilmesi gereken noktaların belirlenip bunların geliştirilmesi gerekmektedir. Geri bildirimler, gelecekteki eğitim planları için önerilerde bulunabilmektedir.

2.6. Hizmet İçi Eğitimin Sağladığı Yararlar

Etkin bir eğitim sayesinde çalışanlara öğrenme ve gelişim fırsatları sunarak performanslarının artırılması ve kurumun misyon ve hedefleri ile özdeşleşerek çalışanların kurumsal bağlılıklarının artırılması sağlanabilmektedir. Tüm bunlara ek olarak etkili bir eğitim, öğrenme maliyetlerinin en aza indirilebilmesini, sahip olunan becerilerin yelpazesini genişleterek operasyonel esnekliğin artırılmasını, işletme içerisinde olumlu bir kültür geliştirilebilmesini ve müşterilere daha yüksek düzeyde kaliteli hizmet verilmesini de sağlamaktadır.

Koch ve McGrath'a (1996) göre, işletmelerin neden eğitim ve geliştirme faaliyetlerine yatırım yapmaları gerektiği sorusunun birkaç nedeni bulunmaktadır. Bu nedenler üç geniş kategoriye ayrılmaktadır. İlk neden, eğitime yatırım yapmak, tamamen ve özellikle firmaya özgü beşeri sermaye varlıkları yaratmaktadır. İkinci neden ise yaratılan beceriler, firmaya özgü oldukları için firmaları rekabete karşı korumaktadır. Ve son olarak, işletme içindeki işgücünün becerilerin gelişmesi nedeniyle, işletmeler oldukça maliyetli olan dış işgücü yerine kendi çalışanları ile faaliyetlerine devam edebilmektedirler (Koh ve McGrath, 1996). Koch ve McGrath (1996) açıklanan nedenler doğrultusunda işletmelerin verdikleri eğitimlerin genel olarak çalışan becerilerini geliştirdiğini ve rakipler tarafından taklit edilme şansını azalttığını belirtmişlerdir.

Öte yandan Armstrong'a (2001) göre hizmet içi eğitimler kurumsal performansı da arttırmaktadır. Schuler ve Jackson (2000) de çalışanların ellerinden gelenin en iyisini yapmalarına yardımcı olmak için hizmet içi eğitimin gerekli olduğunu ve bunun da işletmelere

yüksek verimlilik sağladığını belirtmişlerdir. Hizmet içi eğitim aynı zamanda, çalışanlar arasında bağlılık sağlayan ve devamsızlık ve işgücü devir oranlarının azalmasına neden olan iletişimi de geliştirmektedir (Schuler ve Jackson, 2000). Ancak, Lado ve Wilson (1994) konuya farklı bir perspektiften bakmış ve insan sermayesine yatırım yapmanın piyasa koşullarına uygun olması gerektiğini de öne sürmüşlerdir.

Sonuç olarak, eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin işletmelere değer kattığı ve bunun da günümüzün rekabetçi ortamlarında işletmelerin ihtiyaç duydukları değerli bir sürdürülebilir avantaj kaynağı yarattığı söylenebilmektedir (Porter, 1985; Koch ve McGrawth, 1996; Schuler ve Jackson, 2000; De Wit ve Myer, 2004).

Hizmet içi eğitim, verimliliğe iki çeşit katkı sağlamaktadır. Bunlar; kurumsal ve kişisel yararlardır:

2.6.1. Kurumsal Yararlar

Hizmet içi eğitim belli koşulların gerçekleşmesine bağlı olarak verimliliği arttırmaktadır. En önemli koşul, verimliliği etkileyen konuların doğru ve gerçekçi belirlenmesidir. Sonrasında bu etkenlerin ortadan kaldırılmasına yönelik olarak hangi hizmet içi eğitimin, ne şekilde yapılabileceği belirlenmektedir.

Sendikalı ya da sendikasız işçiler için oldukça faydalı olan bu eğitimlerin başarılı olması için sendikaların da süreçte yer alması önemlidir (Öztürk ve Sancak, 2007). Her ne kadar hizmet içi eğitimler işverenler için kısa vadede fazladan masraf gibi görünse de bu uzun ve orta vadede işletmenin faydasına olmaktadır. Bu eğitimlerin sağladığı kurumsal faydalar arasında, kârın artırılması, esneklik kazandırılarak üretimin verimliliğinde artış sağlanması, işletmenin her düzeyinde iş ile alakalı bilgi ve becerilerin gelişmesi, alt-üst ilişkilerinin gelişmesi, işletme içi açıklık ve güven gelişerek iletişim ve gelişmeye uygun bir ortamın sağlanması, kurumsal kararların ve sorun çözme süreçlerinin etkinliğinin artırılması gibi unsurlar yer almaktadır.

Aynı zamanda, çalışanların işletmenin hedef ve politikalarını tanımalarını ve anlamalarını kolaylaştırması, işletme içi moral seviyesinin yükseltilmesi, stres ve gerilimin azaltılarak çatışmaların çözümüne yardımcı olması, çalışanların değişim süreçlerine uyum sağlamalarının kolaylaştırılması, üretim araçlarının kötü ve gereksiz kullanımının engellenmesi ve son olarak

kurumsal imaj ve saygınlığın artması gibi noktalar da hizmet içi eğitimin kurumsal yararları arasında bulunmaktadır (Öztürk ve Sancak, 2007).

2.6.2. Kişisel Yararlar

Bir işe girerken alınan mesleki-genel niteliklerdeki eğitimler, kişinin çalışma hayatının dışında kaldığı zamanlarda ya da başka olumsuz durumlarda önem taşımaktadır. İşletmeleri hizmet içi eğitimleri, genelde kişiye işle ilgili bilgi, tecrübe ve yetenek kazandırma amacı güttüğünden, mesleki eğitim statüsündedir. Hizmet içi eğitimler çalışanlara, daha sağlıklı kararlar vererek çözme becerilerinin gelişmesine yardımcı olmak, kendilerine güvenmelerini teşvik etmek, stres ve gerilimi azaltarak motivasyonu yükseltmek, iş tatmini seviyelerinin yükselmesine olanak sağlamak, kendi geleceklerini belirleme ve gelişme için uygun ortamı sağlamak, iletişim ve etkileşim becerilerini geliştirmek ve yeni görevlerin verilmesi veya yükselme korkusunun ortadan kalkmasına yardımcı olmak gibi birtakım kişisel yararlar sağlamaktadır (Pehlivan, 1998). Hem kurumsal hem de kişisel faydaların karşılaştırıldığı durumda, kurum içi faydaların daha ziyade maddi ve değerlendirmelerinin sayısal olarak bir karşılığı olduğu; ancak kişisel faydaların ise daha ziyade maneviyata yönelik ve değerlendirmelerinde vicdani unsurların ön planda olduğu ifade edilmektedir. Tüm bunların dışında, iyi düzenlenmiş bir eğitim programına katılım tecrübesi de kişilere birtakım faydalar sağlamaktadır.

Açık iletişim ve birebir sosyalleşme imkânı, işletme içindeki diğer çalışanların beklenti ve fikirlerini öğrenme, benzer problemlerin başkalarında nasıl sonuçlar doğurduğu ve onların bunlarla nasıl başa çıktığını anlamak, diğer çalışanların bilgi, yetenek ve davranışlarına ilişkin gözlem yapma imkânı bu yararlar arasında sayılabilmektedir (Pehlivan, 1998). Bunların yanında ayrıca çalışanların aldığı hizmet içi eğitimler seçilirken onların cinsiyet ve yaşlarının mutlaka dikkate alınması gerektiği belirtilmektedir. Belli yaş üstü çalışanların daha genç olanlara nazaran daha düşük ihtimalle eğitime alınmaları söz konusu olmaktadır. Ancak kıdemin eğitim alma ihtimali ile arasında önemli bir bağ olduğu söylenebilmektedir. Diğer yandan, eğitim merkezlerindeki eğitim hizmetleri meslek, nitelik ve bilgiye dönüşmezse, bunun sonucu olarak bir performans beklenmesinin doğru olmadığı da belirtilmektedir (Öztürk ve Sancak, 2007).

2.7. Eğitim ve Geliştirmeyi Etkileyen Faktörler

Redman ve Wilkinson (2009) tarafından belirtilen birkaç faktör, eğitim ve gelişimin etkililiğini doğrudan etkilemektedir. Bu faktörler arasında üst yönetim desteği, bağlılık, teknolojik gelişmeler, organizasyon karmaşıklığı ve öğrenme stilleri yer almaktadır. Ward (2008)'in ifade ettiği gibi, bu faktörler eğitim faaliyetlerinin etkililiğini büyük ölçüde belirler. Bach (2005), üst yönetim desteğinin yanı sıra bölüm yöneticilerinin bağlılığının da en etkili faktörlerden biri olduğuna dikkat çekmektedir. Ayrıca, Cascio (2009) da üst yönetimin desteğinin yanı sıra bölüm yöneticilerinin bağlılığının da eğitim faaliyetlerinin etkinliği üzerinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. Üst yönetim desteği, gerekli kaynakların sağlanması ve eğitim faaliyetlerine aktif olarak katılım sağlanması açısından da önemlidir.

Üst ve bölüm yöneticilerinin desteğinin yanısıra, eğitim ve gelişim programlarının etkililiğini etkileyen başka faktörler de bulunmaktadır. Örneğin program tasarımı bu faktörlerden biridir. Eğitim programlarının tasarımı, hedeflenen becerilerin ve bilginin doğru bir şekilde öğretilmesini sağlamak için önemlidir. İçeriğin öğrencilerin seviyesine ve öğrenme stillerine uygun olması gerekir. Ayrıca, programın hedefleri net olmalı ve öğrenme hedefleri ile uyumlu olmalıdır (Foot ve Hook, 2008). Eğitim ve geliştirme süreçleri, öğrenenlerin özellikleri (yaş, cinsiyet, öğrenme stil ve önceki bilgi düzeyi gibi) ile doğrudan ilişkilidir (Banfield ve Kay, 2008).

Eğitmen yetkinliği bir diğer önemli ve etkili faktördür. Eğitmenlerin tecrübesi, bilgisi ve yetenekleri, eğitim programlarının etkililiğini büyük ölçüde etkiler. İyi bir eğitmen, öğrencilere ilgi çekici, anlaşılır ve bilgi dolu bir ortam sağlayabilir (Foot ve Hook, 2008). Benzer şekilde eğitim materyalleri ve kaynakları, öğrenme sürecinin kalitesi ve etkinliği üzerinde büyük etkiye sahiptir. Doğru materyallerin kullanılması, öğrencilerin anlama ve öğrenme becerilerini artırabilir. Eğitim ve geliştirme süreçlerinde kullanılan yöntemler de, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini doğrudan etkiler. Öğrenme materyallerinin doğru bir şekilde sunulması, öğrencilerin etkileşimli bir şekilde katılımını sağlayabilir (Banfield ve Kay, 2008).

Öğrenen motivasyonu diğer bir faktördür. Öğrencilerin eğitime katılma ve öğrenme motivasyonu, eğitim programının etkililiğini büyük ölçüde etkiler. Motive olmayan öğrenciler, programın içeriğine ilgi duymayabilir ve öğrenme sürecini yavaşlatabilirler. Yine, öğrenme ortamı da etkilidir. Öğrenme ortamı, öğrencilerin öğrenme sürecinde rahat, güvenli ve etkili bir

şekilde öğrenmelerini sağlamalıdır. Öğrenme materyalleri, teknolojik araçlar ve öğrencilerin öğrenme tarzlarına uygun bir öğrenme ortamı sağlanmalıdır (Marchington ve Wilkinson, 2008). Teknolojinin gelişimi, eğitim ve geliştirme süreçlerine büyük etki yapmaktadır. Yeni teknolojilerin kullanılması, öğrencilerin öğrenme deneyimlerini daha da zenginleştirebilir (Beardwell ve Claydon, 2010). Eğitim ve geliştirme sürecinin kalitesi, kullanılabilir finansal kaynaklara bağlıdır. Daha fazla kaynak, daha iyi eğitim materyalleri ve daha kaliteli öğretmenlerin kullanımına olanak sağlar. Çevresel faktörler de eğitimin etkinliğini etkileyen faktörlerdendir. Öğrencilerin öğrenme deneyimleri, çevresel faktörlere (ses, ışık, sıcaklık vb.) bağlı olarak etkilenebilir (Beardwell ve Claydon, 2010). Çevresel faktörlerin uygun bir şekilde yönetilmesi, öğrenme sürecinin daha etkili olmasını sağlayabilir.

Son olarak ölçme ve değerlendirme eğitim ve gelişimin üzerinde etkili olan faktörlerden biri olarak değerlendirilmiştir. Eğitim programlarının etkililiğini ölçmek ve değerlendirmek, programın tasarımı ve uygulamasında önemlidir. Eğitim programının başarı kriterleri, öğrenme hedefleri ile uyumlu olmalı ve programın sonunda öğrencilerin performansı ölçülmelidir (Marchington ve Wilkinson, 2008).

2.8. Eğitim ve Geliştirmenin Çalışan Performansına Etkisi

Eğitim ve geliştirme, örgütsel performansın iyileştirilmesi için önemli bir faktördür ve bu konuda birçok araştırma yapılmıştır. Bazı çalışmalar, eğitim ve geliştirmenin etkisini sadece çalışan performansı açısından ele almışken (Collins ve Hitt, 2006), diğerleri ise genel örgütsel performans perspektifinden değerlendirme yapmıştır (Blumenberg vd., 2009). Ancak her iki perspektif de eğitim ve geliştirmenin örgütsel performans üzerinde etkili olduğunu göstermektedir, çünkü çalışan performansı doğrudan örgütsel performansı etkiler.

Dalkir'e (2005) göre, etkili eğitim programları aracılığıyla çalışan yetkinlikleri değiştirilebilir ve geliştirilebilir. Etkin bir eğitim programı, mevcut işleri daha iyi yapmalarına yardımcı olmanın yanı sıra, çalışanların gelecekteki işlerinde gereksinim duyacakları bilgi, beceri ve tutumları da geliştirerek üstün bir örgütsel performansa katkıda bulunur. Eğitim yoluyla çalışanların yetkinlikleri geliştirilerek, işle ilgili görevleri verimli bir şekilde uygulamalarına ve işletmenin hedeflerine rekabetçi bir şekilde ulaşmalarına olanak tanınır.

Eğitim aynı zamanda çalışanların memnuniyetini artırır ve şikayetlerin, devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının azalmasına yardımcı olur. Foos vd.'nin (2006) belirttiği gibi, verilen eğitimler iş memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir ve bu da başarı hissi yaratarak çalışanların motivasyonunu artırır. Geisler ve Wickramasinghe (2009) tarafından yapılan bir araştırmada da, eğitimin çalışanların bilgi, beceri, yetenek, yetkinlik ve davranışlarının geliştirilmesi yoluyla çalışan performansını olumlu yönde etkilediği ve hem çalışan hem de işletme için performans iyileştirme ile ilgili faydalar sağladığı kanıtlanmıştır.

Swart ve diğerleri (2005) ise, eğitimin beceri eksiklikleri ve performans boşluklarıyla başa çıkılması için bir çözüm olabileceğini ifade etmektedirler. Performans açığının kapatılması için gerekli beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi amacıyla ilgili bir eğitim müdahalesinin uygulanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Aynı zamanda, çalışanların performans düşüklüğüne sebep olabilecek çeşitli nedenleri de belirterek, işletmenin bu hususları göz önünde bulundurarak en uygun eğitim müdahalesini seçmesi gerektiğini belirtmektedirler. Bu şekilde, işletme çalışanlarının motivasyon düzeyini artırarak istenen performansı göstermelerine ve firma beklentilerini karşılamalarına yardımcı olabilir.

Çalışanların performansını artırmak için kaliteli eğitim programları oluşturulması gerektiği konusunda Swart ve diğerleri (2005) tarafından belirtilen birçok araştırma bulgusu vardır. Eğitim ve geliştirme programları, çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirerek işteki performanslarını artırır ve sonuçta organizasyonun üstün performansına katkıda bulunur. Ancak, çalışan performansı, şirket kültürü, organizasyon yapısı, iş tasarımı, performans değerlendirme sistemleri, işletmede hakim olan güç ve politika gibi çevresel faktörlerden ve grup dinamiklerinden de etkilenir. Bu faktörlerin dikkate alınmadığı durumlarda eğitim programları yeterli olmayabilir (King, 2009). Lucas ve diğerleri (2007) çalışanların işletmeye bağlılığı arttığında örgütsel bağlılık seviyelerinin de yükseldiğini ve dolayısıyla daha yüksek performans gösterdiklerini belirtmiştir. Leatherbarrow ve diğerleri (2010) ise, etkili bir eğitim programının çalışan verimliliği ile pozitif bir ilişkisi olduğunu ve yöneticilerin engelleyen faktörleri belirlemelerinin önemli olduğunu vurgulamıştır. Ahmad ve Bakar (2003) yaptıkları araştırmada, eğitimin öğrenme çıktılarına ulaşması ve performansı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde iyileştirmesi durumunda yüksek düzeyde çalışan bağlılığının elde edildiğini belirtmişlerdir. Bu bulgular, Kim'in (2006) araştırmasının sonuçlarıyla da uyumludur. Eğitim programlarının çalışan performansı üzerindeki etkisine dair birçok araştırma yapılmış olsa da,

eğitimin motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi diğer çalışan çıktıları üzerindeki etkisi hakkında yeterli çalışma yoktur. Bunun yanı sıra, işletmelerin uygun eğitim müdahaleleri yoluyla çalışanlarının tutumunu etkileyip etkilemeyeceğini test eden araştırmaların sayısı da azdır. Lucas ve diğerleri (2007) eğitimin örgütsel bağlılıkla sonuçlanacak şekilde planlanması gerektiğini belirtirken, King (2009) çalışanların bağlılığının insan kaynakları uygulamalarının bir sonucu olduğunu öne sürmüştür. Bu uygulamalar gerçekleştirildiğinde daha yüksek çalışan performansı ile sonuçlanmaktadır. Leatherbarrow ve diğerleri (2010) ise insan kaynakları yönetimi uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasındaki bağlantıyı araştırmış ve etkili çalışan performansının nedenlerini keşfetmiştir. Eğitimin faydaları ve çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi hakkında birçok kanıt olsa da, yönetimlerin insan kaynağına yatırım yaparken çoğu zaman tereddüt ettikleri görülmektedir (Leatherbarrow vd., 2010). Bazen çalışanlar, etkili ve zamanında eğitim programları almasına rağmen, kendi piyasa değeri ve istihdam fırsatı uğruna işlerini değiştirmeye istekli olmaktadır. Bu nedenle, işletmenin eğitime yapmış olduğu yatırımlar kâr yerine bir maliyet olarak sonuçlanmaktadır. Ayrıca, işletmelerin eğitim vermeye karşı gösterdiği direnç, bireyleri kariyer gelişimi ve daha yüksek performans için yatırım yapmaya yönlendirmektedir.

Eğitim programları, işgücünün inisiyatif yeteneğini ve yaratıcılığını hızlandırarak insan kaynakları eskimesini önlemeyi kolaylaştırmaktadır. Lucas ve diğerleri (2007) ise eğitimin, bilgi, beceri ve tutumu geliştirmeye yönelik sistematik bir süreç olduğunu belirtmiştir. Ancak, eğitim programının etkinliği için öncelikle ihtiyaç ve hedeflerin belirlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

BÖLÜM 3: YÖNTEM

3.1. Araştırma Yöntemi

Araştırma yöntemleri genel olarak nitel ve nicel olmak üzere ikiye ayrılır. Nicel araştırmalar, objektif olmayı temel amaç edinir ve araştırmaya ilişkin gerçekler sayısal verilerle ortaya konulur. Bu tür araştırmalar, neden-sonuç ilişkilerini analiz eder ve istatistiksel veriler kullanarak bulguları oluşturur (Saunders vd., 2009). Nitel araştırmalar ise, insan doğasını ve ilişkilerini tanımlamak için sözcükleri veri olarak kullanır. Amaç, sayısal verileri ortaya koymak değil, eldeki verileri çözümlemek ve yorumlamak suretiyle insan doğasına ilişkin bilgiler elde etmektir (Yıldırım ve Şimşek, 2013).

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Bu araştırma kapsamında nicel araştırma yöntemleri perakende kaybının önlenmesinde personel eğitimlerinin rolünü ortaya koymak için tercih edilmiştir. Bu anlamda öncelikle çalışanların kayıp önleme konusundaki bilgisini ölçen bir anket yapılmıştır ("ön test"). Sonrasında hizmet içi eğitim düzenlenerek ankete katılmış olan çalışanlara kayıp önleme konusunda online olarak hizmet içi eğitim verilmiştir. Bu eğitimin bitiminden bir hafta sonra çalışanlarla yeniden anket ("son test") yapılarak ilk anket ve son anket sonuçları karşılaştırılmış ve verilmiş olan eğitimin etkinliği ortaya konulmuştur. Bu anlamda hizmet içi eğitimlerin çalışanlar üzerindeki ve kayıp önleme üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Araştırma kapsamında Migros Ticaret A.Ş. incelenmiştir.

Bu araştırmada, "Betimsel Araştırma Yöntemi" kullanılarak nicel bir yaklaşım benimsenmiştir. Betimsel yöntem, bir konuyla ilgili mevcut durumun araştırılması ve belirlenmesi amacını taşır. Bu bağlamda, Migros çalışanlarının kayıp önleme konusundaki bilgileri eğitim öncesinde ve sonrasında ölçülmüştür. Başka bir deyişle, tarama deseni yöntemi kullanılarak bu araştırmada, genellikle var olan durumların gözlemlenip tanımlanmasını amaçlayan bir yaklaşım benimsenmiştir.

3.2. Veri Toplama Aracı

Araştırmada kullanılan yöntem anket tekniğidir. Bu yöntemde araştırmacı, belirli bir yapıda hazırlanmış sorular kullanarak katılımcılardan güvenilir ve uygun cevaplar alarak fikirlerini ve duygularını ölçmeye çalışır (Hussey ve Hussey, 1997).

Bu araştırma kapsamında tek bir anket hazırlanmış olup aynı sorular katılımcılara eğitimden önce ve sonra olmak üzere iki kez sorulmuştur. Burada amaç katılımcıların eğitimden önce ve sonra olmak üzere bilgileri arasında oluşacak farklılıkları ortaya koymaktır. Bir başka deyişle verilmiş olan hizmet içi eğitimin etkinliğini ortaya çıkarmaktır. Böylelikle kayıp önleme konusunda çalışanlara verilecek olan eğitimlerin ne derece faydalı olup olmadıkları da ortaya konmuş olacaktır.

Bu araştırma kapsamında uygulanan anket Migros Ticaret A.Ş. kayıp önleme departmanı tarafından gerçek vakalar üzerinden tespit edilen hırsızlık yöntemleri ve çalışanların o olaylara vermiş oldukları tepkilerin deneyimlerinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorular Migros Ticaret A.Ş.'de departman gözetmeksizin çalışan herkesin bilgi sahibi olması beklenen konulardan oluşturulmuştur. Bunun en temel sebebi, kayıp önlemenin herhangi bir departmanın tekelinde olan bir konu olmaması, örgüt olarak topyekun bir strateji olarak izlenmesi gereken bir konu olmasındandır.

Anket toplam 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kayıp önlemeye ilişkin bilinmesi gereken konulardan oluşan 15 soru yer almaktadır. İkinci bölüm ise 7 sorudan oluşan kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. Bu bilgi formundan elde edilen veriler hizmet içi eğitimin etkinliği noktasında departman, yaş, cinsiyet, çalışılan mağaza tipi ve bölgesi gibi sebeplerle katılımcılar arasında oluşabilecek farklılaşmaları tespit etmek için kullanılmıştır. Anket aşağıda verilmiştir:

1.	Mağazanın ürün kaybı yaşamasına aşağıdaki maddelerden hangisi veya hangileri neden olur? - Aynı fiyata sahip olmaları sonucu kasiyer farklı ürünlerin sadece bir tanesini okutmuştur. - Müşteri bu ürünlerin ücretini ödemediği mağazayı terk etmiştir. - Aynı markaya ait ürünler tek bir seferde okutulmamıştır.				
	A) 0	B) 1	C) 2	D) 3	Cevap: C
2.	Bir tartılı ürün kasadan geçerken terazi etiketi üzerinde yazan fiyat ve ürün tanımının farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu esnada kasiyer nasıl bir tutum sergilemesi beklenmelidir? A) Müşterinin işlemi iptal edilir ve mağazadan uzaklaştırılır. B) Ürünü alması engellenir. C) Sistemsel bir hata olduğu varsayılır ve işlem devam eder. D) Müşteri bilgilendirilerek ürün bir daha tartılır ve doğru etiket yapıştırılarak kasadan geçmesi sağlanır.				
	A	B	C	D	Cevap: B
3.	Müşteri kasaya 4 adet farklı çikolata ile gelmiştir fakat bir tanesini ürünleri getirdiği sırada yemektedir. Bütün ürünler geçtikten sonra elindeki ürünü vermemiştir ve mağazadan ayrılmaya hazırlanmaktadır. Bu durum karşısında nasıl bir tutum izlenmelidir? A) Müşteri kibar bir şekilde bilgilendirilerek elindeki ürünün barkodunun okutulması sağlanır. B) Müşterinin o ürünü çalma niyetinde olduğu varsayılır ve yetkililere haber verilir. C) Mağaza müdürü çağırılır ve mağaza müdürü bu durum ile ilgilenir. D) Fiyatı ve markası aynı olan bir diğer çikolatanın barkodu okutulur ve müşteriye bu konu yansıtılmaz.				
	A	B	C	D	Cevap: A
4.	I. Kutulu ürünlerin içinin kontrol edilmesinin tek amacı müşterinin kutunun içine başka bir ürün sakladığından şüphelenilmesidir. II. Kasiyerin bazı durumlarda ayakta çalışması kötü niyetli müşterilerin planını bozabilir. Yukarıdaki ifadelerden hangileri doğrudur?				
	A) Yalnız I	B) Yalnız II	C) I ve II	D) Hiçbiri	Cevap: B
5.	Bir müşteri reyonları gezerken çantasına bir ürün koyduğu tespit edilmiştir. Müşteri kasaya geldiğinde unuttuğu bir ürün olmadığını söylemiştir. Kasiyer bu durum karşısında müşteriye suçlayarak yetkilileri arama kararı almıştır. Kasiyerin bu tutumu:				
	A) Doğrudur.	B) Yanlıştır.	Cevap: B		
6.	Bir müşteri çoklu ambalajlı bira almaktadır. Bir biranın adedi 11 TL'dir. Kasiyer çoklu ürün barkodu yerine tekli birayı okuttuktan sonra müşteri pakete ne kadar ödeyecektir ve burada yapılan yanlış nedir?				
	A) 11 TL ödeyecektir, herhangi bir yanlış yoktur.	B) 11 TL ödeyecektir, paketin barkodu okutulması gerekirken sadece bir tanesi okutulmuştur.	C) 66 TL ödeyecektir, herhangi bir sorun yoktur.	D) 66 TL ödeyecektir, paketin barkodu okutulması gerekirken sadece bir tanesi okutulmuştur.	Cevap: B
7.	Bir müşteri kasaya market arabası ile gelmiştir. Market arabasında 8 adet ürün olmasına rağmen 6 adet ürünün olduğunu söylemiştir. Kasiyer bu durumda nasıl bir tutum sergilemelidir?				

	A) Müşteriye güvenmeli ve söylediği miktarda ürünü okutmalıdır, aksi takdirde müşteri rencide olabilir.	B) Kasiyer arabanın içine bakarak uzaktan saymalıdır.	C) Mağaza müdürü çağırılarak bu durum ona danışılmalıdır.	D) Arabanın içindeki ürünler tekrardan sayılmalı ve aynı markanın farklı ürünleri olmasına karşı barkodları kontrol edilmelidir.	Cevap: D
8.	I. Sigara Dolabı kilitlenmelidir. II. Kasa kapatılmalıdır. III. Kasa başı terk edilmemelidir. IV. Kasa arası açık bırakılmalıdır. Yukarıdaki ifadelerden kaç tanesi kasiyer molaya çıktığında yapması gerekenler için doğrudur?				
	A) 1	B) 2	C) 3	D) 4	Cevap: C
9.	MoneyKart indirimi ile ilgili aşağıdakilerden hangisi veya hangileri doğrudur? (Birden fazla şık işaretlenebilir)				
	A) Kasa ekran uyarıları dikkate alınmalıdır ve müşterinin MoneyKartı'nın geçerli olduğundan emin olunmalıdır.	B) MoneyKartı geçerli olmayan müşterinin sorun çıkarmaması adına indirim uygulanmalıdır.	C) MoneyKartı geçerli olmayan müşteri işlemin başında uyarılarak memnuniyetsizlik yaşamayı engellenmelidir.	D) Memnuniyetsizliğini belirtip sorun çıkaran müşteri güvenlik eşliğinde mağazanın dışına alınmalıdır.	Cevap: A
10.	Aşağıdakilerden hangisi bir şüpheli müşteri hareketi değildir?				
	A) Sürekli izlenip izlenmediğini kontrol eden müşteriler.	B) Çalışanlara üst üste sorular soran müşteri.	C) Mağazada çanta ile dolaşan müşteri.	D) Kameraların nerede olduğunu anlamaya çalışan müşteriler.	Cevap: C
11.	Kasa güvenliğinin sağlanması için alınan önlemlerden hangisi yanlıştır?				
	A) Kasiyer her molaya çıkışında kasayı kilitlemelidir.	B) Kasiyer şüpheli müşterilerin ürünlerini ayakta durarak okutmalıdır.	C) Kutulu ürünler açılmadan okutulmalıdır.	D) Sürekli kameralara bakan müşterilere dikkat edilmelidir.	Cevap: C
12.	I. Çanta takan her şüpheli müşteri mağazadan çıkmadan önce çantası aranır. II. Reyonları gezerken ürünü alıp, kasada vermeyen müşterilere rencide edilmeden ürünü alıp almadıkları sorulur. Yukarıdaki ifadelerden hangisi veya hangileri doğrudur?				
	A) Yalnız I	B) Yalnız II	C) I ve II	D) Hiçbiri	Cevap: B
13.	Bir müşteri MoneyKart indirimlerinden yararlanmak istemektedir. Kasiyer kartı okutmuştur fakat müşteriyi rencide etmemek için ekranda çıkan uyarıya bakmamıştır. Bu davranış:				
	A) Doğru bir tutumdur.	B) Yanlış bir tutumdur.	Cevap: B		

14.	Bir müşteri aldığı ürünleri ödemedten çıkış yapmaktadır. Bunu fark eden mağaza çalışanı müşteriye kibarca uyarmıştır fakat müşteri ödemediğini söylemeye devam etmektedir. Bu durumda aşağıdakilerden hangisi veya hangileri kasa çalışanının yapması gereken davranışlardandır?			
	• Müşteriden fiş göstermesini istemesi. • Müşteriyi ödemesi için zorlaması. • Eğer bir fiş gösterdiyse tarihi ve saati kontrol etmesi. • Sırayı bekletmemek için daha sonra ilgilenmesi.			
	A) 1	B) 2	C) 3	D) 4
	Cevap: B			
15.	Aşağıdaki sorulardan doğru olanları işaretleyiniz.			
	• _ Kasa arası çalışan moladayken açık bırakılmak zorundadır. (Yanlış) • _ Ekran uyarıları kontrol edilmeden hiçbir işlem alınmamalıdır. (Doğru) • _ Çalışanlara üst üste sorular soran müşteriler şüpheli konumundadır. (Doğru) • _ Müşterinin alacağı ürün sayısını söylemesine rağmen bir kez daha saymak müşteriye karşı yapılan bir yanlıştır. (Yanlış) • _ Şüpheli hareketlerde bulunan müşteriler derhal mağazadan uzaklaştırılmalıdır. (Yanlış)			

Daha önce de belirtildiği üzere anketin ikinci bölümü kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. Bu bilgi formunda katılımcılara toplam 7 adet soru sorulmuştur. Bunlar katılımcıların cinsiyetlerini, yaşlarını, medeni durumlarını, Migros'ta çalıştıkları süreleri, çalıştıkları illeri, çalıştıkları Migros alt formatlarını ve Migros'ta çalıştıkları pozisyonları belirlemeye yönelik sorulardır. Anket sonucunda elde edilen katılımcılara ilişkin bilgi verileri bu araştırmanın bulgular kısmının ilk bölümünde verilmiştir. Bu veriler, yine daha önce belirtildiği üzere hizmet içi eğitimin etkinliği noktasında departman, yaş, cinsiyet, çalışılan mağaza tipi ve bölgesi gibi sebeplerle katılımcılar arasında oluşabilecek farklılaşmaları tespit etmek için kullanılmıştır.

3.3. Evren ve Örneklem

2022 yılı Haziran ayı sonu itibarıyla Migros'ta toplam 45 bin kişi çalışmaktadır. Daha önce de belirtildiği üzere kayıp önlemenin şirket içi topyekun anlaşılması ve uygulanması gereken bir strateji olduğu düşünüldüğünde tüm çalışanlar bu araştırmanın evrenini oluşturmaktadır denilebilecektir. Tüm çalışanlara anket linki gönderilmiş olsa da bu ankete dönüş 1081 kişi ile sınırlı kalmıştır. 45 bin kişilik anket evreni yüzde 99 güvenilirlik oranı ve yüzde 5 hata payı ile toplam 656 örneklem sayısını vermektedir. Bu sayı minimum ulaşılması gereken sayıdır. Bu anlamda bu araştırma kapsamında 1081 sayısına ulaşılarak örneklem hedefi gerçekleştirilmiştir.

3.4. Veriler ve Toplanması

Anketler ve eğitim Migros'un çalışanlarına sağlamış olduğu eğitim ve iletişim platformu üzerinden gerçekleştirilmiş ve veriler bu platform aracılığı ile toplanmıştır. Toplanan veriler önce Excel dosyasına daha sonra da SPSS'e aktarılarak analiz edilmiştir.

3.5. Verilerin Çözümlemesi ve Yorumlanması

Araştırma kapsamında toplanan kişisel bilgiler frekans analizi yardımıyla çözümlenmiştir. Böylece katılımcılara ait kişisel bilgi farklılıkları yüzdesel olarak ifade edilebilmiştir. Bu analizi takiben ilk test sonuçları ve son test sonuçları betimsel istatistiksel aracılığıyla analiz edilerek iki test arasındaki farklılaşmalar grafikler ile verilmiştir. Son olarak eğitim sonrası gerçekleşen yüzdesel değişimler kişisel bilgiler ile birlikte analiz edilmiştir. Bu analiz için Crosstabulation analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda eğitim sonrası gerçekleşen yüzdesel değişimlerin katılımcıların kişisel bilgilerine göre dağılımları ortaya konmuştur.

BÖLÜM 4: BULGULAR

4.1. Demografik Özellikler

4.1.1. Cinsiyet

Tablo 1

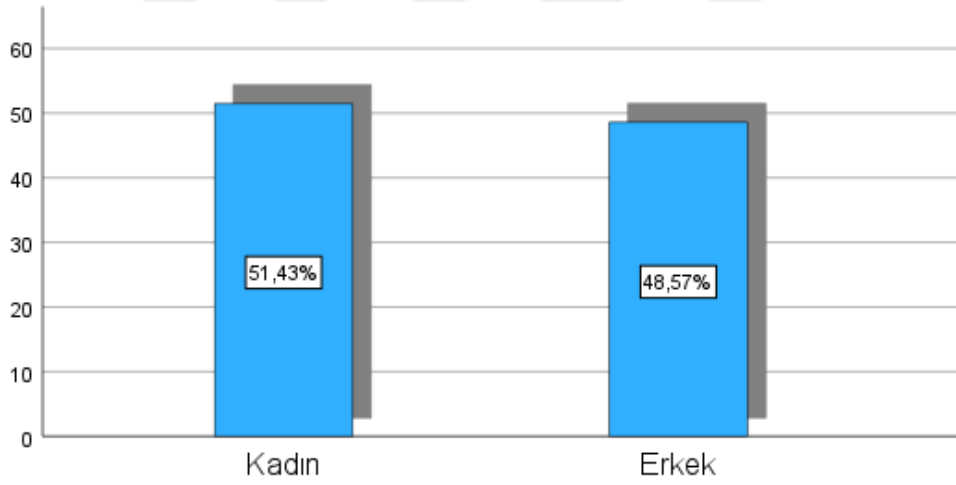
Cinsiyet

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Kadın	556	51,4	51,4	51,4
Erkek	525	48,6	48,6	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıda yer alan tabloda, katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları yer almaktadır. Sonuçlara göre, katılımcıların %51'i kadın ve %49'u ise erkeklerden oluşmaktadır.

Şekil 1

Cinsiyet



4.1.2. Yaş

Tablo 2

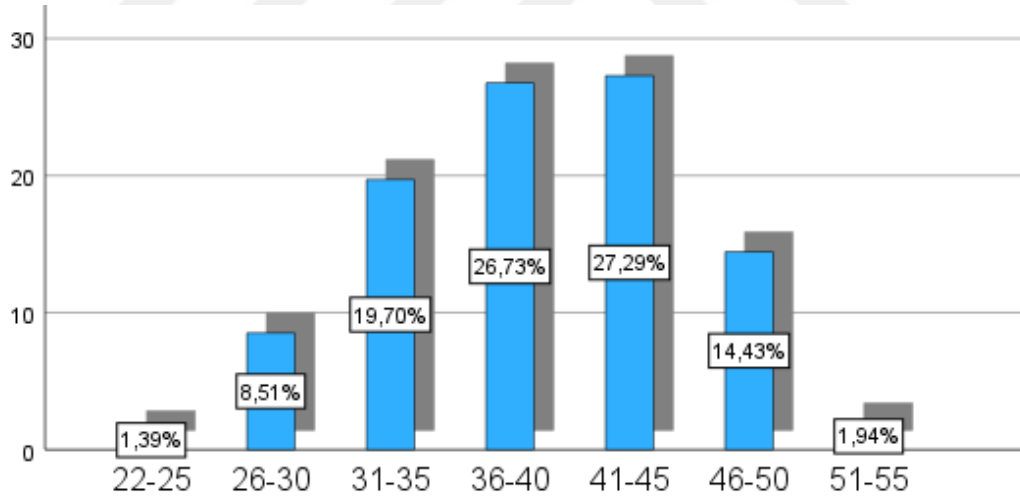
Yaş

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
22-25	15	1,4	1,4	1,4
26-30	92	8,5	8,5	9,9
31-35	213	19,7	19,7	29,6
36-40	289	26,7	26,7	56,3
41-45	295	27,3	27,3	83,6
46-50	156	14,4	14,4	98,1
51-55	21	1,9	1,9	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıda yer alan tabloda, katılımcıların yaşlarına göre dağılımları yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların çoğunluğunun 36 ile 45 yaş aralığında (%28'i 36-40 yaş; %27'si 41-45) oldukları anlaşılmaktadır.

Şekil 2

Yaş



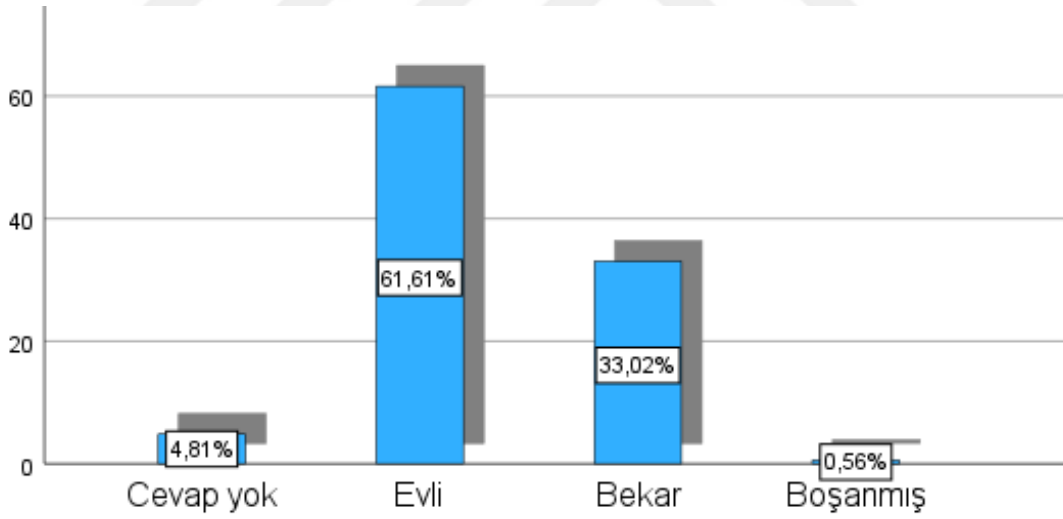
4.1.3. Medeni Durum

Tablo 3
Medeni Durum

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Cevap yok	52	4,8	4,8	4,8
Evli	666	61,6	61,6	66,4
Bekar	357	33,0	33,0	99,4
Boşanmış	6	,6	,6	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları yer almaktadır. Sonuçlara göre, katılımcıların çoğunluğu (%61) evli bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların %33'ü ise bekarıdır.

Şekil 3
Medeni Durum



4.1.4. Çalışılan Süre

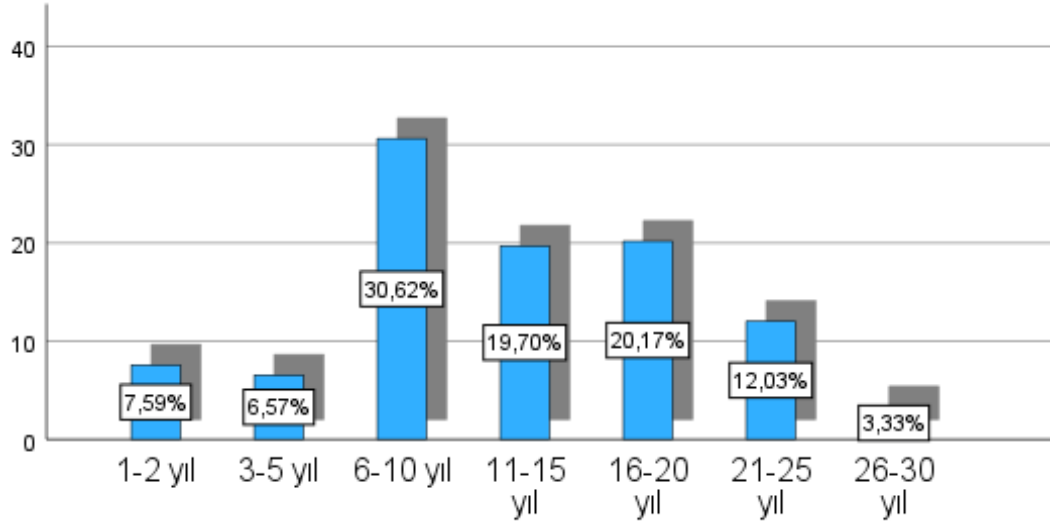
Tablo 4: Çalışılan Süre

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
1-2 yıl	82	7,6	7,6	7,6
3-5 yıl	71	6,6	6,6	14,2
6-10 yıl	331	30,6	30,6	44,8
11-15 yıl	213	19,7	19,7	64,5
16-20 yıl	218	20,2	20,2	84,6
21-25 yıl	130	12,0	12,0	96,7
26-30 yıl	36	3,3	3,3	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların işyerinde toplam çalışmış oldukları süreye göre dağılımları yer almaktadır. Sonuçlara göre, katılımcıların %30'u 6-10 yıl arası, %20'si 16-20 yıl arası, %20'si 11-15 yıl arası, %12'si 21-25 yıl arası, %8'i 1-2 yıl arası, %7'si 3-5 yıl arası ve %3'ü de 26-30 yıl arası toplam çalışma sürelerine sahiptirler.

Şekil 4

Çalışılan Süre



4.1.5. Çalışılan İl

Tablo 5
Çalışılan İl

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Adana	2	,2	,2	,2
Adıyaman	5	,5	,5	,6
Afyon	3	,3	,3	,9
Aksaray	1	,1	,1	1,0
Ankara	101	9,3	9,3	10,4
Antalya	44	4,1	4,1	14,4
Artvin	1	,1	,1	14,5
Aydın	90	8,3	8,3	22,8
Balıkesir	65	6,0	6,0	28,9
Bartın	2	,2	,2	29,0
Bitlis	5	,5	,5	29,5
Bolu	4	,4	,4	29,9
Bursa	12	1,1	1,1	31,0
Çanakkale	20	1,9	1,9	32,8
Çorum	4	,4	,4	33,2
Denizli	13	1,2	1,2	34,4
Diyarbakır	12	1,1	1,1	35,5
Düzce	3	,3	,3	35,8
Edirne	19	1,8	1,8	37,6
Elazığ	9	,8	,8	38,4
Erzincan	1	,1	,1	38,5
Eskişehir	9	,8	,8	39,3
Gaziantep	5	,5	,5	39,8
Hatay	17	1,6	1,6	41,4
Isparta	1	,1	,1	41,4
İstanbul	129	11,9	11,9	53,4
İzmir	230	21,3	21,3	74,7
Karabük	1	,1	,1	74,7
Kayseri	2	,2	,2	74,9
Kırklareli	32	3,0	3,0	77,9
Kocaeli	12	1,1	1,1	79,0
Konya	5	,5	,5	79,5
Kütahya	3	,3	,3	79,7
Malatya	10	,9	,9	80,7
Manisa	26	2,4	2,4	83,1
Mardin	11	1,0	1,0	84,1
Mersin	3	,3	,3	84,4
Muğla	95	8,8	8,8	93,2
Nevşehir	5	,5	,5	93,6
Niğde	2	,2	,2	93,8
Ordu	1	,1	,1	93,9
Sakarya	10	,9	,9	94,8
Samsun	2	,2	,2	95,0
Sivas	1	,1	,1	95,1
Şanlıurfa	4	,4	,4	95,5
Tekirdağ	18	1,7	1,7	97,1
Tokat	2	,2	,2	97,3
Trabzon	2	,2	,2	97,5
Uşak	5	,5	,5	98,0
Van	6	,6	,6	98,5
Yalova	14	1,3	1,3	99,8
Zonguldak	2	,2	,2	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda, araştırmaya dahil olan katılımcıların çalıştıkları illere göre dağılımları yer almaktadır. Sonuçlara göre, araştırmaya en çok İzmir (%21), İstanbul (%12), Ankara (%9), Muğla (%9), Aydın (%8) illerinden katılımcı dahil olmuştur.

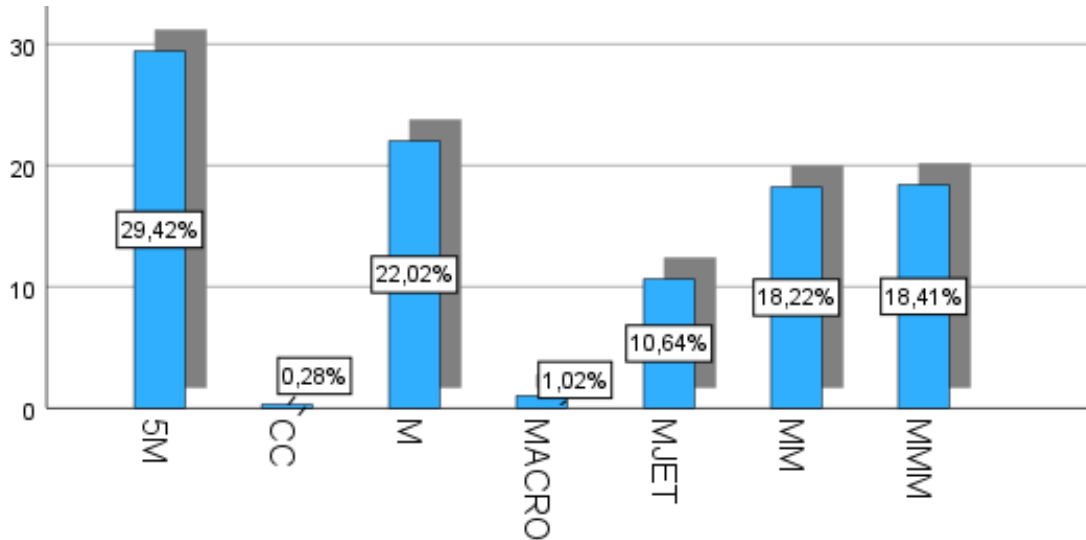
4.1.6. Çalışılan Alt Format

Tablo 6
Çalışılan Alt Format

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
5M	318	29,4	29,4	29,4
CC	3	,3	,3	29,7
M	238	22,0	22,0	51,7
MACRO	11	1,0	1,0	52,7
MJET	115	10,6	10,6	63,4
MM	197	18,2	18,2	81,6
MMM	199	18,4	18,4	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda, araştırmaya dahil olan katılımcıların hangi alt formatta çalıştıklarına dair bilgiler yer almaktadır. Sonuçlara göre, katılımcıların %29'unun 5M'de, %22'sinin M'de %18'sinin MM'de, yine %22'sinin MMM'de ve %11'inin de MJET'de çalıştıkları görülmektedir.

Şekil 5
Çalışılan Alt Format



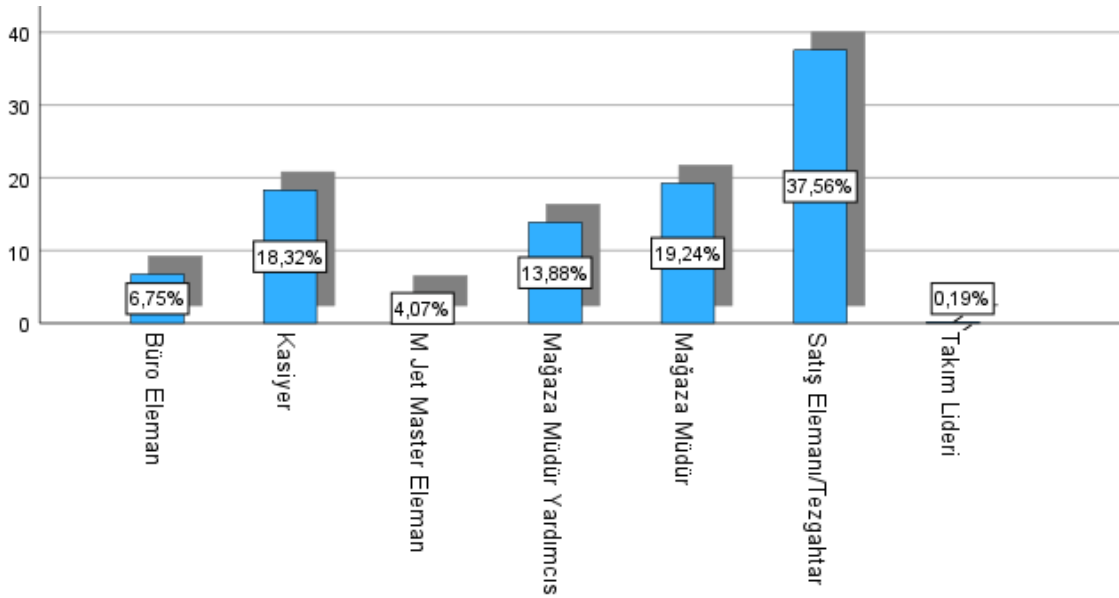
4.1.7. Çalışılan Pozisyon

Tablo 7
Çalışılan Pozisyon

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
Büro Elemanı	73	6,8	6,8	6,8
Kasiyer	198	18,3	18,3	25,1
M Jet Master Eleman	44	4,1	4,1	29,1
Mağaza Müdür Yardımcısı	150	13,9	13,9	43,0
Mağaza Müdürü	208	19,2	19,2	62,3
Satış Elemanı/Tezgahtar	406	37,6	37,6	99,8
Takım Lideri	2	,2	,2	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda ise, katılımcıların mağazada çalıştıkları pozisyonlara ilişkin dağılımlar yer almaktadır. Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların çoğunluğunu (%38'i) satış elemanı/tezgahtarlar oluşturmaktadır. Geriye kalan katılımcıların %19'u mağaza müdürü, %18'i kasiyer, %14'ü mağaza müdür yardımcısı, %7'si büro elemanı ve %4'ü de MJet master elemanlarından oluşmaktadır.

Şekil 6
Çalışılan Pozisyon



4.2. Test Sonuçları

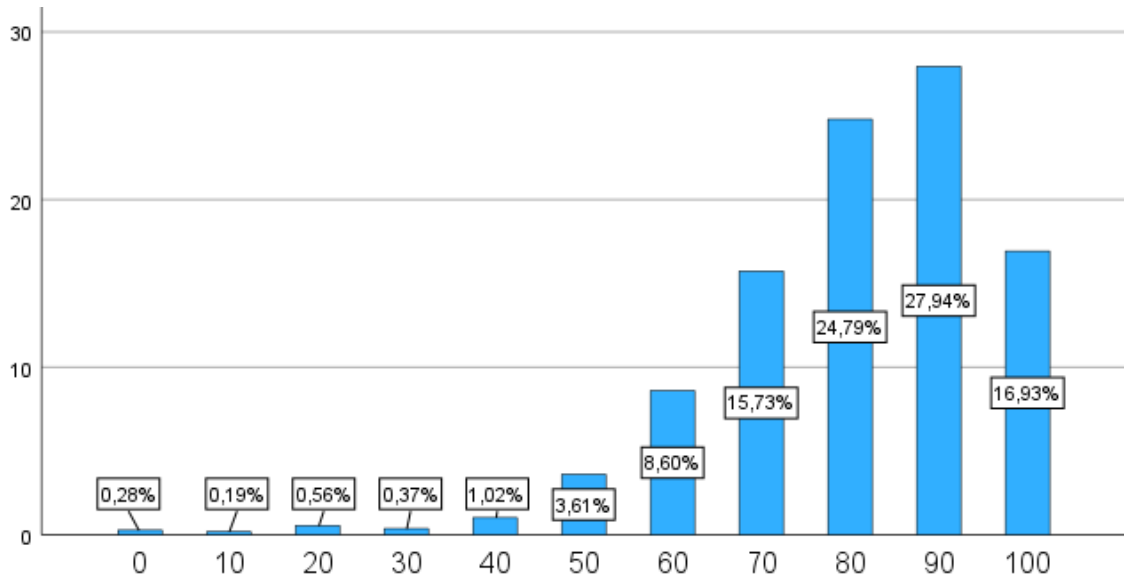
4.2.1. Ön-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları

Tablo 8
Ön-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
0	3	,3	,3	,3
10	2	,2	,2	,5
20	6	,6	,6	1,0
30	4	,4	,4	1,4
40	11	1,0	1,0	2,4
50	39	3,6	3,6	6,0
60	93	8,6	8,6	14,6
70	170	15,7	15,7	30,3
80	268	24,8	24,8	55,1
90	302	27,9	27,9	83,1
100	183	16,9	16,9	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların ön-test uygulamasından aldıkları puanlara göre dağılımlarına yer verilmiştir. Sonuçlara göre, katılımcıların %28'i 90 puan, %25'i 80 puan, %17'si 100 puan, %16'sı 70 puan, %9'u 60 puan, %4'ü 50 puan ve %1'i ise 40 puan almışlardır. Bu verilere göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun 80 ve üzeri puan aldıkları anlaşılmaktadır.

Şekil 7
Ön-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları



4.2.2. Son-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları

Tablo 9

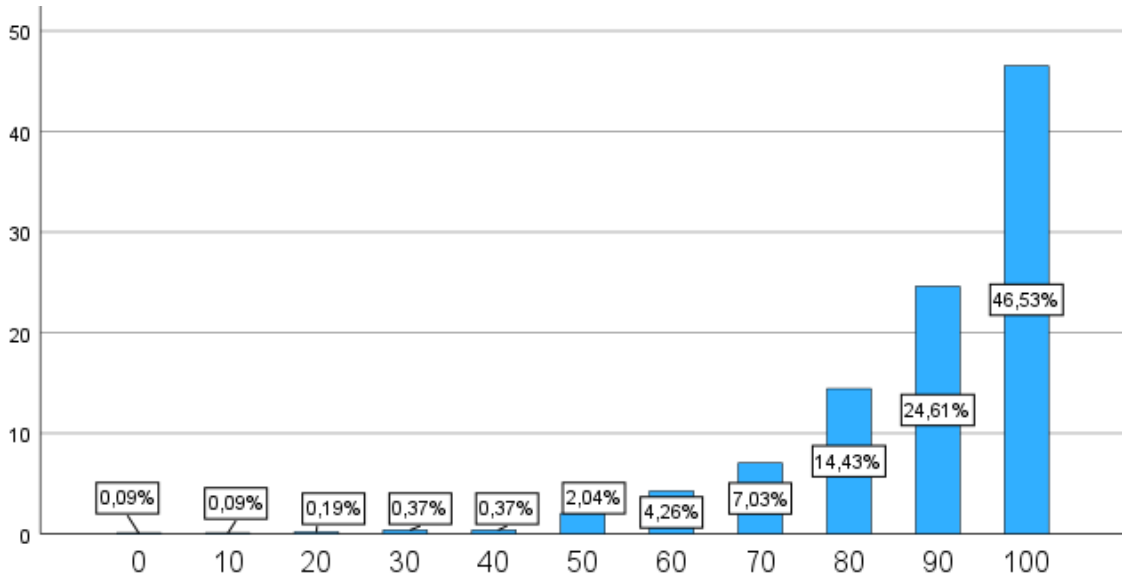
Son-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
0	1	,1	,1	,1
10	1	,1	,1	,2
20	2	,2	,2	,4
30	4	,4	,4	,7
40	4	,4	,4	1,1
50	22	2,0	2,0	3,1
60	46	4,3	4,3	7,4
70	76	7,0	7,0	14,4
80	156	14,4	14,4	28,9
90	266	24,6	24,6	53,5
100	503	46,5	46,5	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Yukarıdaki tabloda ise, katılımcıların eğitimden sonra yapılan son-test uygulamasından aldıkları puanlara göre dağılımlarına yer verilmiştir. Sonuçlara göre, katılımcıların %47'si 100 puan, %25'i 90 puan, %14'ü 80 puan, %7'si 70 puan, %4'ü 60 puan ve %2'si 50 puan almışlardır. Bu verilere göre, katılımcıların büyük çoğunluğunun 90 ve üzeri puan aldıkları anlaşılmaktadır.

Şekil 8

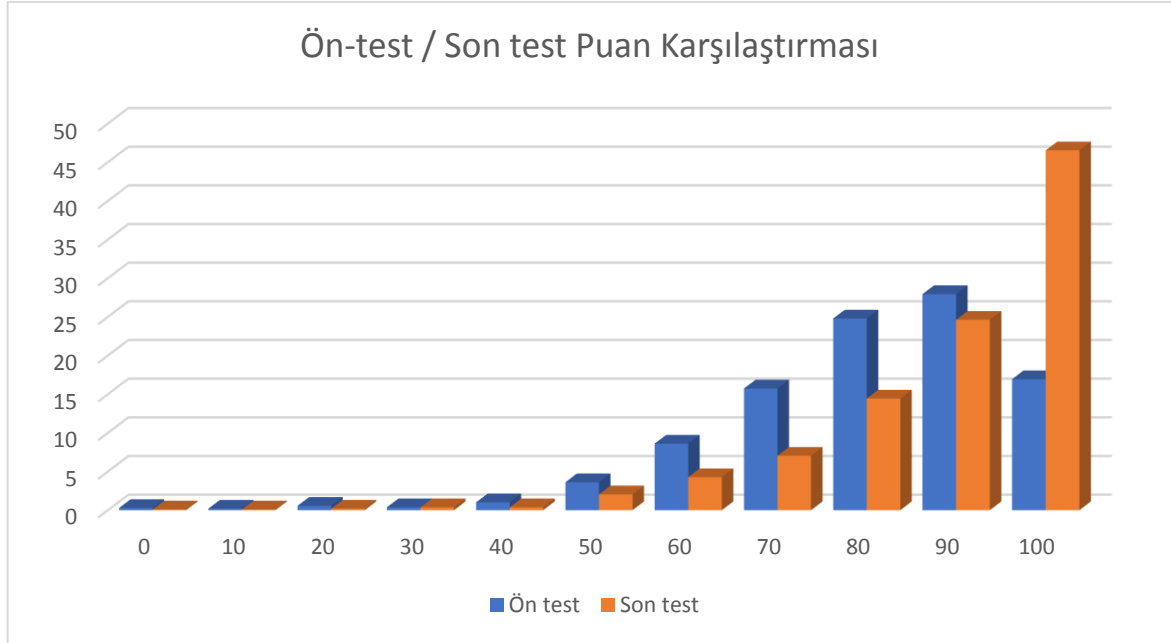
Son-test Sonucu Alınan Puan Dağılımları



4.2.3. Ön-test / Son-test Fark Dağılımları

Şekil 9

Ön-test / Son-test Puan Karşılaştırması



Katılımcıların ön test ve son test puanlarının karşılaştırılması yapıldığında, son testten 100 puan alanların sayısında ciddi oranda artış gözlemlenmektedir. Bu durum, ön testten 100 puan ve altı alan katılımcıların, son testte puanlarını arttırarak 100 puan aldıkları anlamına gelmektedir.

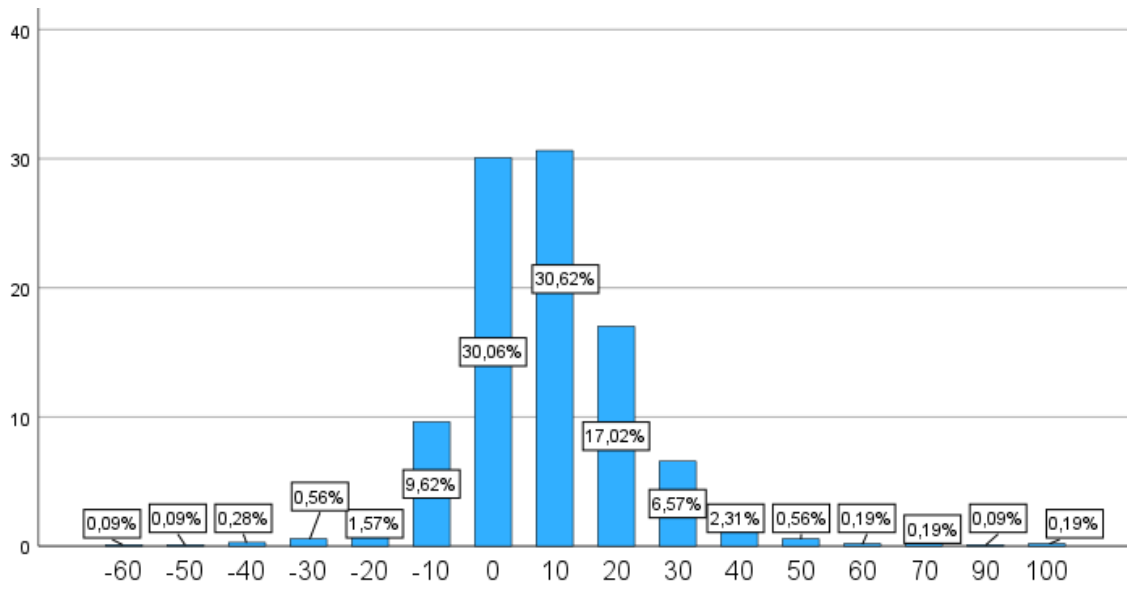
Tablo 10

Ön-test / Son-test Fark Dağılımları

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
-60	1	,1	,1	,1
-50	1	,1	,1	,2
-40	3	,3	,3	,5
-30	6	,6	,6	1,0
-20	17	1,6	1,6	2,6
-10	104	9,6	9,6	12,2
0	325	30,1	30,1	42,3
10	331	30,6	30,6	72,9
20	184	17,0	17,0	89,9
30	71	6,6	6,6	96,5
40	25	2,3	2,3	98,8
50	6	,6	,6	99,4
60	2	,2	,2	99,5
70	2	,2	,2	99,7
90	1	,1	,1	99,8
100	2	,2	,2	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

Ön test ile son test puan farklarına bakıldığında, katılımcıların çoğunluğunun son testte puanlarının yükseldiği görülmektedir. Katılımcıların %31'inin son testte ön testten 10 puan daha fazla puan aldıkları, %17'sinin 20 puan daha fazla aldıkları, %7'sinin 30 puan daha fazla puan aldıkları ve %2'sinin de 40 puan daha fazla puan aldıkları belirlenmiştir. Bu da toplamda katılımcıların %57'sinin son testte daha fazla puan aldıklarını sonucunu göstermektedir. Katılımcıların %30'unun ise ön test ile son test puanlarının aynı oldukları görülmektedir. %10 katılımcı ise son testte, ön teste göre 10 puan daha düşük puan almışlardır.

Şekil 10
Ön-test / Son-test Fark Dağılımları

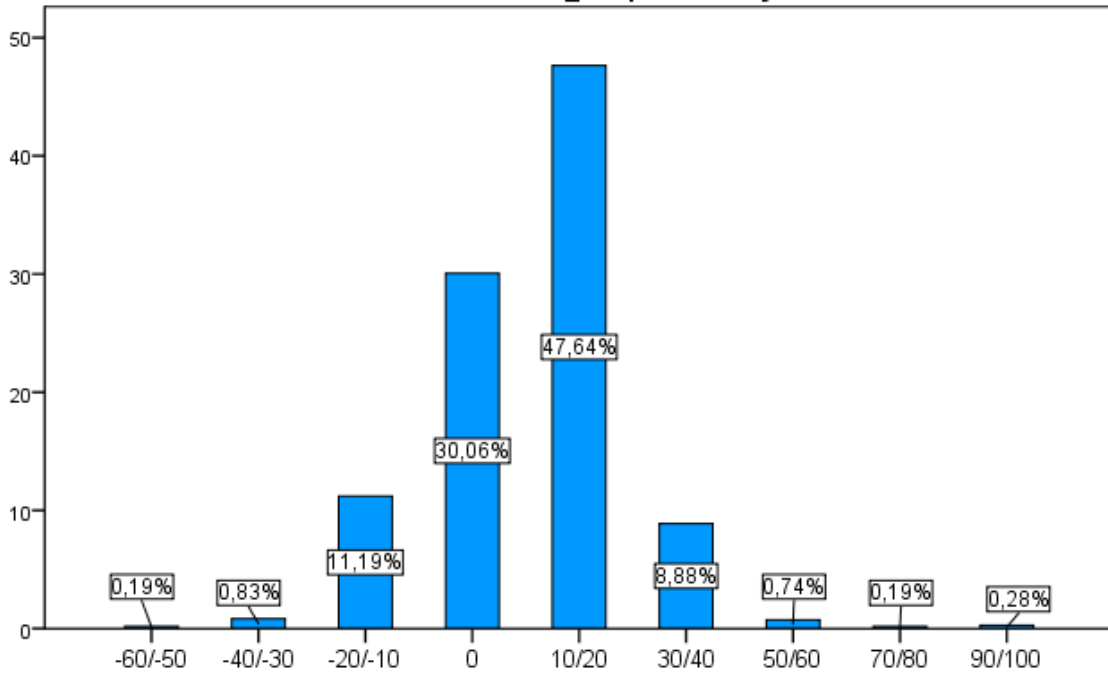


Tablo 11
Ön-test / Son-test Fark Gruplandırılmış

	Sayı	Yüzde	Geçerli yüzde	Kümülatif yüzde
-60/-50	2	,2	,2	,2
-40/-30	9	,8	,8	1,0
-20/-10	121	11,2	11,2	12,2
0	325	30,1	30,1	42,3
10/20	515	47,6	47,6	89,9
30/40	96	8,9	8,9	98,8
50/60	8	,7	,7	99,5
70/80	2	,2	,2	99,7
90/100	3	,3	,3	100,0
Toplam	1081	100,0	100,0	

İlerleyen analizlerde daha anlaşılır veriler elde edebilmek adına ön test ile son test puan farklarının gruplandırılması yapılmıştır. Ön test ile son testte aynı puanı alanlar ayrı bir grup olarak değerlendirilmiştir.

Şekil 11
Ön-test / Son-test Fark Gruplandırılmış



4.3. Ön-test/Son-test Farkın Demografik Özelliklere Göre Karşılaştırılması

4.3.1. Cinsiyete Göre Ön test/Son test Farkın Karşılaştırılması

Tablo 12
Cinsiyete Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması

			Fark_gruplandırılmış									Toplam
			-60/-50	-40/-30	-20/-10	0	10/20	30/40	50/60	70/80	90/100	
Cinsiyet	Kadın	Sayı	0	5	62	187	247	49	3	1	2	556
		%	,0%	,9%	11,2%	33,6%	44,4%	8,8%	,5%	,2%	,4%	100,0%
	Erkek	Sayı	2	4	59	138	268	47	5	1	1	525
		%	,4%	,8%	11,2%	26,3%	51,0%	9,0%	1,0%	,2%	,2%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların ön test ile son testten aldıkları puan arasındaki farkın cinsiyetlerine göre dağılımları yer almaktadır. Kadınların %33'ü ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Kadınların toplamda %12'si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; toplamda %54'ü ise son testte ön teste göre daha yüksek puan almışlardır.

Katılımcı erkeklerin ise %26'sı ön test ile son testte aynı puanı almışlardır. Erkeklerin %12'si son testte ön teste göre daha düşük puan alırlarken, %61'i ise son testteki puanlarını yükseltmişlerdir.

Elde edilen bu sonuçlara göre, erkeklerin kadınlara kıyasla eğitimden daha pozitif yararlandıkları sonucuna ulaşılabilmektedir.

4.3.2. Yaşa Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması

Tablo 13
Yaşa Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması

			Fark_gruplandırılmış									Toplam
			-60/-50	-40/-30	-20/-10	0	10/20	30/40	50/60	70/80	90/100	
Yaş	22-25	Sayı	0	0	0	4	8	3	0	0	0	15
		%	,0%	,0%	,0%	26,7%	53,3%	20,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	26-30	Sayı	0	2	8	40	34	6	0	1	1	92
		%	,0%	2,2%	8,7%	43,5%	37,0%	6,5%	,0%	1,1%	1,1%	100,0%
	31-35	Sayı	0	2	24	62	101	21	2	0	1	213
		%	,0%	,9%	11,3%	29,1%	47,4%	9,9%	,9%	,0%	,5%	100,0%
	36-40	Sayı	0	1	35	81	139	30	1	1	1	289
		%	,0%	,3%	12,1%	28,0%	48,1%	10,4%	,3%	,3%	,3%	100,0%
41-45	Sayı	1	1	34	94	144	19	2	0	0	295	
	%	,3%	,3%	11,5%	31,9%	48,8%	6,4%	,7%	,0%	,0%	100,0%	
46-50	Sayı	1	3	17	39	78	16	2	0	0	156	
	%	,6%	1,9%	10,9%	25,0%	50,0%	10,3%	1,3%	,0%	,0%	100,0%	
51-55	Sayı	0	0	3	5	11	1	1	0	0	21	
	%	,0%	,0%	14,3%	23,8%	52,4%	4,8%	4,8%	,0%	,0%	100,0%	

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların ön test ile son testten aldıkları puan arasındaki farkın yaşlarına göre dağılımları yer almaktadır.

22-25 yaş aralığındaki katılımcıların %27'si ön test ile son testten aynı puanı alırlarken; geriye kalan %73 katılımcı ise son testte ön teste göre daha yüksek puan almışlardır.

26-30 yaş aralığındaki katılımcıların %43'ü ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu yaş grubundaki katılımcıların %11'i son testte daha düşük puan alırlarken; %46'sı ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

31-35 yaş aralığındaki katılımcıların %29'u ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu yaş grubundaki katılımcıların %12'si son testte daha düşük puan alırlarken; %59'u ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

36-40 yaş aralığındaki katılımcıların %28'i ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu yaş grubundaki katılımcıların %12'si son testte daha düşük puan alırlarken; %60'ı ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

41-45 yaş aralığındaki katılımcıların %32'si ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu yaş grubundaki katılımcıların %12'si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %56'sı ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

46-50 yaş aralığındaki katılımcıların %25'i ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu yaş grubundaki katılımcıların %13'ü son testte daha düşük puan alırlarken; %62'si ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

51-55 yaş aralığındaki katılımcıların %24'ü ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu yaş grubundaki katılımcıların %14'ü son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %62'si ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Elde edilen sonuçlara göre, 22-25 yaş arası katılımcıların son testte diğer yaş gruplarına kıyasla daha başarılı oldukları görülmektedir. Ayrıca bu yaş grubunda son testte ön testten daha düşük puan alan hiçbir katılımcı da olmamıştır. Bu anlamda eğitimden en fazla faydayı 22-25 yaş grubunun sağladığı sonucuna ulaşılabilmektedir.

4.3.3. Medeni Duruma Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması

Tablo 14

Medeni Duruma Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması

			Fark_gruplandırılmış									Toplam
			-60/-50	-40/-30	-20/-10	0	10/20	30/40	50/60	70/80	90/100	
Medeni durum	Cevap yok	Sayı	1	1	4	13	25	7	0	1	0	52
		%	1,9%	1,9%	7,7%	25,0%	48,1%	13,5%	,0%	1,9%	,0%	100,0%
	Evli	Sayı	1	5	72	197	330	53	5	0	3	666
		%	,2%	,8%	10,8%	29,6%	49,5%	8,0%	,8%	,0%	,5%	100,0%
	Bekar	Sayı	0	3	44	113	158	35	3	1	0	357
		%	,0%	,8%	12,3%	31,7%	44,3%	9,8%	,8%	,3%	,0%	100,0%
	Boşanmış	Sayı	0	0	1	2	2	1	0	0	0	6
		%	,0%	,0%	16,7%	33,3%	33,3%	16,7%	,0%	,0%	,0%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların ön test ile son testten aldıkları puan arasındaki farkın medeni durumlarına göre dağılımları yer almaktadır.

Evli katılımcıların %30'u ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Evli katılımcıların %12'si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %58'i ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Bekar katılımcıların %31'i ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Evli katılımcıların %13'ü son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %56'sı ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Eşlerinden boşanmış olan katılımcıların %33'ü ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Boşanmış olan katılımcıların %17'si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %50'si ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Bu anlamda evli katılımcıların diğer gruplara göre son testte daha başarılı oldukları ve eğitimin evli katılımcılar üzerinde daha etkin olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

4.3.4. Çalışılan Süreye Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması

Tablo 15

Çalışılan Süreye Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması

			Fark_gruplandırılmış									Toplam
			-60/-50	-40/-30	-20/-10	0	10/20	30/40	50/60	70/80	90/100	
Çalışılan süre	1-2 yıl	Sayı	1	1	7	20	44	8	0	1	0	82
		%	1,2%	1,2%	8,5%	24,4%	53,7%	9,8%	,0%	1,2%	,0%	100,0%
	3-5 yıl	Sayı	0	2	2	26	33	7	0	0	1	71
		%	,0%	2,8%	2,8%	36,6%	46,5%	9,9%	,0%	,0%	1,4%	100,0%
	6-10 yıl	Sayı	0	3	47	95	148	31	6	0	1	331
		%	,0%	,9%	14,2%	28,7%	44,7%	9,4%	1,8%	,0%	,3%	100,0%
	11-15 yıl	Sayı	0	0	27	70	95	21	0	0	0	213
		%	,0%	,0%	12,7%	32,9%	44,6%	9,9%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	16-20 yıl	Sayı	0	1	26	59	109	20	1	1	1	218
		%	,0%	,5%	11,9%	27,1%	50,0%	9,2%	,5%	,5%	,5%	100,0%
	21-25 yıl	Sayı	1	2	12	41	66	7	1	0	0	130
		%	,8%	1,5%	9,2%	31,5%	50,8%	5,4%	,8%	,0%	,0%	100,0%
	26-30 yıl	Sayı	0	0	0	14	20	2	0	0	0	36
		%	,0%	,0%	,0%	38,9%	55,6%	5,6%	,0%	,0%	,0%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların ön test ile son testten aldıkları puan arasındaki farkın işyerinde toplam çalıştıkları süreye göre dağılımları yer almaktadır.

İşyerinde 1-2 yıldır çalışan katılımcıların %24'ü ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu katılımcıların toplamda %11'i son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; toplamda %65'i ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

İşyerinde 3 ile 5 yıl arasında görev yapmakta olan katılımcıların %37'si ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu katılımcıların toplamda %5'i son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; toplamda %58'i ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

İşyerinde 6 ile 10 yıl arasında görev yapmakta olan katılımcıların %29'u ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu katılımcıların toplamda %15'i son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; toplamda %56'sı ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

İşyerinde 11 ile 15 yıl arasında görev yapmakta olan katılımcıların %33'ü ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu katılımcıların toplamda %13'ü son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; toplamda %54'ü ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

İşyerinde 16 ile 20 yıl arasında görev yapmakta olan katılımcıların %27'si ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu katılımcıların toplamda %12'si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; toplamda %61'i ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

İşyerinde 21 ile 25 yıl arasında görev yapmakta olan katılımcıların %31'i ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu katılımcıların toplamda %12'si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; toplamda %57'si ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

İşyerinde 26 ile 30 yıl arasında görev yapmakta olan katılımcıların %39'u ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Bu katılımcılar arasında hiçbir katılımcı son testte ön testten daha düşük puan almamıştır. Katılımcıların toplamda %61'i ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında, işyerinde sadece 1-2 yıldır görev yapan çalışanların daha uzun çalışanlara kıyasla son testte daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu anlamda, eğitimden en fazla fayda sağlayan grubun yeni işe başlayan çalışanlar olduğu anlaşılmaktadır.

4.3.5. Çalışılan Alt Formata Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması

Tablo 16

Çalışılan Alt Formata Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması

			Fark gruplandırılmış									Toplam
			-60/-50	-40/-30	-20/-10	0	10/20	30/40	50/60	70/80	90/100	
Çalışılan alt format	5M	Sayı	0	2	43	106	133	28	4	1	1	318
		%	,0%	,6%	13,5%	33,3%	41,8%	8,8%	1,3%	,3%	,3%	100,0%
	CC	Sayı	0	0	0	0	2	1	0	0	0	3
		%	,0%	,0%	,0%	,0%	66,7%	33,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	M	Sayı	0	3	26	66	116	27	0	0	0	238
		%	,0%	1,3%	10,9%	27,7%	48,7%	11,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	MACRO	Sayı	0	0	0	4	4	3	0	0	0	11
		%	,0%	,0%	,0%	36,4%	36,4%	27,3%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	MJET	Sayı	0	0	14	29	58	12	1	0	1	115
		%	,0%	,0%	12,2%	25,2%	50,4%	10,4%	,9%	,0%	,9%	100,0%
	MM	Sayı	1	1	20	54	105	13	1	1	1	197
		%	,5%	,5%	10,2%	27,4%	53,3%	6,6%	,5%	,5%	,5%	100,0%
	MMM	Sayı	1	3	18	66	97	12	2	0	0	199
		%	,5%	1,5%	9,0%	33,2%	48,7%	6,0%	1,0%	,0%	,0%	100,0%

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların ön test ile son testten aldıkları puan arasındaki farkın çalıştıkları alt formata göre dağılımları yer almaktadır.

5M’de çalışan katılımcıların %33’ü ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. 5M çalışanlarının %14’ü son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %53’ü ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

CC’de çalışan katılımcıların tamamı son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

M’de çalışan katılımcıların %28’i ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. M çalışanlarının %12’si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %60’ı ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

MACRO çalışanlarının %36’sı ön test ile son testten aynı puanı alırlarken; toplamda %64’ü ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır. MACRO çalışanlarından son testte ön testten daha düşük puan alan hiçbir katılımcı olmamıştır.

MJET çalışanlarının %25’i ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. MJET çalışanlarının %12’si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %63’ü ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

MM çalışanlarının %27’si ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. MM çalışanlarının toplamda %11’i son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %62’si ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

MMM çalışanlarının %33’ü ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. MM çalışanlarının toplamda %11’i son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %56’sı ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Buna göre, MACRO ve CC çalışanlarından son testte ön teste göre daha başarısız olan hiçbir katılımcı bulunmaktadır. Bu anlamda MACRO ve CC çalışanlarının verilen eğitimden en fazla faydayı sağlayan katılımcılar olduğu söylenebilmektedir.

4.3.6. Çalışılan Pozisyona Göre ön test/son test Farkın Karşılaştırılması

Tablo 17

Çalışılan Pozisyona Göre Ön Test/Son Test Farkın Karşılaştırılması

			Fark_gruplandırılmış									Toplam
			-60/-50	-40/-30	-20/-10	0	10/20	30/40	50/60	70/80	90/100	
Çalışılan pozisyon	Büro Elemanı	Sayı	0	0	5	19	43	4	1	0	1	73
		%	,0%	,0%	6,8%	26,0%	58,9%	5,5%	1,4%	,0%	1,4%	100,0%
	Kasiyer	Sayı	0	4	22	78	81	10	2	1	0	198
		%	,0%	2,0%	11,1%	39,4%	40,9%	5,1%	1,0%	,5%	,0%	100,0%
	M Jet Master Eleman	Sayı	0	0	9	7	24	4	0	0	0	44
		%	,0%	,0%	20,5%	15,9%	54,5%	9,1%	,0%	,0%	,0%	100,0%
	Mağaza Müdürü	Sayı	0	0	20	62	106	19	1	0	0	208
		%	,0%	,0%	9,6%	29,8%	51,0%	9,1%	,5%	,0%	,0%	100,0%
Mağaza Müdür Yardımcısı	Sayı	0	0	15	47	77	10	1	0	0	150	
	%	,0%	,0%	10,0%	31,3%	51,3%	6,7%	,7%	,0%	,0%	100,0%	
Satış Elemanı/ Tezgahtar	Sayı	2	5	50	111	184	48	3	1	2	406	
	%	,5%	1,2%	12,3%	27,3%	45,3%	11,8%	,7%	,2%	,5%	100,0%	
Takım Lideri	Sayı	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2	
	%	,0%	,0%	,0%	50,0%	,0%	50,0%	,0%	,0%	,0%	100,0%	

Yukarıdaki tabloda, katılımcıların ön test ile son testten aldıkları puan arasındaki farkın çalıştıkları pozisyona göre dağılımları yer almaktadır.

Büro elemanlarının %26'sı ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Büro elemanlarının toplamda %7'si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %67'si ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Kasiyerlerin %39'u ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Kasiyerlerin toplamda %13'ü son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %48'i ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

MJet master elemanların %16'sı ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. MJet master elemanların toplamda %21'i son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %63'ü ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Mağaza müdürlerinin %30'u ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Mağaza müdürlerinin toplamda %10'u son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %60'ı ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Mağaza müdür yardımcılarının %31'i ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Mağaza müdür yardımcılarının toplamda %10'u son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %59'u ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Satış elemanları/tezgahtarların %27'si ön test ile son testten aynı puanı almışlardır. Satış elemanları/tezgahtarların toplamda %14'ü son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; %59'u ise son testte ön testten daha yüksek puan almışlardır.

Takım liderlerinin %50'si ön test ile son testten aynı puanı alırken; %50'si de son testte ön testten daha yüksek puan almıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, büro elemanlarının ve MJET master elemanlarının diğer çalışanlara kıyasla son testte ön testten daha yüksek puan aldıkları ve daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu anlamda verilen eğitimin en etkili olduğu çalışan grubu olarak büro elemanları ve MJET master elemanları gösterilebilmektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın amacı, kayıp önleme ve perakende kaybının önlenmesinde personel eğitimlerinin rolünü ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu anlamda öncelikle çalışanların kayıp önleme konusundaki bilgisini ölçen bir anket yapılmıştır. Sonrasında hizmet içi eğitim düzenlenerek ankete katılmış olan çalışanlara kayıp önleme konusunda hizmet içi eğitim verilmiştir. Bu eğitimin bitiminden bir hafta sonra çalışanlarla yeniden anket yapılarak ilk anket ve son anket sonuçları karşılaştırılmış ve verilmiş olan eğitimin etkinliği ortaya konmuştur. Bu anlamda hizmet içi eğitimlerin çalışanlar üzerindeki ve kayıp önleme üzerindeki etkisi de belirlenmiştir. Araştırma kapsamında inceleme altına alınacak olan firma Migros olarak belirlenmiştir. Bu araştırma kapsamında konu ile ilgili pek çok alt soru da inceleme altına alınmıştır. Çalışanların eğitimden önce kayıp önleme konusundaki bilgi seviyelerini tespit etmek, demografik farklılıklara göre eğitim etkililiğinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek ve çalışan şube formatına, lokasyonuna ve pozisyonuna göre eğitim etkililiğinin farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek bu araştırma kapsamında inceleme altına alınan konulardandır.

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemlerinden tarama deseni yöntemi tercih edilerek var olanı olduğu gibi gözleyip tanımlamak amaçlanmıştır. Bunun en temel sebebi çalışanların kayıp önleme konusunda edindikleri bilgilerin gün geçtikçe değişebilecek ve gelişebilecek olmasıdır. Tam tersi olarak edindikleri bilgileri unutabilecek olmaları da olasıdır. Bu anlamda var olanı resimlemenin en doğru tercih olduğu düşünülmüştür.

Araştırma kapsamında kullanılan anket toplam 2 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kayıp önlemeye ilişkin bilinmesi gereken konulardan oluşan 15 soru yer almaktadır. İkinci bölüm ise 7 sorudan oluşan kişisel bilgi formundan oluşmaktadır. Bu bilgi formundan elde edilen veriler hizmet içi eğitimin etkinliği noktasında departman, yaş, cinsiyet, çalışılan mağaza tipi ve bölgesi gibi sebeplerle katılımcılar arasında oluşabilecek farklılaşmaları tespit etmek için kullanılmıştır. Anket, Migros Ticaret A.Ş. kayıp önleme departmanı tarafından gerçek vakalar üzerinden tespit edilen hırsızlık yöntemleri ve çalışanların o olaylara vermiş oldukları tepkilerin deneyimlerinden faydalanılarak hazırlanmıştır.

Tüm çalışanlara anket linki gönderilmiş olsa da bu ankete dönüş 1081 kişi ile sınırlı kalmıştır. 45 bin kişilik anket evreni yüzde 99 güvenilirlik oranı ve yüzde 5 hata payı ile toplam 656 örneklem sayısını vermektedir. Bu sayı minimum ulaşılması gereken sayıdır. Bu anlamda bu araştırma kapsamında 1081 sayısına ulaşılarak örneklem hedefi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan kişisel bilgiler frekans analizi yardımıyla çözümlenmiştir. Böylece katılımcılara ait kişisel bilgi farklılıkları yüzdesel olarak ifade edilebilmiştir. Bu analizi takiben ilk test sonuçları ve son test sonuçları betimsel istatistiksel aracılığıyla analiz edilerek iki test arasındaki farklılaşmalar grafikler ile verilmiştir. Son olarak eğitim sonrası gerçekleşen yüzdesel değişimler kişisel bilgiler ile birlikte analiz edilmiştir. Bu analiz için Crosstabulation analiz yöntemi kullanılmıştır. Bu analiz sonucunda eğitim sonrası gerçekleşen yüzdesel değişimlerin katılımcıların kişisel bilgilerine göre dağılımları ortaya konmuştur.

Araştırma sonuçları göstermiştir ki katılımcıların büyük çoğunluğu ilk testten 80 ve üzeri puan son-test uygulamasından ise 90 ve üzeri puan almışlardır. Katılımcıların ön test ve son test puanlarının karşılaştırılması yapıldığında, son testten 100 puan alanların sayısında ciddi oranda artış gözlemlenmiştir. Bu durum, ön testten 100 puan ve altı alan katılımcıların, son testte puanlarını arttırarak 100 puan aldıkları anlamına gelmektedir. Katılımcıların %31'inin ise son testte ön testten 10 puan daha fazla puan aldıkları, %17'sinin 20 puan daha fazla aldıkları, %7'sinin 30 puan daha fazla puan aldıkları ve %2'sinin de 40 puan daha fazla puan aldıkları belirlenmiştir. Bu da toplamda katılımcıların %57'sinin son testte daha fazla puan aldıklarını sonucunu göstermektedir. Ancak katılımcıların %30'unun ise ön test ile son test puanlarının aynı oldukları görülmektedir. %10 katılımcı ise son testte, ön teste göre 10 puan daha düşük puan almışlardır.

Katılımcıların ön test ile son testten aldıkları puan arasındaki farkın cinsiyetlerine göre dağılımına bakıldığında kadınların %33'ünün ön test ile son testten aynı puanı aldıkları görülmüştür. Kadınların toplamda %12'si son testte ön testten daha düşük puan alırlarken; toplamda %54'ü ise son testte ön teste göre daha yüksek puan almışlardır. Katılımcı erkeklerin ise %26'sının ön test ile son test puanları aynıdır. Erkeklerin %12'si son testte ön teste göre daha düşük puan alırlarken, %61'i ise son testteki puanlarını yükseltmişlerdir. Elde edilen bu sonuçlara göre, erkeklerin kadınlara kıyasla eğitimden daha pozitif yararlandıkları sonucuna ulaşılabilmektedir.

Elde edilen sonuçlara göre, 22-25 yaş arası katılımcıların son testte diğer yaş gruplarına kıyasla daha başarılı oldukları görülmektedir. Ayrıca bu yaş grubunda son testte ön testten daha düşük puan alan hiçbir katılımcı da olmamıştır. Bu anlamda eğitimden en fazla faydayı 22-25 yaş grubunun sağladığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu yaş grubu Z kuşağı diye adlandırılan yaş grubunu ifade etmektedir. Yaş grubuna ait enteresan olan bir diğer bulgu ise 26-30 yaş aralığında olan katılımcıların eğitimden en az faydayı sağlayan yaş grubu olarak belirlenmesi olmuştur. Eğitimden en az faydayı sağlayan diğer yaş grupları ise sırasıyla 36-40 ve 31-35 yaş aralıklarındaki katılımcılardır. Bu yaş aralıklarının tamamı da Y kuşağı diye adlandırılan yaş grubunu ifade etmektedir. 40 yaş üstü katılımcılar bir başka deyişle X kuşağı temsilcileri ise eğitimden orta derecede fayda sağlamışlardır. Keleş (2011), yaptığı araştırmada Y kuşağı çalışanlarının genellikle yaşamları boyunca gerek ebeveynlerinden, gerekse öğretmenlerinden kişiselleştirilmiş ilgi gördüğünü ve bunun devamı niteliğinde işyerlerinde de farklılaştırılmış profesyonel eğitim olanakları bekledikleri sonucuna varmıştır. Bu anlamda Y kuşağı katılımcılarının aldıkları eğitimi kişiselleştirilmiş bulmadıkları söylenebilecektir. Bu bulgudan yola çıkarak hizmet içi eğitimin daha etkili olabilmesi için her kuşağın ihtiyaçlarına özel eğitim programlarının geliştirilmesi gerekliliği öneri olarak verilebilecektir. Yine Keleş (2011)'in yaptığı araştırma sonrası elde edilen bulgular göstermiştir ki Y kuşağına ait çalışanlar kariyerlerine etki edecek eğitimlere diğer kuşaklara nazaran daha fazla önem vermekte ve bu eğitimlere karşı daha iyi motive olabilmektedirler. Bu anlamda bu araştırmaya katılan Y kuşağı temsilcisi çalışanlar aldıkları kayıp önleme eğitimlerini kendi kariyerlerine yardımcı olacak bir eğitim olarak görmemiş olabileceklerdir. Bu noktada eğitim programlarının şirket içinde tanıtımı ve iletişiminin önemi ortaya çıkmaktadır. Her eğitimin aslında bireylerin hem kişisel gelişimlerini hem de kariyer gelişimlerini etkileyen programlar olduğu noktasında çalışanlara bilgi aktarımının etkili bir şekilde sağlanması gerekmektedir.

Eğitimin veriliş şekli ve eğitimcinin özellikleri noktalarında da kuşaklar arasında farklılıklar olduğu pek çok araştırma ile ortaya konmuştur (Örn.; Şahin vd., 2021). Buna göre Y kuşağına ait çalışanlar eğitmenleri ile interaktif bir iletişim gerçekleştirebilecekleri online ancak canlı eğitimleri diğer kuşak temsilcilerine göre daha etkin ve motive edici bulmaktadırlar. Bu araştırma kapsamında hazırlanmış olan online eğitim daha önceden çekilmiş ve şirket içi eğitim platformuna yüklenmiş bir videodur. Bu anlamda Y kuşağını eğitime daha fazla motive edebilmek için online ancak canlı eğitimler düzenlenmesi bu araştırma kapsamında elde edilen bulgulara dayanarak önerilebilecek konular arasındadır.

Şahin ve diğerlerinin (2021) araştırma sonuçları göstermiştir ki, Y kuşağına ait çalışanlar eğitmenlerinin görselliklerine önem veren ve giyim tarzlarına oldukça özen gösteren kişiler olmalarını beklemektedirler. Bu anlamda online ancak canlı olarak yapılan eğitimlerde eğitmenlerden bu konuda özenli olmalarını istemek Y kuşağının verilen eğitimlere olan ilgisini artıracak ve dolayısıyla eğitim etkinliği de artacaktır. Yine, eğitmenin sabırlı, sevecen (Bulduklu, 2015) ancak otoriter olması da Y kuşağı çalışanları için önemli kriterlerdendir (Akdemir, 2015).

Bu araştırma sonucunda ortaya çıkan bir başka önemli bulgu ise evli katılımcıların diğer gruplara göre son testte daha başarılı oldukları ve eğitimin evli katılımcılar üzerinde daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmış olmasıdır. Bu sonuç literatürde bulunan diğer araştırmalar ile de tutarlıdır. Örneğin, Örucü ve diğerleri (2007) yaptıkları araştırmada, kurumda verilen hizmet içi eğitimin çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkilediği, çalışanların daha iyi bir seviyeye hazırlandığı, görevlerini daha etkin bir şekilde yerine getirdikleri, kendilerini geliştirdikleri, başarılı bir şekilde geliştirildikleri ve yetiştirildikleri, iş verimliliğini artırdıkları ve kurumun hizmet içi eğitim yöntemlerinin belirlenmesinde başarılı oldukları sonucuna ulaşmışlardır. Ancak, bu sonuçların, katılımcıların medeni durumuna bağlı olarak değişebileceği belirtilmiştir. Benzer bir şekilde Zincirkıran ve Mete (2014) evli olan çalışanlarda istikrarın daha fazla oluşu ve çalışma şartlarına uyumun daha fazla olduğunu ifade etmiştir. Bu noktalardan bakıldığında bekar çalışanlar için hem iş doyumunu artırıcı hem de hizmet içi eğitimin önemi ve onların kariyerlerine yapacağı pozitif etkileri anlatan çalışmaların yapılması şirketin eğitim için yaptığı yatırımlardan daha fazla fayda sağlamasına sebep olacaktır denilebilecektir. Bu anlamda eğitimlerin önemine ve kariyer gelişimlerine etkisine odaklanan oryantasyonlar düzenlenebilir.

Sonuçlara genel olarak bakıldığında, işyerinde sadece 1-2 yıldır görev yapan çalışanların daha uzun çalışanlara kıyasla son testte daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu anlamda, eğitimden en fazla fayda sağlayan grubun yeni işe başlayan çalışanlar olduğu söylenebilecektir. Bu sonuç literatür ile farklılık göstermektedir. Kıdemin hizmet içi eğitimin etkinliğine etkisi noktasında literatürde var olan sonuçlar farklıdır. Örneğin, Karasolak ve diğerleri (2013) yaptıkları çalışmada hizmet içi eğitim etkinliklerine ilişkin tutumlarının kıdeme göre anlamlı bir şekilde farklılaşmadığını ancak kıdemler dikkate alındığında 11-15 yıl arası mesleki kıdeme sahip çalışanların tutumlarının biraz daha olumlu olduğunu ifade etmişlerdir.

Benzer şekilde Öz (2012) 15-24 yıl arası mesleki kıdeme sahip grubunun 1-5 yıl arası kıdeme sahip gruptan hizmet içi eğitim gerekliliği ile ilgili görüşlerinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Kaya (2022) de yaptığı araştırma sonucunda kıdem yükseldikçe hizmet içi eğitimin uygulamalarının gerekliliğine ilişkin ifadelere katılma düzeyinin yükseldiği sonucuna ulaşmıştır. Bu noktadan bakıldığında Migros'ta kıdemli çalışanların hizmet içi eğitimin faydasına ilişkin tutumları düşük olmalıdır ki verilen eğitimde daha az kıdemli çalışanlara nazaran daha düşük sonuçlar elde etmişlerdir. Başka bir açıyla kıdemli çalışanların eğitime ihtiyaçları olmadıklarını düşünmeleri ve eğitime önem vermemeleri de bu sonuca yol açmış olabilir. Her iki durumda da kıdemli çalışanlar için ayrı bir çalışma yapılarak eğitimin önemi kendilerine aktarılmalıdır.

Bu araştırma kapsamında elde edilen bir diğer önemli bulgu ise Macro ve CC çalışanlarından on testte ön teste göre daha başarısız olan hiçbir katılımcı bulunmamasıdır. Bu anlamda Macro ve CC çalışanlarının verilen eğitimden en fazla faydayı sağlayan katılımcılar olduğu söylenebilecektir. Bu durum her iki forma düzeni için farklı sebeplerden kaynaklı olabilir. Macro, Migros'un kaliteyi temsil eden bir alt formatıdır ve hedef kitlesi yüksek gelir grubudur. Bu anlamda bu formatta çalışacak olan personel daha yüksek profillerden seçilmektedir. Bu anlamda eğitime ve gelişime daha açık bir personel grubunun Macro'da çalıştığı söylenebilir. Bu da eğitimin etkililiğini etkilemiştir denilebilecektir. CC çalışanları için ise durum biraz daha farklıdır. Bu Migros'un bu formatta çalışanları multi-task denen birden fazla işi tek format altında yapan çalışanlardır. CC formatları Migros ve Macro'ya göre daha az küçük olup daha az personelle daha kapsamlı iş yapmaktadırlar. Bu anlamda çalışanların birden fazla konuda bilgisi bulunmaktadır. Bu da CC formatında çalışanın kayıp önleme konusunda diğer çalışanlar göre daha bilgili ve ilgili olduğu söylenebilecektir.

Elde edilen sonuçlara göre, büro elemanlarının ve MJET master elemanlarının diğer çalışanlara kıyasla son testte ön testten daha yüksek puan aldıkları ve daha başarılı oldukları görülmektedir. Bu anlamda verilen eğitimin en etkili olduğu çalışan grubu olarak büro elemanları ve MJET master elemanları gösterilebilmektedir. Bu iki grup çalışanları da öğrenme isteği yüksek, kendini geliştirebilme potansiyeli olan, sorumluluk alabilen profillerden oluşmaktadır. Bu anlamda eğitimden en yüksek faydayı sağlamaları doğal olarak görülebilecektir.

Yukarıda bahsi geçen sonuçlar literatür ile de onaylanmıştır. Örneğin Banfield ve Kay (2008) eğitim ve geliştirme süreçleri, öğrenenlerin özellikleri (yaş, cinsiyet, öğrenme stil ve önceki bilgi düzeyi gibi) ile doğrudan ilişkilidir ifadesinde bulunmuştur. Gerçekten de bakıldığında hem Macro ve CC çalışanları hem de büro elemanları ve MJET master elemanları bilgi düzeyleri, profilleri ve öğrenme yetenekleri sebebiyle kayıp önleme eğitiminden en fazla faydayı sağlamış çalışanlar olarak öne çıkmışlardır. Sonuç olarak başarılı bir eğitim programının doğru ihtiyaçların belirlenmesi ve uygun yöntemlerin seçilmesine bağlı olduğu kadar çalışanların eğitim gereksinimlerine ve bireysel profillere de bağlı olduğu söylenebilecektir.

Çıkan sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda bir sonraki araştırmanın ön teste göre son testte başarısız olan çalışanlar arasında yapılması ve başarısızlığın altında yatan sebepleri bulmak için nitel bir araştırma yöntemi tercih edilmesi önerilecektir.

KAYNAKÇA

- Ahmad, Z.K. ve Bakar, R.A. (2003). The association between training and organizational commitment among the white-collar workers in Malaysia. *International Journal of Training and Development*, 7(3), 166-185.
- Akdemir, E. (2015). *Okul yöneticilerinin teknolojiye yönelik hizmet içi eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi ve bir hizmet içi eğitim programı önerisi* [Doktora Tezi]. Necmettin Erbakan Üniversitesi.
- Akgemci, T. (1997). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme Etkenliğinin Sağlanması. *Verimlilik Dergisi*, 4, 47-62.
- Aktay, G. (1994). *İşyerlerinde İşçilere Yönelik Uygulanan Hizmet İçi Eğitim Faaliyetlerinin İş Kazalarını Önlemedeki Rolü* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Albert, N., Merunka, D. ve Valette-Florence, P. (2008) When Consumers Love Their Brands: Exploring the Concept and its Dimensions. *Journal of Business Research*, 61(10), 1062-1075.
- Appelbaum, S.H., Cottin, J., Pare, R. ve Shapiro, B.T. (2006). Employee theft: From behavioural causation and prevention to managerial detection and remedies. *Journal of American Academy of Business*, 9(2), 175-182.
- Armstrong, M (2001). *A Book of Human Resources Management Practice* (8th Ed.). London: Kogan Page.
- Assael, H. (1993). *Marketing Principles & Strategy* (2nd. Ed.). Orlando: The Dryden Press.
- Ataklı, A. (1992). Verimlilik İçin İşe Alıştırma Eğitimi ve Önemi. *Verimlilik Dergisi*, 3, 7-22.
- Aytaç, T. (2000). Hizmet İçi Eğitim Kavramı ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar. *Milli Eğitim Dergisi*, 147, 66-69.
- Bach, S. (2005). *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition* (4th Ed.). Oxford: Blackwell.

- Bamfield, J. (2006). Sed quis custodiet? Employee theft in UK retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 845-859.
- Bamfield, J. (2012). *Shopping and Crime*. New York: Palgrave Macmillan.
- Banfield, P. ve Kay, R. (2008). *Introduction to Human Resource Management*. Oxford: Oxford University Press.
- Beardwell, I. ve Holden, L. (2001) *Human Resource Management*. London: Prentice Hall.
- Beardwell, J. ve Claydon, T. (2010). *Human Resource Management: A Contemporary Approach* (6th Ed.). Harlow: Prentice Hall.
- Beck, A. (2016). Total Retail Loss Report. available: <https://www.rila.org/protection/resources/BeyondShrinkageReport/Documents/Total%20Retail%20Loss%20Report.pdf>
- Beck, A. ve Bornman, M. (2014). Making the Link: The Role of Employee Engagement in Controlling Retail Losses.
- Beck, A. ve Chapman, P. (2003). Hot Spots in the Supply Chain: Developing an Understanding of What Makes Some Retail Stores Vulnerable to Shrinkage.
- Beck, A. ve Peacock, C. (2009). *New Loss Prevention: Redefining Shrinkage Management*. Basingstoke: Palgrave MacMillan.
- Beck, A., Bilby, C. ve Chapman, P. (2002). Shrinkage in Europe: Stock Loss in the Fast-moving Consumer Goods Sector. *Security Journal*, 15(4), 25-39.
- Beğendik, B. (2006). *Perakendecilikte Kurumsal Marka Kimliği ve Saha Çalışması*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Benjamin, O.A. ve Samson, B.S. (2011). Effect of perceived inequality and perceived job insecurity on fraudulent intent of bank employees in Nigeria. *Europe's Journal of Psychology*, 7(1), 99-111.

- Berman B. ve Evans, R. J. (1998). *Retail Management: A Strategic Approach*. 7th Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Berman, B. (2011) *Competing in Tough Times: Business Lessons from L.L. Bean, Trader Joe's, Costco, and Other World-Class Retailers*. New Jersey: FT Press.
- Bilgin, K.C. (2004). *Perakende Mağazacılıkta İşletme Bütçelerinin Düzenlenmesi ve Bir Uygulama*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Blumenberg, S., Wagner, H.T. ve Beimborn, D. (2009). Knowledge transfer processes in IT outsourcing relationships and their impact on shared knowledge and outsourcing performance. *International Journal of Information Management*, 29(5), 342-352.
- Bocutoğlu, E. ve Atasoy, Y. (2001). *Yükselen Süpermarket Olgusu Karsısında Bakkaliye Sektörünün Yeri ve Trabzon Örneği*. Trabzon: TESOB-Trabzon Esnaf ve Sanatkarlar Odaları Birliği Yayınları.
- Bonny, P., Goode, S. ve Lacey, D. (2015). Revisiting employee fraud: gender, investigation outcomes and offender motivation. *Journal of Financial Crime*, 22(4), 447-467.
- Boye, M.W. ve Wasserman, A.R. (1996). Predicting counterproductivity among drug store applicants. *Journal of Business and Psychology*, 10(3), 337-349
- Bozionelos, N. ve Lusher, S. (2002). Team leaders' development: findings from a case study. *Career Development International*, 7(1), 47-51.
- Brady, M.K., Brusco, M.J. ve Voorhees, C.M. (2012). Service Sweethearting: Its Antecedents and Customer Consequences. *Journal of Marketing*, 76(2), 81-98.
- Bratton, J. ve Gold, J. (2003). *Human Resource Management Theory and Practice* (3rd Ed.). London: Macmillan.
- Bulduklu, Y. (2015). *İmaj Yönetimi*. Konya: Literatürk Academia Yayınları.
- Cascio, W. (2009). *Managing Human Resources*. New York: McGraw-Hill.

- Chapman, P. ve Templar, S. (2006). Methods for Measuring Shrinkage. *Security Journal*, 19(4), 228-240.
- Clarke, R.V. (1997). *Situational Crime Prevention*. New York: Criminal Justice Press.
- Collins, J.D. ve Hitt, M.A. (2006) Leveraging tacit knowledge in alliances: The importance of using relational capabilities to build and leverage relational capital. *Journal of Engineering and Technology Management*, 23(3), 147-167.
- Dalkir, K. (2005). *Knowledge Management in Theory and Practice*. Oxford: Elsevier.
- De Cenzo, D. ve Robbins, S. (1996). *Human Resources Management* (5th Ed.). New York: John Wiley & Sons.
- De Wit, B. ve Meyer, R. (2004). *Strategy: Process, Content, Context* (3rd Ed.). London: Thomson.
- Enginkaya, E. (2006). Elektronik Perakendecilik ve Elektronik Alışveriş. *Ege Academic Review*, 6(1), 10-16.
- Foos, T., Schum, G. ve Rothenberg, S. (2006). Tacit knowledge transfer and the knowledge disconnect. *Journal of Knowledge Management*, 10(1), 6-18.
- Foot, M. ve Hook, C. (2008). *Introducing Human Resource Management* (5th Ed.) London: Prentice Hall.
- Forgacs, L. (2009). Recruitment and retention across continents. *Journal of Training and Development*, 63(6), 40-44.
- Geisler, E. ve Wickramasinghe, N. (2009). *Principles of Knowledge Management: Theory, Practices, and Cases*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- GıdaHattı (2018). Merkez Bankası faizi değiştirmede. URL: <https://www.gidahatti.com/merkez-bankasi-faizi-degistirmede-2-112684/>

- Gill, M. (1996) Risk, Security and Crime Prevention: An International Forum for Developing Theory and Practice. *International Journal of Risk, Security and Crime Prevention*, 1(1), 11-17.
- Gillespie, K.R., Hecht, J.C. ve Lebowitz, C.L. (1993). *Retail Business Management*. 3rd Ed. New York: McGraw-Hill
- Goldstein, I.L. (1993). *Training in Organizations: Needs Assessment, Development and Evaluation*, Monterey, CA: Brooks.
- Greenberg, J. (1993). Stealing in the Name of Justice: Informational and Interpersonal Moderators of Theft Reactions to Underpayment Inequity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1), 81-103.
- Greenberg, L. ve Barling, J. (1999). Predicting employee violence against coworkers, subordinates and supervisors: The roles of person behaviors and perceived workplace factors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 897-913.
- Gross-Schaefer, A., Trigilio, J., Negus, J. ve Ceng-Si Ro (2000). Ethics Education in the Workplace: An Effective Tool to Combat Employee Theft. *Journal of Business Ethics*, 26(2), 89-100.
- Gürman, A.A. (2006). *Dünya Perakendeciliğinde Globalleşme Eğilimleri ve Türk Perakendecilik Sektörüne Etkileri*. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Hamblin, A.C. (1974). *Evaluation and Control of Training*. McGraw-Hill, Maidenhead.
- Hayes, R. (1991). *Retail Security and Loss Prevention*. Stoneham: Butterworth-Heinemann
- Hayes, R. (2003). Loss Prevention: Senior Management Views on Current Trends and Issues. *Security Journal*, 16, 7-20.
- Hoar, S.B. (2001). Identity theft: The crime of the new millennium. *Oregon Law Review*, 80, 1423.

- Hollinger, R.C., Slora, K.B. ve Terris, W. (1992). Deviance in the fast-food restaurant: Correlates of employee theft, altruism, and counterproductivity. *Deviant Behavior*, 13(2), 155-184.
- Holweg, C., Teller, C. ve Kotzab, H. (2016). Unsaleable grocery products, their residual value and instore logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 634-658.
- Hussey, J. ve Hussey, R. (1997). *Business Research*, Wiltshire: Macmillan.
- Isaac, O.M., Santeli, J.N. ve Akyüz, M. (2019). Effect of Staff Training on Performance in the National Assembly, Nigeria – Abuja. *International Journal of Comparative Studies in International Relations and Development*, 5(1), 165-183.
- İslamoğlu, A.H. (1999). *Pazarlama Yönetimi Stratejik ve Global Yaklaşım*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Johnston, D. (2016). The Six Principles of Loss Prevention. <https://www.theintegritygroup.com/wp-content/uploads/2023/01/Six-Standards-of-Loss-Prevention-2023-2.pptx>
- Karasolak, K., Tanrıseven, I. ve Yavuz-Konokman, G. (2013). Öğretmenlerin Hizmetiçi Eğitim Etkinliklerine İlişkin Tutumlarının Belirlenmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 21(3), 997-1010.
- Karkkainen, M. (2003). Increasing efficiency in the supply chain for short shelf life goods using RFID tagging. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(10), 529-536.
- Kartal, N. (2001). *İstanbul Deri Sanayi işletmelerinde Eğitim İhtiyaçlarının Belirlenmesi ve Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Kaya, N. (2022). *Hizmet içi eğitim faaliyetlerine ilişkin öğretmen görüşleri: Bağcılar ilçesi örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi.

- Keleş, H.N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kennedy, J. (2016). Functional redundancy as a response to employee theft within small businesses. *Security Journal*, 30(1), 162-183.
- Kennedy, J.P. (2015) Sharing the keys to the kingdom: Responding to employee theft by empowering employees to be guardians, place managers, and handlers. *Journal of Crime and Justice*, advance online publication, January 22
- Kim, S. (2006). Public service motivation and organizational citizenship behavior in Korea. *International Journal of Manpower*, 26(8), 722-740.
- King, W.R. (2009). *Knowledge Management and Organizational Learning*. London: Springer.
- Koch M.J. ve McGrath, R.G. (1996). Improving labour productivity: Human resource management policies do matter. *Strategic Management Journal*, 17, 335-354.
- Kotler, P. (1994). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8th Ed. New Jersey: Prentice Hall International Inc.
- Köse, A.H., Alpkent, N. ve Birbil, D. (1993). *Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Eğitim ve Danışmanlık Hizmetleri Gereksinmesi*. Ankara: MPM Yayınları.
- Küçükköylü, S. (2010). *Perakendecilikte Mağaza Atmosferinin Mağaza İmajı Oluşturmadaki Önemi Ve Konya İlinde Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Selçuk Üniversitesi.
- Küpoğlu, C. (2008). *Dünya’da ve Türkiye’de Perakendecilik ve E-Ticaret Karşılaştırması*. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lado, A.A. ve Wilson, M.C. (1994). Human Resource Systems And Sustained Competitive Advantage: A Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review*, 19, 699-727.
- Leatherbarrow, C., Fletcher, J. ve Currie, D. (2010). *Introduction to Human Resource Management: A Guide to HR in Practice* (2nd Ed.). London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Lucas, R.E., Lupton, B. ve Mathieson, H. (2007). *Human Resource Management in an International Context*. London: CIPD.
- Marchington, M. ve Wilkinson, A. (2008). *Human Resource Management at Work: People Management and Development* (4th Ed.). London: CIPD.
- McKelvey, B. (2000). Financial Institutions' Duty of Confidentiality to Keep Customer's Personal Information Secure from the Threat of Identity Theft. *UC Davis L. Rev.*, 34, 1077.
- Mishra, B.K. ve Prasad, A. (2006). Minimizing retail shrinkage due to employee theft. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 34(11), 817-832.
- Mondy, R.W. ve Noe, R. M. (2005). *Human Resource Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Moorthy, M.K., Seetharaman, A., Jaffar, N. ve Foong, Y.P. (2015). Employee Perceptions of Workplace Theft Behavior: A Study Among Supermarket Retail Employees in Malaysia. *Ethics & Behavior*, 25(1), 61-85.
- Örücü, E., Kanbur, E. ve Kanbur, A. (2007). Kamu kuruluşlarında verilen hizmet içi eğitim faaliyetlerinin çalışanların verimliliğine etkisi. *Mevzuat Dergisi*. 10(115): <https://www.mevzuatdergisi.com/2007/07a/02.htm>
- Öz, A. (2012). *Milli eğitim bakanlığı bünyesinde düzenlenen hizmet içi eğitimlerin din kültürü ve ahlak bilgisi öğretmenlerinin mesleki gelişimine katkısı (İstanbul İli Örneği)* [Doktora Tezi]. Marmara Üniversitesi.
- Öztürk, M. ve Sancak, S. (2007). Hizmet içi eğitim uygulamalarının çalışma hayatına etkileri. *Journal of Yasar University*, 2(7), 761-794.
- Payne, B.K. ve Gainey, R.R. (2004). Ancillary consequences of employee theft. *Journal of Criminal Justice*, 32(1), 63-73.
- Pehlivan, İ. (1997). Türk Kamu Kesiminde Hizmet İçi Eğitim Sorunları Araştırması. *Verimlilik Dergisi*, 3, 131-144.

- Pehlivan, İ. (1998). Örgütsel ve Bireysel Gelişme Aracı Olarak Hizmet İçi Eğitim. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 105-120.
- Pepper, A.D. (1984). *Managing The Training and Development Function*. Aldershot: Gower.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.
- Rae, K. ve Subramaniam, N. (2008). Quality of internal control procedures: Antecedents and moderating effect on organisational justice and employee fraud. *Managerial Auditing Journal*, 23(2), 104-124.
- Redman, T. ve Wilkinson, A. (2009). *Contemporary Human Resource Management: Text and Cases* (3rd Ed.). London: Prentice Hall.
- Reed, J. ve Vakola, M. (2006). What role can a training needs analysis play in organisational change?. *Journal of Organisational Change Management*, 19(3), 393-407.
- Reid, M. ve Barrington, H. (1999). *Training Interventions: Promoting Learning Opportunities*. London: CIPD.
- Saunders, M.; Lewis, P. ve Thornhill, A. (2009) *Research Methods for Business Students* (5th Ed.), Harrow: FT Prentice Hall.
- Schuler, S. R. ve Jackson, E. S. (2000) *Managing Human Resources: A Partnership Perspective* (7th Ed.). Cincinnati: South-Western College Publishing.
- Senge, P.M. (1990) *The Art and Practice of the Learning Organisation*. New York: Sage Publications.
- Snider, L. (2002). Theft of time: Disciplining through science and law. *Osgoode Hall LJ*, 40, 89.
- Speed, M. (2003). Reducing Employee Dishonesty: In Search of the Right Strategy. *Security Journal*, 16(2), 31-48.

- Srivastava, S.K. ve Srivastava, R.K. (2006). Managing product returns for reverse logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(7), 524-546.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S. ve Price, A. (2005). *Human Resource Development: Strategy and Tactics*. Oxford: Elsevier.
- Şahin, C.T., Turan, S. ve Karadeniz, O. (2021). X, Y ve Z kuşaklarının eğitim, öğretmen, öğrenci algıları. *International Journal of Society Research*, 18(43), 6295-6327.
- Taylor, R.R. ve Prien, K.O. (1998). Preventing employee theft: A behavioral approach. *Business Perspectives*, 10(4), 9-13.
- Tek, Ö.B. (1984). *Perakende Pazarlama Yönetimi*. İzmir: Üçel Yayıncılık.
- Tek, Ö.B. (1999). *Pazarlama İlkeleri: Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Tek, Ö.B. ve Orel, D.F. (2006). *Perakende Pazarlama Yönetimi*. İzmir: Birleşik Matbaacılık.
- Tenekecioğlu, B., Tokol, T. ve Çalık, N. (2003). *Pazarlama Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Thoms, P., Wolper, P., Scott, K.S. ve Jones, D. (2001). The Relationship Between Immediate Turnover and Employee Theft in the Restaurant Industry. *Journal of Business & Psychology*, 15(4), 561-578.
- Tibben- Lembke, R.S. ve Rogers, D.S. (2002). Differences between forward and reverse logistics in a retail environment. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(5), 271-282.
- Tosun, O.Ö. (2006). *Antalya İlinde Tüketicilerin Kırmızı Et Satın Alım Yerleri Tercihlerinin Analizi*. Süleyman Demirel Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Isparta.
- Ward, R.J. (2008). *The Challenge of Development: Theory and Practice in Human Resource Management*. AldineTransaction.

Wray, L.R. (1992). *Introduction to Marketing*, New York: Mc Graw-Hill.

Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2013). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Zincirkıran, M. ve Mete, M. (2014). İşkoliklik iş-aile çatışması ilişkisinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi: Sağlık işletmelerinde bir uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 51(590), 103-114.



EKLER

Ek 1: Anket Formu

1.	Mağazanın ürün kaybı yaşamasına aşağıdaki maddelerden hangisi veya hangileri neden olur?	- Aynı fiyata sahip olmaları sonucu kasiyer farklı ürünlerin sadece bir tanesini okutmuştur. - Müşteri bu ürünlerin ücretini ödemediği mağazayı terk etmiştir. - Aynı markaya ait ürünler tek bir seferde okutulmamıştır.				
		A) 0	B) 1	C) 2	D) 3	Cevap: C
2.	Bir tartılı ürün kasadan geçerken terazi etiketi üzerinde yazan fiyat ve ürün tanımının farklı olduğu tespit edilmiştir. Bu esnada kasiyer nasıl bir tutum sergilemesi beklenmelidir?	A) Müşterinin işlemi iptal edilir ve mağazadan uzaklaştırılır. B) Ürünü alması engellenir. C) Sistemsel bir hata olduğu varsayılır ve işlem devam eder. D) Müşteri bilgilendirilerek ürün bir daha tartılır ve doğru etiket yapıştırılarak kasadan geçmesi sağlanır.				
		A	B	C	D	Cevap: B
3.	Müşteri kasaya 4 adet farklı çikolata ile gelmiştir fakat bir tanesini ürünleri getirdiği sırada yemektedir. Bütün ürünler geçtikten sonra elindeki ürünü vermemiştir ve mağazadan ayrılmaya hazırlanmaktadır. Bu durum karşısında nasıl bir tutum izlenmelidir?	A) Müşteri kibar bir şekilde bilgilendirilerek elindeki ürünün barkodunun okutulması sağlanır. B) Müşterinin o ürünü çalma niyetinde olduğu varsayılır ve yetkililere haber verilir. C) Mağaza müdürü çağırılır ve mağaza müdürü bu durum ile ilgilenir. D) Fiyatı ve markası aynı olan bir diğer çikolatanın barkodu okutulur ve müşteriye bu konu yansıtılmaz.				
		A	B	C	D	Cevap: A
4.	I. Kutulu ürünlerin içinin kontrol edilmesinin tek amacı müşterinin kutunun içine başka bir ürün sakladığından şüphelenilmesidir. II. Kasiyerin bazı durumlarda ayakta çalışması kötü niyetli müşterilerin planını bozabilir. Yukarıdaki ifadelerden hangileri doğrudur?	A) Yalnız I B) Yalnız II C) I ve II D) Hiçbiri				
		A) Yalnız I	B) Yalnız II	C) I ve II	D) Hiçbiri	Cevap: B
5.	Bir müşteri reyolları gezerken çantasına bir ürün koyduğu tespit edilmiştir. Müşteri kasaya geldiğinde unuttuğu bir ürün olmadığını söylemiştir. Kasiyer bu durum karşısında müşteriyi suçlayarak yetkilileri arama kararı almıştır. Kasiyerin bu tutumu:	A) Doğrudur. B) Yanlıştır. Cevap: B				
		A) Doğrudur.	B) Yanlıştır.	Cevap: B		
6.	Bir müşteri çoklu ambalajlı bira almaktadır. Bir biranın adedi 11 TL'dir. Kasiyer çoklu ürün barkodu yerine tekli birayı okuttuktan sonra müşteri pakete ne kadar ödeyecektir ve burada yapılan yanlış nedir?	A) 11 TL ödeyecektir, herhangi bir yanlış yoktur. B) 11 TL ödeyecektir, paketin barkodu okutulması gerekirken sadece bir tanesi okutulmuştur. C) 66 TL ödeyecektir, herhangi bir sorun yoktur. D) 66 TL ödeyecektir, paketin barkodu okutulması gerekirken sadece bir tanesi okutulmuştur.				
		A) 11 TL ödeyecektir, herhangi bir yanlış yoktur.	B) 11 TL ödeyecektir, paketin barkodu okutulması gerekirken sadece bir tanesi okutulmuştur.	C) 66 TL ödeyecektir, herhangi bir sorun yoktur.	D) 66 TL ödeyecektir, paketin barkodu okutulması gerekirken sadece bir tanesi okutulmuştur.	Cevap: B
7.	Bir müşteri kasaya market arabası ile gelmiştir. Market arabasında 8 adet ürün olmasına rağmen 6 adet ürünün olduğunu söylemiştir. Kasiyer bu durumda nasıl bir tutum sergilemelidir?	A) Müşteriye güvenmeli ve söylediği miktarda ürünü okutmalıdır, aksi takdirde müşteri rencide olabilir. B) Kasiyer arabanın içine bakarak uzaktan saymalıdır. C) Mağaza müdürü çağırılarak bu durum ona danışılmalıdır. D) Arabanın içindeki ürünler tekrardan sayılmalı ve aynı markanın farklı ürünleri olmasına karşı barkodları kontrol edilmelidir.				
		A) Müşteriye güvenmeli ve söylediği miktarda ürünü okutmalıdır, aksi takdirde müşteri rencide olabilir.	B) Kasiyer arabanın içine bakarak uzaktan saymalıdır.	C) Mağaza müdürü çağırılarak bu durum ona danışılmalıdır.	D) Arabanın içindeki ürünler tekrardan sayılmalı ve aynı markanın farklı ürünleri olmasına karşı barkodları kontrol edilmelidir.	Cevap: D

8.	I. Sigara Dolabı kilitlenmelidir. II. Kasa kapatılmalıdır. III. Kasa başı terk edilmemelidir. IV. Kasa arası açık bırakılmalıdır. Yukarıdaki ifadelerden kaç tanesi kasiyer molaya çıktığında yapması gerekenler için doğrudur?				
	A) 1	B) 2	C) 3	D) 4	Cevap: C
9.	MoneyKart indirimi ile ilgili aşağıdakilerden hangisi veya hangileri doğrudur? (Birden fazla şık işaretlenebilir)				
	A) Kasa ekran uyarıları dikkate alınmalıdır ve müşterinin MoneyKartı'nın geçerli olduğundan emin olunmalıdır.	B) MoneyKartı geçerli olmayan müşterinin sorun çıkarmaması adına indirim uygulanmalıdır.	C) MoneyKartı geçerli olmayan müşteri işlemin başında uyarılarak memnuniyetsizlik yaşaması engellenmelidir.	D) Memnuniyetsizliğini belirtip sorun çıkaran müşteri güvenlik eşliğinde mağazanın dışına alınmalıdır.	Cevap: A
10.	Aşağıdakilerden hangisi bir şüpheli müşteri hareketi değildir?				
	A) Sürekli izlenip izlenmediğini kontrol eden müşteriler.	B) Çalışanlara üst üste sorular soran müşteri.	C) Mağazada çanta ile dolaşan müşteri.	D) Kameraların nerede olduğunu anlamaya çalışan müşteriler.	Cevap: C
11.	Kasa güvenliğinin sağlanması için alınan önlemlerden hangisi yanlıştır?				
	A) Kasiyer her molaya çıkışında kasayı kilitlemelidir.	B) Kasiyer şüpheli müşterilerin ürünlerini ayakta durarak okutulmalıdır.	C) Kutulu ürünler açılmadan okutulmalıdır.	D) Sürekli kameralara bakan müşterilere dikkat edilmelidir.	Cevap: C
12.	I. Çanta takan her şüpheli müşteri mağazadan çıkmadan önce çantası aranır. II. Reyonları gezerken ürünü alıp, kasada vermeyen müşterilere rencide edilmeden ürünü alıp almadıkları sorulur. Yukarıdaki ifadelerden hangisi veya hangileri doğrudur?				
	A) Yalnız I	B) Yalnız II	C) I ve II	D) Hiçbiri	Cevap: B
13.	Bir müşteri MoneyKart indirimlerinden yararlanmak istemektedir. Kasiyer kartı okutmuştur fakat müşteriyi rencide etmemek için ekranda çıkan uyarıya bakmamıştır. Bu davranış:				
	A) Doğru bir tutumdur.	B) Yanlış bir tutumdur.	Cevap: B		
14.	Bir müşteri aldığı ürünleri ödemedten çıkış yapmaktadır. Bunu fark eden mağaza çalışanı müşteriyi kibarca uyarmıştır fakat müşteri ödediğini söylemeye devam etmektedir. Bu durumda aşağıdakilerden hangisi veya hangileri kasa çalışanının yapması gereken davranışlardır? • Müşteriden fiş göstermesini istemesi. • Müşteriyi ödemesi için zorlaması. • Eğer bir fiş gösterdiyse tarihi ve saati kontrol etmesi. • Sırayı bekletmemek için daha sonra ilgilenmesi.				
	A) 1	B) 2	C) 3	D) 4	Cevap: B
15.	Aşağıdaki sorulardan doğru olanları işaretleyiniz. • _ Kasa arası çalışan moladayken açık bırakılmak zorundadır. (Yanlış) • _ Ekran uyarıları kontrol edilmeden hiçbir işlem alınmamalıdır. (Doğru) • _ Çalışanlara üst üste sorular soran müşteriler şüpheli konumundadır. (Doğru) • _ Müşterinin alacağı ürün sayısını söylemesine rağmen bir kez daha saymak müşteriye karşı yapılan bir yanlıştır. (Yanlış) • _ Şüpheli hareketlerde bulunan müşteriler derhal mağazadan uzaklaştırılmalıdır. (Yanlış)				

ÖZ GEÇMİŞ

Murat Dağhan, İlk ve orta öğrenimini İzmir’de tamamlamıştır. Yükseköğrenimini Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri bölümünde tamamlamıştır. Askerlik hizmetini tamamladıktan sonra Migros Tic. AŞ’de profesyonel çalışma hayatına başlamıştır. Evli ve bir kız çocuğu babası olan Murat Dağhan halen Migros Tic. AŞ’de çalışma hayatına devam etmektedir.

