



ARAŞTIRMA MAKALESİ

ORJİNAL MAKALENİN TÜRKÇE TERCÜMESİDİR!

Perakende Sektöründe Reyon Satış Elemanı Olarak Çalışan Kadınların İşten Ayrılma Niyetlerinin Bekleyişler Kuramı Kapsamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma

Dr. Alişan BALTACI, Yüksek İhtisas Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, e-mail: baltacialisan@gmail.com

ORCID ID: [0000-0002-3280-405X](https://orcid.org/0000-0002-3280-405X)

Dr. Seyran BALKAŞ DEMİR, Yüksek İhtisas Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, e-mail: seyran_balkas@hotmail.com

ORCID ID: [0000-0002-9754-683X](https://orcid.org/0000-0002-9754-683X)

Öz

Bu araştırmanın amacı, perakende sektöründe pazarlama departmanında reyon satış elemanı olarak çalışan kadınların işten ayrılma niyetlerinin bekleyişler kuramı kapsamında incelenmesidir. Bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan yüz yüze görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Saha araştırması, Ankara, Eskişehir ve Kütahya illerinde toplam 30 şube ile faaliyet gösteren bir hipermarket işletmesinin Ankara ilinde bulunan 24 şubesindeki kadın çalışanlardan veri toplanmıştır. Elde edilen nitel veriler QDA Miner programı ile analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma sonucuna göre, kadın çalışanların motivasyon düzeyi maddi beklentileri kadar manevi beklentilerinden de etkilenmektedir ve işgücü devir hızının azalması için işletmeler tarafından gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: işgücü devri, kadın çalışanlar, perakende, bekleyişler kuramı, işten ayrılma niyeti

Makale Gönderme Tarihi: 01.01.2021

Makale Kabul Tarihi: 22.01.2021

Suggested Citation: Baltacı, A, Balkaş Demir, S. (2021). Investigation of the Intention to Leave of Women who Work as Salesperson in the Retail Industry Within The Scope Of Expectation Theory: A Qualitative Research, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 5(1), 41-56.

© 2021 Journal of Management, Economic and Marketing Research

GİRİŞ

İşletmeler açısından işgücü devir hızının yüksek olması önemli maliyetler doğurmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların işten ayrılmasına sebep olan etkenler hakkında bilgi sahibi olmalı ve bu etkenler hakkında çözüm üretmelidir. Çalışanların işten ayrılmalarında pek çok farklı neden bulunmaktadır. Bunlar; işin niteliği, motivasyon, çalışma koşulları, ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, yönetici ile ilişkiler gibi nedenler olarak sıralanabilir. Bununla beraber bu çalışmada motivasyon penceresinden bakılmıştır. Motivasyon, çalışanın işini yapmada en önemli dayanaklarından birisidir. Diğer taraftan insanların farklılıkları da dikkate alındığında her çalışanın motive eden şeyin aynı olduğunu söylemek de oldukça güçtür. İşlerin, istenilen biçimde yapılabilmesi için yöneticiler; çalıştırdıkları kişilerin özelliklerini ve ne şekilde motive olduklarını iyi bilmelidirler.

Perakende sektöründe insan kaynağı bir pazarlama operasyonunun en önemli sac ayaklarından birisidir. Pazarlama departmanının en doğru işgücü ile donatılmış olması işletmeye, rakiplerine karşı önemli bir rekabet üstünlüğü sağlayacaktır. Bütün işletme faaliyetleri içerisinde gelir getirici özelliği ile diğerlerinden ayrılan pazarlama için yetkin ve adanmış bir işgücüne sahip olmak örgütsel hedeflere ulaşabilmek için önemli bir itici güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan hareketle başarılı bir pazarlama organizasyonunda işgücünün sürekliliğinin de önemli bir unsur olduğunu söylemek yerinde olacaktır. Başka bir ifade ile pazarlama organizasyonunda yüksek işgücü devir hızı, işin sürekliliğini olumsuz yönde etkileyeceğinden ortadan kaldırılması gereken bir sorun olarak ele alınabilir. Bu sebeple, işgücünün işten ayrılma niyetlerinin altında yatan sebepler anlaşılacak gerekli tedbirlerin alınması yerinde olacaktır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İşgücü Devri ve İşten Ayrılma Niyeti

İşgücü devri, genel bir ifadeyle, “muayyen bir devre zarfında bir işletmenin personel kadrosunda, işçilerin giriş ve çıkış hareketi” şeklinde tanımlanmaktadır (Kılıç, 2004). Wanous (1978) işgücü devrinin gönüllü ve istemsiz olmak üzere iki türü olduğunu ileri sürmektedir. Gönüllü işgücü devri, çalışanın kişisel sebeplerle çalıştığı kurumdan ayrılmasını ifade ederken istemsiz işgücü devri ise elinde olmayan dışsal sebeplerle (bunlar işverenden kaynaklanabileceği gibi başka sebeplerle de meydana gelebilir) çalışanın hâlihazırda çalışmakta olduğu yerden ayrılmak zorunda kalmasını ifade etmektedir (Ozuem ve Pigitala, 2019). Bu çalışma, konuyu gönüllü işgücü devri çerçevesiyle ele almaktadır.

İşten ayrılma niyeti; bireyin belirli bir süre çalışmış olduğu bir kurumla ilişkisini gönüllü, bilinçli ve kasıtlı bir şekilde sonlandırma davranışdır (Moblely vd., 1978; Tett ve Meyer, 1993; Hom ve Griffeth, 1995). Yüksek işgücü devri oranı işletmelere idari maliyetlerin yükselmesi, kurumsal sınırların rakiplerce öğrenilmesi ve çalışanların hevesleriyle beraber sadakatlerinin de azalması gibi pek çok önemli maliyetler getirmektedir (Mai vd.,2016).

Çalışan devri; psikoloji, sosyoloji, yönetim ve iktisat gibi pek çok disiplin altında incelenmiştir. Her disiplin, olaya kendi penceresinden bakmış ve farklı araştırma yöntemleri kullanmıştır (Haris vd. 2002). Literatürde işgücü devri ve işten ayrılma niyetiyle ilgili olarak çok sayıda çalışma ve model bulunmaktadır. Bu modeller arasında sıklıkla başvurulan ve öne çıkan modeller Tablo 1’ de kronolojik olarak paylaşılmaktadır.

Table 1: Çalışanların işten ayrılma niyetleriyle ilgili olarak literatürde sıklıkla başvurulan modeller,

Model Adı	Tanımı
March ve Simon Modeli (1958)	Karar verme özgürlüğüne istinaden bu kuram; çalışanın istifa gerekçelerini iki faktör altında incelemektedir: algılanan uzaklaşma arzusu ve algılanan uzaklaşma kolaylığı. Algılanan uzaklaşma kolaylığı algılanan alternatifler ve fırsatlarla alakalıyken; algılanan uzaklaşma arzusu ise iş tatmini ile alakalıdır. Diğer taraftan işletme çalışanlara teşviklerini arttırdığında çalışanların işten ayrılma eğilimleri azalmaktadır.

Porter ve Steers'in Karşılana Beklentiler Modeli (1973)	Karşılana beklentiler kavramı "kişinin iş yaşamında karşılaştığı olumlu ve olumsuz tecrübelerinin arasındaki tutarsızlık beklentilerinden kaynaklanmaktadır" şeklinde açıklanmaktadır. Bu hipotez bağlamında; bireyin beklentileri, bu beklentiler her ne olursa olsun, karşılanmadığı durumda işten ayrılma eğilimi yükselmektedir. Buna ek olarak iş tatmininin derecesi de toplam karşılanana beklentiler üzerinde doğrudan etkilidir.
Mobley'in Ara Bağlantılar Modeli (1977)	Mobley, modelinde tatminsizliğin işten ayrılmaya dönüşmesini 3 temel bilişsel algıyla temellendirmiştir: <ul style="list-style-type: none">- İşten ayrılmayı düşünmek: çalışan işletmeden ayrılmayı düşünmektedir.- Araştırma eğilimi: çalışan başka bir iş aramaya karar vermiştir.- İşten ayrılma eğilimi: çalışan gelecekte henüz belirlenmemiş bir dönemde işi bırakmaya karar vermiştir. Mobley'in kuramına göre; vazgeçme davranışı, çalışanın mevcut işinde duygusal olarak tatmin olma ve olmama durumunun bilişsel bir sürecidir. Yalnızca tatminsizlik işten ayrılma düşüncesini başlatmaktadır.
Sheridan ve Abelson'ın Felaketin Dönüm Noktası Modeli (1983)	Bu model iş tatmini, iş baskısı, örgütsel bağlılık ve fiili çalışan devri arasında doğrusal bir ilişki kurmaktadır. Üç ana karakteristiği vardır. İlki, ayrılma davranışı Mobley'in işten ayrılma sürecinden; ani değişimlerle tetiklenen süresiz ve dinamik bir yapı olarak tanımlanmıştır. Diğer taraftan bu modelde erteleme kuralı, çalışan mevcut işini elinden kaçırmamak için olabildiğince aynı yerde çalışmaya devam etmektedir. Modele göre iş akdi feshi iki etken tarafından kontrol edilmektedir: ayırıcı faktör ve etkileyici. Ayırıcı faktöre örnek olarak iş yükü, etkileyiciye örnek olarak örgütsel bağlılık verilebilir.
Jackofsky'nin Bütünleşik Bir Süreç Modeli (1984)	Temel modelde, ayrılma kolaylığı iş piyasasındaki alternatiflerin ve fırsatların çokluğu ile ilişkilidir. Ayrılma arzusundan kast edilen çalışanın iş tatmini ve bunun işletme içi faktörlerle etkileşimidir. Bu iki konu işten gönüllü ayrılmaların tetikleyicisi olarak kabul edilmektedir. Jackofsky'nin çalışmalarına göre, örgütsel karakteristikler teşvikler, verilen görevlerin yapısı, liderin davranışları ve kişilik özellikleri, çalışanların kişisel özellikleriyle ilişkilidir. Şüphesiz, teşvikler iş performansı ile doğrudan ilişkilidir. Temelde yetenekli çalışanlar daha yüksek ödüllere layık görülebilirler. Bu ödüller adanmışlıklarını arttırabilir. Diğer taraftan bu tip ödülleri sıklıkla alan çalışanlar rakip firmaların da dikkatini çekebilir ve o çalışana işe alabilmek için çaba harcayabilirler.
Sıradan Çalışan Devir Modeli (Price, 2001)	Modelin dışsal değişkenleri çevresel, bireysel ve yapısal olarak tanımlanmıştır. Çevresel değişkenler iş yaşamının dışında kalan değişkenlerdir. Fırsat, çevrede alternatif iş imkânlarının bulunmasıdır. Bunun işten ayrılma eğilimi ile doğrudan ilişkisi olduğuna dair bulgular vardır. Başka bir ifade ile artan fırsatlar işten ayrılmaları arttıracaktır. Çalışanlar bu durumda işten ayrılmalarının faydaları, maliyetleri, riskleri ile ilgili bir değerlendirmede bulunacaklardır. Alternatif iş, mevcut işten daha fazla çıkar sağlıyor ise, bu durum çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkileyecektir. Bu sebeple işten ayrılma durumu yaşanmaktadır. İkinci çevresel değişken, bireyin etrafında yaşayan akrabalarına karşı maruz kaldığı zorunlu akrabalık sorumluluğudur. Akrabalık sorumluluğunun iş bırakma eylemi ile arasında negatif ilişki bulunmuştur. Akrabalar, çalışana yakın yerde ikamet ettiklerinde; çalışanlar onlara karşı sorumluluklarının baskısı ile işten ayrılma konusunda daha çekinceli davranabilmektedirler. Ücret de genel eğitim, katılım, pozitif ve negatif duygulanma gibi dört dışsal değişkene ek olarak işten ayrılmada doğrudan etkisi olan bir değişkendir. Genel eğitim düzeyinin işten ayrılma eğilimi ile doğrudan ilişkisi vardır.
Mitchell vd.	Lee ve Mitchell, işten ayrılma sürecinin başlangıcını çalışanların mevcut durumu değerlendirmesi ile başladığını öne sürmektedir. Çalışanlar, kendilerine çalıştıkları işin maddi ve manevi olarak kendilerini tatmin edip etmediğini sormaktadırlar. Eğer talepleri tatminkâr bir şekilde

Cömülü İş Modeli (2001)	karşılanmıyorsa, iş tatminsizliği artar ve yeni işleri değerlendirmek arzusu tetiklenir. Çalışan yeni bir iş teklifi alsa dahi mevcut durumunu gözden geçirmek durumundadır. Daha da ötesinde, psikolojik süreç bakımından ele alındığında çalışanların işlerini değerlendirmede kullandıkları üç yol vardır. Birinci yol, birey işi ile ilgili bir şok yaşayıp da alternatifleri aramak için mevcut bir planı olmadığına ortaya çıkar. İkinci yol, birey kişisel algılarına ve algılarına yönelik bir saldırı hissettiğinde ortaya çıkar. Üçüncü yol, bireylerin işten ayrılma özellikleri daha da hassaslaştığında ortaya çıkar. Yayılma modeli, bütün bu yollara rağmen bireyin herhangi bir şok yaşamadan da işten ayrılma kararına varabileceğini; bunun da düşük iş tatmininden kaynaklanabileceğini savunur.
-------------------------	---

Kaynak: March ve Simon, 1958; Porter ve Steers, 1973; Mobley, 1977; Sheridan ve Abelson, 1983; Jackofsky, 1984; Price, 2001; Mitchell et al., 2001

Tablo 1'den anlaşılacağı üzere çalışanlar, çalıştıkları yerle ilgili tecrübelerini değerlendirmekte ve diğerleri ile kıyaslamakta; işgücü piyasasındaki diğer fırsatları da takip etmekte ve hem maddi hem de manevi beklentilerinin en üst düzeyde karşılanabileceği işletmelerde çalışmayı arzu etmektedirler. Bu beklentilerinin karşılanamadığı işletmelerden ise ayrılmaktadırlar.

Bekleyişler Kuramı

Bekleyişler kuramına göre birey çok sayıda davranış alternatifi içerisinde bir seçim yapmaktadır. Bu kurama göre davranış beklenti, araç ve valens olmak üzere üç bileşenin bir çıktısıdır (Chiang vd., 2008). Bu bileşenlerin motivasyona yönelik denklemi ve kavramsal içerikleri Tablo 2'de verilmiştir.

Tablo 2: Beklenti, Araç ve Valens

Motivasyon = Beklenti x Araç x Valens	
Beklenti (Çaba)	Bir kişinin işi ile alakalı çabalarının göstereceği performans ile ilgili olarak hesaplayabildiği olasılıklar ifade eder. Beklenti, olasılıkları 0'dan 1'e kadar bir alanda tanımlar. Eğer bir çalışan, gösterdiği çabanın arzu ettiği performansı elde etmesine olanak sağlayacağını düşünmüyorsa ise beklenti 0'dır. Diğer taraftan çalışan, görevi layığı ile yerine getireceği konusunda tam bir inanca sahipse beklenti değeri 1'dir.
Araç (Performans)	çalışanın sergilediği iş/görev performansı ile elde edeceği muhtelif sonuca dair hesapladığı bir olasılıktır. Beklentide olduğu üzere 0 ile 1 arasında bir değerdir. Örneğin; bir çalışan iyi performansın her zaman maaş artışı ile sonuçlandığını görüyorsa bu çalışanın araç değeri 1'dir. Eğer performans ile ücret arasında algılanan bir ilişki yok ise bu sefer değer 0 olacaktır
Valens (Ödül)	Bir çalışanın belirli bir gayret sarf ederek elde edeceği ödülü arzulanma derecesini ifade eder. Takdir edilmek, ücret artışı, kabul görme vb gibi farklı ödüller çalışan için farklı değerler ifade edebilir. Beklenti ve aracın aksine valens negatif bir değer de olabilir. Eğer bir çalışan, bir ödüle ulaşmak için kuvvetli bir iradeye sahipse değer pozitifdir. Aksi durumda değer negatiftir. Eğer çalışan ödüle duyarsızsa değer 0'dır. Valens'in değer aralığı -1 ile +1 arasındadır. Kuramsal olarak ödülün bir değeri vardır çünkü ödül çalışanın ihtiyaçları ile alakalıdır. Bu sebeple valens aynı zamanda ihtiyaçlar kuramı ile de ilişkilidir.

Kaynak: Lunenburg, 2011; Chaudary, 2014

Ayrıca Bekleyişler Kuramı Porter ve Steers'in (1973) işgücü devri için oluşturduğu karşılanan beklentiler modelinin de altyapısını oluşturmaktadır. Bu yaklaşımda birey davranışlarının çıktısına yönelik bir tahminde bulunur ve çalışma performansını buna göre ayarlar (Chen ve Fang, 2008). Bu çalışmada Bekleyişler Kuramı'na başvurulmasının sebebi, insan davranışını rasyonel ekonomik çıktılarla ilintilendirmede sunmuş olduğu kullanışlı çerçevedir.

YÖNTEM

Araştırmanın evreni Ankara ilinde perakende sektöründe reyon satış elemanı olarak çalışan kadınlardır. İŞKUR verilerine göre 2018 yılında perakende sektöründe çalışan toplam işgücü yaklaşık 447.000 kişi olup bunların 116.667'si kadındır (İŞKUR, 2018). Örneklem olarak Ankara, Eskişehir ve Kütahya illerinde toplam 30 şube ile faaliyet gösteren bir hipermarket işletmesinin Ankara ilinde bulunan 24 şubesindeki kadın çalışanlardan veri toplanmıştır. İşletme verilerin toplanma iznini kurum ve çalışan adı gizli tutulmak ve verilerin çalışanlardan gönüllü olanlardan toplanması koşulu ile onay vermiştir. Verilerin toplanması için yüz yüze görüşme ve yarı yapılandırılmış görüşme formuna başvurulmuştur. Toplam 30 kadın çalışandan bu yöntemle nitel veri toplanmıştır. Araştırma dönemi 15.09.2019 – 15.12.2019 tarihleri arasındaki dönemi kapsamaktadır.

Araştırma kapsamında yer alan işletmenin çalışan yapısı ve çalışan devir hızının tespiti için muhasebe departmanına başvurulmuş ve gerekli bilgiler alınmıştır.

Elde edilen nitel veriler QDA Miner programı ile analize edilmiş ve yorumlanmıştır.

Araştırmanın kısıtlılıkları ise aşağıda belirtilmiştir:

- Kısıtlı sayıda çalışanla görüşme yapılması,
- Zaman sınırı sebebi ile yaşanan sorunlar,
- Çalışanların tam manası ile düşüncelerini ifade edemediği durumlar.
- Mevcut çalışan devir hızı ile ilgi bilgi şu anda yanıltıcıdır. Firma son altı ayda 2 kat büyümüştür. Bu süreçte işgücü devir hızı artmıştır. Önceki sürecin verisi yanıltıcı olabilir.

BULGULAR

Araştırma kapsamında seçilen işletme 2000 yılında kurulmuş, toplam 30 şubesi bulunan, süper ve hipermarketler içerisinde unlu mamuller reyonlarını işleten bir firmadır. Toplam çalışan sayısı 171 kişidir. Araştırmaya konu olan ve reyonlarda çalışanlara dair genel bilgiler aşağıdadır:

- Kadın reyon satış çalışan sayısı: 56 Kişi,
- Erkek reyon satış çalışan sayısı: 16 Kişi
- Toplam reyon satış çalışanı: 72 Kişi
- Mevcut kadın çalışanların ortalama çalışma gün sayısı: 1263 Gün
- Mevcut erkek çalışanların ortalama çalışma gün sayısı: 932 Gün
- Ortalama Çalışma Gün Sayısı: 1193 Gün

Katılımcıların %65'i yakın zamanda bir terfi beklemekte, %80'i çalıştığı işletmeden daha fazla ilgi beklemekte, tüm katılımcılar emekli olana kadar bulunduğu işletmede çalışmaya devam etmek istemekte, aynı şekilde tüm katılımcılar beraber çalıştığı iş arkadaşlarının motivasyonunu etkilediğini söylemekte, %86'sı çalıştığı kurum tarafından desteklendiğini söylemekte fakat daha çok destek beklediklerini de eklemektedirler. Katılımcıların genel olarak ifade ettikleri hususlar ve söylemleri de aşağıda paylaşılmaktadır.

Birlikte çalıştığınız arkadaşlarınızın motivasyonunuza katkısını nasıl değerlendiriyorsunuz sorusuna A1 (reyon şefidir) katılımcısı *"Her şey ekip çalışması ile oluyor. Zincirin bir halkası eksik veya kırık olduğunda sorun yaşıyoruz. Şirketin en iyi ustaları ile çalışıyorum. Takım arkadaşlarımdan çoğunun yeni olması işimi zorlaştırıyor. Ne olursa olsun en yüksek motivasyonla çalışmaya gayret ediyoruz. Arkadaşlarımı da bu şekilde yönlendirmeye çalışıyorum"* şeklinde cevap vermiştir. C12 katılımcısı ise *"Biz bir takım işi yapıyoruz. Huzur çok önemli. Herkes huzurlu olursa, motivasyonumuz yükseliyor. Kendi içimizde iletişimimiz iyi. Bu motivasyonumuza olumlu yansıyor. Aramıza dâhil olan veya ayrılan arkadaşlarımızın bu iletişimdeki yeri önemli bence"* demiştir. Anlaşılmaktadır ki, perakende sektöründe reyon elemanı olarak çalışan

kadınlar için beraber çalıştıkları arkadaşlarıyla kurdukları iletişim, işe dair motivasyonları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Görülmektedir ki kadın çalışanlar, beraber uyumla iş yapabilecekleri takım arkadaşlarıyla bir arada olmayı arzu etmektedirler, A1 katılımcısı bunu şu şekilde ifade etmiştir “Takıma katılacak, yeri değişecek veya ayrılacak arkadaşlarla ilgili olarak daha fazla fikrimiz alınmalı diye düşünüyorum”.

Çalıştığınız kurum tarafından kabul gördüğünüzü düşünüyor musunuz sorusuna C4 katılımcısı “İşimi ne kadar doğru yaparsam, kabul görmem de o kadar fazla olur” derken B1 katılımcısı “Ben işimi iyi yaptığıma inanıyorum. Ben ne kadar iyi olursam o kadar fazla kabul görürüm” demektedir. Dolayısıyla çalışanların kurumsal kabul görme düzeylerini yaptıkları işin başarısıyla ilişkilendirdikleri ve bunun da kabul görme beklentisi olan kadın çalışanlar için bir motivasyon aracı olduğu söylenebilir.

Önümüzdeki süreçte maaşınızda bir artış bekliyor musunuz sorusuna C7 katılımcısı “Evet, performansına göre bir düzeltme ve artış bekliyorum” diye cevap vermiş; B1 katılımcısı “Evet inanıyorum. Dediğim gibi ben işimi iyi yaptığıma inanıyorum. Firmam da bunu gözlemliyor mutlaka. Buna göre bir takdirde bulunacaklardır” demiş; C6 katılımcısı ise “Net bir değerlendirmem yok ama şirketim hakkımı verecektir diye düşünüyorum” demiştir. Buna göre, katılımcıların bir maaş artışı beklentisi ve işletmeye karşı bununla ilgili bir güveni bulunmaktadır.

Çalışanlara prim sistemi ile ilgili düşünceleri sorulduğunda D2 “Her zaman olması gerekeni yansıtmayabiliyor. Ama maddi olarak prim sistemi bizim için önemli bir destek. Yeterli ve adil bulmuyorum. Tekrar düzenlenmesinde fayda görüyorum. Bizim için önemli bir motivasyon aracı” demiş; C5 “Yeterli bulmuyorum. Çok adil olduğunu da düşünmüyorum. Mağazalar çalışma şartlarına ve performanslarına göre birbirinden ayrılmalı. Herkes hak ettiğini almalı” şeklinde düşüncelerini aktarmış; A1 ise “Çalışanları daha fazla tatmin edecek şekilde düzenlenebilir. Büyük şubelerin bir ayrıcalığı olması gerektiğine inanıyorum. Bu arada tam manası ile adil işleyen bir sistem olduğunu düşünmüyorum” demiştir. Verilen cevaplara istinaden prim sisteminin çalışanların maddi kazanım beklentileri üzerinde önemli bir etkisi olduğu fakat uygulanan mevcut sistemi yetersiz buldukları ve bunun motivasyonlarını düşürdüğü görülmektedir.

Katılımcılar işletmenin kendilerine daha fazla destek sağlaması durumunda daha başarılı olacaklarını söylemektedirler. C5 “Firmamdan yol ve yemek yardımı konusunda biraz daha fazla imkân sağlamasını bekliyorum” demiş; A2 “Şubemizin fiziki koşulları iyi. Takım arkadaşlarımız da kendi arasında uyumludur. Yalnız yol ve yemek yardımının biraz arttırılması hoş olurdu” demektedir. Buradan hareketle kadın çalışanların yan haklarında yapılacak artışın motivasyonlarını, kurumsal aidiyet duygularını ve başarılarını arttıracakı beklenebilir.

Önümüzdeki süreçte bir terfi beklentiniz var mı sorusuna D2 katılımcısı “Böyle bir beklentim var. Bunun için de ekstra çaba harcıyorum” şeklinde cevap vermiş; A1 katılımcısı “Daha önce böyle bir durum gündeme gelmişti fakat mevcut durumumdan memnun olduğum için kabul etmedim” diyerek böyle bir arzusu olmadığını fakat mevcut durumunu da muhafaza edebilmek için çaba harcadığını ifade etmiş; A2 katılımcısı ise “Performansına göre hakkımda doğru bir karar verileceğine inanıyorum” şeklinde bir cevap vermiştir. Buna göre, kadın çalışanlar hem terfi etmek hem de bulunduğu konumu muhafaza edebilmek için çaba göstermektedir.

Katılımcıların tamamı buldukları işletmede emekli olana kadar çalışmak ister misiniz sorusuna evet demiş olmakla beraber bunun ilerleyen zamanda ortaya çıkacak şartlara ve karşılıklı anlaşmaya da bağlı olduğunu özellikle ifade etmişlerdir. Kurumda kalma niyetlerinin altında yatan sebep sorulduğunda C7 “Çünkü bu sektörde çalışmayı ve şirketimi seviyorum” diye açıklamış; A2 katılımcısı “Altı yıldır burada çalışıyorum ve devam etmeyi arzu ediyorum, devamlılık konusunu önemli buluyorum, istikrarı seviyorum” demiştir.

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

Perakende sektörü içinde yer alan hipermarketler için sahip olduğu insan kaynağını korumak ve geliştirmek hayati önem taşımaktadır. Günümüz rekabet koşullarında işletmeler için ayırt edici üretim

faktörü sahip olduğu insan kaynağıdır. Bu nedenle, işletmeye en uygun insan kaynağını seçmek ve yerleştirmek, korumak, eğitmek, işletmedeki devamlılıklarını sağlamak ve performanslarını arttırmaya yönelik bir planla hareket etmek gereklidir. Çalışan devir hızının yüksek olduğu işletmelerde ise belirlenen vizyon çerçevesinde örgütsel amaçlar ulaşmak mümkün olmayacaktır.

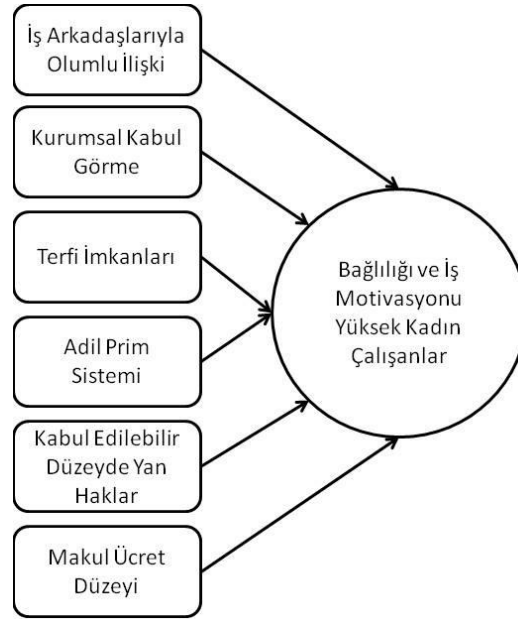
İnsan etkileşiminin yoğun olduğu bu tür perakende işletmelerinde çalışanların işten ayrılması verimliliği olumsuz yönde etkilemekte, işgücü devir hızının yüksek olması ise insan kaynağı seçme, yerleştirme ve eğitim maliyetlerini arttırmaktadır. Dolayısıyla çalışanın işten ayrılmasına neden olan faktörlerin incelenmesi, işletmenin örgütsel amaçlarına ulaşmasında önem arz etmektedir.

Araştırma bulgularına göre, çalışanların maddi kazanımları dikkate alındığında tatmin olmadıkları anlaşılmaktadır. Hem temel ücreti hem de yan gelirlerdeki yetersizliklerin araştırmada işten ayrılma niyetini arttırdığı görülmektedir. Ücret ve işgücü devir hızı arasındaki ilişki "Eşitlik Kuramına" dayanmaktadır (Adams, 1963). Çalışan, bir iş veya görevi gerçekleştirmek üzere harcadığı zaman, tecrübe, çaba ve eğitim gibi faktörler ile kazandığı ücreti karşılamaktadır. Bu karşılaştırma sonucunda eşitsizlik algılayan çalışan motivasyon kaybı, performans düşüklüğü ve işten ayrılma niyeti yaşayacaktır. Çalışan devir hızının temel nedenlerinin başında düşük ücret yapısı ve yan haklara ilişkin eksiklikler yer almaktadır (Angel ve Cannella, 2004; Shukla ve Sinha, 2013: 58). Çalışanlar, her zaman daha yüksek ücret alabilecekleri iş fırsatları aramaktadır. Diğer koşullar iyileştirilse dahi, benzer işleri yaparak daha düşük ücret kazanan çalışanlar her zaman yeni iş fırsatı arayışı içinde olacaktır (Handelsman, 2009). Düşük ücret yapısı, çalışanların neden daha az performans gösterdiğinin temel sebebidir (Rampur, 2009) ve işgücü devir hızını arttırmaktadır (Liu ve Regmi; 2015: 19). Ücret yapısı ve terfi sistemi, çalışanın iş tatmini etkilemektedir (Rizwan ve Mukhtar, 2014: 89). Dolayısıyla iş tatmininin artması çalışan devir hızını azaltmaktadır (Dole and Schroeder, 2001). Bu tür işletmeler, mevcut ücret politikalarını genel olarak piyasa koşullarına göre belirlediği için; bu koşulları tamamen değiştirmek mümkün değildir; fakat ulaşım imkânı veya yemek hakkının iyileştirilmesi, çalışan devir hızını düşürebilir. Diğer taraftan prim sistemine çalışanlar tarafından getirilen eleştiriler dikkate alındığında, performansa dayalı sistemin gözden geçirilerek hem çalışanların hem de işletmenin tatmin olacağı bir düzen kurulmasında fayda vardır. Aksi takdirde, çalışan devir oranı hızının azalmaması işletmede kalıcı problemlere neden olacaktır (Armstrong, 2003).

Çalışan devir oranı, işletme açısından kontrol edilebilir faktörlerden etkilenmektedir. Bunlar; çalışma koşulları, ücret yapısı, motivasyon kaybı ve ödüllendirme sistemi olarak belirtilmektedir (Magalla, 2011). Araştırma sonuçlarına göre; çalışanların terfi beklentisi içinde olduğu ve bu yönetsel kararın çalışanların işe devamını etkilediğini görülmektedir. Çalışanlar, sadece maddi kazanımların değil aynı zamanda yükselebilecekleri pozisyonlara ulaşma arzu ile motive olmaktadır (Akinyomi, 2016: 110). Kariyerinde ilerleme arzusunda olan çalışanların geleceğe yönelik beklentilerinin yöneticileri tarafından dikkate alınması, bu yönde yönetici-çalışan diyalogunun geliştirilmesi çalışanları elde tutma stratejisi olarak ele alınmalıdır (Zhang, 2016: 88). Ayrıca işletmeler, bireysel ve örgütsel kariyer yönetim sistemini uyumlaştırarak, kazan-kazan strateji ile hareket etmeli ve buna yönelik eğitim ve geliştirme faaliyetleri planlamalıdır.

Perakende sektöründe satış elemanı olarak çalışan kadınlar için bir diğer önemli motivasyon unsurunun da beraber çalıştıkları kişilerle kurdukları iletişim olduğu anlaşılmaktadır. Dolayısıyla işletmelerin takım kurarken birbirleriyle etkin iletişim kurabilecek ve yüksek sinerji elde edebilecek takımlar kurmaya dikkat etmeleri gerekmektedir. Buna yönelik olarak işletmeler karşılıklı anlayış, saygı ve birimler arası yardımlaşmaya dönük bir örgütsel kültür oluşturulmalıdır (Zhang, 2016: 89). Takım olarak değil, bireysel fayda yaratmaya çalışan işgörenlerin oluşturduğu yapı uzun dönemde işgücü devir oranını arttıracaktır.

Elde edilen bulgular ışığında araştırma sonuçları Şekil-1’de görüldüğü şekilde modellenmiştir.



Şekil-1: Araştırma Sonuçlarının Modellenmesi

Sonuç olarak, işgücü devrini azaltmak ve performansı arttırmak üzere birtakım önlemler alınabilir. Bunlar; adil bir terfi sistemi, buna yönelik olarak kurum içi eğitim sisteminin geliştirilmesi ve terfi konusunda çalışanların bilgilendirilmesi, piyasa koşullarının belirlediği ücretin, yan hak ve gelirle desteklenmesi ve fiziksel çalışma koşullarının iyileştirilmesi olarak sıralanabilir. Sonraki çalışmalarda bahsi geçen boyutların nicel yöntemle değerlendirilerek hangilerinin bağımsız değişkeni ne düzeyde açıkladığı, kişilik özellikleri, değerler, kültür, benlik saygısı gibi değişkenlerle ilişkileri de incelenerek konunun farklı yönleri ve bileşenleri de ortaya konulabilir.

KAYNAKLAR

Kaynakça için orijinal makaleden faydalanabilirsiniz:

- https://www.yepad.org/2021/vol.5_issue.1_article.04_fulltext.pdf
- https://www.researchgate.net/publication/349042584_Investigation_of_the_Intention_to_Leave_of_Women_who_Work_as_Salesperson_in_the_Retail_Industry_Within_the_Scope_of_Expectation_Theory_A_Qualitative_Research?_sg=fmLQq3oizdRK2_z4Hf1QLcOytA6oKmTBGp0IKkApKPpk34djFpsY2eNfDjDkGU-UtCKO9G5a5hCXoYZwWy-YupWjg17FmvRdjwuPxXsz.mqRU5sJ1UEV9vVYRvGiQNWHDupbeAgX9_EBhR1NPP8fIe2_A8arz8uJZsaafE3K4tWr5Blw3jwUaGXdmCH8YQ
- http://www.abaltaci.com/wp-content/uploads/2021/02/intention_to_leave_saleswomen.pdf

Tavsiye Edilen Kaynakça Gösterimi:

Baltacı, A, Balkaş Demir, S. (2021). Investigation of the Intention to Leave of Women who Work as Salesperson in the Retail Industry Within The Scope Of Expectation Theory: A Qualitative Research, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 5(1), 41-56.

Kaynakça için orijinal makaleden faydalanabilirsiniz:

- https://www.yepad.org/2021/vol.5_issue.1_article.04_fulltext.pdf
- https://www.researchgate.net/publication/349042584_Investigation_of_the_Intention_to_Leave_of_Women_who_Work_as_Salesperson_in_the_Retail_Industry_Within_the_Scope_of_Expectation_Theory_A_Qualitative_Research?_sg=fmLQq3oizdRK2_z4Hf1QLcOytA6oKmTBGp0IKkApKPpk34djFpsY2eNfdjDkGU-UtCKO9G5a5hCXoYZwWy-YupWjg17FmvRdjwuPxXsz.mqRU5sJ1UEV9vVYRvGiQNWHDdDupbeAgX9_EBhR1NPP8fle2A8arz8uJZZsaafE3K4tWr5Blw3jwUaGXdmCH8YQ
- http://www.abaltaci.com/wp-content/uploads/2021/02/intention_to_leave_saleswomen.pdf

Tavsiye Edilen Kaynakça Gösterimi:

Baltacı, A, Balkaş Demir, S. (2021). Investigation of the Intention to Leave of Women who Work as Salesperson in the Retail Industry Within The Scope Of Expectation Theory: A Qualitative Research, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 5(1), 41-56.

Kaynakça için orijinal makaleden faydalanabilirsiniz:

- https://www.yepad.org/2021/vol.5_issue.1_article.04_fulltext.pdf
- https://www.researchgate.net/publication/349042584_Investigation_of_the_Intention_to_Leave_of_Women_who_Work_as_Salesperson_in_the_Retail_Industry_Within_the_Scope_of_Expectation_Theory_A_Qualitative_Research?_sg=fmLQq3oizdRK2_z4Hf1QLcOytA6oKmTBGp0IKkApKPpk34djFpsY2eNfDjDkGU-UtCKO9G5a5hCXoYZwWy-YupWjg17FmvRdjwuPxXsz.mqRU5sJ1UEV9vVYRvGiONWHdDupbeAgX9_EBhR1NPP8fle2A8arz8uJZZsaafE3K4tWr5Blw3jwUaGXdmCH8YO
- http://www.abaltaci.com/wp-content/uploads/2021/02/intention_to_leave_saleswomen.pdf

Tavsiye Edilen Kaynakça Gösterimi:

Baltacı, A, Balkaş Demir, S. (2021). Investigation of the Intention to Leave of Women who Work as Salesperson in the Retail Industry Within The Scope Of Expectation Theory: A Qualitative Research, *Journal of Management, Economic and Marketing Research*, 5(1), 41-56.