

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME PROGRAMI (e-MBA)

İŞ ZENGİNLEŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK
ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATİCE NURDAN ÖZÜÇAĞLIYAN

121141104

Danışman Öğretim Üyesi:
Prof. Dr. Erhan EROĞLU

İstanbul, Kasım 2015

T.C.
MALTEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME PROGRAMI (e-MBA)

İŞ ZENGİNLEŞTİRMENİN ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK
ÜZERİNE ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HATİCE NURDAN ÖZÜÇAĞLIYAN

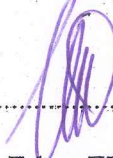
121141104

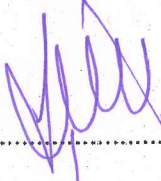
Danışman Öğretim Üyesi:
Prof. Dr. Erhan EROĞLU

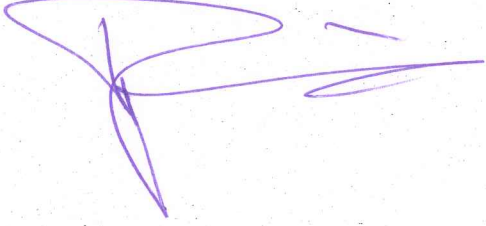
İstanbul, Kasım 2015

T.C. Maltepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

04.11.2015 tarihinde tezinin savunmasını yapan e-MBA Yüksek Lisans Programının 12 11 41 104 numaralı öğrencisi Hatice Nurdan ÖZÜÇAĞLIYAN 'a ait "İş Zenginleşirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi" başlıklı çalışma, Jürimiz Tarafından Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, e-MBA Tezli Yüksek Lisans Programında Yüksek Lisans Tezi Olarak ~~Oy Birliği/Oy Çokluğuyla~~ Kabul Edilmiştir.


Prof. Dr. Erhan EROĞLU
Üye
(Danışman)


Prof. Dr. Şahin KARASAR
(Üye)


Yrd. Doç. Dr. İhsan GÜLAY
(Üye)

ÖNSÖZ

Bu çalışmada, yoğun akademik çalışmaları arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren ve yardımcı olan tez danışmanım Prof. Dr. Erhan EROĞLU' na ilgi ve desteğinden ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmam boyunca bana destek olan aileme yardımlarından ötürü sonsuz teşekkür ederim.

İstanbul, 2015

Hatice Nurdan ÖZÜÇAĞLIYAN

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, alanyazın değerlendirmesine dayalı olarak oluşturulan kavramsal çerçeve temelinde çalışanların işletmelerinde iş zenginleştirmeye ilişkin değerlendirmelerini ortaya koymak ve işletmelerini ne kadar çekici buldukları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir. Çalışmanın birinci bölümünde iş zenginleştirme kavramı, örgütsel çekicilik kavramı, araştırmanın amacı ve araştırmanın önemi incelenmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde iş zenginleştirme ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmanın yöntem ve analizine yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise araştırma bulguları ve analiz sonuçları sunulmaktadır.

Araştırmada elde edilen veriler SPSS for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü Anova testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

Çalışanların iş zenginleştirme faaliyetleriyle örgütsel çekicilik bağlamında, cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu ve mesleki deneyimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklar bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: İş zenginleştirme, örgütsel çekicilik

ABSTRACT

The purpose of this study is to produce evaluations related to job enrichment of workers in institutions in the conceptual frame formed based on field spelling evaluation and to fix the relationship related to how attractive the workers find their institutions. In the first section of the study, the concept of the job enrichment, the concept of organizational attractiveness, the aim of the study and the importance of the study were examined. In the second section of the study, the method and analysis of the research done related to determination of the relationship between job enrichment and organizational attractiveness have been given place. In the third section of the study, research discoveries and analysis results have been presented.

Data gained in the study were analysed with “the programme SPSS for Windows 22.0”. In the data evaluation, defined statistical methods; number, percentage, average, standard deviation were used. In the comparing the quantitative continuous data between the two independent groups, t-test; in the comparing the quantitative continuous data among more than two independent groups, one-sided Anova test were used. Among the continuous variations of the study, Pearson correlation and regression analysis were carried out.

About the organizational attractiveness with the job enrichment of the workers among sex, age, marital status, education and professional experience; meaningful differences in terms of statistical vision were found.

Key Words: Job enrichment, organizational attractiveness

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
1. GİRİŞ.....	1
1.1. İş Zenginleştirme Kavramı.....	4
1.1.1. İş Zenginleştirmenin Amacı.....	5
1.1.2. İş Zenginleştirmenin Tarihçesi.....	6
1.1.2.1. İş Tasarımı.....	6
1.1.2.1.1. İş Basitleştirme.....	8
1.1.2.1.2. İş Rotasyonu.....	9
1.1.2.1.3. İş Genişletme.....	10
1.1.2.1.4. İş Zenginleştirme.....	11
1.1.3. İş Zenginleştirmenin Yararları.....	12
1.1.4. İş Zenginleştirmenin Sakıncaları.....	13
1.1.5. İş Zenginleştirmenin Uygulama İlkeleri.....	14
1.1.6. İş Zenginleştirmeye Dönük Temel Adımlar.....	15
1.2. Örgütsel Çekicilik Kavramı.....	16
1.2.1. Örgütsel Çekiciliğin Önemi.....	17
1.2.2. Örgütsel Çekicilikle İlgili Teoriler.....	19
1.2.2.1. Çevresel Süreç Metateorisi.....	19
1.2.2.1.1. Gerçek Çevre ve Algılanan Çevre İlişkisine Yönelik Teoriler.....	20
1.2.2.1.2. Algılanan Çevre ve Çekicilik İlişkisine Yönelik Teoriler.....	21
1.2.2.2. Etkileşimsel Süreç Metateorisi.....	22
1.2.2.2.1. Nesnel Uyuma Yönelik Teoriler.....	22

1.2.2.2.2. Öznel Uyuma Yönelik Teoriler.....	23
1.2.2.3. Kişisel Süreç Metateorisi.....	23
1.2.3. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Faktörler.....	24
1.3. Araştırmanın Amacı.....	26
1.4. Araştırmanın Önemi.....	26
2. YÖNTEM.....	27
2.1. Evren ve Örneklem.....	27
2.2. Veri Toplama Araçları.....	27
2.3. Verilerin Analizi.....	28
3. BULGULAR.....	29
4. SONUÇ.....	46
KAYNAKLAR.....	48
EKLER.....	51

KISALTMALAR

- İK** : İnsan Kaynakları
İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi
s. : Sayfa
TDK : Türk Dil Kurumu
vb. : ve benzeri
vd. : ve diğerleri



TABLÖLAR LİSTESİ

- Tablo 3.1.** Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.2.** Yaş Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.3.** Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.4.** Eğitim Durumu Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.5.** Mesleki Deneyim Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.6.** Bulunduğu Yerde Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.7.** Mesleği İsteyerek Seçme Durumu Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.8.** Meslekten Memnuniyet Durumu Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.9.** Çalıştığı Sektörün Cazip Gelme Durumu Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri.....
- Tablo 3.10.** Örgütsel Çekicilik Ve İş Zenginleştirme Düzeyi.....
- Tablo 3.11.** Çalışanların Örgütsel Çekicilik İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....
- Tablo 3.12.** Çalışanların İş Zenginleştirme İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları.....
- Tablo 3.13.** Örgütsel Çekicilik Düzeyinin Bulunduğu Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....
- Tablo 3.14.** İş Zenginleştirme Düzeyinin Bulunduğu Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları.....
- Tablo 3.15.** Örgütsel Çekicilik Düzeyinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları.....
- Tablo 3.16.** İş Zenginleştirme Düzeyinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları.....
- Tablo 3.17.** Örgütsel Çekicilik Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları.....
- Tablo 3.18.** İş Zenginleştirme Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları.....
- Tablo 3.19.** Örgütsel Çekicilik Düzeyinin Çalıştığı Sektörün Cazip Gelme Durumuna Göre Ortalamaları.....

Tablo 3.20. İş Zenginleştirme Düzeyinin Çalıştığı Sektörün Cazip Gelme Durumuna Göre Ortalamaları.....	
Tablo 3.21. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.22. İş Zenginleştirme Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.23. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.24. İş Zenginleştirme Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.25. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.26. İş Zenginleştirme Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.27. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Meslekten Memnuniyet Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.28. İş Zenginleştirme Puanlarının Meslekten Memnuniyet Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.29. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.30. İş Zenginleştirme Puanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri.....	
Tablo 3.31. Örgütsel Çekicilik İle İş Zenginleştirme Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Korelasyon Analizi.....	

Tablo 3.32. İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi.....



1. BÖLÜM

GİRİŞ

İş tasarımı, yapılacak iş ve o işi yapacak olan insanı uygun olan en iyi şartlarda bir araya getirmek amacıyla işin kapsamının, iş ile alakalı verilecek mükafatların ve işin özelliklerinin tanzim edilmesidir. Tasarımı düzgün yapılmış olan işler, çalışanların motivasyonlarının artmasına, verimliliğine, yapılan işte doyuma, işe devamsızlıkların azalmasına ve devir hızının düşmesine sebep olur. İş tasarımları, iş basitleştirme, iş rotasyonu, iş genişletme ve iş zenginleştirme olarak ifade edilebilir.

İş tasarımı yöntemi olan iş zenginleştirme, iş görenin yapması gereken iş için gerekli olan beceri ve kabiliyetlerinin artmasını gerçekleştiren dikey büyümedir. İş zenginleştirme, var olan yeni işlere yeni tecrübeler, yaygınlaştırılmış yükümlülükler ve işe teşvik eden nitelikler katmak için yeniden şekillendirilmesi programıdır. Mevcut işlerin zenginleştirilmesi, iş görenlere değişik işleri yerine getirmeleri için imkan yaratmaktadır.

İş zenginleştirme için yapılan faaliyetlerin içerikleri geniştir ve üç temel teoriyi kapsamaktadır. Bu teoriler: Herzberg'in Çift Faktör Teorisi (Motivasyon Kuramı), Hackman ve Oldman'ın İş Zenginleştirme/İş Özellikleri Kuramı, Trist'in Sosyoteknik İş Tasarım teorileridir.

Herzberg'in teorisine göre iş görenin sahip olduğu motivasyon, işin zenginleştirilmesinin temeli olan ve yapılacak olan işin özelliğinde temel değişiklikler yapılarak artış sağlanabilir. Bu sebeple, işler, artış olan istek, yükümlülük, ilerleme, bireysel gelişme ve takdir görme imkanları için fırsat yaratmak maksadı ile yeniden tasarlanması gerekmektedir. Bununla birlikte yükümlülük, mücadele etme, öğrenme ve gelişme imkanı gibi niteliklerin de icra edilecek olan işin içinde bulunması lazımdır. İş tasarımında iş görenin gereksinimleri ve kabiliyetleri temel olarak göz önüne alınmalıdır.

Hackman ve Oldham'a göre ise iş zenginleştirme, iş görenin gereksinimlerinin giderilmesi için işin esasını teşkil eden boyutların değişmesi düşüncesine dayanmaktadır. İş Zenginleştirme Kuramı, iş görenin sahip olduğu iş tecrübesine uygun olarak yapılan değişiklikler ile işin tekrardan tasarlanması ve çalışanın tatmin olmasını, performansını ve motivasyonunu arttırmayı hedeflemektedir.

Trist ve arkadaşlarının geliştirmiş olduğu Sosyoteknik İş Tasarımı Kuramının esası ise, yapılacak işin tasarımı yapılırken işin sosyal ve teknik yanlarının birleştirilmesi ve birbirlerine destek olması için iş tekniklerinin oluşturulması yöntemidir. İş tasarımı ile alakalı olarak yapılan değişiklikler, sosyal ve teknik alanda yapılmaktadır.

Yukarıda bahsedilenlerden de anlaşılacağı üzere iş zenginleştirme içinde yaşadığımız günümüz iş şartlarında iş görenin duyduğu gereksinimlerin bir araya getirilmesinde oldukça etkili olan bir sistemdir. İş zenginleştirme, yapılacak olan iş ve iş gören için fayda sağlayan bir yöntemdir.

İşletmelerin iş görenlere, iş görenlerin de işletmelere olan bakış açıları değişiklik göstermektedir. Teknolojik yeniliklere bağlı olarak yaşanan gelişmeler, işgücünün sahip olduğu yapıda bir takım farklılıklar oluşturmuş; eğitim seviyesi yüksek olan ve iyi bir eğitim almış, dünyada arzu ettiği her yer ile rahatlıkla iletişim kurabilen ve oralarda ortaya çıkan yenilikler, gelişmeler ve imkanlardan haberi olan, sahip olduğu kültürün dışında bulunan farklı kültürler konusunda bilgili olan ve bu nedenle özelliklerinin yanı sıra beklentileri de artış gösteren işgücü profili ortaya çıkmıştır.

İnsanların kişisel seviyelerinde ortaya çıkan bu gelişmelere paralel olarak, işletmelerin devamlılıkları ve ağır rekabet şartları altında rakip işletmelere karşı üstünlük kazanabilmeleri bakımından insan kaynağının son derece önemli olduğunun farkına varılması, iş görenlere işletmelerin daha çok önem vermesi gerektiğini göstermiştir. İçinde yaşadığımız günlerde işletmelerin çoğu kendi işletmelerini rakipleri karşısında daha üstün duruma getirecek olan yenilikçi ve yaratıcı düşünce, ürün ve hizmetleri uygulamaya koyabilecek olan kişileri bünyelerine katabilmek ve bu insanları ellerinde tutabilmek amacıyla rekabet eder hale gelmişlerdir.

Günümüzde var olan kuruluşlar, küresel rekabetin artması, pazar şartlarının değişmesi ve beklenmeyen durumlar ile karşı karşıya kalmışlardır. Ancak işletmeler için esas güçlük, gereksinim duydukları niteliklere sahip olan iş görenleri işletmenin bünyesine katmak, onları geliştirmek ve işlerinde kalmalarını temin etmektir.

Çekicilik, bireylerin belli olan bir hususta ikna olmalarında ya da kendilerine sunulan şıklardan birisini tercih etmelerinde oldukça önemli bir etki yaratmaktadır. İnsan, herhangi bir tercihte bulunurken genellikle tüm seçeneklerin müspet ve menfi taraflarını göz önünde bulundurduğunu düşünmüş olsa bile tercih ettiği hususta etkili olan, seçeneğin sahip olduğu çekiciliktir. İşletmelerin, tüketiciler tarafından değil de iş görenleri tarafından çekici olarak algılanması; bir başka deyişle birey açısından çalışmak istenen çekici bir işyeri olarak değerlendirilmesi, genellikle “örgütsel çekicilik” kavramı olarak belirtilmekte ve örgütsel çekicilik, potansiyel çalışan adayların firmaya çekilmeleri ve seçilmeleri kademesinin ilk şartı olarak kabul edilmektedir.

Firmaların gereksinimi olan nitelikli işgücünü işletmeye çekebilmelerinin ilk şartı olan örgütsel çekiciliğin hangi faktörler kapsamında şekil aldığı, çeşitli yaklaşımlara dayanarak uzun yıllar boyunca ve birçok çalışmaya bağlı olarak araştırılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan “İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi” konulu bu çalışma, giriş ve sonuç bölümleri dahil olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır.

Çalışmanın kuramsal çerçevesini oluşturan birinci bölümünde iş zenginleştirme kavramı, örgütsel çekicilik kavramı, araştırmanın amacı ve araştırmanın önemi incelenmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde iş zenginleştirme ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan araştırmanın yöntem ve analizine yer verilmektedir. Çalışmanın üçüncü bölümünde ise yapılan araştırma değerlendirmesinin bulgu ve yorumlaması ele alınmaktadır.

Son olarak çalışma iş zenginleştirme ve örgütsel çekicilik ile ilgili yorum ve değerlendirmenin yer aldığı sonuç bölümüyle tamamlanmaktadır.

1.1. İş Zenginleştirme Kavramı

İşletme çalışanlarının yapacağı işe özendirilmesi, güdülenmesi, motivasyonunun sağlanması, işin monotonluğunu azaltmak ve iş tatminini temin etmek maksadıyla çalışanların yapacakları işin kapsamını, niteliğini ve niceliğini farklılaştırmak, çalışanlar bakımından işin daha enteresan duruma gelmesini temin etmek için en etkili sistemlerden birisi de işini zenginleştirme (job enrichment) çalışmalarıdır (Demir, 2007).

İş zenginleştirme kavramı ilk defa F.Herzberg ve arkadaşları (1950) tarafından kullanılmıştır. İş zenginleştirme, işin iş görenler bakımından daha anlamlı duruma getirilmesi amacıyla yapılan uğraşların toplamı olarak ifade edilmektedir. Yapılan bu uğraşlar, işin niteliğinin değiştirilmesinden ziyade, idarenin elinde bulunan işin planlanması ve karar vermeye ait yetkilerin astlarla paylaşılmasını ifade etmektedir. İş zenginleştirme faaliyetlerinde iş görenlere işi yalnızca yerine getirme değil, işi planlama, yön verme ve kontrol edebilme yükümlülüğü de verilmektedir. Böylece iş görenlerin yerine getirmiş olduğu iş onlar için daha anlamlı duruma gelmektedir. İş zenginleştirme faaliyetlerinin maksadı, iş görenlerin kendilerini işe vermelerini ve işlerini severek, isteyerek yerine getirmelerini temin etmektir (Eren 2004; Silah 2005).

İş zenginleştirme, kapsam olarak birbirinden değişik fakat benzer zorlukta olan işin aynı kişi tarafından yerine getirilmesidir. Böylelikle bir iş ortamında çalışan kişinin, başka bir kişinin yerine geçerek onun eksikliğini gidermesi ve tamamlaması söz konusudur. Bununla birlikte iş zenginleştirmede iş görenlerin yetki ve yükümlülükleri bulunmaktadır. Bu durum, bireyin mutlu olmasını sağlamakta, çalışma isteklerini arttırarak onların yaptıkları işten tatmin olmalarını sağlamaktadır. İş akışı ve denetimi burada çalışma grubu tarafından yapılmaktadır (Silah, 2005).

Herzberg iş zenginleştirme çalışmalarına uygulanması mümkün olan bazı kurallardan söz etmektedir. Bunlar:

- Görev Gereklere Arttırma İlkesi: Yapılacak işin güçlük ve yükümlülük derecesini arttıracak biçimde değiştirilmesi,
- Çalışanların Sorumluluklarını Arttırma İlkesi: İş görenin yapılacak işteki yetkisini ve denetim miktarını ve böylelikle de yükümlülüklerini arttırma,
- İş Programlama Özgürlüğü İlkesi: İş görenlere tespit edilmiş hudutlar kapsamında işini programlama serbestliği tanıma,
- Geribildirim Sağlama İlkesi: İş görenlere yerine getirdiği işin başarısını sürekli olarak raporla bildirme,
- Yeni Öğrenim Tecrübesini Verme İlkesi: Çalışanlara yeni deneyimler ve bireysel gelişmeleri için imkan verilmesini teşvik etme (Can ve Kavuncubaşı, 2005).

Herzberg, 2003 yılında yazmış olduğu “Bir Kez Daha: Çalışanları Nasıl Motive Ediyorsunuz?” isimli makalede iş zenginleştirme tartışmalarını basit olarak şu şekilde özetlemiş bulunmaktadır: “Ne bütün işler zenginleştirilebilir, ne de tüm işlerin zenginleştirilmeye gereksinimi bulunmaktadır. Eğer bir işte iş görenleriniz mevcut ise, onları kullanın. Eğer çalışanlarınızı bir işte kullanamıyorsanız ya otomasyon aracılığıyla ya da yetenekleri daha az olanları seçerek onlardan kurtulun. Eğer onları kullanamıyorsanız ve onlardan kurtulamıyorsanız motivasyon problemi ile karşı karşıya kalırsınız (Demir, 2007).

İş zenginleştirmenin neticesi, öz-gerçekleştirmeyi ve gelişmeyi cesaretlendiren bir rol zenginleştirmesidir ve iş, doğal motivasyonu destek eden bir şekilde kurulmuştur. Hem iş görenler hem de toplum bu durumdan fayda elde etmektedir.

1.1.1. İş Zenginleştirmenin Amacı

İş zenginleştirmenin amacı, iş görenlerin yaptıkları işten aldıkları tatmini arttırmak, monoton işlerden uzaklaştırmak için yeni imkanlar sağlamak, iş görenin iş tecrübesini ve yeteneğini çoğaltmak, performansını arttırmak, iş tatmini ile beraber verimliliği çoğaltmak, bireyler arasındaki alakaların gelişmesini sağlamak, daha yüksek standartlarda hizmet sunmak, devamlı iş katılımlarına dahil edilerek yaratıcılıklarının geliştirilmesini sağlamak, yapılan işin kalitesini muhafaza ederek denetim işlemlerini azaltmak, iş görene işin doğal bir parçasının tamamını yaptırmak,

periyodik raporları yönetici yerine iş görenin kendisine iletmek gibi hususi, yeni ve daha çok yükümlülük vermektir. Böylelikle iş gören, yaptığı iş ile alakalı olan kararlara katılarak yükümlülük sahibi olacak, kendi işinin gereği olan nitelikleri bilerek işini yerine getirecek, yaptığı işin neticelerinden sorumlu olarak kendisini geliştirme imkanı bulmuş olacaktır (Doğan, 2003; Özçelik, 2005).

1.1.2. İş Zenginleştirmenin Tarihçesi

Organizasyon bakımından iş, yerine getirilmesi için bir çalışanın yükümlü olduğu çalışma birimi biçiminde tanımlanabilir. Yapılacak olan işler oldukça önemlidir. Zira iş görenin gereksinimi olan mükafatlar, bu işlerin tam anlamı ile başarılması ve yerine getirilmesi ile mümkündür (Barutçugil, 2004; Şimşek, 2002).

Kişi, yaptığı işin kendisi açısından önemli, anlamlı, değerli, tatmin edici ve kendisinin prestij kazanmasını sağlayan olmasını arzu eder. İş, kişinin bilgi, beceri ve kabiliyetlerini gösterme ve uygulamasına imkan vermelidir. Kişi, yaptığı işin gerek işletmeler gerekse toplum bakımından önemli olduğuna inanmalıdır (Tosun, 1992).

İşletme yöneticilerinin hangi işlerin çalışanların motive olmasını sağlayan ve hangi işlerin sıkıcı olduğunu bilmeleri gerekmektedir. Böyle durumlarda ihtiyaç duyulduğunda bu gibi işleri yeniden yapılandırmak durumundadırlar (Eren, 2004).

1.1.2.1. İş Tasarımı

Günümüzde oldukça gelişmiş olan teknoloji faaliyetlerine bağlı olarak, işlerin zamanla daha monoton, tekrar eden ve daha kolay duruma gelmesine paralel olarak 1970’li senelerde genişlemeye başlayan “Çalışma Yaşamının Kalitesinin Geliştirilmesi” hareketi kapsamında, yapılacak işlerin bireyler açısından daha motive edici ve daha anlamlı duruma getirme gayretleri ortaya çıkmış bulunmaktadır. Bu gayretleri kapsayan programlar, iş dizaynı ya da işin yeniden dizaynı olarak ifade edilmekte ve bunlar farklı yöntemler içermektedir (Uyargil, 1994).

Çalışma şartlarında ve insanlarda meydana gelen değişiklikler, yapılan iş tasarımlarının daha insancıl olması ve daha çok itina gösterilmesi gerektiğini ortaya

çıkarmıştır. İşlerin teknolojiye olan uyumu kadar insanlara da uyması gerekmektedir (Eren, 2004).

İş tasarımı, yapılacak iş ve onu yerine getirecek olan insanı uygun olan en iyi şekilde bir araya getirilmesi amacıyla işin kapsamının, yapılan iş ile alakalı verilecek olan mükafatların ve işin niteliklerinin tanzim edilmesidir. Tasarımları çok iyi bir şekilde yapılan işler, çalışanların motivasyonuna, verimliliğe, iş görenlerin iş doyumuna, işe devamsızlık etme derecesinin azalmasına ve devir hızının düşmesine neden olmaktadır (Özçelik, 2005).

Bir işin yeniden düzenlenmesi çoğunlukla basit olarak görülmektedir. Ancak, uygulama sırasında daha çok uğraştırıcı bir çalışmadır. İşin yeniden düzenlenmesi, başka örgüt geliştirme çalışmalarına göre daha fazla çalışma ve daha fazla enerji gerektirmektedir (Doğan, 2003).

İşlerin tasarımı yapılırken aşağıda belirtilen özellikler göz önüne alınmalıdır:

- Birbirleri ile uygun olan işlerin kombinasyonu,
- Başarılı bir şekilde sonuçlanan işe önemli derecede destek olunması,
- Uygulanan yöntemlerde çeşitlilik temin edilmesi,
- Performans işlemlerinde geri bildirim temin edilmesi,
- Yetkilerin kullanımı için imkan sağlanması,
- İşletmede bulunan herkesin sorumluluk taşıması,
- Tüm iş görenlerin birbirlerini denetlemesi (Oral, 1997).

İşin yeniden tasarlanması, birbirinden farklı işler üzerinde odaklanmaktadır. İşin yeniden yapılması ve yeniden düzenlenmesi ise, organizasyonun çalışmasını ve üretkenliğini geliştirmesi maksadı ile organizasyona ait yapının tüm yönlerini gözden geçirmektedir. Yeniden yapılanma, organizasyonun yapısını değiştirmek anlamına da gelmektedir (Barutçugil, 2004).

İş dizaynı faaliyetlerinin başarılı olması için gerekli olan şartların başında çalışanların bu programlara daha planlama aşamasında katılımları gerekmektedir. İşinde başarılı olamayan çalışanların, özellikle bu programlara katılımlarının temin

edilmesi, performansların gelişmesini sağlayan bir yöntem olarak iş dizaynı programlarının etkinliğinin artmasında oldukça önemlidir (Uyargil, 1994).

İşin yeniden tasarlanmasına mani olan bir diğer engel ise, bireylerin her birinin yaptığı işte değişiklik ya da gelişme arzu etmemesidir. Çalışan bireylerden bazıları yaptıkları işin net bir şekilde belli olmasını, kapsamı ya da prosedürü değişiklik göstermeyen bir iş olmasını tercih etmektedirler. İşin yeniden tasarlanması, yalnızca işleri yüksek derecede yapılandırılmış olan çalışanlar için uygundur (Altun, 2008).

1.1.2.1.1. İş Basitleştirme

Var olan işi mümkün olduğunca ufak parçalara bölerek, işin daha kolay yapılabilmesini, standartlaşmasını sağlayan iş basitleştirme ile o ufak işi yapan kişinin profesyonelleşmesi sağlanmış olur. Eğitim ihtiyacını da azaltan iş basitleştirme ile vakit kazanılır. Örnek vermek gerekirse; montaj hattında yer alan bir işçinin bir arabanın kapı kolunu monte etmeyi öğrenmesi yalnızca 2-3 saat gerektirirken, arabanın komple bir kapısını monte etmeyi öğrenmesi günler, tüm otomobili monte etmeyi öğrenmesi ise birkaç sene gerektirir. (Barutçugil, 2004; Şimşek, 2002).

İş basitleştirme ile hedeflenen, basit bir şekilde öğretilmesi mümkün olan, işin ufak bir parçasını gerçekleştirmesi beklenen vasıfsız bireyleri işe alarak maliyetin azaltılmasıdır (Altun, 2008).

İş basitleştirme ile hem vasıfsız işçiler işlerini aksatmadan yerine getirebilmekte hem de kurumun verimlilik ve etkinlik düzeyi yükselmektedir. Profesyonellik gerektirmeyen ufak işlerde yer alan işçiler, basit eğitimler ile birbirlerinin yerlerine de geçebilmektedir (Şimşek, 2002).

Klasik idarecilik anlayışı ve iş tasarımına yönelik eski bir yaklaşım niteliğinde olan iş basitleştirme, birbirlerini tamamlamaktadır. İşçiler açısından bakıldığında; devamlı aynı küçük işi yapmak işten sıkılmaya, zaman içerisinde robotlaşmaya, işten aldıkları tatmin düzeyinin azalmasına ve devamsızlık yapmalarına yol açmaktadır. Herhangi bir cazibesi olmayan bir işi yaptırabilmek ise daha fazla ücret ödemeyi gerektirir.

Bunun yanı sıra bu alanda yer alan işçilerin kendilerini geliştirmek gibi bir amaçları bulunmadığı için motivasyon yöntemlerinden de yararlanılamaz (Barutçugil, 2004).

İşin sadece küçük bir parçasını yapan işçiler, işin bütününe göremedikleri için, iş onlar için bir anlam ifade etmez ve neticede işe ve kuruma duydukları bağlılık azalır (Yüksel, 2003).

İş basitleştirmede iş bölümü haddinden fazla olduğu için iş görenlerin birbirlerini tanıyıp iletişim kurmaları da önlenmiş olur. Bu da işçilerin işin tamamını görmelerini, başarıya ulaşmak istemelerini ve kuruma bağlılıklarını engelleyen bir unsurdur (Altun, 2008).

İş basitleştirmedeki diğer bir risk, basit işlerden sıkılan işçilerin istifa etmek istemeleridir. Tahmin edilebileceği gibi bu risk, kalifiye elemanların çoğunlukta olduğu, gelişmiş ülkelerde daha yüksektir. Sanayileri daha az gelişmiş olan yerlerde ise insanlar, nitelikleri olmamasına rağmen bir iş bulabildikleri için sevinmektedirler, hatta fabrikayı uzmanlaşma yeri olarak görmektedirler (Altun, 2008).

1.1.2.1.2. İş Rotasyonu

İş rotasyonu, aynı kurum içerisinde, iş görenin kendi işinden başka bir işe geçmesidir. İş rotasyonu ile hedeflenen, iş görenlerin kurumun tüm bölümlerinde yer almalarını ve böylece değişik işlerde tecrübe kazanmalarını sağlayarak hem iş görenlerin daha donanımlı olmalarını hem de kurumun nasıl çalıştığını görmelerini sağlamaktır. Bu yöntem, en çok da sürekli aynı işi yapmanın getirdiği monotonluğun önüne geçmektedir. İş rotasyonunun en önemi özelliği ise, iş görenlerin morali üzerinde durulması olarak karşımıza çıkmaktadır (Oral, 1997).

İş görenlerin düzenli bir biçimde bir işten diğerine geçmeleri ile bir montaj hattında, iş gören ilk bir saatte kapıların takılmasını öğrenirken, ikinci saatte farların montajını, daha sonraki saatte ise tamponların montajını öğrenebilmekte ve bilgi ve yeteneklerini arttırabilmektedir. İş rotasyonları, yapılan işin niteliğine göre saatlik, günlük, haftalık, aylık vb. şekillerde hazırlanabilir (Şimşek, 2002).

Etkili bir iş rotasyonu uygulaması için rotasyona dahil olan iş görenlerin bilgi ve becerilerinin gelişmesine önem verilmelidir. Rotasyon sırasında hem iş görenlerin var olan yetenekleri kullanılmalı hem de iş görenler bu yeteneklerini geliştirmeleri için teşvik edilmelidir (Altun, 2008).

Birbirine benzer nitelikte olan iş genişletme ve iş rotasyonu uygulamalarının her ikisi de uzmanlaşmaya karşıdır ve işin monotonlaşmasını önleyerek işçilerin sıkılmamalarını sağlamayı hedef edinmiştir.

Pek çok çağdaş kurum tarafından kullanılmakta olan iş genişletme ve iş rotasyonu uygulamalarında işin doğasının değişmemesi nedeni ile hayal kırıklıkları da yaşanabilmektedir. Rotasyonun sağladığı en önemli artı, işçilerin kendilerini geliştirebilmeleridir. Rotasyon sırasında verilen eğitim hizmetleri, iş görenlerin adaptasyonuna yardımcı olurken; esneklik de sağlar (Altun, 2008).

1.1.2.1.3. İş Genişletme

Bir dizi işin daha kapsamlı bir iş şekline getirilmesi ve iş görene daha çok sorumluluk verilmesini gerektiren iş genişletme, iş tasarımı değişiminde olması gereken bir diğer adım olarak karşımıza çıkmaktadır. İş görenler için bir farklılık oluşturması, yeni şeyler öğrenmelerini sağlaması dolayısıyla iş görenlerin motive olmalarını sağlayan, tatmin düzeyini yükselten bir uygulamadır. Özellikle de güç ve kontrol gereksinimi duyan iş görenlere tesir etmektedir. Bu olumlu yönlerinin yanı sıra iş genişletme, bir iş görenin iş yükünün de artmasına yol açmaktadır (Barutçugil, 2004; Eren, 2004).

İş genişletme ile hedeflenen, işçilerin daha yaratıcı olmalarını sağlamak ve işi daha cazip hale getirmektir. Bunun yanı sıra iş basitleştirme uygulamalarının yol açtığı tatminsizliği de dengelemek amaçlanmaktadır. Bu uygulama ile iş basitleştirmedekinin tersine, işçiler üç veya dört farklı işten sorumlu tutuldukları için daha uzun süre çalışmaları gerekmektedir (Şimşek, 2002; Altun, 2008).

Bir başka açıdan işçilerin yeteneklerini geliştirerek, işin bütününe görmelerini sağlayarak ve sıkılmalarını önleyerek her bir işçinin uzmanlaşmasını sağlamaktadır.

Bir işçinin sıkılmasını ve monotonlaşmasını engelleyen iş genişletme, işçilere artı bir iş yükü yaratması nedeniyle işçiler açısından çok doğru bulunmayan bir uygulamadır. İşçi sendikalarının da iş genişletmeye karşı çıktıkları görülmektedir. Bunun yanı sıra işçilere verilen yeni işler nedeni ile iş basitleştirmedekinin aksine işin daha yavaş yapılmasına ve verimin düşmesine yol açmaktadır (Yüksel, 2003).

1.1.2.1.4. İş Zenginleştirme

İşçilerin başarıya ulaşmaları için daha çok imkân tanıyan iş zenginleştirme ile işçilerin motivasyonları ve tatmin düzeyleri artış göstermektedir. Bunun ehemmiyeti, Walker tarafından 1950 yılında belirtilirken sonraları Herzberg, Mausner ve Snyderman tarafından da belirtilmiştir. 1950'lerden bu yana süregelen bu uygulama çok çeşitli sektörlerde kullanılmış ve yararlanan yöntemler de profesyonel idare literatüründe irdelenmiştir (Özçelik, 2005).

İlk olarak Walker'in ortaya attığı iş zenginleştirme uygulamalarında yatay ve dikey iş yüklemesi arasında bulunan en mühim fark ise Herzberg tarafından belirtilmiştir. İş görenlerin görevlerinin hem sayıca hem de zorluk olarak artması, zorlanmaları, sorunların aşılmasında daha etkin olmaları, iş görenlere terfi olanakları sunulması Herzberg tarafından dikey iş yüklemesi ve iş zenginleştirme şeklinde tanımlanmıştır (Altun, 2008).

İş zenginleştirme uygulamalarında kuramsal bir temel yaratmak için çıkış noktası niteliğinde olan ve Frederick Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör isimli teori, motivatörler ve hijyen faktörleri konusundaki çalışmalardan sonra gündeme gelmiştir. Bu teori, faaliyet alanının dikey olarak genişletilmesini öngörmektedir (Sancar, 1996).

Herzberg, çalışanlara işlerinde başarı ve kontrol gibi pozitif görev-deneyim bağlantısı fırsatları sağlandığı zaman işi benimseyecek ve ilgi duyacaklarını iddia etmiştir (Altun, 2008).

Çalışanların sorumluluklarının çeşitlendirilmesini öneren iş genişletme kavramının daha ileri bir boyutu niteliğinde olan iş zenginleştirme kavramı, sorumlulukları daha insancıl hale getirmek için yapılan çağdaş uygulamalardır.

İş tasarımı yöntemlerinden biri olan iş zenginleştirme, iş görenlerin iş için gereksinim duyulan kabiliyetlerini geliştirmelerini sağlayan dikey büyümedir. İş görenlerin kendi işini planlamasını, organize etmesini, değerlendirmede dahi otonomi kazanmalarını, yetki ve sorumluluklarının artırılmasını sağlayan bu uygulamalar, iş görene sürekli işi konusunda geri bildirim sağlamaktadır. Bu uygulamadaki esas düşünce, imkân tanınması halinde iş görenlerin kendilerini yönetebilecekleri düşüncesidir (Yüksel, 2003).

İş genişletme ve iş zenginleştirmenin farklı olmalarına karşılık bu kavramların birbirlerinin yerine kullanıldığı da görülmektedir. Dikey büyümenin ön planda olduğu iş zenginleştirmede, iş görenlerin kendileri işi planlamakta, müşterilerle direkt olarak iletişim kurmakta, işin denetimi için daha çok takdir yetkisi kullanılmaktadır. İş genişletmede ise iş görene verilen sorumluluk sayısı artırılarak yatay büyüme ön plana alınmaktadır. (Uyargil, 1994).

1.1.3. İş Zenginleştirmenin Yararları

İş zenginleştirmenin getirdiği yararlar:

- ✓ İşçiler aynı basit işi yapmanın neden olduğu sıkıcılıktan ve işin monoton hale gelmesinden kurtulacaklardır.
- ✓ İşin bütününde rol sahibi olan iş gören, başarının getirdiği mutluluğu tadacaktır.
- ✓ İşçilerin kendilerini gelişmelerine olanak tanır.
- ✓ İşçiler niteliklerini arttırdıkları için terfi şansı bulacaklardır.
- ✓ İşçiler kendi kendilerini denetleyecek duruma geleceklerdir.
- ✓ İşçilerin kurumdaki yetkileri artış göstereceği için, kendi kendilerine daha yüksek yetki kullanmaya hazır hale geleceklerdir.
- ✓ İşçiler alanlarında uzman hale geleceklerdir.

İş zenginleştirmenin organizasyona yararına bakıldığında; ana hatları ile işin devir oranını ve devamsızlıkları büyük ölçüde azalttığı, tatmin düzeyine arttırdığı, üretilen ürünlerin ya da hizmetin kalitesini yükselttiği, kurumda verimi arttırdığı görülmektedir (Altun ve Bahçecik, 2008; Çimen 2000).

1.1.4. İş Zenginleştirmenin Sakıncaları

Pek çok işçi sendikası lideri iş zenginleştirmeye karşı çıkmaktadır. Daha alt düzeylerde yer alan sendika üyelerinin, onların sendikada temsil edilmelerini istemesi durumunda iş zenginleştirme programlarının uygulanması noktasında önem verilecek daha girişken bir duruş göstermeleri gerekmektedir (Altun, 2008).

İş zenginleştirmenin amacı, çalışanların motivasyonlarını ve işletme verimliliğini arttırmak, işe devamsızlıkları ve iş hacmini azaltmaktır. Bunun yanı sıra, işletme çalışanlarının sahip olduğu becerilerin düzeyi, iş zenginleştirmeyi kısıtlayabilmektedir. Zira işletmede çalışanların bazılarında idarecilik yetenekleri mevcut değildir. Çalışanlar, kendileri tarafından yapılan işlerin planlanması ve denetlenmesi hakkında istenilen beceriye ve arzuya sahip olmayabilirler. İdareciler de iş görenlere itimat etmede istek duymayabilirler ve iş görenler de bu konuda kendilerinin istismar edildiklerini düşünebilirler (Tosun, 1992).

Herzberg'e ait olan iş zenginleştirme kuramı her ne kadar cazip olsa da, bir takım temel soruların cevaplanması gerekmektedir. Bunlar:

- ✓ İş zenginleştirmenin maliyeti yüksek midir?
- ✓ İş görenler daha fazla ücret ister mi?
- ✓ İş gören sendikalarının bu konu hakkında fikirleri nelerdir?

İşletmelerde yapılması planlanan iş zenginleştirme planlamaları özellikle büyük değişimler yapılması gerektiğinde bunun maliyeti çok yüksek olmaktadır. İş zenginleştirme kavramı işçi sendikacılarına göre, daha iyi ücret, çalışma saatlerinin daha kısa süreli olması, çalışma şartları hakkında söz hakkı olması, işletmede pozisyon sahibi olma ve sahip oldukları kıdemlerine göre terfi etme hakkı olarak tanımlanması iş görenler açısından yüksek ücret ve yüksek maaş anlamını ifade

etmektedir. Herzberg ise, işçilere ödenen ücretten ziyade işletme içi mükâfatların daha önemli olduğuna vurgu yapmaktadır (Sancar, 1996).

İşletmelerde iş görenlerin düşüncelerine başvurulmadan iş zenginleştirme programlarına başlanmaması gerekmektedir. Böyle durumlar söz konusu olduğunda iş görenler, kendilerini baskı altına alınmış hissedebilirler ve yaptıkları işlerinde doyumsuzluk yaşayabilirler. Doğru bir biçimde kullanılmayan iş zenginleştirme programları tehlikeli olabilmektedir (Testerman, 1980, akt. Altun, 2008).

İş zenginleştirme teknolojiden kaynaklanan güçlükler nedeniyle bazen engellenebilmektedir. Büyük hacme sahip olan otomobil, buzdolabı standart olan ürün çeşitlerinde iş zenginleştirme uygulamaları gerçekleştirilememektedir. İş zenginleştirme, programlarından memnun olmayan çalışanlar olabilir. İş zenginleştirme bir üst yöneticinin vazifelerinden bazılarının bir asta verilmesi demek olması nedeniyle, üst kademe yöneticiler kendi yetkilerinin azalacağı endişesi ile bu durumdan memnun olmayabilirler. Bazı durumlarda da iş zenginleştirme uygulamaları, işletmelerde belirsizliklerin ortaya çıkmasına ve rol anlaşmazlıklarına sebep olabilmektedir (Yüksel, 2003).

İş zenginleştirme yöntemlerinin her insana uygun olmaması nedeniyle idarenin kişisel gereksinimlere karşı duyarlı olması gerekmektedir. İşçileri iş zenginleştirme uygulamalarına mecbur bırakmak devamsızlık yapılmasına, kalitenin düşmesine ve neticede verimin azalmasına yol açabilir (Altun, 2008).

1.1.5. İş Zenginleştirmenin Uygulama İlkeleri

Yatay ya da dikey biçimde uygulanabilen iş zenginleştirmenin ilkeleri aşağıda belirtilmektedir:

- ✓ Kaliteden ödün vermeden denetimleri azaltmak,
- ✓ İşçilerin kendilerini denetlemelerini sağlamak,
- ✓ İşçilere işin bütünüdür yaptırarak,
- ✓ İşçilere verilen yetkileri artırmak,
- ✓ Denetim raporlarını idarecilere değil bizzat işçiye iletmek,

- ✓ İşçilere yeni ve ciddi görevler vermek,
- ✓ İşçilerin uzmanlaşmalarını sağlayacak özel sorumluluklar vermek şeklindedir (Tonges, 1998, akt. Altun, 2008).

1.1.6. İş Zenginleştirmeye Dönük Temel Adımlar

İş zenginleştirme uygulamaları sırasında idarecilerin önem vermesi gereken ana ilkeler aşağıda belirtilmektedir:

- ✓ Performansın düşük, motivasyonu yükseltmek için gereken maliyetin ise yüksek olduğu, motivasyonun performans üzerine ciddi etkisi olan işler seçilmelidir.
- ✓ Kurumda yaşanacak ciddi bir değişikliğe hazır olunmalıdır.
- ✓ Seçilen işlerin farklılaşmasını sağlayacak yaratıcı düşünceler geliştirilmelidir. Ancak bunlar aranırken uygulanabilir olup olmadığı düşünülmelidir.
- ✓ Geliştirilen düşüncelerden hangisinin gerçekten motivasyonu arttıracı olduğunu belirlenmelidir.
- ✓ Asla uygulamaya geçmeyecek olan, aşırı genel ilkelerle yola çıkılmamalıdır. Örnek vermek gerekirse, “işçilere daha fazla sorumluluk verilmeli”, aşırı genel bir cümledir.
- ✓ İşin yatay gelişimini esas alan düşünceler elenmelidir.
- ✓ Planlama yapılırken işçilerle direkt olarak iletişime geçilmemelidir. Planlamaya dâhil olmaları, işçilerin sadece katkı sağladıklarını düşünmelerine yol açabilir. Fakat idarecinin asıl amacı, geçici bir katkıdan ziyade, işin tam anlamıyla yeniden düzenlenmesi olmalıdır.
- ✓ Uygulama hayata ilk geçirildiğinde kontrollü bir deney yapılmalıdır. Biri deney grubu, diğeri kontrol grubu olmak üzere en az iki tane benzer özellikte gruplar seçilmelidir. Uygulama öncesi ve sonrası performansın belirlenmesi için de objektif kriterler belirlenmelidir.
- ✓ Uygulamanın ilk haftalarında deney grubunun performansının daha düşük olması normaldir. İşin tam anlamıyla değişmesi, verimin geçici bir süreliğine de olsa düşmesine yol açacaktır.
- ✓ İdareciler, bölüm şeflerin kaygılanmasına ve düşmanca davranışlar göstermelerine karşı hazırlıklı olmalıdır. Kaygılarının bölümde performansın

düşmesi nedenli olduğu bilinmelidir. Düşmanca tavırlar ise kendine ait olan görevlerin iş görenlere devri nedeniyledir (İmrek, 2004).

1.2. Örgütsel Çekicilik Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “çekici olma durumu, alım, albeni, alımlılık, cazibe” biçiminde tanımlanmış olan çekicilik kavramı, insanlarda pozitif bir etki yaratan, beğenme ve hoşlanma gibi hisler oluşturan bir özelliktir. Bir diğer deyişle, beğenme, hoş gitme gibi hisler, söz konusu kişi, grup, yer, örgüt veya nesnenin çekiciliği ile doğrudan ilişkilidir.

Çekicilik kavramına sosyal kimlik kuramı yönünden bakıldığı zaman, benlik kategorizasyonu sırasında bireyin kendisi ile karşısında bulunan birey veya grubun özellikleri arasında bulunan ortak yönlerin abartılması, farklı yönlerin ise yok sayılması yolu ile meydana çıkmaktadır (Ceylan ve Özbal, 2008).

Çekicilik kavramının alan yazın incelendiği zaman, “fiziksel çekicilik”, “bireyler arası çekicilik”, “kurumsal çekicilik”, “pazar çekiciliği”, “turistik çekicilik”, “destinasyon çekiciliği” vb. farklı biçimlerde olduğu ve psikoloji, sosyoloji, iletişim, pazarlama, İKY, turizm gibi pek çok sektörde önemli sayıda araştırmanın konusunu teşkil ettiği görülmektedir.

Bir birey, obje, mekân, iş ya da kurumun çekiciliğine verilen ehemmiyetin sebebi; çekici olan şeylerin, insanları ikna etmede, sınırsız seçenek arasından birini seçmede oldukça önemli olmasıdır (Gürgen, 2003).

Kurumsal kapsamda düşünüldüğü zaman çekicilik kavramı, çoğu zaman kurumun ‘çalışılmak istenecek bir yer’ şeklinde nitelendirilme düzeyine karşılık gelmektedir. Kurumsal çekicilik, bir kurumun müşteriler tarafından hoş gitmesi değil potansiyel işçiler tarafından hoş gitmesi ve tercih edilmesidir. Bir diğer deyişle kurumun potansiyel işçiler tarafından diğer kurumlardan daha çok tercih edilmesidir.

Kurumsal çekicilik, işçilerin uygun bir çalışma yeri şeklinde kabul ettikleri kurumla ilgili duyuşsal ve tutumsal fikirlerini yansıtmaktadır (Highhouse ve ark., 2003, akt. Akçay, 2012). Kurumsal çekicilik, kabaca “bu kurum için çalışmak isterim” biçiminde özetlenebilen davranışlar bütünüdür.

Kurumsal çekicilik, işçilerin kurum seçiminde yaşadıkları karar sürecinin bir bileşenidir. Çünkü işçiler yalnızca kendilerine çekici gelen kurumlara başvuruda bulunurlar. Bunun yanı sıra, Barber’e göre (1998) pasif bir yapısı olan kurumsal çekicilik, kuruma karşı sergilenecek asıl davranışlara bir zorunluluk getirmediği için işçiler aynı anda pek çok kurumun çekici olduğunu düşünebilmektedir (Akçay, 2012).

Çeşitli yazarlar tarafından farklı biçimlerde tanımı yapılan kurumsal çekicilik kavramı ile ifade edilen ortak nokta; kişilerin işveren olarak gördükleri bir kurumu çalışmak için yeterince çekici bir yer şeklinde görmeleridir. Bir başka deyişle, kişilerin çalışacakları yeri seçerken etkisi olan ana yapılardan biri niteliğindedir ve kişilerin kuruma dair niyetleri ile kurumu izleme niyetleri üzerine etkili olmaktadır. Bu kapsamda bir kurum, işe almak istediği kişilerin başvuru yapmasını sağlayabilmek için öncelikle kurumu çekici hale getirmelidir.

1.2.1. Örgütsel Çekiciliğin Önemi

Kurumlar, son zamanlarda artış gösteren rekabetle beraber, sadece yeni küresel rakipler ve çeşit olarak artan ürünlerle başa çıkabilmek için değil; kendileri için mühim olan iş görenlerinin de kurumda devamlılıklarını sağlayabilmek için de savaşmak durumundadırlar (Gök, 2006).

Bireyin, yalnızca kuruma kattıklarıyla değil, henüz hayata geçirilmemiş yeni düşünceleri ile de kurumun başarısını arttıracabilecek nitelikte bir kaynak olması nedeniyle, kalifiye çalışanların kurumdan ayrılması yalnızca performansı düşürmekle kalmaz, henüz yapılmamış olan, fakat mümkün olan pek çok eylemin, fikrin de yitirilmesine yol açar.

Bunun yanı sıra, bilgiye ve hizmete dayalı olan sektörlerdeki kalifiye eleman açığı ve ileride artış göstereceği düşünülen bu açık nedeniyle, kurumların en nitelikli elemanları bünyesinde toplamak istemesi, kurumun başarısı için son derece önemli bir duruma gelmiştir. Bunun yanında nitelikli elemanları alabilen kurumlar, daha geniş bir aday havuzundan seçim yapabildikleri için de rekabet üstünlüğü kurmaları daha kolaydır (Turban ve Greening, 1996, akt. Akçay, 2012).

Kurumsal çekicilik nedeniyle kurumu çekici bulan bireylerin kurumda toplanması ileriye dönük problemlere neden olabilmektedir. Bir kurum, çoğunlukla aynı özellikleri taşıyan bireyler tarafından çekici bulunduğu için zamanla aynı özellikteki kişilerin kurumda çoğunluk oluşturmaları, kurumdaki “farklı” bireylerin bu durumdan rahatsız olmalarına ve kurumdan ayrılmalarına, dolayısıyla da kurumun yıpranmasına neden olabilmektedir (Ergin, 2002).

Kurum için olumsuz yanları da bulunan kurumsal çekicilik bu yönüyle de idareciler tarafından dikkat edilmesi gereken bir kavramdır. İdareciler, farklı görüşleri olan çalışanların kuruma sağlayabileceği katkıları daima göz önünde bulundurmalıdır.

Yapılan açıklamalarda, kurumsal çekiciliğin neden olabileceği zararlara karşın, temelde kuruma büyük yararı olan bir kavram şeklinde kabul edildiği görülmektedir. Özetlemek gerekirse, kurumlar rekabet çağında kurumun başarısını arttıracak bireyleri bünyesinde toplayabilmek için, var olan ve potansiyel işçilerinin gözünde “çekici” kabul edilen unsurları tespit etmek ve bunları geliştirmek zorundadırlar. Aksi halde nitelikli elemanlar, çekici buldukları diğer kurumlara yönelecektir (Akçay, 2012).

Bir kurum, kurumsal çekiciliği sağlayabilmek için gerekenleri öğrenmeli ve rekabette üstünlük sağlayabilmek için kurumu rakiplerinden daha çekici hale getirebilmelidir.

1.2.2. Örgütsel Çekicilikle İlgili Teoriler

Kurumsal çekiciliği açıklamak için pek çok teori geliştirilmiştir. Bunlar, potansiyel elamanların kuruma başvuruda bulunurken dikkat ettikleri, kurumun özellikleri, işe alım süreci, bireyin kişiliği ve değerleri gibi pek çok etken üzerinde durmaktadır. Bu teoriler, literatürde farklı biçimlerde sınıflandırılmaktadır.

Behling ve diğerleri (1968) tarafından geliştirilen iş seçimi konulu teoriler; nesnel etkenler teorileri, öznel etkenler teorileri ve kritik temas teorisi şeklinde üç bölüme ayrılmaktadır. Nesnel etkenler teorisi, adayların iş kararlarının, somut iş ve kurum özelliklerine dayandığını savunmaktadır (Öksüz, 2012).

Bir işte çalışmak isteyen ve iş arayan insanlar, çalışacakları işletmenin somut iş tekliflerine göre işin avantaj ve dezavantajlarını düşünerek bir değerlendirme yaparlar. Yapmış oldukları bu değerlendirmeler sonucunda işin cazibesi, işi kabul etme düşünceleri ve son seçim davranışları hususunda adaylar için bilgilendirici olmaktadır. Öznel etkenler teorisi, işe başvuran adayların işletmenin çevre görünüşü hakkında düşüncelerini değerlendirirken gereksinimler, şahsiyet ve sahip olduğu değerler bakımından işletme ile uyumu hakkında da değerlendirmeler yaptığını ileri sürmektedir. İşletmenin çekiciliği, adayların niyetleri ve seçimi, işe aday olan kişinin gereksinimlerini, şahsiyetini ve değerlerini en iyi şekilde karşılayabilen işletmeyi, bir başka ifade ile en çok uyumlu olan işletmeyi bulmasının neticesidir. Kritik temas teorisi ise, iş için başvuruda bulunan adayların işle alakalı karar verirken iş ve işletmenin bulunduğu çevre hususunda yeterli bilgiye sahip olmadığını ve bu sebeple karar verme aşamasında işe alacak kişi ve işe alım için geçen zamanın özelliklerine dayandığını ileri sürmektedir (Harold ve Ployhart, 2008, akt. Öksüz, 2012).

1.2.2.1. Çevresel Süreç Metateorisi

Ehrhart ve Ziegert (2005) hakiki çevre (işletmenin hakiki özellikleri) ve algılanan çevre (bireyler kendileri için erişilebilir olan bilgilere dayanarak işletme hakkında yaptığı kişisel değerlendirmeleri) arasında ayrımlarda bulunmaktadır. Bu metateoriye göre bir takım belirsiz durumlarda bireyler, hakiki çevreye ait özellikler hususunda bilinen durumlarla alakalı bilgileri kaydetmekte ve bu bilgileri düzenlemektedir. Böylelikle işletmenin bulunduğu çevre hususunda çekiciliğe dönüşmüş olan kendine

has algılar oluşturmaktadır. Bu konu hakkında yazarlar, çevresel süreç metateorisi içinde bulunan kuramları “Hakiki çevre ile kişi tarafından algılanan çevre ilişkisine yönelik teoriler” ve “Algılanan çevre ile çekicilik ilişkisine yönelik teoriler” olmak üzere iki bölüm altında incelemektedir (Öksüz, 2012).

1.2.2.1.1. Gerçek Çevre ve Algılanan Çevre İlişkisine Yönelik Teoriler

Hakiki çevre ile bireyler tarafından algılanan çevre ilişkisine yönelik olan teoriler, işaret teorisi, imaj teorisi ve sezgisel–sistemik model olmak üzere üç başlık altında incelenmektedir.

İşaret Teorisi

İşaret teorisi, işletmeye ait kurumsal özelliklerin işe aday olan kişilere kuruma üye olmaları hususunda bilgi sağladığını belirtmektedir. Adaylar, böylelikle işletmenin sahip olduğu iş ve çalışma şartları hususunda bilgi temin eden bu özellikleri değerlendirmektedir. Örnek vermek gerekirse, bir işletmenin hissedarlarına yönelik olan resmi ve sosyal politikalar oluşturması ayrıca yapacağı programlar ile sosyal ve siyasi konular geliştirmesi, işletmenin amaçları ve vermiş olduğu sözler hususunda yol gösterici olarak adayları işletmeye çekebilmektedir (Ünal, 2010).

İmaj Teorisi

İmaj teorisi, kurumsal seçenekler ve iş seçenekleri arasında karar verme aşamasında olan insanlar, bu seçeneklerin istedikleri imajlar ile uyumlu olmasına dikkat etmektedirler. İmaj teorisine göre iş başvurusunda bulunan adaylar, işin çekiciliği hakkında bir değerlendirme yaparken belli başlı bilgiler üzerinde daha çok değerlendirme yapmakta ve başka bilgilere çok fazla önem vermemektedir. Bu durum neticesinde bireyler, kuruma bağlı özellikler hususunda kendi izlenimlerini oluşumunu yaparken seçici davranmakta ve işletmenin bulunduğu çevre ile ilgili belli yönler hakkında değerlendirme yapmaktadırlar (Ehrhart ve Ziegert, 2005, akt. Öksüz, 2012).

Sezgisel–Sistematik Model

Bireylerin hakiki çevreye ait olan özelliklerin kişide ne şekilde algı oluşturduğu ile alakalı sezgisel–sistematik model, bireylerin bu süreç boyunca mesajların özelliklerine dayanan bireysel uygulamalarına ait bilişsel süreçler dikkat çekmektedir.

1.2.2.1.2. Algılanan Çevre ve Çekicilik İlişkisine Yönelik Teoriler

Algılanan çevre ve çekicilik ilişkisine yönelik olan teoriler, maruz kalma tutumu teorisi, beklenti teorisi ve genelleyebilir karar alma süreci teorisi olarak üç başlık altında incelenmektedir.

Maruz Kalma Tutumu Teorisi

Teori, bir nesneye uzun süre maruz kalma durumunda, nesne ile ilgili değerlendirmelerin giderek daha olumlu hale gelmekte olduğunu savunmaktadır.

Beklenti Teorisi

Bu teoride iş seçimi, algılanan iş teklifinde bulunulması olasılığının (beklenti), işin belirli bir takım özellikleri sağlaması ile ilgili algılanan olasılığın (araçsallık) ve söz konusu özelliklerin algılanan çekiciliğinin çarpımsal işlevi niteliğindedir. Söz konusu olan her 3 boyutun da işi kabul etme kararlarını pozitif yöne etkilemesi beklenmektedir (Ünal, 2010).

Genellebilir Karar Alma Süreci Teorisi

Bu teoriye göre iş ya da kurum seçimi programlanmamıştır. Sürecin başında bireyler, iş çevresi idealleri çerçevesinde bir takım kriterler oluşturmaktadır. Söz konusu kriterler, bireysel olarak mühim olan veya konuyla alakalı olan herhangi bir nitelik hakkında olabilmektedir. Bireyler, farklı çevrelerle ilgili algılarını değerlendirmekte ve alternatifler arasından tercihlerini gerçekleştirmektedirler.

1.2.2.2. Etkileşimsel Süreç Metateorisi

Ehrhart ve Ziegert tarafından geliştirilen bu metateoriye göre bireyin özellikleri ile çevre özellikleri arasında bulunan etkileşimin çekicilik ile neticelendiğini savunmaktadır. Bu metateori, çekiciliğe katkı sunacak olan bireyler ve çevre arasında bulunan uyumdan yola çıkarak, bireyin ve çevrenin özelliklerinin entegrasyonunu yapmaktadır. Dolayısıyla birey ile kurum arasında bulunan uyum, bu teorilerde merkezi ve açık bir rol sahibidir. Bu metateori, yazarlar tarafından “nesnel uyuma yönelik” ve “öznel uyuma yönelik” biçiminde iki kısımda incelenmektedir (Öksüz, 2012).

1.2.2.2.1. Nesnel Uyuma Yönelik Teoriler

Bu teoriler, ihtiyaç–baskı teorisi ile etkileşimsel psikoloji biçiminde 2 ana başlığa ayrılmaktadır.

İhtiyaç–Baskı Teorisi

Bu teoriye göre çevre, içinde bireylerin gereksinimlerinin giderilmesini hem kolaylaştıran hem de zorlaştıran özellikleri barındırmaktadır. Teorinin odak noktası, bireylerin gereksinimleri ve gerçek çevrenin pozitif yöndeki baskısı veya söz konusu gereksinimleri karşılama kabiliyetinin eşleştirilmesindeki önemdir (Ehrhart ve Ziegert, 2005, akt. Öksüz, 2012).

Etkileşimsel Psikoloji

Etkileşimsel psikoloji teorisine göre davranışlar, birey ile durumsal özellikler arasında bulunan etkileşimin bir fonksiyonu niteliğindedir. Çekiciliği konu edinen araştırmalarında yaygın bir biçimde uygulanabilmektedir. Nitekim açıkça davranışın meydana çıkmasında birey ile çevre etkileşiminin öncülünü ifade etmektedir.

1.2.2.2.2. ÖzneUyuma Yönelik Teoriler

Bu teoriler, çekme–seçme–yıpranma teorisi ve iş uygunluğu teorisi şeklinde iki başlığa ayrılmaktadır.

İş Uygunluğu Teorisi

Bireylerin iş çevreleri ile uyumlu olmayı arzuladıklarını savunan iş uygunluğu teorisinin, çekicilik bağlamında net bir biçimde uygulanmamış ve kontrol edilmemiş olmasının nedeni, yazarlar tarafından ‘çekicilik kavramları ile açıklanmamış olması dolayısıyla’ şeklinde açıklanmaktadır.

Çekme–Seçme–Yıpranma Teorisi

Bu teori, iş arayan bireylerin, davranışlar, kişilik ve değerleri yönünden kurumun mevcut çalışanları ile aralarında algıladıkları benzer özelliklere göre kurumu tercih ettiklerini savunmaktadır. Hem bireysel hem de kurumsal teorilerin entegrasyonunu sağlayan bu teori, kurumsal tutumların anlaşılması için bir çerçeve belirlemektedir. Söz konusu bu çerçeve, bir kurumda yer alanların farklılıklarını belirleyen ve neticede kurumun niteliğinin, yapılarının, süreçlerinin ve kültürünün tanımını yapan birbiriyle alakalı olan çekme–seçme–yıpranma olmak üzere üç dinamik sürecin toplamıdır.

Bu üç aşamayı izleyen ise, kurumun çalışanlarını seçerken yararlandığı resmi ve gayri resmi seçim prosedürlerinden oluşmaktadır.

1.2.2.3. Kişisel Süreç Metateorisi

Yine Ehrhart ve Ziegert’in (2005) ortaya attığı bir metateori niteliğinde olan kişisel süreç metateorisi, sosyal psikoloji ile ilgili bir metateori olup bireysel özelliklerle alakalı davranış ve görüşlerden oluşmaktadır.

Sosyal Öğrenme Teorisi

Sosyal öğrenme teorisi, bireylerin başarıya ulaşabilecekleri yönündeki inançları doğrultusunda kuruma çekilebileceklerini savunmaktadır. Örnek vermek gerekirse, öz yeterlilik düzeyi yüksek olan adaylar, düşük olanlara kıyasla bir kurumun çekiciliğini değerlendirirken kendi öznel uyum algılamalarını daha yüksek oranda değerlendirmektedirler.

Tutarlılık Teorisi

Bu teori, kendine yüksek düzeyde saygı duyan adayların, kendi seçim kılavuzları hakkında öngörülerini olduğunu ve kendi bireysel imajlarına uygun olan kurumları seçtiklerini öne sürmektedir. Bu teoriye göre, öz saygısı fazla olan adaylar, az olan adaylara kıyasla kendi gereksinimlerini karşılayabilecek olan kurumları daha çok tercih etmektedirler. Bir başka ifade ile öz saygı, uyum ve çekicilik ilişkisine aracılık etmektedir.

Sosyal Kimlik Teorisi

Bu teori, iş görenlerin yer aldıkları kurumu daha olumlu algıladıkları zaman kendilerini geliştirmelerinin daha kolay olduğunu ve sosyal onay aldıklarını savunmaktadır. Buna göre iş görenlerin kendi imajları işverenlerinin imajlarından ve itibarından da etkilenmektedir.

1.2.3. Örgütsel Çekiciliği Etkileyen Faktörler

İK'nın çekilmesinin etkin bir İKY sürecinin önemli bir aşaması olduğunu ileri süren Barber (1998), seçim, eğitim, ödüllendirme vb. İK eylemlerinin başarıya ulaşmasında da İK çekilmesinin etkili olduğunu belirtmektedir. Pek çok İKY uygulamasının insan kaynağının kalitesi üzerine etkili olduğunu öne süren Barber, işe alım ve seçimin en mühim iki uygulama olduğunu belirtmektedir. İş görenleri tanımlamanın ve çekmenin yolu, örgüte yapılan başvurularda hangi faktörlerin önemli hangilerinin önemsiz olduğunun belirlenmesidir (Örs, 2002).

Kurumsal çekiciliği etkileyen ücret, terfi imkânları, yer, kurumsal yapı, kariyer imkanları vb. pek çok etken bulunmaktadır (Mitlacher ve Welker, 2010, akt. Öksüz, 2012). Turban ve diğerleri (1998) tarafından da belirtildiği üzere en nitelikli adaylar, işe alımda kurum aday havuzundan başvurularını çektiği zaman; seçim sisteminin etkinliğinin düşmesi nedeni ile adayları kuruma çeken etkenlerin farkında olunması oldukça önemlidir (Saltürk, 2008).

İlk kurumsal seçim araştırmalarını yürüten Vroom (1966), iş arayanlar için kabul edilebilen her varsayımsal kurumsal çekiciliği bir madde ile ölçmektedir. Bu nedenle, gerçekleştirilen bu ilk çalışmada kurumsal çekiciliğin kuruma yönelik tutum şeklinde değerlendirildiği söylenebilmektedir.

Kurumsal çekiciliği etkileyen pek çok etken olması nedeni ile kurumun çeşitli alanlarda başarılı ya da başarısız bir biçimde yürüttüğü faaliyetler ve özelliklerinin tamamının, çekiciliği etkileyen nedenler olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra, kuruma dair bilgilerin adaylara iletilme şekli veya adayların kurumla ilgili bilgi edinebildiği kaynaklar da kurumsal çekiciliği etkileyen unsurlar arasındadır.

Kurumsal çekiciliğin mühim öncüllerinin işe alım konusundaki bilgi kaynakları ve bunların özellikleri olabileceği üzerinde durulmaktadır. Buna ilaveten, başvuran adaylar genellikle kurumun kontrolünde olan içsel işe alım kaynaklarının (örnek vermek gerekirse, işe alım reklamları) yanında önemli düzeyde kurumun kontrolünde olmayan dışsal kaynaklardan da bilgi edinmektedir. Kurumların, sadece adaylara değil onların kurum hakkında bilgi edindikleri kaynaklara yönelik de etkin iletişim faaliyetleri yürütmesi gerekmektedir (Çakır, 2006).

Bu bağlamda kurumsal çekicilik, çeşitli araçlardan gelen çeşitli mesajların neticesi niteliğindedir. Örnek vermek gerekirse iş arayan bireyin aklında bir kurumun çekiciliği, iş ilanları, çevrede bulunan bireylerin fikirleri, adayın başvuru sırasında yaşadığı olaylar gibi İK faaliyetlerine dair bilgi ve tecrübelerin yanı sıra, örgütün ürün ve hizmetleri, tanınır olması, lideri vb. pek çok etken bulunmaktadır (Geylan, 1996).

İletişim teknolojilerinde meydana gelen ilerlemeler ve sosyal medyanın yaygın olarak kullanılması, başkalarının bilgi ve tecrübelerinin de işveren olarak kuruma dair algıları üzerine etkili olduğu nettir. Bu durum, kurumun bir üretici ya da bir marka sahibi olmasının yanı sıra, bir işveren olarak iyi bir konuma gelmek için çaba göstermesini mecbur hale getirmektedir. Bu nedenle kurumlar, pek çok etkenin kurumsal çekiciliğe etkisi olduğunu görmeli ve bütünsel bir bakış açısıyla faaliyetlerini yürütmelidir.

1.3. Araştırmanın Amacı

Çalışmanın genel amacı alanyazın değerlendirmesine dayalı olarak oluşturulan kavramsal çerçeve temelinde çalışanların işletmelerinde iş zenginleştirmeye ilişkin değerlendirmelerini belirlemek ve işletmelerini ne kadar çekici buldukları arasındaki ilişkiyi tespit etmektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Çalışmada elde edilecek sonuçların hem literatüre hem de yönetsel uygulamalar yönünden çeşitli sektör işletmelerine önemli katkılar sağlanacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bir diğer katkısı, mevcut ve potansiyel çalışanlar açısından olacağı varsayılan yararadır.

Sonuç olarak ülkemizde gerek iş zenginleştirme gerekse de örgütsel çekicilik konusunda teorik ve uygulamalı araştırmaların sayısı az denilecek kadar sınırlıdır. Çalışmanın, araştırma sonuçları ile bu alana önemli faydalar sağlayacağı, ileride geniş gruplara ve daha farklı alanlara yapılacak çalışmalara da referans sağlayacağı düşünülmektedir.

2. BÖLÜM YÖNTEM

Araştırma nicel araştırma modeli kullanılarak yürütülen tanımlayıcı bir araştırmadır. Nicel araştırma, olgu ve olayları nesnelleştirerek gözlemlenebilir, ölçülebilir ve sayısal olarak ifade edilebilir bir şekilde ortaya koyan bir araştırma türüdür. Veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Bu amaç ile hazırlanan anketler belirlenen işletmelerde görevli çalışanlara uygulanmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir. Anket çalışması 2015 yılının Temmuz ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

2.1. Evren ve Örneklem

Araştırma evrenini 2015 yılı İstanbul İl Merkezinde faaliyet gösteren özel kurumsal firmalarda görevli çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise araştırmaya katılmayı kabul eden, izinde ve raporlu olmayan toplam 150 işletme çalışanı oluşturmuştur.

Aynı zamanda, çalışmaya dâhil olmada isteksizlikler ve belirlenmiş zamanlarda yapılması gereken evrelerin yapılamamış olmasından kaynaklı bazı sorunlar yaşanmıştır. Toplamda 150 anket yapılması planlanırken, bu sayı 128 'de kalmıştır.

2.2. Veri Toplama Araçları

Veri Toplama Aracı olarak; örneklem grubuna ait sosyo-demografik veri elde edilmesine yönelik kişisel bilgi formu, “Örgütsel Çekicilik” ölçeği ve “İş Zenginleştirme” ölçeği kullanılarak anketle toplanan veriler değerlendirilmiştir. İşletme çalışanları hakkında kişisel bilgi edinmek için 9 sorudan oluşan bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur.

Anketin ikinci bölümünde ise örgütü ne kadar çekici bulduklarını belirlemeye yönelik Turban ve Keon (1993) tarafından geliştirilen 5 maddelik ölçek kullanılmıştır. Anketin üçüncü bölümünde ise çalışanların iş zenginleşirmeye ilişkin değerlendirmelerini ölçmek için ise Eren ve arkadaşlarının (2014) Hackman ve Oldham'ın (1974) araştırmasından derlediği 5 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi, sürekli değişkenler arasında doğrusal ilişkinin kuvveti (derecesi) ve yönünün belirlemek üzere uygulanır. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasında nedensellik ilişkisini belirlemek üzere; bağımsız değişkenler yardımıyla zor elde edilen bağımlı değişken değerini kestirmek için regresyon analizi uygulanır (http://www.istatistikanaliz.com/regresyon_analizi.asp).

Elde edilen bulgular, %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

3. BÖLÜM

BULGULAR

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanların ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 3.1. Cinsiyet Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
Bayan	60	46,900	46,900	46,900
Erkek	68	53,100	53,100	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar, cinsiyet değişkenine göre 60'ı (%46,9) bayan, 68'i (%53,1) erkek olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.2. Yaş Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
20-30 Yaş	69	53,900	53,900	53,900
31-40 Yaş	52	40,600	40,600	94,500
41-50 Yaş	7	5,500	5,500	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar, yaş değişkenine göre 69'u (%53,9) 20-30 yaş, 52'si (%40,6) 31-40 yaş, 7'si (%5,5) 41-50 yaş olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.3. Medeni Durum Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	%_{gec}	%_{yıg}
Evli	60	46,900	46,900	46,900
Bekar	68	53,100	53,100	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar, medeni durum değişkenine göre 60'ı (%46,9) evli, 68'i (%53,1) bekar olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.4. Eğitim Durumu Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	%_{gec}	%_{yıg}
Lisans	97	75,800	75,800	75,800
Lisansüstü	31	24,200	24,200	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar, eğitim durumu değişkenine göre 97'si (%75,8) lisans, 31'i (%24,2) lisansüstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.5. Mesleki Deneyim Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	%_{gec}	%_{yıg}
1-5 Yıl	57	44,500	44,500	44,500
6-10 Yıl	37	28,900	28,900	73,400
11-15 Yıl	14	10,900	10,900	84,400
15 Yıl üstü	20	15,600	15,600	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar, mesleki deneyim değişkenine göre 57'si (%44,5) 1-5 yıl, 37'si (%28,9) 6-10 yıl, 14'ü (%10,9) 11-15 yıl, 20'si (%15,6) 15 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.6. Bulunduğu Yerde Çalışma Süresi Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
1-5 Yıl	99	77,300	77,300	77,300
6-10 Yıl	17	13,300	13,300	90,600
10 Yıl üstü	12	9,400	9,400	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar, bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre 99'u (%77,3) 1-5 yıl, 17'si (%13,3) 6-10 yıl, 12'si (%9,4) 10 yıl üstü olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.7. Mesleği İsteyerek Seçme Durumu Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
Evet	104	81,200	81,200	81,200
Hayır	24	18,800	18,800	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar, mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre 104'ü (%81,2) evet, 24'ü (%18,8) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.8. Meslekten Memnuniyet Durumu Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	<i>f</i>	%	% _{gec}	% _{yığ}
Evet	78	60,900	60,900	60,900
Kısmen	50	39,100	39,100	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar, meslekten memnuniyet durumu değişkenine göre 78'i (%60,9) evet, 50'si (%39,1) kısmen olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.9. Çalıştığı Sektörün Cazip Gelme Durumu Değişkeni İçin Frekans Ve Yüzde Değerleri

Gruplar	f	%	% _{gec}	% _{yiğ}
Evet	75	58,600	58,600	58,600
Kısmen	43	33,600	33,600	92,200
Hayır	10	7,800	7,800	100,000
Toplam	128	100,000	100,000	0,000

Çalışanlar çalıştığı sektörün cazip gelme durumu değişkenine göre 75'i (%58,6) evet, 43'ü (%33,6) kısmen, 10'u (%7,8) hayır olarak dağılmaktadır.

Tablo 3.10. Örgütsel Çekicilik Ve İş Zenginleştirme Düzeyi

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Örgütsel Çekicilik	128	3,245	0,836	1,000	4,800
İş Zenginleştirme	128	3,291	0,790	1,000	5,000

Araştırmaya katılan çalışanların “örgütsel çekicilik” düzeyi orta ($3,245 \pm 0,836$); “iş zenginleştirme” düzeyi orta ($3,291 \pm 0,790$); olarak saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik ile ilgili ifadelerine verdiği cevapların dağılımları aşağıda görülmektedir.

Tablo 3.11. Çalışanların Örgütsel Çekicilik İle İlgili İfadelerine Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Bu İşletme Benim İçin Çekici Bir Yerdir.	7	5,5	14	10,9	30	23,4	67	52,3	10	7,8	3,461	0,979
Bu İşletmede Çalışan	8	6,2	23	18,0	42	32,8	46	35,9	9	7,0	3,195	1,020

İnsanların Burada Çalışmaktan Gurur Duyduklarını Düşünüyorum.													
Dışarıda Bu İşletme İçin Çalışmak İsteyecek Pek Çok Kişi Vardır.	6	4,7	8	6,2	17	13,3	62	48,4	35	27,3	3,875	1,035	
Bu İşletmeyi Kusursuz Bir İşyeri Olarak Tanımlayabilirim.	22	17,2	48	37,5	35	27,3	22	17,2	1	0,8	2,469	0,996	
Bu İşletmede Çalışmak Bana Çok Cazip Geliyor.	9	7,0	19	14,8	40	31,2	54	42,2	6	4,7	3,227	0,998	

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“*Bu İşletme Benim İçin Çekici Bir Yerdir.*” ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=7) hiç katılmıyorum, %10,9'u (n=14) katılmıyorum, %23,4'ü (n=30) kararsızım, %52,3'ü (n=67) katılıyorum, %7,8'i (n=10) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “bu işletme benim için çekici bir yerdir.” ifadesine yüksek ($3,461 \pm 0,979$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Bu İşletmede Çalışan İnsanların Burada Çalışmaktan Gurur Duyduklarını Düşünüyorum.*” ifadesine çalışanların, %6,2'si (n=8) hiç katılmıyorum, %18,0'ı (n=23) katılmıyorum, %32,8'i (n=42) kararsızım, %35,9'u (n=46) katılıyorum, %7,0'ı (n=9) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “bu işletmede çalışan insanların burada çalışmaktan gurur duyduklarını düşünüyorum.” ifadesine orta ($3,195 \pm 1,020$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Dışarıda Bu İşletme İçin Çalışmak İsteyecek Pek Çok Kişi Vardır.*” ifadesine çalışanların, %4,7'si (n=6) hiç katılmıyorum, %6,2'si (n=8) katılmıyorum, %13,3'ü (n=17) kararsızım, %48,4'ü (n=62) katılıyorum, %27,3'ü (n=35) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “dışarıda bu işletme için çalışmak

isteyecek pek çok kişi vardır.” ifadesine yüksek ($3,875 \pm 1,035$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Bu İşletmeyi Kusursuz Bir İşyeri Olarak Tanımlayabilirim.*” ifadesine çalışanların, %17,2'si (n=22) hiç katılmıyorum, %37,5'i (n=48) katılmıyorum, %27,3'ü (n=35) kararsızım, %17,2'si (n=22) katılıyorum, %0,8'i (n=1) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “bu işletmeyi kusursuz bir işyeri olarak tanımlayabilirim.” ifadesine zayıf ($2,469 \pm 0,996$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Bu İşletmede Çalışmak Bana Çok Cazip Geliyor.*” ifadesine çalışanların, %7,0'ı (n=9) hiç katılmıyorum, %14,8'i (n=19) katılmıyorum, %31,2'si (n=40) kararsızım, %42,2'si (n=54) katılıyorum, %4,7'si (n=6) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “bu işletmede çalışmak bana çok cazip geliyor.” ifadesine orta ($3,227 \pm 0,998$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların, iş zenginleştirme ile ilgili ifadelere verdiği cevapların dağılımları aşağıda görülmektedir.

Tablo 3.12. Çalışanların İş Zenginleştirme İle İlgili İfadelere Verdiği Cevapların Dağılımları

	Hiç Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Ort	Ss
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Günlük İşlerimi Ve Görevlerimi Kendim Belirliyorum	4	3,1	43	33,6	19	14,8	52	40,6	10	7,8	3,164	1,078
İşimin Yapılış Metodunu Ve Prosedürünü Kendim Belirliyorum	5	3,9	22	17,2	19	14,8	69	53,9	13	10,2	3,492	1,020
Yaptığım İş İle İlgili	4	3,1	25	19,5	24	18,8	60	46,9	15	11,7	3,445	1,033

Planlamayı Kendim Yapıyorum													
Çalışma Ve Mola Saatlerimi Kendim Belirliyorum	7	5,5	24	18,8	16	12,5	64	50,0	17	13,3	3,469	1,108	
Yapmam Gereken İşleri Ve İş Miktarını Kendim Belirliyorum	10	7,8	45	35,2	30	23,4	36	28,1	7	5,5	2,883	1,077	

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme ile ilgili ifadelerine verdiği cevaplar incelendiğinde;

“*Günlük İşlerimi Ve Görevlerimi Kendim Belirliyorum*” ifadesine çalışanların, %3,1'i (n=4) hiç katılmıyorum, %33,6'sı (n=43) katılmıyorum, %14,8'i (n=19) kararsızım, %40,6'sı (n=52) katılıyorum, %7,8'i (n=10) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “günlük işlerimi ve görevlerimi kendim belirliyorum” ifadesine orta (3,164 ± 1,078) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*İşimin Yapılış Metodunu Ve Prosedürünü Kendim Belirliyorum*” ifadesine çalışanların, %3,9'u (n=5) hiç katılmıyorum, %17,2'si (n=22) katılmıyorum, %14,8'i (n=19) kararsızım, %53,9'u (n=69) katılıyorum, %10,2'si (n=13) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “işimin yapılış metodunu ve prosedürünü kendim belirliyorum” ifadesine yüksek (3,492 ± 1,020) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Yaptığım İş İle İlgili Planlamayı Kendim Yapıyorum*” ifadesine çalışanların, %3,1'i (n=4) hiç katılmıyorum, %19,5'i (n=25) katılmıyorum, %18,8'i (n=24) kararsızım, %46,9'u (n=60) katılıyorum, %11,7'si (n=15) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yaptığım iş ile ilgili planlamayı kendim yapıyorum” ifadesine yüksek (3,445 ± 1,033) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“*Çalışma Ve Mola Saatlerimi Kendim Belirliyorum*” ifadesine çalışanların, %5,5'i (n=7) hiç katılmıyorum, %18,8'i (n=24) katılmıyorum, %12,5'i (n=16) kararsızım,

%50,0'ı (n=64) katılıyorum, %13,3'ü (n=17) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “çalışma ve mola saatlerimi kendim belirliyorum” ifadesine yüksek ($3,469 \pm 1,108$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

“Yapmam Gereken İşleri Ve İş Miktarını Kendim Belirliyorum” ifadesine çalışanların, %7,8'i (n=10) hiç katılmıyorum, %35,2'si (n=45) katılmıyorum, %23,4'ü (n=30) kararsızım, %28,1'i (n=36) katılıyorum, %5,5'i (n=7) tamamen katılıyorum yanıtını vermiştir. Çalışanların “yapmam gereken işleri ve iş miktarını kendim belirliyorum” ifadesine orta ($2,883 \pm 1,077$) düzeyde katıldıkları saptanmıştır.

Tablo 3.13. Örgütsel Çekicilik Düzeyinin Bulunduğu Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>X</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Çekicilik	1-5 Yıl	99	3,218	0,829	G. Arası	0,351	2	0,176	0,248	0,781
	6-10 Yıl	17	3,365	0,965	G. İçi	88,466	125	0,708		
	10 Yıl üstü	12	3,300	0,756	Toplam	88,817	127	0,000		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,248$; $p=0,781 > 0,05$).

Tablo 3.14. İş Zenginleştirme Düzeyinin Bulunduğu Yerde Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş Zenginleştirme	1-5 Yıl	99	3,222	0,726	G. Arası	2,046	2	1,023	1,654	0,195
	6-10 Yıl	17	3,529	1,051	G. İçi	77,303	125	0,618		
	10 Yıl üstü	12	3,517	0,850	Toplam	79,349	127	0,000		

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme puanları ortalamalarının bulunduğu yerde çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,654$; $p=0,195>0.05$).

Tablo 3.15. Örgütsel Çekicilik Düzeyinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Örgütsel çekicilik	1-5 Yıl	57	3,218	0,675	G. Arası	0,496	3	0,165	0,232	0,874
	6-10 Yıl	37	3,314	1,083	G. İçi	88,321	124	0,712		
	11-15 Yıl	14	3,114	0,873	Toplam	88,817	127	0,000		
	15 Yıl üstü	20	3,290	0,750						

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,232$; $p=0,874>0.05$).

Tablo 3.16. İş Zenginleştirme Düzeyinin Mesleki Deneyime Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	x	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
iş zenginleştirme	1-5 Yıl	57	3,088	0,668	G. Arası	4,354	3	1,451	2,400	0,071
	6-10 Yıl	37	3,481	0,812	G. İçi	74,995	124	0,605		
	11-15 Yıl	14	3,371	1,089	Toplam	79,349	127	0,000		
	15 Yıl üstü	20	3,460	0,757						

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme puanları ortalamalarının mesleki deneyim değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,400$; $p=0,071>0.05$).

Tablo 3.17. Örgütsel Çekicilik Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
Örgütsel Çekicilik	20-30 Yaş	69	3,258	0,724	G. Arası	0,818	2	0,409	0,581	0,561
	31-40 Yaş	52	3,273	0,986	G. İçi	87,999	125	0,704		
	41-50 Yaş	7	2,914	0,682	Toplam	88,817	127	0,000		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=0,581$; $p=0,561>0.05$).

Tablo 3.18. İş Zenginleştirme Düzeyinin Yaşa Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					<i>ANOVA Sonuçları</i>					
Puan	Grup	<i>N</i>	<i>x</i>	<i>Ss</i>	Var. K.	<i>KT</i>	<i>Sd</i>	<i>KO</i>	<i>F</i>	<i>p</i>
İş zenginleştirme	20-30 Yaş	69	3,159	0,686	G. Arası	3,597	2	1,798	2,968	0,055
	31-40 Yaş	52	3,492	0,916	G. İçi	75,752	125	0,606		
	41-50 Yaş	7	3,086	0,398	Toplam	79,349	127	0,000		

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme puanları ortalamalarının yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=2,968$; $p=0,055>0.05$).

Tablo 3.19. Örgütsel Çekicilik Düzeyinin Çalıştığı Sektörün Cazip Gelme Durumuna Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	<i>x</i>	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
Örgütsel çekicilik	Evet	75	3,427	0,827	G. Arası	11,144	2	5,572	8,967	0,000
	Kısmen	43	3,140	0,673	G. İçi	77,673	125	0,621		
	Hayır	10	2,340	0,943	Toplam	88,817	127	0,000		

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik puanları ortalamalarının çalıştığı sektörün cazip gelme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=8,967; p=0<0.05). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Çalıştığı sektör cazip gelenlerin örgütsel çekicilik puanları (3,427 ± 0,827), cazip gelmeyenlerin örgütsel çekicilik puanlarından (2,340 ± 0,943) yüksek bulunmuştur. Çalıştığı sektör kısmen cazip gelenlerin örgütsel çekicilik puanları (3,140 ± 0,673), cazip gelmeyenlerin örgütsel çekicilik puanlarından (2,340 ± 0,943) yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.20. İş Zenginleştirme Düzeyinin Çalıştığı Sektörün Cazip Gelme Durumuna Göre Ortalamaları

<i>f, x ve ss Değerleri</i>					ANOVA Sonuçları					
Puan	Grup	N	<i>x</i>	Ss	Var. K.	KT	Sd	KO	F	p
iş zenginleştirme	Evet	75	3,301	0,809	G. Arası	2,358	2	1,179	1,914	0,152
	Kısmen	43	3,377	0,672	G. İçi	76,991	125	0,616		
	Hayır	10	2,840	1,032	Toplam	79,349	127	0,000		

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme puanları ortalamalarının çalıştığı sektörün cazip gelme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,914; p=0,152>0.05).

Tablo 3.21. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	X	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Çekicilik	Bayan	60	3,227	0,760	0,098	-0,236	126	0,814
	Erkek	68	3,262	0,903	0,110			

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamli bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır ($t=-0,236$; $p=0,814>0,05$).

Tablo 3.22. İş Zenginleştirme Puanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Anlamli Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İş Zenginleştirme	Bayan	60	3,313	0,750	0,097	0,304	126	0,761
	Erkek	68	3,271	0,829	0,101			

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında cinsiyet değişkenine göre anlamli bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamli bulunmamıştır ($t=0,304$; $p=0,761>0,05$).

Tablo 3.23. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Çekicilik	Lisans	97	3,369	0,740	0,075	3,058	126	0,012
	Lisansüstü	31	2,858	1,003	0,180			

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,058$; $p=0,012<0,05$). Söz konusu farklılık Lisans mezunlarının lehine gerçekleşmiştir. Yani Lisans mezunlarının örgütsel çekicilik düzeyi, lisansüstü mezunlarına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.24. İş Zenginleştirme Puanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İş Zenginleştirme	Lisans	97	3,305	0,765	0,078	0,367	126	0,715
	Lisansüstü	31	3,245	0,876	0,157			

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,367$; $p=0,715>0,05$).

Tablo 3.25. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Çekicilik	Evli	60	3,363	0,838	0,108	1,507	126	0,134
	Bekar	68	3,141	0,826	0,100			

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,507$; $p=0,134>0,05$).

Tablo 3.26. İş Zenginleştirme Puanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İş Zenginleştirme	Evli	60	3,373	0,743	0,096	1,113	126	0,268
	Bekar	68	3,218	0,828	0,100			

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında medeni durum değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,113$; $p=0,268>0,05$).

Tablo 3.27. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Meslekten Memnuniyet Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
Örgütsel Çekicilik	Evet	78	3,441	0,793	0,090	3,446	126	0,001
	Kısmen	50	2,940	0,817	0,116			

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında meslekten memnuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($t=3,446$; $p=0,001<0,05$). Söz konusu farklılık meslekten memnun olanların lehine gerçekleşmiştir. Yani meslekten memnun olanların örgütsel çekicilik düzeyleri, memnun olmayanlara göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur.

Tablo 3.28. İş Zenginleştirme Puanlarının Meslekten Memnuniyet Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İş Zenginleştirme	Evet	78	3,369	0,788	0,089	1,411	126	0,161
	Kısmen	50	3,168	0,787	0,111			

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında meslekten memnuniyet durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,411$; $p=0,161>0,05$).

Tablo 3.29. Örgütsel Çekicilik Puanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	P
Örgütsel Çekicilik	Evet	104	3,306	0,796	0,078	1,716	126	0,089
	Hayır	24	2,983	0,969	0,198			

Araştırmaya katılan çalışanların örgütsel çekicilik ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=1,716$; $p=0,089>0,05$).

Tablo 3.30. İş Zenginleştirme Puanlarının Mesleği İsteyerek Seçme Durumu Değişkenine Göre Anlamlı Bir Farklılık Gösterip Göstermediğini Belirlemek Amacıyla Yapılan Bağımsız Grup t Testi Sonuçları Değerleri

Puan	Gruplar	N	x	Ss	Shx	T-Testi		
						t	Sd	p
İş Zenginleştirme	Evet	104	3,304	0,765	0,075	0,393	126	0,695
	Hayır	24	3,233	0,909	0,186			

Araştırmaya katılan çalışanların iş zenginleştirme ölçeğinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamaları arasında mesleği isteyerek seçme durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunup bulunmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki fark, istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t=0,393$; $p=0,695>0,05$).

Tablo 3.31. Örgütsel Çekicilik İle İş Zenginleştirme Arasındaki İlişkiyi Belirlemek Üzere Korelasyon Analizi

		Örgütsel Çekicilik	İş Zenginleştirme
Örgütsel Çekicilik	r	1,000	
	p	0,000	
İş Zenginleştirme	r	0,422**	1,000
	p	0,000	0,000

İş Zenginleştirme ve örgütsel çekicilik arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır ($r=0.422$; $p=0,000<0.05$).

Tablo 3.32. İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Örgütsel Çekicilik	Sabit	1,776	6,143	0,000	27,315	0,000	0,172
	İş Zenginleştirme	0,447	5,226	0,000			

İş zenginleştirme ile örgütsel çekicilik arasındaki ilişki belirlemek üzere yapılan regresyon analizi, istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=27,315$; $p=0,000<0.05$). Örgütsel çekicilik düzeyinin belirleyicisi olarak iş zenginleştirme değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,172$). Çalışanların iş zenginleştirme düzeyi, örgütsel çekicilik düzeyini arttırmaktadır ($\beta=0,447$).

4. BÖLÜM

SONUÇ

İşgörenlerin çalışma ortamındaki iş zenginleştirmenin örgütsel çekicilik üzerindeki etkisi incelendiği, bu çalışmanın analiz kısmında elde edilen bulgular kapsamında aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- ✓ Çalışanların “günlük işlerimi kendim belirliyorum” ifadesine orta düzeyde katıldıkları saptanmıştır.
- ✓ Çalışanların “işimin yapılış metodunu ve prosedürünü kendim belirliyorum” ifadesine yüksek düzeyde katıldıkları belirlenmiştir.
- ✓ “Yapılan iş ile ilgili planlamayı, çalışma ve mola saatlerini kendilerinin belirlemesi” konusunda çalışanların yüksek düzeyde hemfikir olduğu, öte yandan “yapılması gereken işleri ve iş miktarını kendilerinin belirlemesi” konusunda ise orta düzeyde kaldıkları ortaya konmuştur.
- ✓ Araştırma kapsamında “çalışma süresi” değişkeninin iş zenginleştirme ve örgütsel çekicilik üzerinde etkili bir değişken olmadığı saptanmıştır.
- ✓ Araştırma kapsamında “mesleki deneyim ve yaş değişkenlerinin iş zenginleştirme ve örgütsel çekicilik üzerinde etkili değişkenler olmadığı saptanmıştır. Ancak, yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular kapsamında “çalıştığı sektörün cazip gelme durumu” değişkeninin örgütsel çekicilik üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur.
- ✓ Araştırmada “cinsiyet” değişkeninin iş zenginleştirme ve örgütsel çekicilik üzerinde etkili olmadığı sonucuna varılmıştır.
- ✓ Önemli faktörlerden olan “eğitim durumunun” örgütsel çekicilik açısından lisans mezunlarının lehine olduğu belirlenmiştir. Yani lisans mezunlarının örgütsel çekicilik düzeyi lisans üstü mezunlarına göre anlamlı şekilde yüksek bulunmuştur. Yine “eğitim durumu” değişkeninin iş zenginleştirme açısından etkili olmadığı ortaya konulmuştur.
- ✓ Araştırma kapsamında elde edilen bulgulara göre “medeni durum” değişkeninin iş zenginleştirme ve örgütsel çekicilik üzerinde etkili olmadığı anlaşılmıştır. Ancak, “meslekten memnuniyet durumu”

değişkeninin iş zenginleştirme ve örgütsel çekicilik açısından etkili olduğu ortaya konulmuştur.

- ✓ “Mesleğini isteyerek seçme durumu” değişkeninin iş zenginleştirme ve örgütsel çekicilik üzerine etkili olmadığı saptanmıştır.

Böylece çalışanların iş zenginleştirme düzeyinin örgütsel çekicilik düzeyini artırdığı belirlenmiştir. Daha etkin ve verimli iş ortamının sağlanması için çalışanların işlerinin kolaylaştırılması “iş basitleştirme” , aynı kurum içinde farklı işlerin sunulması “iş rotasyonu” , işin daha kapsamlı yapılması “iş genişletme” ve motivasyonu artırıp çalışanların kendilerini geliştirerek iş zenginleştirmenin sağlanması, örgütsel çekiciliği artırmak açısından çok önemli bir ayrıntıdır.

KAYNAKLAR

- Akçay, A. D. (2012). Araçsal ve sembolik özellikler kapsamında otel işletmelerinin örgütsel çekiciliği. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Eskişehir.
- Altun N. & Bahçeçik N. (2008). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. Maltepe Üniversitesi. Hemşirelik Bilim ve Sanat Dergisi. 2(76):77-85.
- Altun, N. (2008). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi. Sağlık Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Arbak, Y. & Yeşilada, T. (2003). Örgüt kişi uyumu ve örgütsel çekicilik: hangi kişiler ne tür örgütleri daha çekici bulur? İstanbul Kültür Üniversitesi. İstanbul: 3, 23- 37.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. Kariyer Yayıncılık. İstanbul: s.381-383.
- Can H. & Kavuncubaşı S. (2005). Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara.
- Ceylan, A. & Özbal, S. (2008). Özdeşleşme yoluyla sadakat oluşturma üzerine üniversite mezunları arasında yapılan bir çalışma. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi. 9 (1), 81-110.
- Çakır, Ö. (2006). Ücret adaletinin iş davranışları üzerindeki etkileri. Ankara: Kamu İş.
- Çimen M. & Şahin İ. (2000). Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi. Sağlık İdaresi Dergisi. Hacettepe Üniversitesi Y.O. Yayını, Ankara: 5(4).
- Demir N. (2007). Örgüt Kültürü ve İş Tatmini. İstanbul.
- Doğan S. (2003). Personel Güçlendirme Empowerment. Sistem Yayıncılık A.Ş., İstanbul: s.48-52.

- Eren E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul.
- Ergin, C. (2002). İnsan kaynakları yönetimi psikolojik bir yaklaşım. (2. Baskı). Ankara: Academyplus Yayınevi.
- Geylan, R. (1996). Personel yönetimi. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Gök, S. (2006). 21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Gürgen, H. (2003). Sözlü, yazılı ve sözsüz iletişim. Halkla ilişkiler ve iletişim. (Ed: F. Uztuğ). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi AÖF Yayın no. 792. ss. 85-107.
- İmrek, M. K. (2004). Lider Olmak. Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.. İstanbul: s.343-346.
- Oral S & Kuşlvan Z. (1997). Motivasyon konusunda oluşturulan yaklaşımlar ve işletmelerde motivasyonu artırmaya yönelik olarak kullanılan araçlar. Verimlilik Dergisi. 3:93-115.
- Öksüz, B. (2012). İşletmelerde örgütsel çekiciliğin artırılmasında işveren markalaşması ve insan kaynaklarına yansımaları. Ege Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi, İzmir.
- Örs, M. (2002). Hastanelerde çalışan hekimler ile hemşirelerin örgütlerine bağlılıklarına ve örgütlerinin cazibesine ilişkin görüşlerinin değerlendirilmesi: Antalya ili örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi.
- Özçelik, M. (2005). Yönetici Hemşirelerin Hemşirelere Yönelik Kariyer Planlama Faaliyetlerinin Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Saltürk, M. (2008). Yönetim başarısı ve kişilik. İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Sancar, İ. (1996). İşletmelerde Motivasyon ve İş Doyumu İlişkisi Uygulamadan Bir Örnek Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Silah, M. (2005). Endüstride Çalışma Psikolojisi. Ankara: s.115.
- Şimşek, M. Ş. (2002). Yönetim ve Organizasyon. Günay Ofset, Konya: s.208- 229.
- Tosun K. (1992). İşletme Yönetimi. Savaş Yayınları. Ankara: s 6–12.
- Uyargil, C. (1994). İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. İstanbul: s.114–116.
- Ünal, A. N. (2010). İşveren markası kavramı bağlamında fonksiyonel ve duygusal tercih özelliklerinin örgütsel bağlılık ilişkisi: Hava Harp Okulu örneği. T.C.

Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Yüksel Ö. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. Gazi Kitabevi. Ankara: s.159.



EKLER

Sayın Katılımcılar,

Bu çalışma; “İş Zenginleştirmenin Örgütsel Çekicilik Üzerine Etkisi” konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Yapılan araştırma tamamıyla akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel amaca yönelik olarak kullanılacak ve alınan cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır.

Çalışmaya yapacağınız değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Hatice Nurdan ÖZÜÇAĞLIYAN
Maltepe Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. BÖLÜM

Lütfen aşağıda yer alan kişisel bilgilerinizi belirtiniz.

Cinsiyetiniz?

Bayan Erkek

Yaş Grubunuz?

20-30 31-40 41-50 51 ve üzeri

Medeni Durumunuz?

Evli Bekâr

Eğitim Durumunuz?

Lise ve altı Lisans Yüksek Lisans Doktora

Mesleki Deneyiminiz? (Yıl Olarak)

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

Bulduğunuz yerde çalışma süreniz? (Yıl Olarak)

1-5 6-10 11-15 16 ve üzeri

Mesleği isteyerek mi seçtiniz?

Evet Hayır

Mesleğinizden memnun musunuz?

Evet Kısmen Hayır

XXX sektöründe çalışmak size her zaman cazip gelmekte midir?

Evet Kısmen Hayır

II. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL ÇEKİCİLİK

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş değerlerinin **önem derecesi** için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

SORULAR	1	2	3	4	5
1. Bu işletme benim için çekici bir yerdir.					
2. Bu işletmede çalışan insanların burada çalışmaktan gurur duyduklarını düşünüyorum.					
3. Dışarıda bu işletme için çalışmak isteyecek pek çok kişi vardır.					
4. Bu işletmeyi kusursuz bir işyeri olarak tanımlayabilirim.					
5. Bu işletmede çalışmak bana çok cazip geliyor.					

III. BÖLÜM: İŞ ZENGİNLEŞTİRME

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyarak, iş iş zenginleştirmenin **önem derecesi** için mevcut duygu ve düşüncelerinizi en iyi yansıtan seçeneği (X) ile işaretleyiniz.
1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum

SORULAR	1	2	3	4	5
1. Günlük işlerimi ve görevlerimi kendim belirliyorum					
2. İşimin yapılış metodunu ve prosedürünü kendim belirliyorum					
3. Yaptığım iş ile ilgili planlamayı kendim yapıyorum					
4. Çalışma ve mola saatlerimi kendim belirliyorum					
5. Yapmam gereken işleri ve iş miktarını kendim belirliyorum					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Hatice Nurdan Özüçağlıyan
nozucagliyan@hotmail.com

Eğitim Durumu:

2005– 2010 yıllarında “Azerbaycan Teknik Üniversitesi” - Bölüm: Bilgisayar Mühendisliği
2001– 2005 yıllarında “Çamlıca Kız Lisesi”

İş Deneyimi:

17.12.2010 - (Devam) Partnera Bilgi Sistemleri ve Danışmanlık Hizmetleri A.Ş - Oracle İK fonksiyonel danışman
07/08 – 2009 yazı Amasya üniversitesi bilgi işlem dairesinde staj
07/08 – 2008 yazı Amasya Valiliği Bilgi İşlem Dairesinde staj

Eğitimler ve Sertifikalar:

Sertifikalar

2013 Oracle e-Business Suite R12 Human Capital Management Certified Implementation Specialist
2012 İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı Başarı Sertifikası (Maltepe Üniversitesi)
2010 Cisco Certified Network Associate (CCNA) – (Valid Throug:17.04.2013)

Eğitimler

2014 Taleo Recruiting Cloud Service - Recruiting & Transitions Boot Camp (Oracle LinkPlus, İstanbul)
2013 Oracle Fusion Human Capital Management 11g Human Resources Essentials (Oracle, Dubai)
2012 İnsan Kaynakları Yönetimi Sertifika Programı (Maltepe Üniversitesi)
2011 Oracle e-Business Suite R12 Human Capital Management System Implementation Boot Camp (Oracle LinkPlus, İstanbul)