

İSTANBUL TEKNİK ÜNİVERSİTESİ ★ FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
İŞ ROTASYONU MODELLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Fatih AY**

Anabilim Dalı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

Programı : ENDÜSTRİ MÜHENDİSLİĞİ

MAYIS 2005

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE
İŞ ROTASYONU MODELLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
Müh. Fatih AY
507011099**

**Tezin Enstitüye Verildiği Tarih : 09 Mayıs 2005
Tezin Savunulduğu Tarih : 30 Mayıs 2005**

Tez Danışmanı : Doç.Dr. Mehmet TANYAŞ
Diğer Jüri Üyeleri : Yrd.Doç.Dr. Aşlı SÜDER
Öğr.Gör.Dr. Cemil CEYLAN

MAYIS 2005

ÖNSÖZ

İş rotasyonu konusunu seçmemdeki etmenlerden bir tanesi henüz ülkemizde bu konuda yerleşmiş çok fazla literatür olmamasıydı. Ayrıca uzmanlık konum olan İnsan Kaynakları Yönetimi'nin önemli araçlarından birisi olması da diğer bir nedendi. Bu sebeplerle kolları sıvayarak, iş rotasyonunun bir çeşit işbaşı eğitim metodu olarak bilinen imajını ve algılanan dar vizyonunu genişletmek için kapsamlı bir çalışma yapılmasını hedefledim.

Çalışmada da görülmektedir ki iş rotasyonu kuruma ve bireye bir çok farklı açıdan fayda sağlayabilecek bir metottur. Bir çok işletmede de uygulanmaktadır. Fakat tam bir sistematik olmadan uygulanması getirilerinin daha en baştan yarısını bir kenara itmek ya da farkedememek anlamına gelmektedir. Bu sebeple etkin bir İnsan Kaynakları Yönetim aracı olarak kullanılması yolunda iyi bir çalışma olduğunu düşünüyorum.

Teşekkürlerimi sunmak için ise aslında bu tezin ana metni kadar sayfa bile yeterli olmayacaktır.

Hayatım boyunca yanımda olan sevgili aileme ve desteğini esirgemeyen tüm arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ediyorum. Tezimi yöneten, bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana her konuda yardımcı olan Değerli Hocam Doç.Dr. Mehmet Tanyaş'a ne kadar teşekkür etsem azdır. Ayrıca eğitim hayatım boyunca katkılarından dolayı tüm hocalarıma teşekkürü bir borç bilirim.

İş rotasyonu konusunda yapılacak daha sonraki çalışmalar için faydalı bir kaynak olarak kullanılmasını diliyorum.

Mayıs, 2005

Fatih Ay

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ.....	viii
ÖZET.....	ix
SUMMARY	xi
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ	2
2.1. Tarihsel Gelişim	2
2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş	3
2.3. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri	5
2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması.....	6
2.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler.....	7
2.3.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Teknikler	7
2.3.2. İş Analizi	8
2.3.2.1. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler	8
2.3.2.2. İş Analizi Süreci	9
2.3.2.3. İş Analizinin Çıktıları.....	11
2.3.3. İşe Alma ve Yerleştirme.....	11
2.3.3.1. İç Kaynaklar	12
2.3.3.2. Dış Kaynaklar.....	13
2.3.3.3. Süreç Akışı	13
2.3.4. Kariyer Planlama.....	15
2.3.4.1. Kariyer Kalıpları	16
2.3.4.2. Kariyer Planlarının Oluşturulması	17
2.3.4.3. Kariyer Planlamasında Çalışanların Sorumlulukları.....	17
2.3.4.4. Kariyer Planlamasında Kurumun Sorumlulukları.....	18
2.3.4.5. Organizasyonel Yedekleme	18
2.3.5. Performans Yönetimi	19
2.3.5.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri	21
2.3.5.2. Performans Değerlendirme Süreci	22
2.3.6. İş Tatmini	23
2.3.6.1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler.....	23
2.3.7. İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi	25
2.3.7.1. İş Değerlendirme Yöntemleri.....	26
2.3.7.2. Ücretlendirme.....	29
2.3.8. Eğitim ve Geliştirme	30
2.3.8.1. Eğitim Planlama ve Uygulama Süreci	31
2.3.8.2. Eğitim Yöntemleri.....	32
2.3.8.3. Öğrenme	33
3. İŞ ROTASYONU	35
3.1. İş Rotasyonu Programlarının İş Hayatına Etkileri	35

3.2. İş Rotasyon Programı Tanımı	36
3.3. İş Rotasyon Programlarının Önemi.....	37
3.4. Program Çeşitleri	38
3.4.1. Kalıcı Rotasyon.....	39
3.4.2. Geçici Rotasyon	39
3.4.3. Proje Bazlı Rotasyon.....	39
3.4.4. Yarı Zamanlı Rotasyon	39
3.4.5. Stajyerlere Yönelik Rotasyon Programları	40
3.4.6. Akademik Verilerle Rotasyon.....	40
3.4.7. İlgili İnsan Kaynakları Programları	40
3.5. İş Rotasyonuna Tabi Tutulacak Çalışanlarda Olması Gereken Özellikler ...	41
3.5.1. Davranışsal Özellikler	41
3.5.2. Demografik Özellikler	42
3.5.3. Bilgi ve Tecrübe	44
3.6. İş Rotasyonu Süreci	45
3.6.1. Hazırlık Aşaması.....	45
3.6.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi	45
3.6.1.2. İş Rotasyon Komitesinin Oluşturulması	45
3.6.2. Varolan Durumun İncelenmesi	46
3.6.2.1. Yasal Durum	46
3.6.2.2. Finansal Durum.....	47
3.6.2.3. Coğrafi Durum	47
3.6.2.4. Kurumsal Yapı	48
3.6.3. İkincil Veri Araştırması.....	49
3.6.3.1. Literatür Araştırması	49
3.6.3.2. Kıyaslama.....	50
3.6.4. İş Rotasyonunun Kurum Çapında Tanıtılması.....	50
3.6.5. Çalışanlardan Görüş Alınması	50
3.6.6. Bilgilerin Değerlendirilmesi	50
3.6.7. Seçim.....	51
3.6.8. Sözleşmeler	51
3.6.9. Yeni İş Eğitimleri.....	51
3.6.10. Adaptasyon Süreci	51
3.6.11. Programın Başarısı Hakkında Geribildirim	52
3.6.12. Verimlilik-Etkinlik Değerlendirmesi	52
3.6.13. Takip ve Raporlamalar	52
3.7. Rotasyon Programlarının Yararları	52
3.7.1. Takım Oluşturma / İşbirliği.....	52
3.7.2. Yöneticileri Geliştirme.....	53
3.7.3. Eğitim.....	53
3.7.4. Çalışanların Bireysel Kazançları.....	54
3.7.5. Üretkenlik.....	54
3.7.6. Esnek İşgücü	55
3.7.7. Çekicilik	55
3.7.8. Kalıcılık (Elde Tutma)	55
3.8. Rotasyon Programlarında Meydana Gelebilecek Sorunlar	56
3.8.1. Maliyetler	56
3.8.2. Veri ve Ölçüm Eksikliği.....	56
3.8.3. Ödüllendirmeme.....	57
3.8.4. Seçim Zorluğu	57

3.8.5. Favorilik İmajı.....	57
3.8.6. Kişisel ve Bireysel Gelişim.....	57
3.9. Kritik Başarı Faktörleri	57
3.9.1. Öncelikli Adımlar.....	58
3.9.2. Dikkate Alınması Gereken Konular.....	59
3.10. İş Rotasyonunun İnsan Kaynakları Yönetimi İçerisindeki Yeri	60
3.10.1. İnsan Kaynakları Planlaması İle İlişkisi.....	60
3.10.2. İş Analizi İle İlişkisi	61
3.10.3. İşe Alma ve Yerleştirme İle İlişkisi	61
3.10.4. Kariyer Planlama İle İlişkisi	61
3.10.5. Performans Yönetimi İle İlişkisi	62
3.10.6. İş Tatmini İle İlişkisi	62
3.10.7. İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi İle İlişkisi	63
3.10.8. Eğitim ve Geliştirme İle İlişkisi	63
3.11. İş Rotasyonu Modelleri	63
3.11.1. Şirket Öğrenmesi Modeli	64
3.11.1.1. Modele Giriş	64
3.11.1.2. Varsayımlar	67
3.11.1.3. Model	69
3.11.1.4. Sonuçlar	75
3.11.2. Gelişim Modeli	77
3.11.2.1. Pilot Çalışma	78
3.11.2.2. Kavramsal Yapı ve Hipotezler	79
3.11.2.3. Kurgu ve Veri Toplama	82
3.11.2.4. Ölçümler.....	82
3.11.2.5. Sonuçlar	83
3.11.3. Karlılık Modeli.....	85
3.11.3.1. Kısa Dönem Problemi	86
3.11.3.2. Uzun Dönem Problemi.....	89
3.11.3.3. Sonuçlar	92
3.11.4. Fiziksel İş Yükünü Azaltıcı İş Rotasyonu Modeli	92
3.11.4.1. Metot	94
3.11.4.2. Sonuçlar	96
3.11.5. İşsizlere Yönelik Geçici Rotasyon Modeli	99
3.11.6. Kamu Politikalarının Yönlendirmesi: Japonya ve Amerika	100
4. ARAŞTIRMA	103
4.1. Sektör	103
4.2. Çalışan Sayısı	103
4.3. İş Rotasyonu Uygulaması	104
4.4. İş Rotasyonu Prosedürü.....	104
4.5. İş Rotasyonu – Kariyer Yolları	105
4.6. Çalışanlardan Talep/Bilgi Toplama	105
4.7. Başarı Değerlendirmesi.....	106
4.8. Beklenen Çıktılar	106
4.9. Rotasyon Çeşidi	107
4.10. Rotasyon Programlarının Süresi	108
4.11. Rotasyonun Kapsamı	109
4.12. Çalışan Profili – Kıdem.....	111
4.13. Çalışan Profili – Eğitim.....	112

4.14. Çalışan Profili – Personel Tipi	113
4.15. İş Rotasyonu Uygulanan Fonksiyonlar	114
4.16. İş Rotasyonu ile Kazanılan Bilgi/Beceriler	115
5. ÖNERİLEN İŞ ROTASYONU MODELİ	117
5.1. Kıdem	117
5.2. Yaş	118
5.3. Eğitim	118
5.4. Performans	119
5.5. Hiyerarşi	119
5.6. Kamu Politikaları	120
5.7. Yeni Teknolojiler	120
5.8. Bireysel Gelişim – Öğrenme	121
5.9. Şirket Öğrenmesi	121
5.10. Verimlilik	122
5.11. Kariyer Planlama	122
5.12. Motivasyon	123
5.13. Fiziksel İş Yüğü	123
6. UYGULAMA	124
6.1. Genel Bilgiler	124
6.2. Uygulanan Program	124
6.3. Değerlendirme	127
7. SONUÇLAR VE TARTIŞMA	131
KAYNAKLAR	133
EKLER	137
ÖZGEÇMİŞ	154

TABLO LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Tablo 2.1. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları	4
Tablo 2.2. Faktör Karşılaştırma Matrisi	28
Tablo 3.1. Gereksinimler Tablosu	86
Tablo 3.2. Transfer Oranı Matrisi	86
Tablo 3.3. Esnetilmiş Lineer Program Bilgisayar Sonuçları	88
Tablo 6.1. Rotasyon Öncesi Çalışan Bilgileri (Yıl 1999)	124
Tablo 6.2. İlk Rotasyon Sonrası Çalışan Bilgileri (Yıl 2000)	124
Tablo 6.3. İkinci Rotasyon Sonrası Çalışan Bilgileri (Yıl 2001)	125
Tablo 6.4. Üçüncü Rotasyon Sonrası Çalışan Bilgileri (Yıl 2003)	125
Tablo D.1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Bilgi Yükleme Faktorleri ve Beceri Sonuçları	142
Tablo D.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Kariyer Planma Faktorleri Sonuçları	143
Tablo D.3. Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar	145
Tablo D.4. Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları, Tahmin Edici Değişkenler	146
Tablo E.1. Çöp toplayıcıların (RR), sokak süpürücülerin (SS), çöp toplayıcı/sokak süpürücü gruplarının (RS) ve sokak süpürücüsü/şoför (SD) gruplarına ait yaş, boy, kilo, deri ve alınan en fazla oksijen (VO2 max) ve en yüksek kalp ritmi ile en iyi kalp ritm aralığı değerlerinin Ortalaması, Standart Sapması (SD) ve Aralığı	147
Tablo E.2. Fiziksel iş yükünü açıklayıcı aşamalı çoklu regresyon analizinde ortaya çıkabilecek kontrol edilemeyen değişkenler	148
Tablo E.3. Çöp toplayıcıların (RR), sokak süpürücülerin (SS), çöp toplayıcı/sokak süpürücü gruplarının (RS) ve sokak süpürücüsü/şoför (SD) gruplara ait bir tam işgünü boyunca ölçülen algılanan bitkinlik derecesi (RPF), algılanan çaba derecesi (RPE), elde edilen kalp ritm yüzdesi (%HRR), vücudun 45 dereceden fazla esnediği toplam zaman aralığı ve kolların 60 dereceden fazla kalktığı zaman aralığı değerlerinin Ortalaması, Standart Sapması (SD) ve Aralığı	149
Tablo E.4. Algılanan yük, enerji yükü ve duruş yükü üzerine yapılmış aşamalı regresyon analizinde karşılaşılabilecek kontrol edilemeyen değişkenlerin Ortalaması, Standart Sapması (SD) ve Aralığı	150
Tablo E.5. Algılanan yük, enerji yükü ve duruş yükü üzerine yapılmış aşamalı regresyon analizinde karşılaşılabilecek kontrol edilemeyen değişkenlerin Ortalaması, Standart Sapması (SD) ve Aralığı	151
Tablo E.6. Çöp toplama ve sokak süpürme sırasında ortaya çıkan algılanan yük, enerji yükü ve duruş yüküne ait r2 açıklanan varyans değerleri	152

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 2.1.	Örnek bir İnsan Kaynakları Birimi 6
Şekil 2.2.	İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler 8
Şekil 2.3.	Bir Üretim İşletmesinin Kariyer Olanakları 17
Şekil 2.4.	Kariyer Planlamasında Karşılıklı İlgiler 18
Şekil 2.5.	Performans Yönetimi Çevrimi 20
Şekil 3.6.	Öğrenme Eğrileri 34
Şekil 3.1.	İş Rotasyonu ve Kariyer Gelişimi İlişkisi İçin Kavramsal Çatı 78
Şekil 4.1.	Çalışan Sayıları 102
Şekil 4.2.	İş Rotasyonu Uygulaması 103
Şekil 4.3.	İş Rotasyonu Konulu Prosedür 103
Şekil 4.4.	İş Rotasyonu – Tanımlı Kariyer Yolları 104
Şekil 4.5.	Çalışanlardan Bilgi/Talep Toplama 104
Şekil 4.6.	Başarı Değerlendirmesi 105
Şekil 4.7.	İş Rotasyonundan Beklenen Çıktılar – Tercih Sıralaması 106
Şekil 4.8.	İş Rotasyonundan Beklenen Çıktılar – Tercih Sayısı 106
Şekil 4.9.	İş Rotasyon Çeşidi – Tercih Sıralaması 107
Şekil 4.10.	İş Rotasyon Çeşidi – Tercih Sayısı 107
Şekil 4.11.	Rotasyon Programlarının Süresi – Tercih Sıralaması 108
Şekil 4.12.	Rotasyon Programlarının Süresi – Tercih Sayısı 108
Şekil 4.13.	Rotasyonun Kapsamı – Tercih Sıralaması 109
Şekil 4.14.	Rotasyonun Kapsamı – Tercih Sayısı 109
Şekil 4.15.	Çalışan Profili – Kıdem – Tercih Sıralaması 110
Şekil 4.16.	Çalışan Profili – Kıdem – Tercih Sayısı 110
Şekil 4.17.	Çalışan Profili – Eğitim – Tercih Sıralaması 111
Şekil 4.18.	Çalışan Profili – Eğitim – Tercih Sayısı 111
Şekil 4.19.	Çalışan Profili – Personel Tipi – Tercih Sıralaması 112
Şekil 4.20.	Çalışan Profili – Personel Tipi – Tercih Sayısı 112
Şekil 4.21.	İş Rotasyonu Uygulanan Fonksiyonlar – Tercih Sıralaması 113
Şekil 4.22.	İş Rotasyonu Uygulanan Fonksiyonlar – Tercih Sayısı 113
Şekil 4.23.	İş Rotasyonu ile Kazanılan Bilgi/Beceriler – Tercih Sıralaması 114
Şekil 4.24.	İş Rotasyonu ile Kazanılan Bilgi/Beceriler – Tercih Sayısı 115
Şekil 5.1.	İş Rotasyonuna dair önerilen model 116
Şekil 6.1.	Organizasyon Şeması ve Rotasyon Planı 124

İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNDE İŞ ROTASYONU MODELLERİ

ÖZET

Bu tez çalışmasında bir işletmenin en değerli kaynağı olan bireyi, hem şirket hem de kendisi için en faydalı şekilde değerlendirmeyi amaçlayan iş rotasyonu konusu işlenmiştir.

Öncelikle insan kaynakları sistemleri incelenmiştir. Sonrasında iş rotasyonu konusunda genel bilgiler verilmiştir. İş rotasyonu kısmında ayrıca literatürdeki modeller incelenmiştir. Akabinde yapılan uygulama araştırmasının sonuçları paylaşılmıştır. Araştırma, literatür ve incelenen modeller gözönüne alınarak iş rotasyonu konusunda bir model geliştirilmiştir. Daha sonra ise iş hayatındaki bir uygulama modelle karşılaştırılarak değerlendirilmiştir.

İnsan kaynakları yönetimi, bir örgütte çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir. İnsan kaynakları yönetim sistemleri:

- İnsan Kaynakları Planlaması
- İş Analizi
- İşe Alma ve Yerleştirme
- Kariyer Planlama
- Performans Yönetimi
- İş Tatmini
- İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi
- Eğitim ve Geliştirme

İş rotasyonu ise insan kaynakları yönetiminde kullanılan bir araçtır. İş rotasyonu, bir organizasyon içinde çalışanların işten işe yada projeden projeye sistematik olarak hareket etmesidir. İş rotasyonu insan kaynakları hedeflerinden bir çoğunun başarılması için etkili bir yoldur. Bu hedefler kadro planlamasının etkinliği, elde tutma hedefi, yeni çalışanlara oryantasyon, işten sıkılmaları azaltma, çalışanların eğitimi, yöneticilerin eğitim sürecine dahil edilmesi, çalışanları ödüllendirme, kariyer gelişiminin desteklenmesi, çalışanların muhtelif / uluslararası ortamlara uyumunu kolaylaştırma olarak tanımlanabilir.

Etkin bir iş rotasyonu süreci gerçekleştirip kuruma fayda sağlamak için önceden hazırlık yapmak ve çalışanları itinayla seçmek gereklidir. Ayrıca sürecin başarısını ölçmek gereklidir.

Rotasyon programlarının yararları, takım oluşturma / işbirliği, yöneticileri geliştirme, eğitim, çalışanların bireysel kazançları, üretkenlik, esnek işgücü, çekicilik, kalıcılık (elde tutma)'dır.

İş rotasyonu konusunda literatürde çeşitli modeller yer almaktadır. Bu modeller özet olarak aşağıdaki gibidir:

Şirket Öğrenmesi Modeli: İş rotasyonu şirketlerin en iyi çalışan-ış eşleşmesini bulmalarını sağlar.

Gelişim Modeli: Çeşitli kriterler iş rotasyonu oranını etkiler. Ayrıca iş rotasyonu sayesinde çalışanlar bir çok yönden gelişir.

Karlılık Modeli: İş rotasyonu ile elde edilen esnek işgücü sayesinde karlılık artar.

Fiziksel İşyükünü Azaltıcı Model: İş rotasyonu ile fiziksel güç kullanarak çalışanların algıladıkları yük azalmaktadır.

İşsizlere Yönelik Geçici Rotasyon Modeli: Danimarka'da uygulanmakta olan işsizlerin geçisi süre ile izne ayrılan çalışanlar yerine istihdam edilmesini sağlayan modeldir.

Kamu Politikalarının Yönlendirmesi: Çeşitli ülkelerde kamu politikaları ve yasalar iş rotasyonunu teşvik etmektedir.

Anket yöntemi ile yapılan uygulama araştırması sonucunda çoğu şirketin iş rotasyonu uyguladığı fakat tam bir sistematik geliştirmedikleri gözlenmiştir.

Önerilen modelde iş rotasyonunu kıdem, yaş, eğitim, performans, hiyerarşi, kamu politikaları ve kullanılan yeni teknolojilerin etkilediği belirtilmiştir. İş rotasyonu sonrasında ise bireysel gelişim, şirket öğrenmesi, verimlilik, kariyer planlama, motivasyon ve performans ortaya çıktığı üzerine kurulmuştur.

Son olarak ise iş hayatından alınan bir örnek uygulamanın incelenmesi ile modele göre eksikleri ve uygun yönleri belirlenmiştir.

JOB ROTATION MODELS AT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT

SUMMARY

In this thesis study, job rotation subject which aims to evaluate the most valuable resource of an organization – human - in a best way for both the individual and the company, is examined.

First human resources management systems were studied. After that, general information about job rotation was given. In job rotation section, models in the related literature were also investigated. Subsequently, job rotation application research was shared. A job rotation model was developed according to this research, literature and studied models. After developing the model, a job rotation application was examined in respect of the developed model.

Human resources management is an information and application set which includes the functions and activities that are designed to increase the effectiveness of an organization's employees. Human resources management systems:

- Human Resources Planning
- Job Analysis
- Employment and Orientation
- Career Planning
- Performans Management
- Job Satisfaction
- Job Evaluation and Payment Systems
- Training and Development

Job rotation is one of the tools of human resources management. Job rotation is the systematic movement of employees from job to job or project to project within an organization, as a way to achieve many different human resources objectives such as; simply staffing jobs, an attraction or retention tool, orienting new employees, preventing job boredom or burnout, training employees, involving managers in the training process, rewarding employees, enhancing career development, exposing employees to diverse / international environments.

For designing a useful job rotation program, some preparations are need to be made. Also the success of the process must be measured.

The benefits of job rotation programs are team building / cooperation, developing managers, training, individual employee benefit, productivity, attraction, retention.

There are some models in the literature about job rotation:

Organization's Learning Model: Job rotation makes the companies to find the best job-employee match.

Development Model: Some factors affect job rotation rates. Also, job rotation programs improves the several skills of individuals.

Profitability Model: Because of the flexible workforce that job rotation programs result in, profitability increases.

Model Decreasing The Physical Workload: Job rotation decreases the workload perceived during a physical work.

Job Rotation For Non-Workers: In this model, organizations give job to non-workers for a temporary period, instead of the personnel on vacation or leave.

Public Policies Supporting Job Rotation: In some countries public policies support preparatory job rotation.

A research between firms was made in the scope of the thesis study by questionnaire method. This research shows that job rotation is mostly being applied by companies in Turkey. But in general, there isn't yet a systematic process for job rotation.

According to the developed model; tenure, age, education, performance, hierarchy, public policies and new technologies used affect job rotation programs. And job rotation programs result in individual development, company learning, efficiency, career planning, motivation and performance.

At the last part of the thesis, a real job rotation program was examined in respect of the proposed model.

1. GİRİŞ

Bu tez çalışmasında bir işletmenin en değerli kaynağı olan bireyi, hem şirket hem de kendisi için en faydalı şekilde değerlendirmeyi amaçlayan iş rotasyonu konusu işlenmiştir.

Giriş bölümünün ardından ikinci bölümde İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri ele alınmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin tarihsel gelişiminden bahsedilmiştir. Sonrasında insan kaynakları yönetimi süreçleri sırasıyla irdelenmiştir.

Üçüncü bölümde iş rotasyonu konusuna giriş yapılmıştır. İş rotasyonunun iş hayatına etkileri, kavramsal olarak tanımı, faydaları, önemi, sorunlar ve sürecin işleyişinden bahsedilmiştir. Sonrasında insan kaynakları yönetim süreçleri içerisindeki yeri ve önemine değinilmiştir. Bu bölümün son kısmında ise literatürde yer alan iş rotasyonu modelleri incelenmiştir.

Dördüncü bölümde tez kapsamında yapılan araştırmaya değinilmiştir. Şirket insan kaynakları çalışanlarına yönelik olarak düzenlenen ankete verilen yanıtlar yorumlanmıştır. Önerilecek model için veri kaynağı oluşturulmuştur.

Beşinci bölümde iş rotasyonuna dair bir model önerisi yapılmıştır. Model tasarlanırken literatürden, tez kapsamında incelenen modellerden ve yine tez kapsamında yapılan araştırma sonuçlarından yararlanılmıştır. Kavramsal model kurulumunun ardından hipotezler kurulmuştur.

Altıncı bölümde iş hayatındaki bir iş rotasyonu uygulaması incelenmiştir. Uygulama hakkında önce genel bilgiler verilmiş, sonrasında ise dördüncü bölümde önerilen modele göre değerlendirme yapılmıştır.

Bu tez çalışmasıyla sonuç olarak teoriden pratiğe bir insan kaynakları yönetim aracı olan iş rotasyonunun iş hayatına etkileri incelenmiştir.

2. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

2.1. Tarihsel Gelişim

İnsan Kaynakları Yönetimi, esas olarak 1980’li yıllarda gelişen bir yaklaşım olarak ortaya çıkmıştır. Bu açıdan oldukça yeni bir yaklaşım olduğu söylenebilir. Ancak insan kaynakları yönetimi gerek genelde insan ilişkileri ve yönetim, gerekse özelde personel yönetiminden çok farklı ve apayrı teori, uygulama ve pratik yönelimler getirmemiştir. İnsan kaynakları yönetimi, insan ilişkileri, yönetim ve personel yönetimi konusundaki bilgi ve ilkeleri bir bütün içinde ve farklı bir bakış açısı ile ele alır. Dolayısıyla insan kaynakları yönetiminin tarihçesini insana ilişkin bilgilerin edinildiği ilk çağlara kadar götürmek mümkündür **(Fındıkçı, 2001)**.

İlkel toplumların yiyecek, korunma ve barınma gibi ihtiyaçlarını karşılama çabaları çevre ile etkileşime geçmelerini sağlamıştır. Sonrasında toprağın işlenmesi ile tarım ortaya çıkmış ve göçebe hayattan yerleşik hayata geçilmeye başlanmıştır. Mal ve ürün değişim uygulamaları sonrasında ise para ve ekonomi insan hayatında yerini almıştır.

Sanayi devriminin başlattığı hızlı makineleşme beraberinde bilimsel yönetimi de getirmiştir. Taylor’ın **(1880)** öncülüğünde gelişen bu akım, üretim sürecindeki çalışanların daha verimli olmalarına yönelik yeni ilke ve teknikler getirmiştir. İşgörenlerin, üretim sürecinin herhangi bir bileşeni olarak ele alındığı bu dönemde, üretimin artırılması için işlerin gerektirdiği zaman ve emek miktarları etüd edilmiştir **(Fındıkçı, 2001)**.

Sanayi toplumunda teknolojinin ulaştığı makine ile makine üretimi aşaması, insanın giderek düşünce ve bilgi gerektiren işlerde çalışmasına, fiziksel güce dayanan işlerin azalmasına yol açmıştır. Değişim ve gelişime uyum sorunuyla birlikte insan ögesinin önemi giderek ortaya çıkmıştır.

Bir çok felakete neden olan savaşlar bile endüstriye insan kaynakları yönetimi konusunda önemli katkılar sağlamıştır. İşgücünün önemli bir kısmı silah altına alınırken, geriye kalanların sivil alanda en iyi şekilde kullanılması sorunu

gündeme getirmiştir. Özellikle I. Dünya Savaşı'ndan itibaren gerek silahlı kuvvetler içerisinde gerekse sivil iş hayatında kadın işgücünün önemi artmıştır (**Miner, 1969**).

Günümüzde dünyayı politikacılardan fazla çokuluslu şirketlerin yönettiğine dair söylemler artmıştır. Sermaye birikimi ve rekabetle birlikte şirketler dünya pazarında yeni paylar kapma çabasına girmiştir. Bununla birlikte paranın yanında insan kaynağının da önemi giderek artmıştır.

2.2. Personel Yönetiminden İnsan Kaynaklarına Geçiş

İnsan kaynakları yönetiminin temel amacı kurumun hedeflerine en verimli biçimde ulaştırılmasıdır. Bu amaca yönelmede en önemli unsur insan olduğu için insan kaynakları yönetiminde iş ile ilgili sorunların yanında insan ilişkileri de yeterince önem arz eder. Personel yönetiminde ise rutin sorunlar ve uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Başka bir bakış açısıyla, insan kaynakları yönetimi ve personel yönetimi kavramları arasındaki temel fark personel yönetiminin daha çok işletme çıkarlarını gözetmiş olması ya da işgücü verimliliğini temel amaç olarak seçmesine karşılık insan kaynakları yönetiminin işgücü verimliliği yanında bir iç müşteri olarak tanımlanan çalışan insanın memnuniyetini de amaçlamış olmasında görülebilir (**Sabuncuoğlu, 2000**).

Önceleri personel yönetimi çalışanlar hakkında kayıt tutma faaliyeti olarak görülüp, ücret ve yan haklar, sigorta kesintileri, izinler raporlar, geç kalma ve devamsızlıklar gibi konularda bilgilerin kayıt altına alınmasının ötesine geçememiştir (**Yüksel, 1998**). Çağın gereklerine uymak için sonradan işçi seçimi, iş sağlığı ve güvenliği, eğitimler, servis ve yemek organizasyonu gibi konularla personel yönetimi gelişim sağlamıştır.

Fakat Toplam Kalite Yönetimi uygulayan şirketlerde gelişen personel yönetiminin işlevleri de yetersiz kalmaya başlamıştır. Sürekli değişimle mücadele etmekte önem kazanan insan yaratıcılığı sebebiyle işletmeler, yenilenen ve sürekli bir dinamizm içerisinde olan iç ve dış çevrede “insanı nasıl daha iyi bir durumda tutarız?” sorusuna yanıt aramaya başlamışlardır (**Budak, 1998**).

Personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçişi zorunlu kılan öğeler şunlar olmuştur (**Aldemir ve diğ., 2001**):

- İşletmeler büyümüşür.
- Teknolojik değişiklik ve yenilikler artmıştır.
- Ulusal ve uluslararası rekabet yoğunlaşmıştır.
- İşgücünün yapısı değişmiştir.
- İnsanların eğitim düzeyi yükselmiştir.
- Yasal düzenlemelerle yeni haklar kazanan işçilerin sendikalaşma eğilimleri artmıştır.

Tablo 2.1. İnsan Kaynakları ve Personel Yönetimi Farklılıkları
(Sabuncuoğlu, 2000)

Personel Yönetimi	İnsan Kaynakları Yönetimi
İş odaklı	İnsan odaklı
Operasyonel faaliyet	Danışmanlık hizmeti
Kayıt sistemi	Kaynak anlayışı
Statik yapı	Dinamik yapı
İnsan maliyet unsuru	İnsan önemli bir girdi
Kalıplar, normlar	Klasik yönetim
İşte çalışan insan	İşi yönlendiren insan
İç planlama	Stratejik planlama
Klasik yönetim	Toplam kalite yönetimi

Günümüzde şirketlerde insan kaynakları yönetimine geçiş gittikçe hızlanmaktadır. Sağlıklı bir değişim için iyi bir planlama ve uygulamanın yanında çalışanların

katılımını da sağlamak önemlidir. İşlenen kaynağın insan olması nedeniyle, davranış biçimleri, kültürleri ve ilişkiler önem kazanmaktadır (**Tanyaş, 2001**).

2.3. İnsan Kaynakları Yönetim Sistemleri

Geniş anlamda insan kaynakları işlevi, işletmede görev alan işgörenlerin verimli ve uyumlu bir biçimde çalışmasını sağlayan, işletmenin amaçlarına varmasını kolaylaştıran faaliyet ve uğraşların tümü olarak tanımlanabilir. Başka bir deyişle, insan gücü kaynağının işletme amaçlarına en uygun, en verimli şekilde kullanılmasını ve geliştirilmesini içeren tüm yöntem ve teknikler insan kaynağının amaçları arasında yer alır. Daha dar kapsamda tanımlanacak olunursa, çalışanların işe alımdan değerlendirilmesine, eğitim ve geliştirilmesine, başka işlere atanmasına, ücretinin yönetilmesine, sağlık ve diğer hususların yönetilmesine ilişkin ilke ve politikaların belirlenmesi, uygulanması ve kararlar alınmasını kapsayan sistemdir (**Akyüz, 2001**).

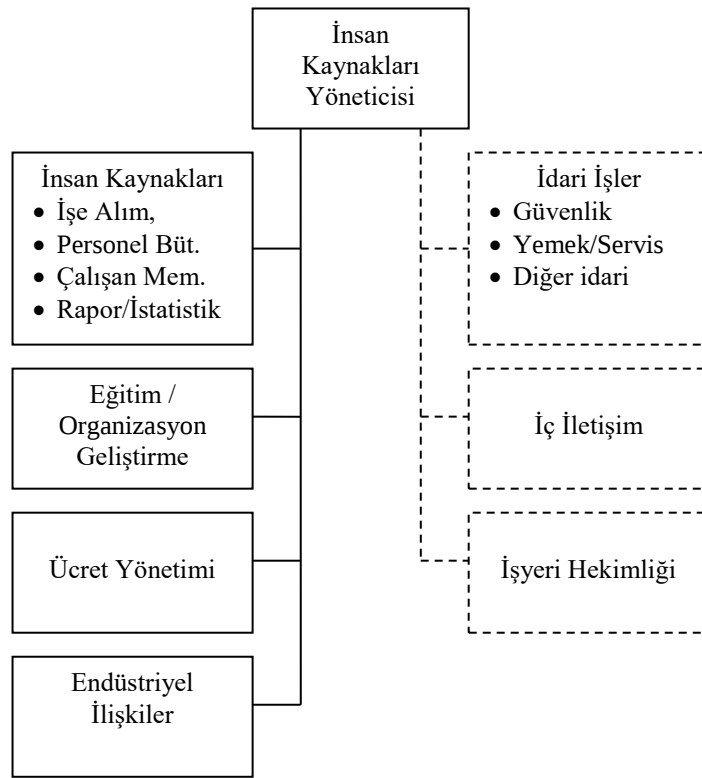
Başka bir deyişle insan kaynakları yönetimi, bir örgütte çalışanların etkinliğini artırmak amacıyla biçimlendirilmiş tüm örgüt çapındaki işlevler ve faaliyetlerden oluşan bir bilgi ve uygulama setidir (**Heneman ve diğ. 1980**).

İnsan kaynakları yönetiminin amaçları ise aşağıdaki gibi tanımlanmıştır (**Fındıkçı, 2001**):

- Organizasyonun amaçlarına ulaştırılması,
- Çalışanların ihtiyaçlarının karşılanması,
- Organizasyon yapısına yönelik çalışmalar,
- Eleman seçim sürecinin gerçekleştirilmesi,
- Çalışanların eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının karşılanması,
- Çalışanların değerlendirilmesi,
- Uygun çalışma ortamının sağlanması,
- Organizasyon geliştirme ve organizasyon verimliliğinin artırılması,
- Uyumlaştırma ve çatışmaların çözümü,
- İnsan kaynağına yatırım,

- Moral, ödöl ve ücret yönetimi,
- Amaçlara göre yönetim.

Bir işletmedeki insan kaynakları yönetiminin yapısı ve fonksiyonları organizasyonun büyüklüğü ve insan kaynağına verdiği öneme göre değişmektedir. Ayrıca işletmenin yaşı da bu yapı da etkilidir. Şekil 2.1.'de örnek bir İnsan Kaynakları Biriminin fonksiyon/alt birimleri yer almaktadır. Kesikli çizgili fonksiyonlar organizasyonda başka birimler altında da yer alabilmektedir.



Şekil 2.1. Örnek bir İnsan Kaynakları Birimi

2.3.1. İnsan Kaynakları Planlaması

İnsan Kaynakları Planlaması bir işletmenin gerek yakın dönem gerekse uzun dönemde, şirket hedef/stratejileri ve pazar koşulları doğrultusunda ihtiyaç duyacağı personelin ve temin yönteminin nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi şeklinde tanımlanabilir.

İnsan Kaynakları Planlaması'nın organizasyon açısından önemi şu şekilde özetlenebilir (Schuler, 1995):

- İşgücü ihtiyacındaki daralmaları öngörerek ihtiyaç planlamasının bu doğrultuda yapılması,
- Mevcut işgücünün bilgi ve becerisinden maksimum seviyede faydalanılması,
- Örgütsel planlama sürecinin geliştirilmesi,
- Gelecekteki spesifik işgücü niteliklerinin ortaya konması,
- İnsan kaynakları yönetiminin tüm organizasyonel seviyelerde etkinliğinin artırılması.

Bu faaliyetler gelecekte eleman ihtiyacı gösterecek pozisyonların analizine dayanarak gerekecek eleman özelliklerini, sayısını ve temin kaynaklarını (iç veya dış) ortaya koyan planları formüle etme süreci olarak tanımlanmaktadır **(Dessler, 1997)**.

Başka bir deyişle insan kaynakları planlamasının odak noktası, organizasyonun temel insan kaynakları ihtiyaçlarını, stratejilerini ve felsefelerini belirlemektir **(Acar, 2000)**.

2.3.1.1. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Faktörler

İnsan Kaynakları Planlama süreci sürekli veri toplama ve analiz gerektiren dinamik bir süreçtir. Planlama süreci organizasyon içerisinde ve dışarıdan bir çok faktörden etkilenebilir. Bu faktörler ayrıca kontrol edilebilir ve kontrol edilemez şeklinde sınıflandırılabilir.

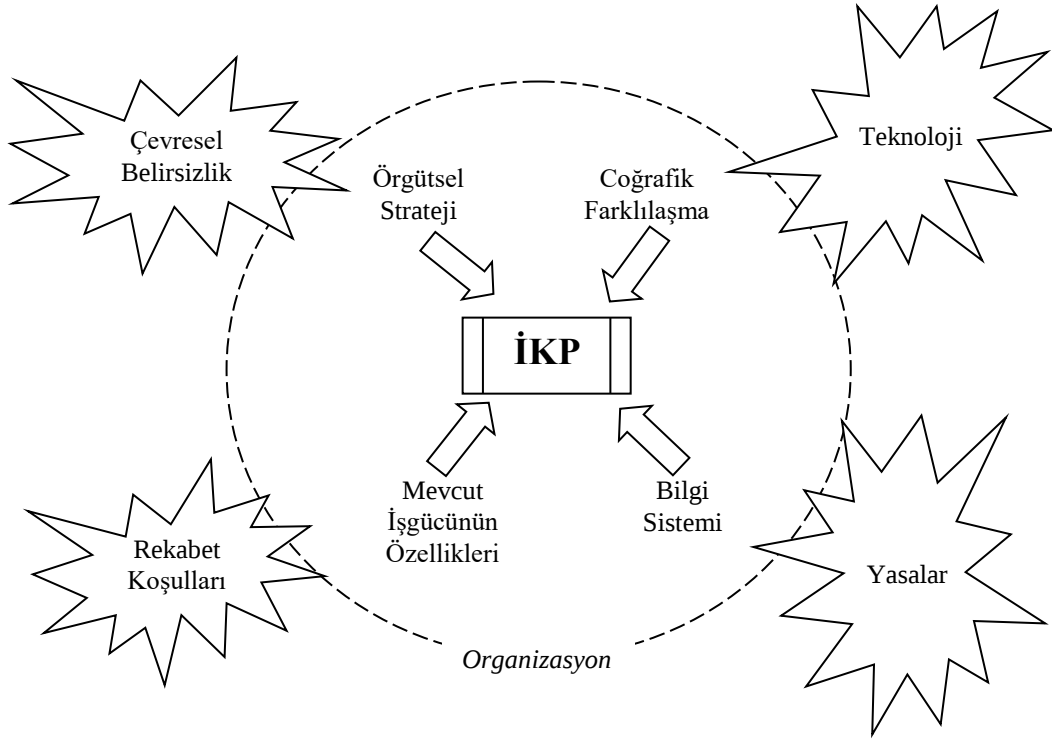
İnsan kaynakları planlamasının uygulanabilirlik, tahminlerin doğruluk oranı, değişimlere göre revizyon becerisi, yönetim açısından yol gösterici olma özelliği, dolayısıyla planın gerçekleşme oranı bu faktörlerin belirleyici etkisi altındadır **(Sabuncuoğlu, 2000)**.

Şekil 2.2.'de bir organizasyonun İnsan Kaynakları Planlaması'nı etkileyen Dışsal ve İçsel faktörler yer almaktadır.

İnsan kaynakları planlamasını yaparken geçmiş ve mevcut veriler değerlendirilerek geleceğe ilişkin tahminler yapılır. Bu analizler sırasında aşağıdaki kaynaklardan da faydalanılır:

- Organizasyon Şeması

- İş Tanımları
- Çalışan İstatistikleri (yaş, kıdem, cinsiyet vs.)
- Çalışan Profilleri (eğitim, yetenek, beceri vs.)
- Çeşitli Rasyolar (devir oranı, devamsızlık, fazla mesai vs.)



Şekil 2.2. İnsan Kaynakları Planlamasını Etkileyen Dışsal ve İçsel Faktörler

2.3.1.2. İnsan Kaynakları Planlamasında Kullanılan Sayısal Teknikler

Organizasyonun büyüklüğüne, tipine, yayılımına, farklılaşma derecesine, planlama dönemine ve kullanılan bilgilerin niteliğine göre basit ya da karmaşık, yargısal ya da matematiksel bir çok yöntem kullanılmaktadır (**Schuler, 1995**).

Kısa dönemli veya uzun dönemli olmasına göre teknikler farklı olabilmektedir. Kısa dönemli tahminler için daha çok zihinsel kestirimlerden faydalanılması, uzun dönemli tahminler içinse matematiksel yöntemlerin kullanılması uygun görülmektedir (**Leap, 1989**).

Kullanılan sayısal teknikler:

- Matematiksel Modeller,

- Doğrusal Regresyon Analizleri,
- Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemleri,
- Trend Analizleri,
- Rasyo Analizleri.

2.3.2. İş Analizi

Ücret yönetimi, performans yönetimi, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama gibi tüm insan kaynakları yönetim sistemlerinin kurulmasında ilk adım yapılmakta olan işlerle ilgili sistematik veri toplanmasıdır. İş Analizi pek çok insan kaynakları konusu için veri kaynağı oluşturduğu için köşe taşı olarak da anılır. İş analizinde mühendislik ve sosyal bilimlerden yararlanarak, görülen işlerin sosyal ve teknik analizinin yapılması söz konusudur. İş Analizi işlerin nasıl yapılacağı değil, nasıl yapıldığının, ayrıntılarının ve çevresel durumun ortaya konması olarak tanımlanabilir (**Tanyaş, 2001**).

İş analizi işle ilgili bilgilerin toplanması sürecidir ve aşağıdaki adımlardan meydana gelir (**Polat, 2003**):

- İşte yapılan temel işlem ve görevler,
- İşlerin sıklığı ve göreceli öneminin belirlenmesi,
- Kritik bilgi, yetenek, beceri ve diğer karakteristiklerin belirlenmesi.

2.3.2.1. İş Analizinde Kullanılan Yöntemler

İş analizi yapılırken kullanılan belli başlı bilgi toplama teknikleri şu şekildedir:

- Gözlem,
- Personel ile görüşme,
- İş analisti ile görüşme,
- Personelin tuttuğu kayıtlar,
- Yapılandırılmış veya yapılandırılmamış soru formları,
- Faaliyetlerin görüntülü olarak kaydedilmesi,
- Daha önceki iş analizlerinden yararlanılması,

Bu teknikler arasında en yaygın olarak kullanılanları:

- Bilgi/Belge Toplama Tekniği,
- Gözlem Tekniği,
- Anket Tekniği,
- Mülakat Tekniği.

Genellikle teknikler sırasıyla hep birlikte kullanılır. Böylelikle yöntemler arası eksik kalan bilgiler de toplanmış olur (**Aldemir ve diğ., 2001**).

2.3.2.2. İş Analizi Süreci

Amaçlar ve uygulanacak yöntemlerin belirlenmesinin ardından analistlerin seçimi, eğitimi, sistemin uygulanması ve denetimi aşamaları sırasıyla gelir.

İşletmeler iş analistlerini kurum içerisinde ya da dışarısından, gerekli özellikler ve şirket kültürünü dikkate alarak seçebilir.

Bir analistte bulunması gereken özellikler “kişisel” ve “zihinsel” olmak üzere iki başlıkta incelenebilir (**Tanyaş, 2001**):

Kişisel Nitelikler

- Uyumlu kişilik özelliği,
- İletişim yeteneği,
- Prezantabıl olma,
- Anlayışlı ve sabırlı olma,
- Tarafsızlık,
- Nazik ve pozitif olma,
- Özgüven.

Zihinsel Yetenekler

- Analitik olma,
- Planlama ve organize etme becerisi,
- Kelimeleri anlama ve etkin kullanma yeteneği,

- Bağımsız çalışabilme,
- Kısa ve açık not tutabilme.

2.3.2.3. İş Analizinin Çıktıları

İş Tanımı:

İş analizi çalışması ardından aşağıdaki sıraya göre iş tanımları hazırlanır (**Aldemir ve diğ., 2001**):

- İşin kimliği,
- Nezaret eden ve edilen kişiler,
- İşin özeti,
- Görevlerin sıralanması,
- Diğer işlerle ilişkisi,
- Kullanılan araç-gereçler,
- Çalışma şartları,
- İşle ilgili özel konular.

İş Şartnamesi:

Örgüt içerisinde belirli işleri yapacak kişilerde aranacak öğrenim, iş becerisi, iş tecrübesi ve benzeri niteliklerin neler olduğu iş şartnameleri içerisinde belirtilmektedir (**Aldemir ve diğ., 2001**).

Kimi işletmelerde departmanlara ait organizasyon el kitapları oluşturulur. Bu organizasyon el kitaplarında, departmanın organizasyon şeması, pozisyonlar, çalışanlar, iş tanımları, pozisyonun gereklilikleri, diğer departmanlarla ilişkiler ve bilgi/belge akışı gibi konular yer alır.

2.3.3. İşe Alma ve Yerleştirme

İnsan kaynakları yönetiminin önemli bir çalışma konusunu oluşturan İş Alma ve Yerleştirme süreci, mevcut eleman ihtiyaçlarının tespiti, bu ihtiyacın uygun yollar ve araçlarla duyurulması, başvuruların alınması, görüşmelerin yapılması ve uygun adayların işe yerleştirilmesini içermektedir (**Fındıkçı, 2001**).

Giderek önem kazanan insan kaynağını doğru bir şekilde bulmak ve sisteme kazandırmak işletmelerin hedeflerine ulaşmalarında önemli bir temel taşıdır ki, verimli çalışma, yüksek performans ve yaratıcı fikirler yüksek bilgi ve becerili çalışanlarla mümkündür.

Organizasyonlar ihtiyaç duyduğu işgücünü iç ve dış kaynaklardan olmak üzere iki farklı şekilde temin edebilir.

2.3.3.1. İç Kaynaklar

İnsan kaynakları planlaması doğrultusunda ya da boşalan pozisyonlar sonucunda ortaya çıkan işgücü ihtiyacı öncelikle iç kaynaklardan sağlanabilir. İhtiyacı iç kaynaklardan temin etmenin faydaları:

- Kurumun öz kaynaklarından faydalanması,
- Çalışanların terfi ve ödüllendirme beklentisinin karşılanması,
- Çalışanların kurumuna adaptasyon maliyetinin ortadan kalkması,
- Daha az maliyetli bir yöntem olması,
- Çalışanların gelişimini sağlayarak işletme için potansiyel yöneticiler yetiştirilmesi,
- Başarılı çalışanların kurum içinde değerlendirilmesi ile beyin göçünün önlenmesi.

İç kaynaklardan işgücü ihtiyacının karşılanmasında yöntemlerden bir tanesi terfidir. Terfi bir çalışanın mevcut görevinden daha fazla sorumluluk ve yetki içeren bir göreve atanmasıdır. Bu atama ayrıca ücret ve yan haklarla da desteklenmelidir. Terfi yöntemi ile işgücü ihtiyacının karşılanmasıyla kuşkusuz çalışanlar isteklendirilir, motive olur ve bağlılık duyguları artmış olur.

Meslek yaşamında uzun yıllar çalışmanın kazandırdığı deneyim gücü işe uyumu kolaylaştırır, işin gerektirdiği kural ve ilkeleri yakından tanımaya olanak sağlar. Bu nedenle elde edilen deneyime dayanarak uzun yıllardan bu yana kıdem derecesi terfi etmenin en geçerli kıdemi olmuştur (**Sabuncuoğlu, 2000**).

Diğer bir yöntem ise performansa bağlı yükselmedir. İşletmeler yüksek performans gösteren çalışanlarını terfi ile ödüllendirmektedir.

Bu yaklaşımın bir sakıncası ise çalışanların mevcut pozisyonlarındaki başarılarının her zaman üst pozisyonlar için bir gösterge olmamasıdır **(Kaynak, 1998)**.

İşletmeler terfi yerine çalışanların yatayda başka bir pozisyona da atayabilirler. Rotasyon olarak da anılan bu yöntem ileriki bölümlerde detaylı olarak irdelenecektir.

2.3.3.2. Dış Kaynaklar

İşgücü ihtiyacının karşılanması her zaman iç kaynaklardan mümkün olmamaktadır. Bunun sebepleri işe uygun personel bulunmaması ya da iş alanının işletme için yeni olması olarak sıralanabilir. Dış kaynaklardan eleman temininin faydaları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Organizasyona yeni kan ve taze beyinler kazandırılması,
- Mevcut alışkanlıklardan başka yeni bakış açıları ve yaklaşımları kuruma kazandırma,
- Dinamizm sağlanması,
- Daha büyük bir aday havuzu nedeniyle istenen özelliklerin daha kolay bulunması,

Dış kaynaklardan aday bulma yöntemleri;

- Duyurular,
- Doğrudan Başvurular,
- Aracılarla Başvurular,
- Türkiye İş Kurumu,
- Danışmanlık Şirketleri,
- İnternet Siteleri – Bilgi Bankaları,

olarak sıralanabilir.

2.3.3.3. Süreç Akışı

Standart bir işe alım süreci genellikle sırasıyla aşağıdaki gibi işler:

- Başvurular Üzerinden Ön Eleme
- İlk Görüşme

- Psikoteknik İnceleme

Zeka Testleri

Dikkat Testleri

Yetenek Testleri

Yaratıcılık Testleri

Bilgi Testleri

Hafıza Testleri

Algı Testleri

Kişilik Testleri

- İkinci Görüşme
- Referans Araştırması
- İş Teklifi
- İşe Yerleştirme

İşe alım süreci sırasında adaylarla yapılan görüşmeler çeşitlilik gösterir. Bu çeşitlilik sürece ayrılan kaynak, pozisyonun profili ve şirketin kurumsallığına göre değişmektedir. Görüşme türleri aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yapılandırılmış Görüşme
- Serbest Görüşme
- Baskılı Görüşme
- Grup Görüşmesi
- Vaka Çalışması
- Sıralı Görüşme
- Simülasyon
- Rol Oynama

Yetenekli ve üstün özellikli adayları kuruma kazandırma yolunda şirketlerin uyguladıkları seçme yöntemleri de son yıllarda büyük gelişim göstermiştir. Gerek uluslararası firmaların global uygulamaları, gerekse danışmanlık şirketlerinin

geliştirdikleri, içeririnde vaka çalışması, testler, grup görüşmeleri, simülasyonlar gibi bir çok yöntemi barındıran değerlendirme merkezleri sayesinde doğru adayın bulunması konusuna verilen önem artmıştır.

2.3.4. Kariyer Planlama

Sözlük anlamı, "bireyin yaşamındaki üretken yıllarının çoğunluğunu harcayarak geliştirdiği ve genelde çalışma hayatının sonuna dek sürdüğü iş yada meslek" kariyer, bir psikolog gözüyle bakıldığında; "bir bireyin işi ile ilgili pozisyonları kişisel yaşam süreci boyunca peş peşe kullanmasıdır" şeklinde tanımlanabilir **(Berberoğlu, 1991)**. Bu tanıma göre kariyerin, birey, iş ve pozisyon olmak üzere üç boyutundan söz edilebilir.

Genel anlamla; "kişinin seçtiği bir işte ilerleme ve gelişme derecesi ve bunun sonucunda da kişinin daha fazla para kazanması, sorumluluk üstlenmesi, daha fazla saygınlık görmesi, statü ve prestij elde etmesi" demek olan kariyer, bu tanımdan da anlaşılacağı üzere sadece bir işe sahip olmak değil aynı zamanda kişiye başarıma duygusu da veren bir öğedir **(Akat ve Budak, 1994)**.

Kariyer; kişinin yaşamı boyunca işe ilişkin edindiği deneyim ve faaliyetlerle ilgili olarak algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir **(Cascio, 1992)**.

Kariyer planlama ile ilgili literatürde aşağıdaki tanımlar geçer:

Kariyer Planlama, çalışanların kariyer hedefleri ile şirket hedeflerinin uyumunu dikkate alarak, çalışanların ileride üstlenecekleri görevleri, yer alacakları pozisyonları önceden planlamayı amaçlar **(Tanyaş, 2001, s. 85)**.

Kariyer planlama, işgörenin sahip olduğu bilgi, yetenek, beceri ve güdülerinin geliştirilmesiyle, çalışmakta olduğu organizasyon içindeki ilerleyişinin, yükselişinin planlamasıdır **(Kaynak, 1996)**.

Kariyer planlaması ve kariyer yollarının belirlenmesi sorumluluğu, eşit bir biçimde hem bireyin hem de örgütün yükümlülüğündedir. Birey hedeflerini ve becerilerini tanımlamalı; danışmanlık yoluyla da belirli bir kariyer yolunda zorunlu olan eğitim ve gelişme ihtiyacını belirlemelidir. Örgüt ise, insan kaynakları planlaması yoluyla ihtiyaç ve olanaklarını tanımlamalı ve gerekli kariyer bilgilerini işgörenlere sağlamalıdır **(Can, 1994)**.

Kariyer planlamasının amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İnsan kaynağının etkili kullanımı,
- Eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının daha net belirlenmesi,
- İş başarımının yükseltilmesi,
- Çalışan motivasyonu ve aidiyet duygusunun aşılması,
- Kritik pozisyonların yedeklenmesi,

2.3.4.1. Kariyer Kalıpları

Kariyer kalıbı, bireyin çalışma yaşamı boyunca gösterdiği iş ve kariyer davranışlarıdır. Bireylerin beceri, ilgi ve beklentileri geniş ölçüde farklılaştığı için dört değişik türde kariyer kalıbından söz edilmektedir (**Can, 1994**).

Kararlı Kariyer Kalıbı:

Okulu bittikten sonra bir işletmeye girip ömürleri boyunca, çalıştıkları işletme değişse bile, aynı işi yapan bireylerin gösterdiği kariyer kalıbıdır. İnşaat mühendisleri buna örnek olarak verilebilir.

Geleneksel Kariyer Kalıbı:

İlk işler öğrencilik döneminde yapılan yarı-zamanlı işler ve yazın yapılan stajlardır. Bunu 20-30 yaşları arasında yapılan ilk tam zamanlı işler olan deneme işler izler. Daha sonra birey yükselme olanaklarının sınırlı olduğu kararlı istihdam dönemine geçer ve bu dönem emekliliğe kadar sürer.

Kararsız Kariyer Kalıbı:

Bazı bireyler kararlı istihdam dönemine kadar geleneksel kariyer kalıbını izler. Daha sonra ise başka bir alana geçerek deneme işe başlarlar ve süreç yeniden başlar. Orta yaşlardaki bireylerin kariyer değişiklikleri ve hareketlilikleri bu türdendir.

Çoklu Kariyer Kalıbı:

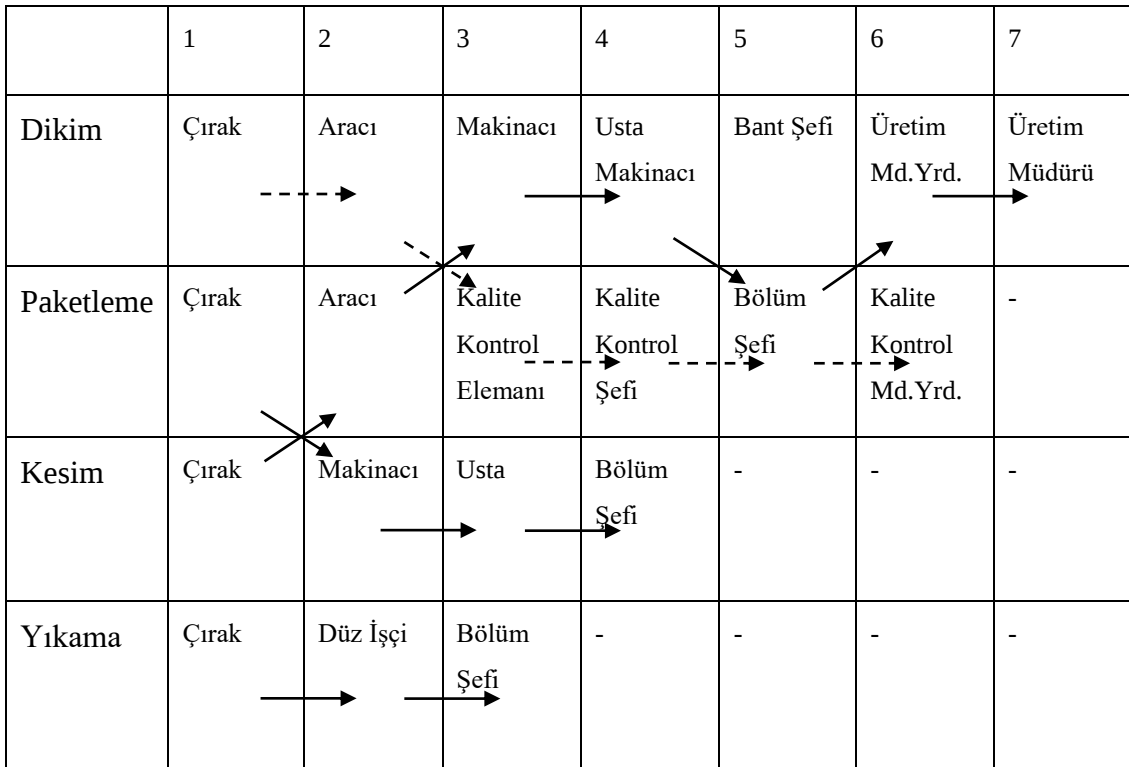
Bu bireyler bir denemi işinden diğerine geçerler, bir işte kararlı olmaya yetecek süre kadar kalamazlar. Genelde eğitim düzeyi düşük olan veya yetenekleri yetersiz olan kişiler bu kalıbı izler. Garsonlar veya taksi şoförleri örnek olarak verilebilir.

2.3.4.2. Kariyer Planlarının Oluşturulması

Kariyer planlamanın iyi yapıldığı işletmelerde kişiler bir süre sonra, örneğin 1 yıl sonra, 5 yıl sonra nereye, hangi statüde geleceklerini bilir veya tahmin edebilirler. Bu tahminin önemi büyüktür. Çünkü kişiyi işe ve kuruma bağlar, motive eder ve başka arayışları önler (Fındıkçı, 2001).

Kariyer planlama için kişilerin işe başlangıçları sırasında dolduracakları bir form ile ne yapmak istedikleri, hangi yönde gelişmek istedikleri, gelecekte ne gibi beceriler kazanmak istedikleri ve benzeri amaçları belirlenir. Ayrıca periyodik gelişim ya da performans görüşmelerinde kişinin kariyer hedefleri görüşülür ve güncellenir. Kişinin işe yerleştirildiği bölüm ve organizasyon şemasına uygun olarak kişiye bir kariyer planı – kariyer çizgisi belirlenir. Belirlenen kariyer planının her zaman tam olarak tutturulması gerçekleşmeyebilir. Zira bir çok faktöre bağlıdır. Önemli olan çalışanların önünü görebilmesi ve gelişme arzusunun canlı tutulmasıdır.

Şekil 2.3.'de bir tekstil firmasına ait kariyer haritası yer almaktadır.



Şekil 2.3. Bir Üretim İşletmesinin Kariyer Olanakları (Fındıkçı, 2001, s.345)

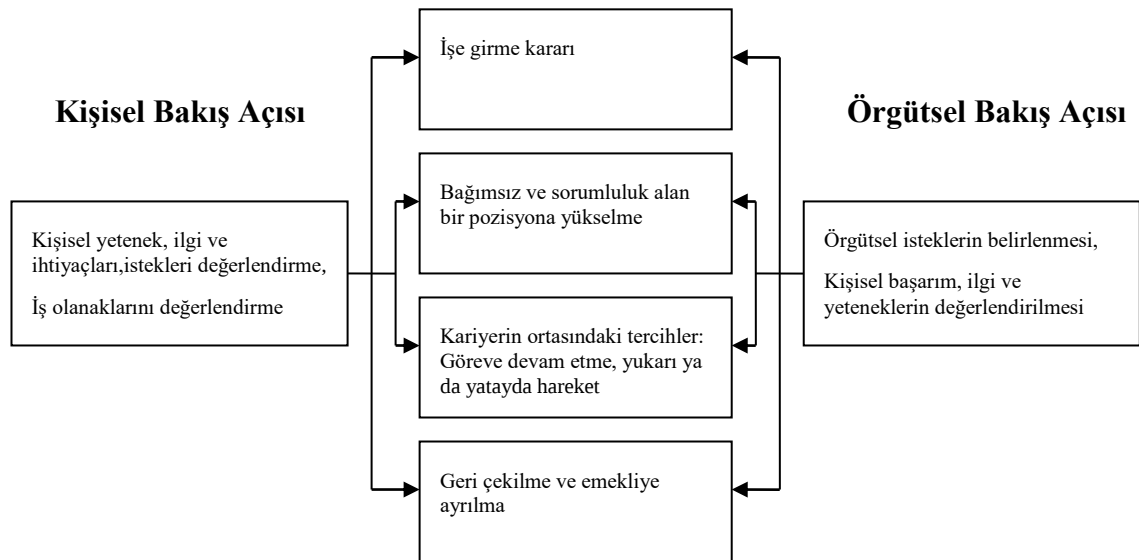
2.3.4.3. Kariyer Planlamasında Çalışanların Sorumlulukları

- Bireysel Değerlendirme,

- Kariyer olanaklarının değerlendirilmesi,
- Bireysel özellikler ile kariyer olanaklarının uyumlaştırılması,
- Bireysel ihtiyaçlar ve hedeflerin belirlenmesi,
- Uygulama.

2.3.4.4. Kariyer Planlamasında Kurumun Sorumlulukları

- Kurumsal değerlendirme,
- Kariyer olanaklarının belirlenmesi,
- Çalışanların izlenmesi ve performanslarının değerlendirilmesi,
- Kariyer danışmanlığı,
- Kariyer olanaklarına yönelik eğitimler



Şekil 2.4. Kariyer Planlamasında Karşılıklı İlgiler (Aldemir ve diğ., 2001)

2.3.4.5. Organizasyonel Yedekleme

Şirketlerin sürekli aynı başarı düzeyini sürdürmesi açısından önemli sistemlerden birisi de Organizasyonel Yedekleme sistemidir. Kariyer planlama, organizasyonun üst kademelerinde ve kritik pozisyonlarda organizasyonel yedeklemeyi destekler.

Şirket içindeki kilit kadroların belirlenmesi ve bu kadrolara uygun kişilerin sistematik olarak izlenmesi, organizasyonel yedeklemenin esasını oluşturur. Kilit pozisyonlara aday olabilecek çalışanlar Organizasyonel Yedekleme ile belirlenir ve çalışanların gelişimleri sağlanır. Bu sayede organizasyonda kritik görevler üstlenen çalışanlarında değişim olması halinde (terfi, atama, istifa, emeklilik, vb.), bu pozisyonu dolduracak kişi hızlı ve etkin bir şekilde belirlenebilir. Organizasyonel yedekleme sisteminde kişilerin Performans Yönetim Sistemi ile belirlenen kariyer rotaları göz önünde bulundurulur. Performans Yönetim Sisteminin bu sisteme en önemli katkısı, izlenmekte olan yeterliliklerin organizasyonel gelişim açısından düşünülen pozisyonların gerektirdiği yeterliliklerle karşılaştırma olanağı vermesidir (Tanyaş, 2001).

2.3.5. Performans Yönetimi

Performans değerlendirmeyi, bir yöneticinin önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla işgörenlerin işteki performansını değerlendirmesi süreci olarak tanımlayabiliriz. Performans değerlendirmede, çalışanın ortaya koyduğu iş nitel ve nicel olarak değerlendirilir. Performans değerlendirme hem işçi hem de işveren açısından bazı temel sorulara cevap bulmaya çalışır: “İşi ne kadar iyi yapıyorum?”, “Daha iyi nasıl yapabilirim?”, “Çalışmalarımız bireysel ve grup açısından ne kadar başarılı?”, “Çalışanlarımızın daha iyi ve başarılı işler ortaya koymaları için neler yapmalıyız?” ve “Hangi işler için, hangi personel uygundur veya uygun hale getirilir?” (Tanyaş, 2001).

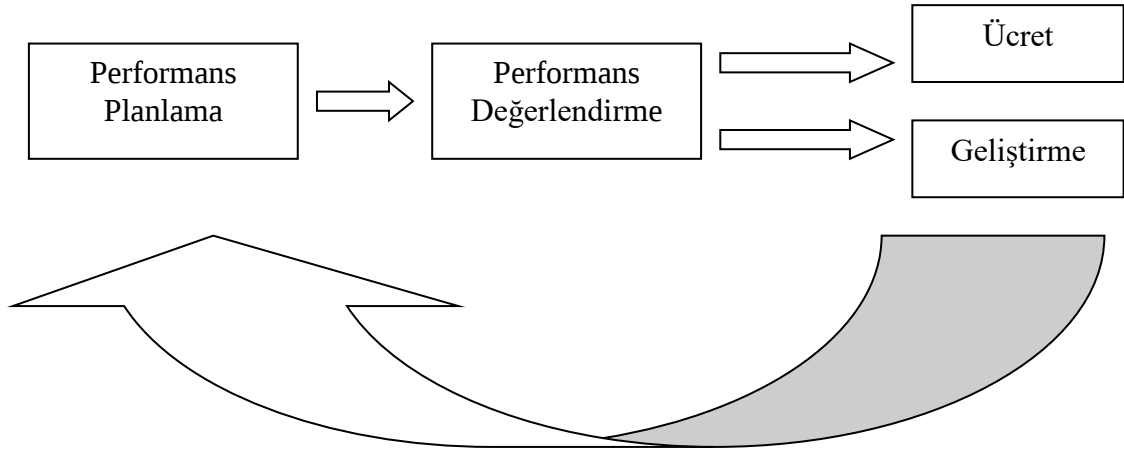
Performans yönetimi yeni bir kavram olmakla birlikte yönetimin planlama ve denetim işlevlerini daha geniş sınırlar ve performans kavramındaki gelişmeler çerçevesinde uygulanmasına yönelik gelişmiş bir yönetim anlayışından başka bir şey değildir. Bazı yazınlarda “verimlilik yönetimi” ya da “yönetim kontrol sistemi” olarak da adlandırılan performans yönetimi, örgütü istenen amaçlara yöneltmek amacıyla örgütün mevcut ve geleceğe ilişkin durumları ile ilgili bilgi toplama, bunları karşılaştırma ve performansın sürekli gelişimini sağlayacak yeni ve gerekli düzenlemeleri ve etkinlikleri başlatma ve sürdürme görevini yüklenen bir yönetim sürecidir. Örgütsel sistemlerin her düzeyinde her biriminde uygulanması mümkündür (Akal, 2000).

Performans yönetimi anlayışında yönetim görevleri üç ana başlık altında özetlenebilir:

- Örgütün ortak amacını, örgütü oluşturan en alt sistemlere kadar, bu sistemlerin özel amaçlarını da içerecek biçimde tüm örgüte yaymak ve benimsetmek
- Örgüt içinde yukardan aşağıya ve aşağıdan yukarıya karşılıklı bilgi akışını sağlayacak bir iletişimi gerçekleştirmek.
- Yönetilen birimlerin performansını sürekli geliştirmek, bu amaçla işletmenin tümü ya da istenen birimleri için, özellikle çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim sistemini uygulamak **(Ay, 2001)**.

Performans yönetiminde bu görevler, klasik yönetim görevlerinde olduğu gibi planlama, yöneltme, kontrol, işlevlerinin kapsamında gerçekleştirilir. Ancak bu görevlerin gerçekleştirilmesinde performansın geliştirilmesi ağırlık taşıdığından yönetimin yaklaşımlarında yeni biçimler oluşması kaçınılmazdır **(Akal, 2000)**.

Son zamanlarda performansın ölçülmesinin yanında insan kaynakları uygulamalarıyla entegre olan ve çalışanların performanslarının şirket hedefleri doğrultusunda geliştirilmesini sağlayacak bir sistem doğmuştur. İşte bu sistem şirket çalışanlarından daha yüksek performans elde ederek şirketin de hedeflediği performans seviyesine ulaşmasını amaçlamaktadır. Çalışanlardan istenen çaba ve sonuçları elde etmek onları şirket hedefleri doğrultusunda bilgilendirerek ve üstlerine düşeni ve kendilerinden bekleneni bildirmek, bireysel hedeflere ulaşılması için çalışanlara yol göstererek, onlarla iletişimi koruyarak, katılımı sağlayarak, çalışanların gerekli yetenek davranış ve beceri düzeyine ulaşmasını sağlayarak, çalışanın performansını değerlendirerek, ona geri bildirimde bulunarak ve performansını ödüllendirerek mümkün olmaktadır. İşte bütün bunları performans değerlendirmeden ziyade tam bir sistem gerçekleştirmektedir. Bu sistemin öğeleri aşağıdaki Şekil 2.5.'de de görüldüğü gibi, performans planlama, performans değerlendirme, ücret ve eğitim ile geri bildirimdir **(Ay, 2001)**.



Şekil 2.5. Performans Yönetimi Çevrimi

2.3.5.1. Performans Değerlendirme Yöntemleri

İşlerin operasyonel ya da stratejik olması, şirket kültürü vb. etmenlerle performans değerlendirme yöntemlerden biri ya da birkaçının kombinasyonu değerlendirme yöntemi olarak kullanılabilir. İşletmelerin çalışanların performanslarının ölçümünde kullandıkları yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Ay, 2001):

- Sıralama Yöntemi
- İkili Karşılaştırma Yöntemi
- Grafik Değerlendirme Tekniği
- Derecelendirme Yöntemi
- Kontrol Listesi
- Zorunlu Seçim Yöntemi
- Tanımlayıcı (metin tipi) Değerlendirme
- Kritik olaylar Yöntemi
- Zorunlu Dağılım Yöntemi
- Standart Puanlandırma Cetvelleri
- Davranışa Dayalı Puanlandırma Cetvelleri
- Hedeflere Göre Yönetim
- Direkt İndeks Tekniği

- İş standartları Tekniği
- Dengelenmiş Gösterge Sistemi
- Değerlendirme Merkezleri Tekniği
- Analitik Hiyerarşi Yöntemi (AHP)
- Özdeğerlendirme

2.3.5.2. Performans Değerlendirme Süreci

Performans değerlendirme süreci işletmenin belirlediği periyotlarda genellikle sırasıyla aşağıdaki adımların uygulanmasıyla oluşur:

- Takvimin Belirlenmesi
- Amaçların Belirlenmesi
- Görev ve Sorumluluk Paylaşımı
- Görüşmeye Hazırlık
- Performans Görüşmesi
 - Hedeflerin Belirlenmesi
 - Standartlar,
 - Pazar koşulları,
 - Şirket stratejileri,
 - Diğer kıyaslama değerleri,
 - Kriterlerin Belirlenmesi
 - Göstergelerin Belirlenmesi
- El Sıkışma ve Kayıt Altına Alma
- Dönem Boyunca Gözlem ve Geri Bildirim
- Dönem Sonu Değerlendirme Görüşmesi
- Çıktılar: Kariyer Planlama, Gelişim, Ücret

2.3.6. İş Tatmini

Motivasyon, kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek için kendi arzu ve istekleri ile davranmaları şeklinde tanımlanabilir. Bir başka deyişle, bireyi belirli bir amaç için harekete geçiren güçtür. bir insana veya insan grubuna hakim olan iklim veya atmosfer olarak da tanımlanabilen motivasyon her şeyden önce dinamik bir kavramdır. Yani devamlı değişiklikler, yükselip, alçalmalar gösterdiğinden, onu yükseltmek için devamlı özen gereklidir.

İşgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışma arzu ve isteğinin nasıl yaratılacağı, motivasyonla ilgili çalışmaların temel konusunu oluşturur (**Gürgen, 1997**).

İş tatmini, çalışanların mutluluğu ve motivasyon konularında pek çok araştırma yapılmış ve kuramlar geliştirilmiştir. Alınan kabul “Çalışanların bulundukları iş ortamını değerlendirerek ulaştıkları sonucun “Çalışanların Mutluluğunun” düzeyini gösterdiğidir.

İş doyumuna veya doyumsuzluğuna yol açan başlıca iş boyutları arasında; her sektörde geçerli olabilecek ücret yükselme olanağı, yönetim tarzı, işin kişiye genel uyumu ve iş arkadaşları ile olan ilişkiler gibi kriterler sayılabilir.

İş tatminsizliği sonucunda davranış bozuklukları ortaya çıkabildiği bilimsel olarak da kanıtlanmıştır. Erişilmek istenen bir amacın veya arzunun gerçekleştirilmemesinden doğan ruhsal durumlar, beşeri anlaşmazlıklara ve bunun sonucunda işyerinde çalışma ahengini bozan çatışmalara neden olur. Her ne nedenle olursa olsun psikolojik tatminsizliğe uğrayan bir kimse, bununla ilgili belli bir davranışsal bozukluk içine girer ve bu hareketini herkese karşı gösterir.

2.3.6.1. Motivasyonu Etkileyen Faktörler

Çalışma Şartları:

Çalışma şartları ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. Çalışma ortamındaki ısı, nem, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, çalışma saatleri, iş yerinin temizliği, çalışma araçlarının yeterliliği gibi unsurlar iş tatminini etkilemektedir. Uygun çalışma ortamı ve fiziksel rahatlık, hedeflere ulaşmayı ve performansı kolaylaştırarak iş tatmini üzerinde olumlu etki yaratabilmektedir. Bunun nedeni ise fiziki şartlara karşı çıkan çalışanların daha farklı konulardaki hayal kırıklıklarından

dolayı fiziki şartları sembol olarak kullanabilmeleridir. Bu hayal kırıklıkları kişisel ya da yönetime güvensizlik gibi konulardan kaynaklanabilmektedir. Bu hayal kırıklıklarının hallolması ile fiziksel şartlar konusundaki şikayetlerinin de yok olduğu gözlemlenmiştir. Genellikle çalışma şartları çok iyi ya da çok kötü olmadığı sürece hoş karşılanmaktadır. Ancak ani ve büyük değişimler yaşandığı zaman fiziksel şartların önem kazandığı görülmüştür **(Babacan, 2000)**.

Ücret:

Ücret hem mavi hem de beyaz yakalı çalışanların tatmininde önemli rolü olan bir faktördür. İki bin yönetici ile yapılan bir araştırmada, alınan ücretin iş tatminini direkt etkilediğini, yönetim tarzının aynı olması durumunda bile ücret artışının iş tatmininde olumlu bir artışa neden olduğunu bulmuşlardır.

Bunların dışında birçok araştırma ücretin iş tatmini üzerinde etkisine bu kadar önem vermedilerse de, ücretin tatmin üzerindeki etkisi yadsınamayacak kadar çoktur. Çünkü, para insanın birçok ihtiyacını gidermesi için en gerekli araçtır ve başarı ile saygınlık için çok geçerli ölçüttür. Aynı zamanda çalışanlar parayı yöneticilerin kendileri için ne düşündüklerinin sembolü olarak görmektedirler. Yan yararlar ise iş tatminini ücret kadar etkilemektedirler **(Çelik, 1999)**.

Çalışma Arkadaşları:

Çalışma grubu bireyin iş tatmini için temel kaynaklardan birisidir. Grup üyelerinin birbirleriyle ilişkisi buna olanak sağlar. Tek başına çalışanların kendilerini sosyal yalnızlığa ittiği için işlerini sevmemeleri çok doğaldır. Bu nedenle, birbirleriyle iletişim içine girmeyen çalışanların iş tatminsizliği artmakta ve işi terk etme eğilimi içinde olmaktadır. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmin kaynağı olmaktadır. Çevresinde aynı tutumda insanların bulunması günlük yaşamdaki sürtüşmeleri azaltmakta ve kendine özgü bir benlik kavramı doğurmaktadır. Yani grup üyeleri tarafından kabul görmek iş tatminini artırmaktadır.

Yönetim:

Liderlik ve yönetim tarzı çalışanların motivasyonu ve iş tatmini üzerinde iki boyutta etkilidir. Bunlardan birincisi çalışan merkezli olmaktadır. Yöneticilerin personel

ilişkilerini desteklemesi ve katkıda bulunması çalışanların iş tatminini arttırmaktadır. İkinci boyut ise karar verme sürecine çalışanların katılımıdır. Bu katılım iş tatminini arttırmaktadır. Yönetimin çalışan merkezli olması ve çalışanların kararlara katılması iş tatminini artırıyorsa da, kişiliğin ve durumsal bazı değişkenlerin yönetimin genel iş tatmini üzerindeki etkisini değiştirebileceğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Örneğin, bazı geniş gruplarda otoriter lidere karşı daha olumlu ilişki geliştirildiği gözlemlenmiştir **(Babacan, 2000)**.

Yönetimsel olarak oturmamış organizasyonlar çalışanlarda güven eksikliği yaratmakta dedikodu ve asılsız söylentilerin oluşmasına zemin hazırlamakta motivasyonu olumsuz etkilemektedir.

İşin Kendisi:

İşin kendisi iş tatmini açısından en önemli özelliklerden birisidir. İşin kendisi beş ayrı iş özelliğini temel almaktadır. Bu özellikler otonomi, görev kimliği, görevin önemi, beceri çeşitliliği, görev geri bildirimidir.

Terfi Olanakları:

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli etmen olan ihtirası tatmin eden bir araçtır. Terfi, yapılan istenen, elde edilen maddi geliri artırdığı kadar, kişinin sosyal statüsünü yükseltmekte, toplum içindeki yerini olumlu yönde değiştirmektedir.

Terfi olanaklarının iş tatminini etkilediği konusunda birçok delil bulunmaktadır. Özellikle yöneticiler arasında yükselme arzusu çok büyüktür. Bunun nedeni yüksek maaş artışı, sosyal statü kazanma ve daha çok sorumlulukla gelen psikolojik gelişim ve hak ettiği terfiye ulaşma ile elde edilen adalet duygusudur. Yükselmek daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamına geldiği için de iş tatminini artırmaktadır. Alt seviyelerde ise işin özgürlüğü kısıtlayıcı, tekrarı gerektiren ve daha çok fiziksel güç gerektirmesinin dışında ücret olarak yetersiz kalması tatmini olumsuz etkilemektedir.

2.3.7. İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi

İş değerlendirme, işlerin gerçekleştirilebilmesi için gerekli beceri düzeyinin, işin zorlukları ve diğer koşullarının birbirine göre göreceli olarak değerlerinin tespit edilmesidir.

İş değerlendirme bir işin diğer işlere göre değerini belirlemek için biçimsel ve sistematik olarak karşılaştırılmasını içerir. Doğal olarak örgütsel amaçlara en fazla katkıyı sağlayan iş, diğer işlere göre daha önemlidir ve daha fazla ücrete layıktır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde en fazla katkıyı yapan işe daha çok ücretin ödenmesi, eşit işe eşit ücret uygulamasının özüdür **(Sabuncuoğlu, 2000)**.

İş değerlendirmenin faydaları aşağıdaki gibi sıralanabilir **(Tanyaş, 2001)**:

- Temeli bilimsel esaslara dayanan adil ve dengeli bir ücretlendirme sistemi oluşturmak,
- Kurulan adil ücret sistemi ile çalışan motivasyonunu sağlamak,
- Beceri düzeyi yüksek olan işlere yüksek ücret ödemekle işten ayrılmaları önlemek,
- İşlerin detay analizleri sonucu verimsizliklerin ortaya çıkarılmasını sağlamak,
- İş unvanlarının standardizasyonunu sağlamak,
- İş spesifikasyonları ile işin gerektirdiği yetkinlikleri tespit ederek işe alım ve yerleştirme için temel oluşturmak,
- Mevcut personelin eksiklerini görmek ve gelişim planlaması için temel verilere sahip olmak,
- Teşvikli ücret sistemlerinin kurulmasına baz teşkil etmek,
- Terfilerde yol gösterici olmak,
- Sendikalarla müzakerelerin daha bilimsel esaslara dayanmasını sağlamak.

2.3.7.1. İş Değerlendirme Yöntemleri

Sıralama Yöntemi:

Uygulanması en kolay, en ucuz ve en eski yöntemdir. Daha çok küçük işletmelerde uygulanır. İşler yapılmasında ortaya çıkan güçlük ve kolaylıklar dikkate alınarak sıralanır.

Sıralama yöntemi işletmede az sayıda işin mevcut olması ve değerleyenlerin işlerin tümü hakkında bilgi sahibi olmaları durumunda yararlı olabilmektedir. Çok sayıda işin olması durumunda anahtar ya da kıyas kabul edilebilecek işlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda sıralamanın yapılması zorunlu olmaktadır. İşin sayısının artmasına

paralel olarak değerlendirmenin bir komite tarafından yapılması uygun olacaktır. Yöntemin uygulanmasında Kart Uygulaması ve İkili Karşılaştırma Matrisi olmak üzere iki metot izlenebilir **(Sabuncuoğlu, 2000)**.

Sınıflandırma Yöntemi:

Sınıflandırma yönteminin sıralamadan farkı iş sayısının ve iş çeşitliliğinin çok olduğu işletmelerde de uygulanabilir olmasıdır. Ancak subjektiflik kaçınılmazdır. Bu yöntemde işler ortak özelliklerine göre çeşitli sınıflara ayrılır. Her sınıf ise kendi arasında çeşitliliğe göre iş kümelerine bölünür. Örneğin 14 uzmanlık iş sınıfı, 5 teknik iş sınıfı belirlenebilir.

Puanlama Yöntemi:

En yaygın olarak bilinen yöntemdir. İzlenecek aşamalar aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Değerlendirilecek İşlerin Belirlenmesi

örn: Atölye İşleri

- Temel ve Alt Faktörlerin Seçimi ve Tanımı

örn: Temel Faktör: Ustalık, Alt Faktör: Öğrenim Düzeyi

- Faktör Derecelerinin Hesaplanması

örn: Öğrenim Düzeyi için dereceler, İlkokul, Ortaokul, Lise, Önlisans, Lisans olabilir.

- Faktör ve Derecelelerin Puanlandırılması

Temel Faktör: Ustalık – ağırlığı % 30

Alt Faktör: Öğrenim – ağırlığı %10

Derece Puanları: İlkokul – 10, Ortaokul – 20, Lise – 30, Önlisans – 40, Lisans – 50)

Faktör Karşılaştırma Yöntemi:

Faktör karşılaştırma yönteminin adımları aşağıdaki gibidir **(Tanyaş, 1995)**:

- Faktörler ve ağırlıklarının belirlenmesi,
- Ücret ya da puan skalası oluşturma,
- Anahtar işlerin seçimi,

- Anahtar işlerin faktörler açısından değerlendirilmesi,
- Tüm işlerin değerlendirilmesi,
- Tüm işlerin her bir faktörden aldığı puan ya da ücretin faktör ağırlıkları ile çarpılıp toplanarak işlem ağırlıklarının bulunması.

Bir grup iş için faktör karşılaştırma yöntemi ile iş değerlendirmesi yapılacak olursa Tablo 2.2'deki matris ortaya çıkar. Örnek olarak bir işin puanı ise matrise göre şu şekilde hesaplanır:

DS: Daktilo Sekreterliği

$$\text{Toplam Puanı: } 2*0,48 + 1*0,27 + 4*0,08 + 5*0,06 + 1*0,11 = 1,96$$

Tablo 2.2. Faktör Karşılaştırma Matrisi (Tanyaş, 2001, s.17)

Puan Faktör	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ağırlık
Maharet		DS				PŞ		MM			%48
Sorumluluk	DS						PŞ		MM		%27
Zihinsel Çaba				DS			PŞ		MM		%8
Bedensel Çaba	MM			PŞ			ATM				%6
İş Koşulları	DS		PŞ	İA		ATM					%11

HAY Metodolojisi:

Dünya çapında bir çok firmada yaygın olarak kullanılan bu yöntemde işler 3 ana boyuta göre tablolar yardımıyla puanlanır. Boyutlar ve faktörler:

- Bilgi-Beceri

Teknik Bilgi-Beceri

Yönetim Bilgi-Becerisi

İnsan İlişkileri Bilgi-Becerisi

- Problem Çözme

Düşünme Çerçevesi

Düşünme Serbestliği

- Sorumluluk

Etkinlik serbestliği

Etki Büyüklüğü ve Türü

2.3.7.2. Ücretlendirme

İnsan Kaynakları Yönetimi'ndeki en hassas konulardan birisi olan ücret ekonomistlere göre, bedensel veya zihinsel emeğe üretim faaliyetleri karşılığı ödenen bedeldir. Organizasyon için bir gider çalışanlar içinse bir gelir kaynağı olması nedeniyle özellikle dengeleri bozabilecek nitelikte bir unsurdur. İşverenlerin ücret düzeyi beklentisi, maliyetleri minimize edebileceği nokta olarak görülmektedir. Ücret maliyetleri artıran bir öge olmakla birlikte motivasyon ve verimliliği de artırmaktadır.

Ücretlendirme Sistemleri:

Ücretlendirme sistemleri başlıca üç kısımda incelenebilir:

- Zaman Esasına Göre Ücretlendirme – Aylık, Haftalık, Günlük, Saatlik vs.
- Miktar Esasına Göre Ücretlendirme – Adet, metrekare, ton vs.
- Karma Esaslı Ücretlendirme – Sabit ve değişken bir arada

Ücret Oluşumunu Etkileyen Faktörler:

İşletmelerin çalışanlara ödenecek ücretlerin belirlenmesinde bir çok faktör rol oynar. Bunların bir kısmı işletmenin uyguladığı sistem ve politikalardan oluşur. Diğer faktörler ise işletmenin etki alanı dışındaki faktörlerdir.

Ücret yönetimini etkileyen faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- İş Değerlendirme

İş değerlendirme sonucunda ortaya çıkan puanlar gruplandırılır ve her gruba yönelik bir ücret belirlenir. Örn: 800-900 puan arası 3. ücret grubu 1,000

Ayrıca iş değerlendirme puanının bir fonksiyonu olarak da baz ücret belirlenebilir. Örn: 1000 puan, baz ücret = $\text{puan} \times 1,22$ ise baz ücret 1,220'dir.

- Performans Değerlendirme

Performansın etkisi ücret artışlarına farklı şekillerde olabilir. Birincisi baz maaşın tamamına etki edebilir . Örn: Baz maaş 1,000 zam oranı %20 ise yeni baz maaş 1,200'dir.

İkinci yöntemde ise baz maaşın belirli bir yüzdesine etki eder. Örn: %10 genel artış, %20 performans artışı, artış baz maaşın %30'unu etkilerse, yeni ücret 1,160

Diğer bir yöntemde ise zam oranının belirli bir kısmı sabit, diğer kısmı performansa bağlı olabilir. Örn: Baz maaşa %10 genel, %5 performans artışı ile yeni baz ücret 1,150 olur.

- Toplu Sözleşmeler,
- Yasalar,
- Ücret Araştırmaları,

2.3.8. Eğitim ve Geliştirme

Basit bir tanımlama yapılacak olunursa eğitim hayat boyu devam eden bir bilgilendirme sürecidir.

Basit günlük alışkanlıklardan, karmaşık projelere kadar bir çok davranış kalıbı, sosyal anlayışlar, toplumsal yaşama ilişkin düzenler, mesleki bilgiler eğitim süreci içerisinde kazanılmaktadır. Eğitim geniş anlamı ile, bireyin en başta kendisine, yakın çevresine ve topluma uyum sağlaması için gerekli bilgi, beceri ve alışkanlıkların kazandırılmasını sağlar. (Fındıkçı, 2001).

İşletmelerde eğitim ve geliştirme işlevi, işgörenlerin sorun çözme, karar verme, yeni durumlara uyarlanma, işletme politikalarını / operasyonlarını anlama ve kavrama yeteneklerinin geliştirilmesi ile ilgili çalışmaları kapsamaktadır. Eğitim, kişisel ve mesleki gelişme sağlamanın yanı sıra, örgütsel etkinliğin artırılmasına da katkıda bulunur (Aldemir ve diğ., 2001, s.151).

Bir başka tanıma göre ise eğitim bir değişim sürecidir. Bu değişim bireylerin bilgi, beceri, düşünce ve davranışlarında görülen gelişimdir. İşletmeler canlı bir organizma gibi sürekli dinamik bir değişim süreci yaşarlar. Bu değişim, ekonomik, sosyal, teknolojik ve organizasyonel alanda gerçekleşirken değişime uyarlanmanın en geçerli yolu sürekli ve planlı eğitimidir **(Sabuncuoğlu, 2000)**.

İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarında eğitim önemli bir yer tutmaktadır. Bilgi ve insan faktörlerinin işletmelerin en değerli kaynakları olduğunu düşündüğümüzde, çalışanların bilgi kazanımı sürecine verilmesi gereken değer ortaya çıkmaktadır.

2.3.8.1. Eğitim Planlama ve Uygulama Süreci

Eğitim Planlama ve Uygulama Süreci sırasıyla aşağıdaki adımlardan oluşur:

- Eğitim İhtiyaç Analizi
 - Eğitim talepleri
 - Şirket hedef ve stratejileri
 - Performans değerlendirme sonuçları
 - Kariyer planlama çıktıları
 - Çalışan – pozisyon profili karşılaştırmaları
- Eğitim Planlaması
 - Amaç
 - Eğitim konularının saptanması
 - Kişilerin belirlenmesi
 - Eğitim yönteminin belirlenmesi
 - Tedarikçilerin belirlenmesi
 - Sürenin belirlenmesi
 - Eğitimcilerin belirlenmesi (iç kaynak ise)
 - Eğitim zamanının belirlenmesi
 - Eğitim bütçesinin yapılması
- Uygulama

Kayıt işlemleri

Konaklama işlemleri

Muhasebeleştirme

Sertifikalar / Katılım Belgeleri

- Değerlendirme

Tedarikçi / eğitimcilerin değerlendirilmesi

Eğitim içeriğinin değerlendirilmesi

Katılımcıların değerlendirilmesi

2.3.8.2. Eğitim Yöntemleri

Şirketler çalışanlarının öğrenme tarzlarına göre çeşitli eğitim yöntemlerini ya da ortak bir kombinasyonunu araç olarak kullanabilirler. Genel kabul görmüş eğitim yöntemleri aşağıdaki gibidir:

- Sınıf eğitimleri / kurslar
- Uzaktan eğitim
- Konferanslar / seminerler
- Yönetim simülasyonları
- Kitap ve makaleler
- Yönetici gözetiminde eğitim
- Yetki göçerimi
- İş rotasyonu
- Proje çalışmaları
- Rapor hazırlama
- Deneysel eğitim
- Anlatım yöntemi
- Grup tartışması
- Örnek olay çözümleri

- Rol oynama yöntemi
- Sınıf eğitimleri / kurslar
- Uzaktan eğitim
- Konferanslar / seminerler
- Yönetim simülasyonları
- Kitap ve makaleler

2.3.8.3. Öğrenme

İnsan hayatında öğrenmeyi sağlayan eğitimidir. Eğitim sayesinde yeni ve doğru bilgileri edinir, bunları uygulamayı öğreniriz. Eğitim, bireyin davranışında, kendi yaşantısı yoluyla ve isteyerek değişme meydana getirme sürecidir. Bu süreci sağlayan mekanizma ise öğrenmedir (**Tmaz, 2000**).

Öğrenme genel anlamıyla, talim ve tecrübe yoluyla davranışta meydana gelen oldukça devamlı bir değişmedir.

Öğrenme Teorileri:

- Klasik Şartlanma,
- Edimsel Şartlanma,
- Sosyal Öğrenme.

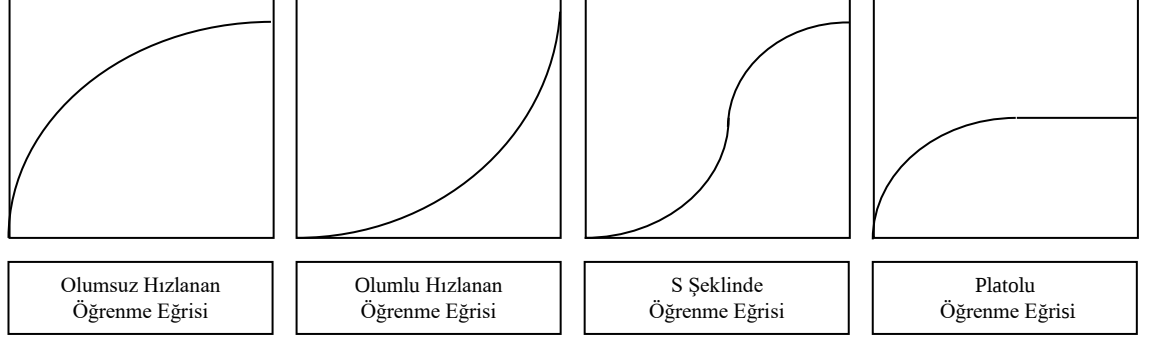
Öğrenme İlkeleri:

- Uyarıcı (Öğrenme Malzemesinin Anlamlı Düzenlenmesi)
- Tepki (Uygulama ve Tekrar):
- Güdüleme (Pekiştirme ve Etkin Katılım)
- Geri Bildirim
- Transfer

Öğrenme Eğrileri:

Öğrenme eğrileri, öğrenme süresi boyunca kazanılan doğru davranışların miktarının yüzdesel değerlerini gösterir. Endüstri yaşamında herhangi bir bilgi ve becerinin öğrenilmesinde başlangıçtan sona nasıl bir yol izlendiği, öğrenme eğrileri aracılığıyla

anlaşılabilir. Her öğrenmede kendine özgür bir yol izlendiği görülür. Genel olarak dört çeşit öğrenme eğrisinden söz edilebilir. Öğrenme eğrileri Şekil 2.6.'da gösterilmiştir (Tınaz, 2000):



Şekil 2.6. Öğrenme Eğrileri

3. İŞ ROTASYONU

3.1. İş Rotasyonu Programlarının İş Hayatına Etkileri

Yeni ürünler geliştirmek ve pazarlamak için zaman ayırmak kararlı/istikrarlı ve üretken iş gücü gerektirir. İş gücünün kararlılığı ve üretkenliği her çalışanın mesleğinde heyecanlı ve meydan okuyabilecek şekilde gelişmesiyle sağlanabilir. Çalışan devir oranının fazla olması ya da insan kaynağının kaybı, takımın etkinliğini bozar ve ürün gelişimini yavaşlatır. Çalışanlarla yapılan görüşmelerden elde edilen bilgilere göre, kişisel gelişimlerinde hızlarının yavaşladığını hisseden bireyler üretim için daha az motive olmuşlardır ve işi bırakmaya daha meyillidirler.

Çalışan devir oranını azaltmanın en etkin yollarından bir tanesi iyi düşünülmüş bir iş rotasyon programıdır. İş Rotasyonu sadece çalışan devir oranını azaltmaz, aynı zamanda öğrenmeyi artırır ve daha güçlü yedekler sağlar. Rotasyon programları, üst yönetimin gelişiminde yaygın olarak kullanılır fakat bu programları teknik ve yeni sözleşme yapmış personelde kullanmak için de bir çok sebep vardır.

Sıkı bir pazarda ayrılan çalışanın yerine tecrübeli bir yetenek bulmak daha zordur. Bu aynı zamanda “büyük resmi” algılayan çalışanların genelde az olduğu /eksikliği anlamına da gelir. Bu yetenek eksikliği işe alım alternatiflerini araştırma gereksinimini de artırır. Firmaların kendi iç kaynağını geliştirme ve bir yetenek havuzu oluşturmalarını tetiklemiş olur. İş rotasyon programları firmaların kendi yetenekli çalışanlarını geliştirmeleri için mükemmel mekanizmalardır. İş rotasyon programları ayrıca çalışanların gelişiminin hızlanmasında avantaj sağlar ve onların kısa sürede büyük resmi görmelerine yardımcı olur.

Birçok başarılı firma hızlı iş rotasyonunu destekler. Bazıları bunu resmi olmayan programlarla yaparken bazıları da şirketlerin çalışan geliştirme stratejisinin önemli bir parçası olarak görür.

Yapılan son araştırmalar, iş rotasyonunun ABD ve diğer OECD ülkelerinde faaliyet gösteren şirketlerde yaygın olarak ve artan bir ivmeyle uygulandığını göstermiştir. 1992 yılında Osterman tarafında ABD’de yapılan bir araştırma sonucunda, araştırma

kapsamındaki şirketlerin %26'sı çekirdek kadrolarının yarısından çoğuna iş rotasyonunu uyguladığı görülmüştür. Aynı araştırmacı tarafından daha sonra yapılan bir başka araştırma sonucunda bu oranın 1997'de %50'ye çıktığı görülmüştür. Gittleman 1998'de yaptığı bir araştırmada çalışan sayısı 50'nin üzerinde olan şirketlerin %24'ünün iş rotasyonunu uyguladığını, araştırma kapsamındaki bütün şirketler dikkate alındığında bu oranın %12 olduğunu tespit etmiştir. Yakın tarihlerde diğer OECD ülkelerinde yapılan benzer araştırmalar sonucunda benzer kanıtlar elde edilmiştir, ayrıca iş rotasyonu ve insan kaynakları performansını etkileyen diğer uygulamaların etkileri belgelenmiştir (**Campion ve diğ., 1994**).

3.2. İş Rotasyon Programı Tanımı

En önemli insan kaynakları yönetim araçlarından birisi olan iş rotasyonu, bir organizasyon içinde çalışanların işten işe ya da projeden projeye sistematik olarak hareket etmesidir. İş rotasyonu insan kaynakları hedeflerinden bir çoğunun başarılması için etkili bir yoldur. Bu hedefler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Kadro planlamasının etkinliği
- Elde tutma hedefi
- Yeni çalışanlara oryantasyon
- İşten sıkılmaları azaltma
- Çalışanların eğitimi
- Yöneticilerin eğitim sürecine dahil edilmesi
- Çalışanları ödüllendirme
- Kariyer gelişiminin desteklenmesi
- Çalışanların muhtelif/uluslararası ortamlara uyumunu kolaylaştırma

Başka bir tanıma göre iş rotasyonu düzenli bir program çerçevesinde veya anlık olarak çalışanların kendi aralarında anlaşarak üzerinde mutabakata vardığı çeşitli işler arasında dönüşümlü çalışmalardır (**Kuijer ve diğ., 1999**).

İş rotasyonu, işletmelerde hem üst ve orta kademelerde hem de alt kademelerde yaygın olarak kullanılan bir eğitim yöntemidir. Kişinin görevlerini daha başarılı bir

şekilde yürütebilmesi için gereksinimi olan bilgi ve deneyimin kazandırılması amacıyla gerçekleştirilir (Tınaz, 2000).

3.3. İş Rotasyon Programlarının Önemi

Beş alandaki araştırmalar iş rotasyonunun kariyer gelişimi açısından önemini ortaya koymuştur.

Birincisi, kariyer konusundaki araştırmacılar iş tecrübesinin önemini vurgulamaktadır. Rotasyon kariyer gelişimi için çevresel bir strateji olarak görülmüştür. Sıralı iş değişimleri önemli kariyer gelişim aracı, tecrübe ise öğrenme aracıdır. Kariyer motivasyonunun bileşenleri olarak tarif edilen, kimlik, kavrama ve esneklik, rotasyonla elde edilen tecrübelerden etkilenebilir. Ayrıca kariyer yönetimi ve kurumsal strateji arasında link kurulabilir. Kısaca kariyer gelişimi bir aktivite ve süreçler bütünüdür, iş rotasyonu ise çalışanlara farklı tecrübeler sunan önemli bir bileşendir (London, 1983).

İkincisi, literatürde rotasyonun tecrübeyi artırması sebebiyle kariyer gelişimi ile ilgili olabileceği belirtilmektedir. Yöneticilerin bir takım farklı rollerden geçmiş olması beklenmektedir, ve rotasyon bu tecrübeyi artırır. Son zamanlardaki deneysel çalışmalar ise iş ayarlamaları, kişisel gelişim, kariyer fırsatları, öğrenme, yetenek, davranış ve motivasyondaki değişimlerin iş tecrübesiyle ilişkili olduğunu belirtmiştir (Gabarro, 1987).

Üçüncüsü, iş rotasyonu aynı organizasyonda daha fazla terfi imkanı bulunmayacak noktalara gelmiş çalışanlar üzerinde de incelenmiştir. Rotasyondan bu gibi durumlarda çalışanların işlerine teşvik ekleyerek olumsuz etkileri düzeltmede rutin bir araç olarak da bahsedilmektedir.

Dördüncüsü, sosyalleşmenin bilgi kazanım süreci olarak da tanımlanması nedeniyle, sosyalleşme literatürüne göre rotasyon kariyer gelişimini artırabilir. Çünkü yeni iş ek bilgileri gerektirmekte ve kazandırmaktadır. Sosyalleşmeyi etkileyen faktörleri araştıran çalışmalar göstermiştir ki astlar, üstler ve tecrübeler gibi işbaşı faktörleri, sınıf eğitimi, oryantasyon programları ve sosyal aktiviteler gibi diğer faktörlere göre daha önemlidir.

Beşincisi, yönetim geliştirme literatürü de iş rotasyonunu önermektedir. Araştırmalar göstermiştir ki organizasyonlar, kısmen büyük firmalar, yöneticileri geliştirmek için çok sık olarak iş rotasyonuna başvurmaktadır (**Foreman, 1967**).

İş rotasyonlarının fayda teorisi ise aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Sınıf ortamının tam tersi gerçek iş ortamında bulunulması nedeniyle, iş rotasyonu programları çalışanların öğrenme isteğini artırır.
- Normal sınıf/ders ortamındaki öğrenmeyle kıyaslandığında, iş rotasyonu ile öğrenmeler daha uzun sürer ve üretkenlik açısından bir sınıfa koyup çalışanlara kitap vermekten daha büyük etki yaratır.
- Rotasyonlar, çalışanların öğrenmelerinin sonuçlarını anında gördükleri için, onlarda daha çok öğrenme isteği oluşturur.
- Eğer yöneticiler eğitim sürecine katılırlarsa, muhtelif bir grubu eğitmek için farklı metotlar kullanmak zorunda kalacaklardır. Bu aynı zamanda onlara insanların nasıl öğrendiğini öğretir ve onlara diğerlerin neyi neden yaptıklarını anlamalarında yardımcı olur. Rotasyona katılan kişiler yani dışarıdakiler, yöneticilere bir şeyin neden hep aynı şekilde yapıldığının nedenini soracaktır, içeridekiler ise statükoculuğa karşı meydan okumaya daha çok gönüllüdürler.
- İş sürecini diğerlerine açıklama zorunluluğu genelde yöneticileri kendi süreçlerini analiz etmeye zorlar, bu da bu süreçlerin daha etkili hale gelmelerini sağlar. Rotasyona katılan çalışanların gelişimi ile yöneticiler kendilerinde ve öğrenme/öğretme azmi oluştururlar. Yöneticilerin kalitesinin artması daha hızlı ilerlemeye ve şirketi daha başarılı bir hale getirmeye yarar.
- Buna ek olarak, rotasyona katılanlar (ve yöneticileri) rotasyon programları süresince bir çok kişiyle çalışırlar böylece daha esnek ve daha çevik olurlar. Bu değişken olma ya da diğer alanları doldurabilme yeteneğini artırır.

3.4. Program Çeşitleri

Bir çok geleneksel rotasyon programı sınıfta kalmaktadır çünkü esnek değildirler ve iş dünyasındaki değişimin artan hızını yakalayabilecek çeşitliliğe sahip değildirler. İş rotasyon programı firmanın kurumsal ve personel yapısına göre değişeceğinden tek

bir “en iyi” bulmak ve uygulamak mümkün değildir. Firma, kendi özelliklerine göre aşağıda tanımları verilen iş rotasyon çeşitlerinden biri üzerinde çalışmaya başlamalıdır.

3.4.1. Kalıcı Rotasyon

Çalışanın içinde bulunduğu departmandaki işini değiştirerek süresiz olarak farklı bir departmanda görev almasıdır. Bu rotasyona dahil olacak kişinin yeni işinde daha yüksek performansa sahip olması ve o işe ait tüm sorumlulukları eksiksiz yerine getirmesi beklenmektedir.

3.4.2. Geçici Rotasyon

Çalışanın, değişik bakış açıları edinmek üzere, farklı bir departmanda veya diğer bir coğrafi bölgede daha önceden belirlenen bir süre boyunca çalışmasıdır. Bu yöntemle, çalışanlar firmanın tüm süreçleri hakkında genel bilgiye sahip olabilir ve sistem yaklaşımına erişebilirler. Bu rotasyona tabi tutulan elemanların uyum kabiliyeti yüksek, öğrenmeye açık, farklı bilgileri sentezleyebilen kişiler olmaları şarttır. İlk işe alımın ardından belirli bir periyotta (örn: ilk iki yıl boyunca altı ayda bir) işler arasında sık sık yapılan rotasyon, oryantasyon ve yerleştirme amaçlı kullanılmaktadır.

3.4.3. Proje Bazlı Rotasyon

Bir çok geleneksel iş rotasyonu tam zamanlı iş pozisyonunda olsalar da, insanların günlük işlerini sağlayamamaları için bir sebep yoktur. Çalışanların kendi işlerine devam ederken farklı özel projede rotasyon yapmalarını sağlayan rotasyon programları olabilir. Bu tür rotasyonlar boyunca bir çalışan kendi iş konumunu bırakmadan ya da unvanını, yöneticisini değiştirme ihtiyacı duymadan projeler arası rotasyon yapabilir. Farklı departmanlardan bir araya gelen çalışanlar belli bir proje üzerinde yoğunlaşacaklardır. Bu rotasyona tabi tutulacak çalışanlar takım ruhu, kolay adapte olabilme ve iletişim kurabilme, değişikliğe bağlı olarak bakış açısı geliştirebilme, artan sorumluluğu taşıyabilme gibi özelliklere sahip olmalılardır.

3.4.4. Yarı Zamanlı Rotasyon

Rotasyonlar çalışanların işlerinde düzenli olarak belirli zamanlarda çalıştığı (örn: sabahları) ve günün kalan kısmında başka bir departman yada projeye gittiği süre

düzenlemeleri temeline dayalı oluşturulabilir. Bunlardan birisi haftalık rotasyondur yani çalışanlar 4 gün kendi işinde çalışır ve Cuma günleri rotasyon yaptıkları bölüme giderler. Araştırmacılar bitkinlik ve sıklıkla düşürmede bir araç olarak üretim işleri arasında sık (örn:günlük) rotasyonu savunmuşlardır.

3.4.5. Stajyerlere Yönelik Rotasyon Programları

Çalışanların üniversite mezuniyetlerine öncelik vererek, şirkette bir stajyerlik dönemi tamamlamalarını isterseniz üniversiteden yeni mezun olanlar için tasarlanmış rotasyon programları sonucunda başarınızı arttırabilirsiniz. Stajyerlik aşamasını rotasyon programına eklemek rotasyon programında başarılı olma potansiyeli yüksek adayların belirlenmesinde yardımcı olur.

3.4.6. Akademik Verilerle Rotasyon

Üniversiteden yeni mezun olanlar için başarıyı, kimi seçeceğinizi ya da adayların artan isteklerinin belirlendiği fakülte verilerini kullanarak arttırabilirsiniz. Rotasyon tamamlandıktan sonra, üniversiteye adayların gücü ve geliştirebilecekleri alanlar hakkında geribildirim verebilirsiniz. Fakülteler öğrencileri iş dünyasına daha iyi hazırlamak için bu bilgiyi kullanabilirler.

3.4.7. İlgili İnsan Kaynakları Programları

Rotasyon programlarında kullanılan araçların benzerlerini kullanan ve ilgili hedeflere sahip olan bir çok İnsan Kaynakları programı vardır. İş Rotasyon programlarının tasarlanması ve gelişimi açısından bu programların önemli katkısı bulunmaktadır. İlgili bu programlar aşağıdaki konuları kapsamaktadır:

- Danışmanlık
- Çalışanı Elde Tutma Programları
- Hızlı İzleme Programları
- Oryantasyon Programları
- Akademik / Gelişmiş Seviyede Destek
- Geniş Kapsamlı Eğitim Programları
- Yurtdışı Atamalar

- Yönetim Koçluğu ve Gelişimi

3.5. İş Rotasyonuna Tabi Tutulacak Çalışanlarda Olması Gereken Özellikler

3.5.1. Davranışsal Özellikler

İş rotasyonun başarı ile sonuçlanabilmesi için, rotasyona tabi tutulacak çalışanlarda kuruma bağlılık esastır. Bu elemanların işe düzenli devam etmesi ve çalıştıkları kurumun sahip olduğu norm ve değerleri benimsemiş olması, yaptıkları işin gerektirdiği kurallara uygun hareket etmesi gerekmektedir. Söz konusu elemanların yaptıkları işi belli bir düzen çerçevesinde mümkünse “sıfır hata” ile yapıyor olması ve zamanı etkin kullanabilmesi programın uygulama aşamasında karşılaşılabilecek zorlukları azaltacaktır.

İş rotasyonunun iş başı eğitimi ve sürekli gelişmeyi temel alan bir program olduğu göz önünde bulundurulduğunda; rotasyon elemanlarının değişim ve yeniliğe açık, kendini geliştirmeye çabalayan, geniş bakış açısına sahip insanlar olmasına özen gösterilmelidir. Tanımlanan rotasyon çeşitlerinde alışlagelmiş işlerin dışına çıkılacağı bilindiğinden, yeni işin sorumluluğunu üstlenmekten kaçınmayacak insanların rotasyon programına dahil edilmesi şarttır. Böylece, mikro anlamda departman, makro anlamda kurum bazında süregelen işlerin aksamamasının önüne geçilebilir.

Yeni projeye, departmana veya bölgeye atanacak elemanların özgüvenlerinin ve kendilerini ifade edebilme yeteneklerinin gelişmiş olması; yeni iş arkadaşları ile iletişim kurmada sıkıntı yaşamalarını engeller. Bu sayede, gelişen etkileşimle beraber, adaptasyon sürecinde yaşanabilecek hatalar minimize edilmiş, “yeni”ye uyum kolaylaşmış ve işbirliği güçlenmiş olur.

Tüm bu özelliklerin yanında, kalıcı rotasyon programına dahil edilecek çalışanlarda ek olarak bağımsız iş yapabilme, liderlik ruhu, planlama ve organize edebilme, inisiyatif kullanabilme özellikleri de aranmalıdır. Kalıcı rotasyonun, genellikle terfi ile sonuçlanan süresiz bir iş değişimi olduğu dikkate alındığında, bu çeşit rotasyon elemanlarının liderlik potansiyeli taşıması ve atandıkları yeni görevde karar alabilecek yetiye sahip olmaları atama planının başarısını artırır.

Proje bazlı ve geçici rotasyon programında ise adaptasyon, aynı hedef doğrultusunda çalışabilmek, verimli bilgi alış-verişinde bulunabilmek belirginleştikinden, her iki rotasyon çeşidinde de vazgeçilmez özellik takım çalışmalarına uyumdur. Gözlenecek herhangi bir çatışma, kurum genelindeki dengeyi bozacağından çalışanların performansını düşürür, rotasyonun işleyişini bozar.

Sonuç olarak, programın türüne göre değişiklik göstermekle birlikte, rotasyon programına dahil edilecek personelde aranan davranışsal özellikler aşağıdaki gibi olabilir:

- Aidiyet
- Değişim Odaklı Olma
- Yenilikçi Olma
- Sorumluluk Alma
- Adaptasyon
- Liderlik
- İletişim
- Takım Çalışması

3.5.2. Demografik Özellikler

Yukarıda tanımlanan davranışsal özelliklerin yanında rotasyona tabi tutulacak çalışanlarda yaş, cinsiyet, ikamet ettiği yer, bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısı, sosyal yaşam, eğitim, kurum içi tecrübe, yabancı dil, teknik bilgi ve sertifika, ehliyet gibi kriterlere de dikkat edilmelidir.

Yaş:

Proje bazlı ve geçici rotasyon, yoğun bir tempo gerektirdiğinden bu tip rotasyona dahil olan elemanların daha çok genç yaş grubundan seçilmeleri daha yararlı olacaktır. Kalıcı rotasyonda ise belli bir yaştan söz edilemese de öğrenmeye açık, dinamik bir bakış açısı rotasyon programı için katkı yaratacaktır. Genç çalışanların daha esnek bir bakış açısına sahip olmaları dolayısıyla rotasyon planı genellikle gençlerin eğitimi üzerine kurulmaktadır. Ancak bu noktada gençlerin yeni birimden

hoşnut kalmamaları sonucu işi bırakmaları dikkat edilmesi gereken olası bir durumdur.

Cinsiyet:

İş rotasyonu hakkında yapılmış çalışmalarda, Kadın çalışanların, erkek çalışanlara kıyasla iş paylaşımına daha açık oldukları ve herhangi bir iş değişikliğine kendilerini daha kolay adapte edebildikleri iddia edilse de Türkiye koşullarında rotasyon sonucu ortaya çıkan esnek çalışma saatleri ve bölge değişimleri kadınlar için kısıt oluşturmaktadır. Rotasyonun seçim sürecinde cinsiyet faktörünün rotasyona yapacağı etki özenle incelenmelidir.

İkamet Edilen Yer:

Çalışanların ikamet ettiği yer ile atanması düşünülen pozisyonun coğrafi konumu ile ilgili ulaşım probleminin varlığı/yokluğu araştırılmalıdır. Özellikle bölgesel rotasyonda bu kriter belirleyici olmaktadır. Rotasyona tabi tutulacak çalışanın bölgesel değişikliğe gönüllü olup olmaması rotasyonun bölgesel anlamda uygulanması için belirleyicidir.

Aile:

Bakmakla yükümlü olduğu insan sayısı arttıkça çalışanlar herhangi bir iş değişikliğine karşı direnç gösterebilirler. Rotasyon sonucu meydana gelecek ücret değişikliklerinin çalışan ve çalışanın bakmakla yükümlü olduğu kişiler üzerine etki edeceği düşünülerek motivasyonu düşürmeyecek şekilde doğru bir ücretlendirme yapılmasına dikkat edilmelidir.

Sosyal Yaşam:

Rotasyonun yoğun bir öğrenme süreci olduğu göz önünde bulundurulduğunda; söz konusu öğrenme sürecinin başarıyla sonuçlanabilmesi için gerek takım arkadaşları gerekse üstleri ile doğru ve etkin iletişim kurmaları şarttır. Sosyal yaşamları aktif olan çalışanların insan ilişkileri konusunda problem yaşamayacakları aşikardır, bu da rotasyon elemanlarının seçim aşamasında üzerinde durulması gereken bir noktadır.

3.5.3. Bilgi ve Tecrübe

Eğitim Durumu:

Rotasyon elemanının eğitim düzeyinin içinde bulunduğu ve yönlendirildiği departmanın veya bölgenin tüm gereklerini karşılayacak şekilde olması zorunludur.

Kıdem:

Çalışanların rotasyon planına dahil edilebilmeleri için en az 2 yıl kurum içinde çalışmış olmaları gerekmektedir. Bu sayede çalışan, kurum felsefesini benimsemiş ve atanacağı departman veya bölgenin görev ve sorumluluklarını genel itibarıyla anlamış durumda olacaktır. Kalıcı rotasyon için ise 2 yıldan daha uzun bir süre kurum içi tecrübe gerekmektedir. Ancak bu noktada, tecrübeli elemanların rotasyon programına dahil olmaları olası isteksizlikleri ve var olan işlerini sahiplenmiş olmaları programın yürütülmesinde kısıt oluşturabilmektedir.

Yabancı Dil Bilgisi:

Proje bazlı rotasyonda çalışanlar belirli bir süre kendi işlerinin dışında farklı bir projede görev alacaklarından ve projenin oluşturulması için gereken tüm araştırmalarda yurtdışı kaynaklı bilgilerin de gözden geçirilmesi gerektiğinden yabancı dil bu tip rotasyon kapsamında zorunlu bir kriter olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer tip rotasyonlarda ise yabancı dil atanacak departmanın gereklerine göre dikkate alınmalıdır.

Teknik Bilgi/Sertifika:

Her üç rotasyon çeşidi için de teknik altyapı gerekmektedir. Çalışanın teknik altyapısının rotasyon planına uyum gösterecek noktada olması veya gerekli altyapıya kavuşabilmek için çalışanın çaba gösterebilecek nitelikte olmasına özen gösterilmelidir. Rotasyon elemanın öğrenmeye ne kadar hevesli olduğunun bir göstergesi olarak gördüğü eğitimler sonucu edindiği sertifikalar veya diğer belgeler incelenmelidir.

Ehliyet:

Rotasyon elemanının yeni görevinin şehir içi veya şehirlerarası dolaşımı gerektirmesi durumunda söz konusu elemanın ehliyete sahip olması istenebilir.

3.6. İş Rotasyonu Süreci

3.6.1. Hazırlık Aşaması

3.6.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Kurum iş rotasyonu uygulamalarına ya da projesine başlamadan önce rotasyonun amaç ve hedeflerini ortaya koymalıdır. Aşağıdaki hedeflerden birisi ya da birkaçının kombinasyonu belirlenerek iş rotasyon planı için ilk adım atılmış olur:

- Karlılık,
- Rekabet gücünün arttırılması,
- Personel gelişimi,
- Etkin kaynak kullanımı,
- Etkin iç iletişim sağlamak,
- Misyonun gerçekleştirilmesi, vizyona yaklaşma,
- Bireysel performansların arttırılması,
- Süreç kalitesi ve performansının iyileştirilmesi,
- Yönetim becerilerinin, organizasyonel sorumluluğun ve stratejik karar verme mekanizmalarının geliştirilmesi,
- Çalışan motivasyonu,
- Müşteri memnuniyetinin arttırılması,
- Esnek işgücü sağlanması,
- Kariyer planlama ve yedekleme sağlanması,

3.6.1.2. İş Rotasyon Komitesinin Oluşturulması

İnsan kaynakları bölümü ile rotasyon programına dahil edilecek birim yöneticilerinden oluşan bir komite kurulmalıdır. Rotasyona tabi tutulacak elemanlar, rotasyon türü, zamanlama, etkinlik ölçümü vs. konularda bu komite görev alabilir. Ayrıca sürecin yönetimi ve koordinasyonu sağlamak amacıyla bir süreç sorumlusu da atanabilir.

3.6.2. var olan Durumun İncelenmesi

3.6.2.1. Yasal Durum

İş rotasyonu sürecinde İş Kanunu'nun bütününcü incelenmesi gerekebilir. Yürürlükte olan 4857 no'lu İş Kanunu'nu örnek alacak olursak “geçici iş ilişkisi”ni konu alan 7. madde ile “çalışma koşullarında değişiklik ve iş sözleşmesinin feshi”ni konu alan 22. madde özellikle irdelenmesi gereken maddelerdir.

MADDE 7.- İşveren, devir sırasında yazılı rızasını almak suretiyle bir işçiyi; holding bünyesi içinde veya aynı şirketler topluluğuna bağlı başka bir işyerinde veya yapmakta olduğu işe benzer işlerde çalıştırılması koşuluyla başka bir işverene iş görme edimini yerine getirmek üzere geçici olarak devrettiğinde geçici iş ilişkisi gerçekleşmiş olur. Bu halde iş sözleşmesi devam etmekle beraber, işçi bu sözleşmeye göre üstlendiği işin görülmesini, iş sözleşmesine geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı yerine getirmekle yükümlü olur. Geçici iş ilişkisi kurulan işveren işçiye talimat verme hakkına sahip olup, işçiye sağlık ve güvenlik risklerine karşı gerekli eğitimi vermekle yükümlüdür.

Geçici iş ilişkisi altı ayı geçmemek üzere yazılı olarak yapılır, gerektiğinde en fazla iki defa yenilenebilir.

İşverenin, ücreti ödeme yükümlülüğü devam eder. Geçici iş ilişkisi kurulan işveren, işçinin kendisinde çalıştığı sürede ödenmeyen ücretinden, işçiyi gözetme borcundan ve sosyal sigorta primlerinden işveren ile birlikte sorumludur.

İşçi, işyerine ve işe ilişkin olup kusuru ile sebep olduğu zarardan geçici iş ilişkisi kurulan işverene karşı sorumludur. İşçinin geçici sözleşmesinden aksi anlaşılmıyorsa, işçinin diğer hak ve yükümlülüklerine ilişkin bu Kanundaki düzenlemeler geçici iş ilişkisi kurulan işverenle olan ilişkisine de uygulanır.

İşçiyi geçici olarak devralan işveren grev ve lokavt aşamasına gelen bir toplu iş uyuşmazlığının tarafı ise, işçi grev ve lokavtın uygulanması sırasında çalıştırılmaz. Ancak, 2822 sayılı Toplu İş Sözleşmesi, Grev ve Lokavt Kanununun 39 uncu maddesi hükümleri saklıdır. İşveren, işçisini grev ve lokavt süresince kendi işyerinde çalıştırmak zorundadır.

Toplu işçi çıkarmaya gidilen işyerlerinde çıkarma tarihinden itibaren altı ay içinde toplu işçi çıkarmanın konusu olan işlerde geçici iş ilişkisi gerçekleşmez (4857 no'lu İş Kanunu, 2003).

MADDE 22. - İşveren, iş sözleşmesiyle veya iş sözleşmesinin eki niteliğindeki personel yönetmeliği ve benzeri kaynaklar ya da işyeri uygulamasıyla oluşan çalışma koşullarında esaslı bir değişikliği ancak durumu işçiye yazılı olarak bildirmek suretiyle yapabilir. Bu şekilde uygun olarak yapılmayan ve işçi tarafından altı işgünü içinde yazılı olarak kabul edilmeyen değişiklikler işçiyi bağlamaz. İşçi değişiklik önerisini bu süre içinde kabul etmezse, işveren değişikliğin geçerli bir nedene dayandığını veya fesih için başka bir geçerli nedenin bulunduğunu yazılı olarak açıklamak ve bildirim süresine uymak suretiyle iş sözleşmesini

feshedebilir. İşçi bu durumda 17 ila 21 inci madde hükümlerine göre dava açabilir. Taraflar aralarında anlaşarak çalışma koşullarını her zaman değiştirebilir. Çalışma koşullarında değişiklik geçmişe etkili olarak yürürlüğe konulamaz (4857 no'lu İş Kanunu, 2003).

3.6.2.2. Finansal Durum

- Genel Ekonomik Durumun İncelenmesi
- İş Rotasyonunun Uygulanması için Ayrılabilir Bütçenin Belirlenmesi

Eğitimler için Kullanılabilir Fon

Düzenlenen Ücretler ve Sosyal Haklar için Ayrılabilir Fon

- Rotasyon Öncesi Giderlerin Belirlenmesi

Fırsat Maliyetlerin Belirlenmesi

Süreç Sorumlusunun Dış Danışman Olması Halinde Ek Maliyetin
(Danışman Ücretinin) Belirlenmesi

- Rotasyon Sonrası Adaptasyon Süreci ile İlgili Giderlerin Belirlenmesi

Verimlilik Düşüşünden Kaynaklanan Giderler

Kaybedilen İş Zamanları

Yeni İşin Öğrenilmesi Sürecinde Yapılan Hatalardan Kaynaklanan
Maliyetler

3.6.2.3. Coğrafi Durum

Firmanın faaliyet gösterdiği coğrafi konum ve iş rotasyonuna dahil edilecek kısım belirlenmelidir. Tüm çalışanların bölgesel koşullara ayak uyduramayacağı göz önüne alınırsa süreci etkileyecek olan coğrafi durumun iyi irdelenmesi gerekir.

- Firmanın İçinde Bulunduğu Bölgesel Özellikler
- İş Rotasyonuna Tabi Tutulacak Çalışanlar için Bölgesel Özellikler
- İş Rotasyonunun Uygulanacağı Bölgesel Ağ

3.6.2.4. Kurumsal Yapı

Firma ve Ortaklık Yapısı:

Holding dahilindeki bir firma rotasyonu, departmanları arasında yapabileceği gibi, firmalar arasında da yapabilmektedir. Bu da rotasyon sürecine esneklik kazandırmaktadır.

Firma Ölçeği ve Ciro:

Rotasyona ayrılacak bütçenin, firma için karşılanamayacak bir gider oluşturmaması açısından optimum ölçeğe ve yeterli ciroya sahip firmalarda rotasyondan elde edilen getiri daha tatmin edici olacaktır.

Firmanın Yaşı:

Rotasyonun başarısı için firma yaşı kriteri hakkında keskin çizgiler konulamaz. Yeni kurulmuş firmaların daha esnek, daha köklü firmaların ise daha tecrübeli olduğu göz önünde bulundurulduğunda, her iki durumda da rotasyonun başarısı sağlanabilir.

Kurumsal Kültürün İncelenmesi:

Kurum kültürü, örgütsel davranışın olduğu ortam olmakla beraber iş gören uyum veya uyumsuzluğu bu ortam içinde incelenebilir. Kurumsal kültür çalışanın uyumunun ölçeği olduğundan kurumsal kültür yapısının kurum başarısı için bir ölçü olacağı kuşkusuzdur. Kurumun temel değerleri çoğunlukla paylaşıyor ve kabul ediliyorsa, diğer bir deyişle kurumsal kültür güçlü ise rotasyon planı başarıya ulaşacaktır; aksi halde rotasyonun başarılı olmasından söz edilemez. Ayrıca kurum kültürünün bireyler arası transferinde de iş rotasyonunun etkisi olacaktır.

Departman Yapılarının İncelenmesi:

İş rotasyonu sistemi kurarken departmanların özellikleri de detaylı bir şekilde irdelenmelidir.

- Departmanın Etkinliği
- Departman Hedeflerinin Kurum Hedeflerine Uyumluğu
- Departmanın Zayıf ve Güçlü Yönlerinin Belirlenerek Revizyonlara Gidilmesi

Personel Yapısının İncelenmesi:

- Demografik Özellikler

Yaş

Cinsiyet

Medeni Durum

Aile

- Sosyo-Ekonomik ve Psikolojik Özellikler

Sosyal Statü

Sosyal Hayat

Motivasyon

Takım İçi Çalışmalarda Etkinlik

Müşteri Yapısının İncelenmesi:

Müşteriler, firma ile ilgili faaliyetlerini belirli bir çalışanla yürüttüklerinden söz konusu elemanın rotasyona tabi tutulması sorunlar yaratabilir. Müşterinin, firmayla bağlarını kuran elemanın farklı bir departmanda görev almaya başlaması ile müşteri sadakati zayıflayabilir ve ilişkiler kesilme noktasına gelebilir. Özellikle satış departmanına uygulanacak rotasyon planında bu noktaya dikkat edilmelidir. Aşağıdaki unsurlar dikkate alınmalıdır:

- Hedef Müşteri Kitlesinin Sosyal Statüsü
- Müşteri İstekleri
- Müşterinin Firmayı Algılayışı
- Müşteri Sadakati

3.6.3. İkincil Veri Araştırması

3.6.3.1. Literatür Araştırması

İş rotasyonu süreci kurulmadan önce literatür araştırması yapılmalıdır. Bu konuda yapılmış anketler, araştırmalar, deneysel çalışmalar ve modeller irdelenmelidir. Böylelikle daha sağlıklı bir rotasyon süreci yaşanır.

3.6.3.2. Kıyaslama

Kıyaslama çalışmasının nasıl yapılacağı ve kıyasların ne şekilde seçileceği konusuna özen gösterilmelidir. Firma, kendi içinde, departmanları arası benchmarking yapabilmekle birlikte rekabet ettiği firmalar, belirli bir fonksiyonda en iyi uygulamalara sahip organizasyonlar ve dünya çapında başarılı olmuş şirketlerin uygulamalarını referans alabilir.

3.6.4. İş Rotasyonunun Kurum Çapında Tanıtılması

İş rotasyonu programının başarıya ulaşabilmesinde en önemli noktalardan birisi de kurum çapında, çalışanlar arasında tanıtımıdır. Çalışanların iş rotasyonunun faydalarını, diğer süreçlerle ilgisini, çalışana ve kuruma olacak katkısını bilmeleri gerek rotasyonu sahiplenmeleri gerekse motivasyon açısından önem teşkil etmektedir.

3.6.5. Çalışanlardan Görüş Alınması

İş rotasyonu hakkında çalışanlardan süreç öncesinde geri bildirim alınması sayesinde rotasyon planının karar verme sürecine dahil olurlar. Çalışanların da katılımının sağlandığı bir rotasyon programının başarısı artacaktır. Ek_B’de bir örneği bulunan anket yönteminin de kullanılabileceği süreçte aşağıdaki konular sorgulanmalıdır:

- Kurum Hakkında Algılama
- var olan Görev Hakkında Algılama
- Kariyer Gelişimi Hakkında Algılama
- İş Rotasyonu Hakkında Algılama
- Rotasyon Talepleri

3.6.6. Bilgilerin Değerlendirilmesi

Süreç hazırlık ve veri toplama aşamalarında elde edilen bilgiler “İş Rotasyonu Komitesi” ve/veya “Süreç Sorumlusu” tarafından değerlendirilmelidir. Bu bilgilerin değerlendirilmesi ile sürece dahil edilecek kişiler, departman ve pozisyonların belirlenmesinde kolaylık sağlanmış olur. Ayrıca daha fazla ayağı yere basan bir program tasarlanabilir.

3.6.7. Seçim

Rotasyon programına dahil edilecek departmanlar, işler, elemanlar, lokasyonlar ve hatta şirketlerin seçimi programın başarısını doğrudan etkiler. Seçim yapılırken süreç öncesi hazırlık, toplanan veriler ve taleplerin yanı sıra iş tanımları ve iş analizlerinden de faydalanılır. İşler ve departmanlar arası ilişkiler, benzerlikler, etkileşimler incelenir. Kariyer planları ya da haritaları varsa gözden geçirilir. Ayrıca işlerin kazandırdığı bilgi, beceri ve tecrübeler ile çalışanların ihtiyaçları karşılaştırılır.

3.6.8. Sözleşmeler

Rotasyon programı dahilinde aşağıdaki unsurların gözden geçirilmesi gerekmektedir:

- Ücret
- Görev Dağılımı
- Süre
- Sosyal Haklar

Çalışanı ilk işe alırken de belirlenen sözleşme şartları sonradan iş rotasyonu programlarını etkileyebilir.

3.6.9. Yeni İş Eğitimleri

Rotasyona tabi tutulan çalışanlara yeni işinde göreve başlamadan önce eğitimler verilmelidir. Bu eğitimler yeni departmanı tarafından verilebileceği gibi şirket dışından danışmanlar ya da eğitim firmaları tarafından da karşılanabilir. Eğitimin amacı çalışanın adaptasyonunu artırmak ve gerekli iş bilgilerinin kavranmasını sağlamaktır.

3.6.10. Adaptasyon Süreci

Adaptasyon, rotasyon elemanlarının sürece adaptasyonu ve rotasyon elemanları ile yeni departman çalışanlarının birbirlerine adaptasyonu olarak iki şekilde değerlendirilebilir.

Adaptasyon, verilecek eğitim ve çalışanlar arasında yapılacak tanıtım ile kolaylaştırılabilir. Ayrıca esneklik, iletişim, değişim odaklılık gibi özellikleri iyi olan çalışanları gerek sürece gerekse çalışma arkadaşlarına adaptasyonunda problem yaşanmamaktadır.

3.6.11. Programın Başarısı Hakkında Geribildirim

- Rotasyon Elemanının Değerlendirmesi (Bkz: Ek_C)
- Departman İçi Değerlendirme
- İş Rotasyon Komitesinin Raporu
- Süreç Sorumlusunun Raporu

3.6.12. Verimlilik-Etkinlik Değerlendirmesi

- Rotasyon Elemanının Gelişimi
- Rotasyon Elemanının Motivasyonu
- Rotasyon Elemanının Performansı
- Kurum Kültürü Üzerinde Etkiler
- Karlılık Üzerinde Etkiler
- Müşteri Memnuniyeti Üzerinde Etkiler

3.6.13. Takip ve Raporlamalar

Rotasyon programı sonrası çalışanların gelişim, motivasyon vs. konularda sürekli takibi ve yönetime raporlaması yapılmalıdır. Ayrıca şirketi etkileyen boyutlarda takip edilmelidir. Bu şekilde şirketler orta ve uzun vadeli planlarında organizasyon şemaları, kurum kültürü, karlılık, çalışan ve müşteri memnuniyeti gibi konularda planlar yapabilir. Sürecin yaşayan bir sistem olması açısından takip ve raporlamanın devamlılığı önemlidir.

3.7. Rotasyon Programlarının Yararları

3.7.1. Takım Oluşturma / İşbirliği

- Fonksiyonlar arası takım oluşturabilme hızını arttırmak,
- Takım içi iletişimi arttırmak,
- Firmanın konumunu, müşterilerin ihtiyaçlarını, stratejileri anlamalarında yardımcı olmak için teknik personeli iş rotasyonunun içine dahil etmek,
- Çalışanları çeşitliliğin içine sokmak,

- Farklı kültür ve metotları öğrenmeleri için insanları diğer şehir yada ülkelerde rotasyon yapmalarını sağlamak,
- Personel değişimi ile departmanlar ya da fonksiyonlar arası “onlar” ve “biz” mantalitesini azaltmak,
- Anahtar çalışanların gelişim hızını arttırmak,
- Yöneticileri çalışanların gelişimi için eğitmek,

3.7.2. Yöneticileri Geliştirme

- En iyi ve en kötü yöneticiyi ayırt etmemize yardımcı olmak amacıyla yöneticilere rotasyona katılan kişiler tarafından geribildirim verilmesi,
- Yeni adayların hızla daha çabuk uyum sağlamaları için yöneticilerin prosedür, şablon vb. oluşturmalarını sağlamak,
- Yöneticilere 360 derece değerlendirme olan firmalarda rotasyona katılanlardan da yetenek ve yönetim stilleri ile ilgili geri bildirim sağlaması,
- Çeşitli çalışanlar ve yeni fikirlerle uyum sağlayabilmeleri için yöneticilerin yeteneklerini geliştirmesi,

3.7.3. Eğitim

- Eğitimin etkisini arttırırken eğitim maliyetini düşürür.
- Mini bir değerlendirme merkezi olarak çalışması sebebiyle yetenek havuzumuz hakkında bilgi sahibi olunmasını kolaylaştırır.
- Eğitim maliyetini düşürürken etkiyi arttırır çünkü iş rotasyonunda gerçek tecrübe vardır.
- İş yetenek ve deneyimlerinin arttırılması için bir araçtır ve geleneksel eğitim ve gelişim metotlarına bir alternatiftir.
- Çalışanların gelişim hızını arttırır.
- Çalışanlara firma içindeki en iyi uygulamalar konusunda kıyaslama imkanı sağlar. Böylece şirketin öğrenme hızı artmış olur.
- Fonksiyonlar arası kolayca yer değiştirebilecek seviyede çevik ve yetenekli çalışan geliştirir.

3.7.4. Çalışanların Bireysel Kazançları

- Çalışanları daha hızlı terfiler için dener ve hazırlar.
- Bireylerin çalışma kapasitesini artırır.
- İletişim, ilişki ağı geliştirme ve danışmalık konularında yardım eder.
- Bireyleri daha esnek, daha çabuk adapte olan, yenilikçi ve iç motivasyonu yüksek, öğrenmeye açık ve etkili iletişim sağlar hale getirir.
- Bir kişinin kariyerindeki motivasyonunu ve memnuniyetini artırır.
- Stratejik konuların anlaşılmasında bireylere yardım eder.
- Öz değer ve gurur duygularına, kişisel değerlerine ve sahip oldukları güçlere, çalışanların daha büyük anlayışla bakmaları ve kişisel farkındalıklarının artmalarını sağlar.
- Fonksiyonlar arasında ilişki kurabilmesi için çalışanlara yardımcı olur.
- Yeni iş imkanların dolaylı ortaya çıkan meydan okuma ve çeşitliliği artırır.
- Firmayı tanıma ve özgüven sağlaması sebebiyle moral verir.
- Takım yeteneklerini çalışanlara öğretir.
- Rotasyona katılanlar her zaman sayıya dahil edilmedikleri için avantajlıdır.

3.7.5. Üretkenlik

- İnsanlara neden ve neden değil sorularını sordurur ve farklı departmanlara daha iyi gözlem yapmalarını sağlar.
- Tazelik ve enerji sebebiyle rotasyona katılmayanların da üretkenliği artar.
- Bir işi doldurma maliyetini düşürür.
- Rotasyona katılan adaylarda daha fazla bilgi mevcuttur, bu yüzden hız artar.
- Öğrenme kapasitesini artırır.
- Yöneticilerin eğitim sürecine katılması ve bölümler arası paylaşımın artması gibi kazançlar vardır.
- İlk başta tek bir pilot bölüme uygulanıp daha sonra şirketin mühendislik / pazarlama gibi bölümlerine de uygulanabilir.

- Diğer iş / eğitim programlarına model oluşturur.

3.7.6. Esnek İşgücü

- İzinler ve işe gelmeme gibi durumlarda başka çalışanların işi yapabilmesini sağlayan bir yöntemdir.
- Aşırı kapasite kullanımlarda diğer çalışanlardan da destek almayı kolaylaştıran bir sistemdir.

3.7.7. Çekicilik

- Yeni başvuruların oluşmasını sağlamak ve var olan çalışanların rotasyon ve ilerleme olanaklarını gördüklerinde kalıcılık oranını arttırmaya yardımcı olmak,
- Farklı insanlarla tanışma yeteneğini geliştirerek, sıkılma seviyesini azaltarak ve farklı konuları öğrenerek iş heyecanını arttırmak,
- İnsanların çeşitliliğinden dolayı ilişki beceri ve değerlerini yükseltmek,
- Yüksek kaliteli başvurular almak,

3.7.8. Kalıcılık (Elde Tutma)

- Çalışanları daha sıkı çalışmaları konusunda motive etmek,
- İlerleme ve gelişim olanaklarını arttırmak,
- Yeni iş açılımlarının sıklığını arttırmak,
- Yüksek performans gösteren çalışanları için etkili bir ödüllendirme yöntemi sağlamak,
- Çalışanın firmada kalma yönünde taahhütlerini arttırmak,
- Yöneticilerin yeni çalışmaya başlayanların enerjisi ile çalışmalarının sağlamak, böylece taze fikirler ve çalışanlarla onların da kalıcılığı artacaktır,
- Düşük performanslı çalışanları belirlemek ve sistem dışına çıkarmak,

3.8. Rotasyon Programlarında Meydana Gelebilecek Sorunlar

3.8.1. Maliyetler

- Eğitim için harcanan zaman ve para, yeni işi öğrenirken yapılan hataların maliyeti,
- Rotasyona katılmayan diğer çalışanların motivasyon ve tatminleri için yapılan maliyet,
- Rotasyona katılanlara ödeme yapmak için bölümün maliyeti / harcamalarının artması,
- Düşük seviye çalışanlar için idare / yönetim süresinin artması,
- Uygulamadaki idari maliyet artışı,
- Rotasyona katılan “yıldızlar” eğer terfi edilmezlerse ya da programın sonunda yeterli gelir elde edemezlerse işten ayrılabilirler.
- Rotasyona giren bazı çalışanlar eğitim alır ve işten ayrılırlar.

3.8.2. Veri ve Ölçüm Eksikliği

- Rotasyon sürecinin değerlendirmesinin yapılmaması ya da zayıf yapılması
- Çalışanlar çok hızlı / çok yavaş yer değiştirir ve birey bu oranı yavaşlatamaz.
- Rotasyonun süresinin sabit ve belirlenmiş olması ileri seviye rotasyonların başarısını azaltabilir.
- Rotasyon doğru bir şekilde uygulanmazsa, moral ve elde tutmayı azaltır.
- İş rotasyonu iş yükünü artırabilir, çalışan ve yöneticilerin üretkenliğini düşürebilir,
- Rotasyonun etkinliği azalabilir, çünkü rotasyona katılanlar büyük resmi görmek ya da üretken olabilmeyi öğrenmekle çok fazla zaman geçirebilirler.
- Adaylar düşük imajlı bölümlerde kalmak istemezler.
- Rotasyona katılanlara genelde uzun süre kalmayacakları ya da geri dönmeyecekleri için daha düşük seviyeli işler verilir.
- Coğrafi ve global yer değişimleri / atamalar çok zor olabilir.

3.8.3. Ödüllendirmeme

- Programın sonunda terfi ya da maaş artışı beklentisinin olması,
- Bu programı desteklemek için yöneticilere herhangi bir teşvik olmayışı,
- Çalışanları geliştiren yöneticiler için ölçüm ya da ödül mekanizması eksikliği,

3.8.4. Seçim Zorluğu

- Seçim kriterlerinin doğru bir şekilde belirlenmemesi,
- Rotasyonlara katılanlar için normal işlerden daha farklı kriterler gerekmesi,
- Seçim yapan kişiler programın bir parçası olmaması
- Seçim sürecinin geçerliliğini ölçecek bir sistemin olmayışı,

3.8.5. Favorilik İmajı

- Yöneticiler adayları seçerken, kendi favori çalışanlarını seçme konusunda suçlanırlar,
- Rotasyona katılanlar bazen fazla ön planda olmaya çalışırlar,
- Programa katılmayan yöneticiler kendilerini dışlanmış hissederler.

3.8.6. Kişisel ve Bireysel Gelişim

- Ayrıntılı bir gelişim programı hazırlamak çalışanların özgüven ya da kişisel gelişim becerilerini güçsüzleştirebilir. Bu en çok çalışanın işinin devamlılığı için bireysel sorumluluğun önemini vurgulayan şirket kültürlerinde ön plana çıkabilir.

3.9. Kritik Başarı Faktörleri

- Üretkenlik üzerinde direkt ve ölçülebilir etkiye sahip olması,
- Diğer sistemlerle entegre olması,
- Yönetim ve çalışanlar tarafından sahiplenilmesi,
- Maliyetin kullanan yöneticilere fatura edilmesi,
- Şirket ihtiyaçlarına göre tasarlanmış olması ve değişen ihtiyaçlara karşı esnek olması,

- Anahtar iş ihtiyaçları ve şirketin asıl yetkinliklerine odaklanması,
- Yöneticiler ve değerlendiricilerin nasıl davranılması gerektiği konusunda eğitilmesi,
- Geçmiş ve suçlamadan çok ilerleme ve gelecek üzerine odaklanması,
- Ödüllere bağlı olması,
- Belirlenmiş bir dizi hedef içermesi, .
- Takım ortamına uygulanabilir olması,
- Memnuniyet ölçüm sistemi içermesi,
- Güçsüz departmanlar bırakılıp ve sürekli yenileri eklenmesi,
- Hem programın hem de adayların ihtiyaçlarına uygun esnek rotasyonlar yapılması,
- Yatırımın geri dönüş oranı (ROI) ve programın başarısının periyodik olarak izlenmesi,
- Rotasyon sonunda katılımcılar şirkette kalmasının sağlanması ve diğer çalışanlardan daha üretken olmaları,
- İlerlemenin sürekli olarak gözlenmesi ve gelişim sağlanmasıdır.

3.9.1. Öncelikli Adımlar

- İş rotasyon programı için amaçların ne olduğuna karar verilmelidir.
- İş rotasyon programını gerektiren bir kanıt ya da durum var mıdır?
- Süreci sahiplenecek bir yönetici seçilmelidir.
- Nelerin geliştirilmesi gerektiği ve hangi problemlerin çözülmesi gerektiği konularında üst yönetimle mülakatlar yapılmalıdır.
- Rotasyon programının fayda ve maliyetleriyle ilgili araştırma yapılmalıdır.
- Benzer bir programı uygulayan başka şirketlerle kıyaslama yapılmalıdır.
- Çalışanlardan kimin kaliteli olacağını görmek için iş geçmişleri, hedef önerileri ve yönetim tavsiyeleri analiz edilmelidir.
- Çalışan ve yöneticilerden kimin seçileceği konusunda kriterler oluşturulmalıdır.

- Rotasyon programı belirlemeden önce idari ihtiyaçlar belirlenmelidir.
- İş Rotasyonu programının yönetimi çalışanların, yöneticilerin ve İnsan Kaynakları'nın rollerini de içerecek şekilde çalışılmış olmalıdır.
- İş rotasyonu organizasyonunun İnsan Kaynakları ve İş stratejileri ile entegre olmasına dikkat edilmelidir.
- Organizasyon bilmelidir ki iş rotasyonu uzmanlardan çok generalist (bir çok konuda bilgi sahibi olan uzmanlar) yaratmaktadır.
- Organizasyon için gerekli olan yeteneklerin iş rotasyonunda öğrenilenlerle örtüşmesi gerektiğini bilinmelidir.

3.9.2. Dikkate Alınması Gereken Konular

Aşağıda organizasyonda bir iş rotasyonu programı oluştururken düşünülmesi gereken bazı pratik öneriler yer almaktadır.

- İş Rotasyonunu öncelikli olarak kariyer gelişiminin ve eğitimin bir parçası olarak değerlendirilmelidir. İş Rotasyonu şirkete özel yeteneklerin gerektiği organizasyonlarda daha etkili olabilir çünkü içeriden terfi imkanı sağlayarak teşvik etmektedir.
- Bir çalışanı iş rotasyonu programına sokmadan önce hangi becerilerin açığa çıkacağı önceden belirlenmelidir. Özel eğitim programları ve yönetim koçluğundan oluşmuş iş rotasyonlarında açığa çıkmayacak beceriler belirlenmelidir.
- Yönetimsel ve profesyonel alanda çalışanların yanı sıra diğer işlerde çalışanlar için de faydası olacağı düşünülmelidir. İş Rotasyonu bütün iş alanlarında elde tutulan çalışanların gelişebileceği önemli bir avantaj olabilir.
- İş Rotasyonu'nun faydalarında kariyerine yeni başlayanlar dışında kıdemli çalışanlar da dikkate alınmalıdır. Bazı organizasyonlar ilk yıllarda çalışanlarını hızlı bir şekilde ilerleyen yıllarda ise çok yavaş bir şekilde rotasyona tabi tutmaktadır. İş rotasyonu çalışanların bezginlik ve sıkılmalarını önlemek için iyi bir yol olabilir.

- İş Rotasyonu bir promosyon olarak değil de kariyer gelişimi olarak sunulabilir. Böylece özellikle küçük ölçekli şirketlerde önemli bir gelişim ve motivasyon aracı olarak kullanılabilir.
- Rotasyonda kariyer planlama ile link kurulmalıdır, böylece çalışan eksiklerini ve hangi rotasyonlarla geliştirileceğini bilir. Yeni bir pozisyon öncesi hem işle ilgili hem de gelişimle ilgili amaçlar çalışan ve yöneticiye bildirilmelidir. Rotasyon bu becerileri kazanıncaya dek sürdürülmelidir. Bu yaklaşımın amacı çalışan ve yöneticinin beklentileri açıkça anlaması ve pozisyondaki sürenin önceden belirlenmiş beklentilerle ilişkisini kurmasını sağlayacaktır. Gelişim amaçlı ise çalışan tarafından tamamen gönüllülük esasına dayandığı algılanmalıdır. Zorlamayla yapılan programlarda başarısızlık kaçınılmazdır.
- Faydayı artırmak ve maliyeti minimize etmek için özel metotlar implemente edilmelidir. İşleri dikkatlice seçmek, kariyer gelişimi ve faydalarla ilgili farkındalık yaratmak bu özel metotlardan olabilir. Rotasyon zamanını uygun seçerek iş yükü maliyetlerini, iyi şekilde düzenlenmiş prosedürlerle öğrenme eğrisi maliyetini azaltmak gerekir. Rotasyonun kariyer gelişiminde çok önemli bir öge olduğuna dair çalışanlara bilgi vermek suretiyle motivasyon artırılmalıdır.

3.10. İş Rotasyonunun İnsan Kaynakları Yönetimi İçerisindeki Yeri

3.10.1. İnsan Kaynakları Planlaması İle İlişkisi

İnsan Kaynakları Planlaması ile şirket kısa, orta ve uzun vadede ihtiyaç duyacağı elemanların nitelik ve nicelikleri belirledikten sonra iş rotasyonu ile bu elemanları iç kaynaklardan temin edebilir. Şirket dışından teminle çok verim sağlanamayacak kilit pozisyonlara önceden planlanan bir rotasyon ile içeriden eleman yetiştirilebilir.

Şirket içerisinde yetişmiş eleman bolluğundan ve yer değişiminin maliyeti nispeten düşük olduğundan dolayı insan kaynakları planlaması yapılırken rotasyon imkanları öncelikli olarak düşünülüp planlanmalıdır.

3.10.2. İş Analizi İle İlişkisi

İş analizi sayesinde kurum işlerin detayını, birbiriyle benzerlik ve etkileşimini tespit edecektir. Bu bilgilerle iş rotasyonu uygulanacak işler daha etkin bir şekilde seçilebilir.

Hangi işler arası rotasyon olabilir, hangi yetkinlikler kazanılabilir, hangi çalışanlar hangi işlere atandığında yetkinlikleri yeterli görülebilir vb. soruların yanıtı iş analizinden geçmektedir.

İş analizi baz alınarak uygulanan iş rotasyon programlarının başarısı artacaktır. Ayrıca gerek işlerin karlılığı gerekse personelin kazanımı daha kolay ölçülerek sürecin başarısı analiz edilebilecektir.

3.10.3. İşe Alma ve Yerleştirme İle İlişkisi

Yeni bir işgören istihdam edilirken yapılan değerlendirme süreci sonucunda adayın becerileri, potansiyeli ve gelişmeye açık yönleri iyi tespit edilmelidir. Böylece muhtemel bir rotasyon programında çalışanların hangi pozisyonlar için uygun olabileceği baştan belirlenmiş olur. Ayrıca çalışanın gelişmeye açık yönlerinin de bilinmesi ile de iş rotasyonunun gelişimde nasıl faydalı olabileceği daha net belirlenebilir.

Gelecekte yönetici potansiyeli olan çalışanlar da iyi tasarlanmış bir rotasyon programı ile yetiştirilebilir.

Diğer bir ilişki ise boşalan ya da yeni açılan pozisyonların iç kaynaklardan rotasyon yoluyla karşılanması ile maliyet, verimlilik ve motivasyon gibi çeşitli avantajlar sağlanmış olur.

3.10.4. Kariyer Planlama İle İlişkisi

Mobilite ve gelişim konusundaki çalışmalar iş tecrübelerinin sayısının önemli bir kariyer kazanımını ifade ettiğini belirtmektedir. Terfi konusundaki çalışmalar ise bir firma içerisindeki geniş tecrübenin, organizasyona özel becerileri kazanmanın bir sonucu olarak terfi ile bağlantılı olduğunu önermektedir (**Campion ve diğ., 1994**).

Şirketler orta ve üst düzey yönetim için çalışanları rotasyonla geliştirerek onlara yönetim için gerekli farklı fonksiyon bilgileri kazandırır. Ayrıca kilit pozisyonların yedeklerini de iş rotasyonu yoluyla geliştirebilirler. İş rotasyonu ile daha önce

planlanmış kariyer haritaları üzerinde çalışanlara hareket imkanı sağlanır. İş rotasyonu kariyer planlama ve yedekleme konusunda en iyi araç olarak nitelendirilebilir.

3.10.5. Performans Yönetimi İle İlişkisi

Rotasyonu yüksek performansı ödüllendirme ve motive etme amaçlı kullanan organizasyonlar vardır. Yüksek performanslı çalışanların yeni işlerde de aynı performansı sergileyeceği, kavrama yetenekleri ve başarılarını devam ettirecekleri düşünülürse eğer, önemli pozisyonlara yüksek performanslı çalışanların rotasyonu sağlanabilir.

Ayrıca iş rotasyonu ile çalışanlar çeşitli bilgi ve beceriler kazanmaktadır. Bu durumda yeni bilgi ve beceriler kazanan bir çalışanın bir sonraki rotasyonunda da başarılı olması beklenir. İş rotasyonuna tabi tutulan çalışanlar uzun dönemde yüksek performans gösterirler.

Çalışanların gösterdiği performansa göre yapılan rotasyon planı daha başarılı olabilir. Sonuçta ortaya çıkacak olan ya da beklenen ise yine yüksek performanstır.

3.10.6. İş Tatmini İle İlişkisi

İş rotasyonu ile çalışanların sürekli aynı işi yapmaktan dolayı ortaya çıkan işletme körlüğü, verim kaybı ve monotonluk giderilmiş olur.

Çalışan motivasyonu teorisine göre şirketler çalışanların sıkılmaması ve işleriyle daha çok ilgilenmesi için iş rotasyonunu uygulatırlar. Bu anlayışa göre rotasyon çalışanların sıkılmasını engelleyerek, işteki monotonluğu gidererek, işlerine ilgilerini kaybetmemelerini sağlamaktadır.

Ayrıca çalışanlar rotasyon ile kendi hedef ve kariyer planlarına daha uygun işlere geçme fırsatı yakalayarak iş tatminine ulaşırlar.

Geçmiş yıllarda, tekrar eden rutin işlerin çalışan memnuniyetine olumsuz etkisi üzerinde yönetim yaklaşımları artmıştır. Bu doğrultuda bazı organizasyonlar iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme konularında programlar geliştirmişlerdir. Ancak yükselen çalışan memnuniyetinin, firmanın verimlilik ve/veya üretkenliğini arttırdığı yönünde kesin kanıtlar yoktur (**Sweeney ve Williams, 1976**).

3.10.7. İş Değerlendirme ve Ücret Yönetimi İle İlişkisi

İş değerlendirme sonucu işler bilgi – beceri, sorumluluk ve problem çözme gibi çeşitli kriterlere göre gruplanarak göreceli olarak sınıflandırılır. Rotasyon uygulanırken bu iş gruplarına dikkat edilerek yakın iş grupları seçilebilir.

Yüksek beceri isteyen iş gruplarında çalışan çok zorlanacağı gibi düşük seviyedeki işlerde çalışan motivasyon ve verimlilik kaybına uğrar. Dolayısıyla iş değerlendirme sistemi çalışanların hangi işler arasında rotasyona uğrayacağı ve ne tip beceriler/bilgiler kazanabilecekleri konusunda sağlam bir temel oluşturur.

İş rotasyonu programlarında çalışanların ücret ve yan faydaları iyi yönetilmelidir. Terfiden ayrı tutulmanın yanında diğer koşulları göz önüne alarak çalışanın motivasyon ve gelir kaybı, şirketin ise yüksek maliyete girmemesi gerekir.

3.10.8. Eğitim ve Geliştirme İle İlişkisi

İş rotasyonunun çalışanların gelişimine katkısı yadsınamaz bir gerçektir. Literatürde bir işbaşı eğitim yöntemi olarak da geçen iş rotasyonu çalışanların çeşitli yönlerde gelişimini sağlamaktadır.

İş rotasyonu sayesinde çalışanlar, farklı iş uygulamalarını görürler, politika ve prosedürleri öğrenirler, iletişim ve ilişki ağlarını geliştirirler, farklı bakış açıları kazanırlar ve değişik insanlarla çalışarak adaptasyon yeteneği kazanırlar.

Çalışanların kariyer planları ve şirket hedefleri doğrultusunda gelişimlerini sağlamak için iyi bir rotasyon programı kurulmalıdır. Ölçme değerlendirme sistemleri ile çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönleri doğru bir şekilde belirlenmelidir. Kurum çalışanlarının eksikliklerini gidermek ve güçlü yönlerinden daha fazla yararlanmaya yönelik bir rotasyon programı tasarlayabilir.

3.11. İş Rotasyonu Modelleri

Bu kısımda literatürde yer alan iş rotasyonu uygulamalarından bahsedilmiştir. Uygulamalar seçilirken iş rotasyonunun girdi ve çıktılarını içeren modeller olmasına dikkat edilmiştir. Ayrıca birbirinden farklı içeriğe sahip olması ve farklı açılardan konuyu incelemesine dikkat edilmiştir.

3.11.1. Şirket Öğrenmesi Modeli

Burada incelenen model Ortega (2001)'nın önerdiği Şirket Öğrenmesi modelidir. Bu model şirketlerin çalışanlarının verimliliklerini ve farklı alanlardaki aktivitelerinin karlılıklarını öğrenmelerini sağlayan iş rotasyonunun faydalarını ve maliyetlerini analiz etmektedir. Modelde iş rotasyonu politikası ile çalışanların kariyerleri boyunca tek bir alanda uzmanlaşmalarını öngören atama politikası karşılaştırılmıştır. Şirketlerin faaliyet alanlarında ve çalışanları hakkında ileri düzeyde belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda, iş rotasyonuna adaptasyonun şirketlere kazancı daha çok olmaktadır. İş rotasyonunun daha çok çalışan motivasyonu ve çalışan öğrenmesi üzerindeki etkilerini vurgulayan çalışmalara kıyasla iş rotasyonunun aslında şirket öğrenmesinde daha etkili olduğu mevcut kanıtlarla ispatlanmıştır.

3.11.1.1. Modele Giriş

İş rotasyonunu ifade edebilmek için genelde şu iki ifade kullanılmaktadır. Bir takım çevreler iş rotasyonunun, insan kaynağı birikimini ve çalışan eğitimini desteklediği için, faydalı olduğunu iddia etmektedir. Diğer görüş ise iş rotasyonunun çalışan motivasyonunu arttırdığını savunmaktadır. Bu anlayışa göre rotasyon çalışanların sıkılmasını engelleyerek, işlerine ilgilerini kaybetmemelerini sağlamaktadır. Her iki teoride, “çalışan eğitimi” ve “çalışan motivasyonu”, iş rotasyonunun çalışanlar üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Buradaki modelde ise iş rotasyonu üzerine elde edilmiş ampirik kanıtların bu teoriler ile tam olarak örtüşmediği savunulmuştur. Mevcut ampirik kanıtları daha iyi anlayabilmek için, rotasyonun şirket öğrenmesi üzerindeki etkilerine yoğunlaşmıştır, örneğin şirketlerin çalışanlarını tanımasına.

İş rotasyonunun şirket öğrenmesi üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin bir çalışan rotasyona uğradığı zaman şirketi çeşitli iş-çalışan eşleşmelerinin kalitesi hakkında bilgi elde eder. Diğer tarafta rotasyon uygulamayan bir şirket yalnızca bir iş-çalışan eşleşmesi hakkında bilgi sahibi olur, fakat alınan bu bilgi oldukça güvenilirdir. Bir başka deyişle şirket için belirli bir çalışan hakkında çeşitli veya fazla bilgi alma seçenekleri söz konusudur. Bununla beraber şirketler yalnızca çalışanlarının farklı işlerde ne kadar verimli olduklarını öğrenmekle kalmayıp, farklı işlerin karlılıkları hakkında da bilgi sahibi olmak isteyebilirler. Bu durum özellikle üretim süreçlerinde yenilikler yapan veya yeni ürünleri piyasaya sürmeye hazırlanan şirketler için geçerlidir. Bu gibi durumlarda rotasyonun özellikle farklı işlerin verimlilik

farklılıklarının iş nedenli mi yoksa çalışan nedenli mi olduğunu öğrenmeye çalışan şirketlerin işini zorlaştırdığı düşünülebilir. Diğer taraftan iş rotasyonunu daha az uygulamayı öngören bir yapıda verimliliğin işle ilgili olup olmadığı daha rahat açıklanabilir. Fakat rotasyon işle ilgili nedenlerin daha rahat belirlenmesini sağlayacaktır.

Bu modelde bu sorulara yanıt bulabilmek için istatistiki bir öğrenme modeli kullanılmıştır. Bu modelde farklı çalışanların farklı işlerdeki üretkenliğinin ve farklı işlerin karlılıklarının belirsiz olduğu bir şirket varsayılmıştır. Şirketler optimum iş çalışan eşleşmesini tespit edebilmek için bu konularda öğrenebildiği kadar çok şey öğrenmelidir. Bu çatı altında iki farklı iş atama politikası incelenecektir. Bunlar; çalışanların belirli dönemlerde farklı işlerde uzmanlaştığı “İş rotasyonu” politikası ve çalışanların bütün dönemlerde tek bir işten sorumlu olduğu “Uzmanlaşma” politikasıdır. Şirketin bu iki atama politikasından birini seçtiği ve uyguladığı varsayılmıştır. Şirketin hangi politikaya uyması gerektiği üzerine çalışılmıştır.

İş rotasyonu üzerine elde edilmiş ampirik kanıtlar oldukça azdır ve dikkatle ele alınması gerekmektedir. Bununla beraber iki ilginç olgu söz konusudur. Bunlardan ilki, ampirik kanıtların çalışanların rotasyon sıklığı ile işlerini sahiplenme sıklığı arasında negatif korelasyon öngörmesidir. İkincisi iş rotasyonu üzerine yapılmış ampirik çalışmalar rotasyon ile yeni teknolojilerin kullanılması arasında pozitif korelasyon varsaymaktadır. 1994 yılında geniş ölçekli bir ilaç firmasının finans departmanının personel bilgileri kullanılarak, çalışanlara iki yılda bir uygulanan ortalama rotasyon oranı bulunmuştur. Sonuçta iş sahiplenmesindeki %1’lik bir artışın rotasyon sıklığında %16’lık bir azalışa neden olduğu tespit edilmiştir (Champion ve diğ., 1994). Diğer taraftan Gittleman’ın 1998 yılında benzer ölçekli şirketler üzerinde yaptığı araştırmaya göre yeni teknolojileri kullanmayan şirketlerde rotasyon uygulanma olasılığı %9.6’dır, eğer değerlendirmenin yapıldığı yıl boyunca yeni bir teknoloji devreye alınırsa bu oran %22,3’e yükselmektedir.

Ortega (2001)’ya göre genç çalışanların daha çok rotasyona uğraması gerçeği iş rotasyonunun motivasyon teorisini çürütmektedir. Motivasyon teorisine göre; yeni işe başlayan personel genellikle daha motivedir, bu nedenle şirkette çalışanların iş sahiplenmesinin yüksek olduğu durumlarda rotasyonun daha çok olması beklenmektedir. Çalışan öğrenmesi teorisi daha açıklayıcı olmaktadır; yeni işe başlayanların daha çok öğrenmesi gerektiği için daha sık rotasyona uğramaları

gerekir. Halbuki yenilikçilik ve rotasyon arasındaki pozitif korelasyon çalışan öğrenmesi teorisi ile tam olarak örtüşmemektedir. Çalışan öğrenmesi teorisine göre, bir çalışan yaptığı iş hakkında yeterli bilgiye ve tecrübeye sahip olduktan sonra rotasyona uğramalıdır, fakat eğer firma çok yeni bir teknoloji uygulamaya başladıysa bu çalışanların mevcut işlerini tam olarak öğrenme sürelerini arttıracaktır. Çalışanlar mevcut olarak yaptıkları işleri tam olarak öğrenmeden rotasyona uğramayacakları için, yeni bir teknoloji uygulanmaya başladıktan sonra rotasyon oranının daha düşük olacağı beklenmelidir. Bu da deneyler sonucu elde edilmiş yenilikçilik ve rotasyon arasındaki pozitif korelasyon kanıtı ile tam olarak örtüşmemektedir.

Bu modelde öne sürülen şirket öğrenmesi teorisi bu kanıtlarla daha çok bağdaşmaktadır. Şirketlerin, farklı çalışanları ve aktiviteleri hakkında daha çok şey öğrenmek için rotasyonu uyguladıkları varsayılırsa, şirketler genç yetenekleri daha iyi tanıyabilmek için onları sık sık farklı görevlerde çalıştırırlar, ayrıca eğer şirket yeni bir teknoloji uygulamaya başladıysa ve farklı aktivitelerinin karlılıkları hakkında yeterli bilgiye sahip değilse rotasyonu uygulamaları daha karlı bir iştir. Bu sezgilerin doğru olduğunu gösteren bir öğrenme modeli üzerinde çalışılmıştır. “Çalışanlar ve teknolojilerin yeni olduğu durumlarda şirketler rotasyon ile daha çok bilgi edinebilirler mi?” sorusuna cevap aranmaktadır. Çalışanlar ve aktiviteler hakkındaki belirsizliğin arttığı durumlarda, iş rotasyonu uygulamanın kazançları artmaktadır. İlk olarak iş rotasyonu öğrenme aracının uzmanlaşmadan daha etkili olduğu vurgulanmıştır, örneğin öğrenme açısından iş rotasyonu uzmanlaşmaya kıyasla daha karlıdır. Bu durum Meyer (1994)’in yaptığı çalışma ile de örtüşmektedir. İkincisi çalışanlar hakkında yeterli bilgi bulunmadığı durumlarda iş rotasyonunun uzmanlaşmaya kıyasla daha çok faydası olduğudur. Üçüncüsü başlangıçtaki teknoloji belirsizliği yüksek olduğunda iş rotasyonunun daha faydalı olduğudur. Son olarak ölçüm hatalarının daha az olduğu durumlarda iş rotasyonunun oldukça faydalı olduğu vurgulanmıştır. Son iki sonuç şirketlerin çalışanları hakkında başlangıçtaki gözlemleriyle daha sonradan yaptıkları gözlemlere kıyasla daha çok şey öğrendiği gerçeği ile açıklanabilmektedir. Çalışanların çok sık görev değiştirdiği bir iş rotasyonu politikası öğrenmenin avantajlarını uzmanlaşma politikasına kıyasla daha çok kullanır. Üçüncü sonuç teknolojik belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda, şirket öğrenmesinin iş rotasyonu ile sağlandığı gerçeği ile açıklanabilir. Eğer teknolojik belirsizlik çalışanlarla ilgili değilse, aynı işte çalışan iki farklı

personelin performansları arasındaki farklılığın üretkenlik üzerine etkileri iş rotasyonu ile rahatça anlaşılabilir. Şirket rotasyonu ne kadar kullanırsa bu durum daha iyi uygulanır. Son olarak dördüncü sonuç hiç bir ölçüm hatasının olmadığı uç durumlarda daha kolay anlaşılabilir. Böyle bir durumda bir çalışan belirli bir işte görevli iken iş-çalışan eşleşmesi için yeterli bilgi elde edilebilir, bu durumda ek gözlemlere gerek kalmamaktadır. Bu nedenle iş rotasyonu uzmanlaşmaya kıyasla daha karlı görünmektedir. Ölçüm hataları arttığı takdirde iş rotasyonunun katkıları azalacaktır.

3.11.1.2. Varsayımlar

İş rotasyonu çalışanların farklı pozisyonlarda görev almalarını sağlayarak, onların farklı durumlarda ne gibi tepkiler verdiklerini gözlemleyerek hangi işin çalışan için en uygun olduğu rahatça tespit edilebilir. Yapılan bütün analizlerde işler arasında farklılıklar olduğu dikkate alınmıştır. Bu durumda iki varsayım yapılmaktadır, bunlardan ilki çalışanların bilgi sermayesinin işe özgü olduğudur. Bu nedenle modelde belirli bir işte çalışan personelin üretkenliğinin, şirketlerin asıl öğrenmek istediği işe özgü özellikleriyle ilgili olduğu varsayılmıştır. Şirketler çalışanlarının hangi işe en uygun olduğunu öğrenmek için iş rotasyonunu kullanmalıdır. Bu varsayımlardan diğeri ise farklı işlerdeki verimlilik farklılıklarının ilgili işlerde çalışan personelle doğrudan ilgili olmamasıdır. Bazı faaliyetler, doğası gereği diğerlerinden daha verimlidir, fiziksel kaynaklarla daha rahat donatılır veya daha çok talep edilir. Bu farklılıkların da şirketler tarafından öğrenilmesi gerekir.

Bu problemin diğer ayağı ise sürekli olarak atamalarının sonuçlarının değerlendirilmesinin maliyetli olmasıdır. Şirketlerin çalışanları hakkında edindikleri bilgi akışı çok sıktır, fakat iş değişiklikleri daha nadir gerçekleşir. Şirketler çalışanların her iş değiştirdiğinde onlar hakkında yeni bir şey öğrenmemektedir. Bu nedenle şirketler için önemli olan nokta çalışanların hangi işler arasında rotasyona uğraması gerektiğinin tespitidir. İş rotasyonunu uygulayan şirketlerde genelde çalışanlar yeniden değerlendirilmeden organizasyon içerisinde yatay olarak hareket ederler. İş rotasyonunu kullanmayan şirketlerde genellikle çalışanlar yeniden değerlendirildikten sonra iş değiştirmektedirler. Bu nedenle oluşturulan modelde şirketlerin rotasyonu planlı bir şekilde uyguladığı varsayılmıştır. Şirketler ancak bu şekilde öğrendikleri bilgileri iş atamalarını değiştirmekte kullanabilirler.

Model, benzer iş eşleştirmelerinin olduğu Jovanovic'in (1979) ve Miller'in (1984) modellerine de benzemektedir. İş eşleştirme literatüründe olduğu gibi, bu modelde de işle ilgili çevrelerde insan kaynağının önemli bir rol oynadığı düşünülmüştür, iş çalışan eşleşmesi yapılacak en iyi şekilde yapılmalıdır. Belirli çalışanlar belirli işlerde daha başarılı olabilir, fakat çalışanların farklı işlerdeki verimlilikleri ancak şirketler bunu denediklerinde öğrenilebilir. İşler tecrübeyle elde edilen varlıklardır. Bununla beraber iş eşleştirmesi literatüründe bazı farklılıklar vardır. İş eşleştirme yapısı prensipte firma içi ve dışı hareketlilik (rotasyon ve devir oranı) şeklinde olmakla birlikte, bu çalışmada firma içi değişikliğe odaklanılmıştır; yalnızca tek bir şirketin çalışanları üzerinde yapılacak araştırmanın iş rotasyonunun daha etkili bir şekilde öğrenilmesini sağlayacağı düşünülmüştür. Çalışanların değerlendirilmeden önce organizasyon içinde yatay olarak pozisyon değiştirmelerini öngören iş rotasyonu politikası ile çalışanları değerlendirmeden görevlerini değiştirmemeyi uygun gören uzmanlaşma politikası karşılaştırılmıştır. Bu yaklaşım yalnızca yeni bilgiler öğrenildiğinde iş değişikliğini öngören iş eşleştirme literatüründen farklıdır. Oluşturulan modelde ise buna zıt olarak çalışanlar önceden belirlenmiş bir plana göre iş değiştirirler, ve şirketler iş atamalarında başarıyı yakalamak için bu değişikliklerle elde ettiği bilgiyi, tecrübeyi kullanırlar. Eğer çalışanlar yalnızca yeni bilgiler elde edildiğinde rotasyona uğrayacaklarsa, rotasyon uygulamak hiç uygulamamaya tercih edilecektir. Bununla beraber eğer rotasyon planı önceden belirlenirse, rotasyonun üstün olduğunu gösterecek hiç bir açık neden kalmayacaktır. Bu modelde bu sorun da incelenecektir.

En temel model seçimleri Meyer'in 1994 yılındaki çalışmasından alınmıştır. Fakat bu modelin başlığı takım bütünleşmesi değil iş rotasyonudur, bu nedenle bazı kritik farklılıklar vardır. Bunların ilki bu modelin insan kaynağının işle ilgili olduğudur, Meyer'in çalışmasında ise bütün insan kaynağı geneldir. Daha önce tartışıldığı gibi, şirketler hangi işin çalışana daha iyi uyduğunu tespit edebilmek için çalışanlara rotasyon uygulamaktadır, bu nedenle insan kaynağının işle ilgisi dikkate alınmalıdır. İş çalışan uyumluluğu görüşü ancak insan kaynağının işle ilgili olduğu durumda anlamlıdır. İkincisi Meyer'in araştırmasına göre çalışanların farklı işlerdeki üretkenliği işin yapısına bağlı olmayıp, onların insan kaynağına bağlıdır. Bunun yerine bu modelde söz konusu işlerde görevli personelden bağımsız olarak bazı işlerin doğası gereği daha karlı olduğu varsayılmıştır.

3.11.1.3. Model

Kurulum:

Modelde iki farklı kişinin iki farklı işte çalıştığını düşünülmüştür. Analiz boyunca, problemlerde takım üretimini belirleyebilmek ve sorunun simetrisini tutabilmek için, belirli dönemlerde her bir işin yalnızca bir kişi tarafından yapıldığını ve belli bir dönemde bir kişinin yalnızca bir iş yaptığı varsayılmıştır. Böylece şirket her dönemde kimin hangi işte çalışacağına karar vermelidir. Ayrıca iki kişinin farklı farklı dönemlerde çalıştığını varsayarak, böylece şirket beklenen karlılığı arttırabilmek için farklı kişileri farklı görevlere getirecektir. Her iki iş tarafından elde edilen gelir iki faktöre bağlıdır; işe atanan kişinin üretkenliği ve işin kendi karlılığı. Bunların her ikisinin de sabit olduğu, ayrıca şirket ve çalışan için belirsiz olduğu varsayılmıştır. Çalışanları ifade eden $i \in \{A, B\}$ ve işleri ifade eden $k \in \{1, 2\}$, ve k aktivitesinin $t \in \{1, 2\}$ periyodundaki üretim fonksiyonu

$$y_{kt} = \eta_{ik} + \theta_k + \varepsilon_{kt}, \quad (1)$$

burada $\eta_{ik} + \theta_k$ i çalışanın k periyodundaki üretkenliğidir ve ε_{kt} üretkenlik şokudur. η_{ik} terimi i çalışanın k işindeki insan kaynağını ifade eder. İşle ilgili bütün insan kaynağının aynı zamanda şirketle ilgili olduğu varsayılmıştır. Ayrıca insan kaynağını şirketlerle aynı hızda öğrenen rekabetçi bir işgücü piyasası olduğu varsayılmıştır. Sonuçta 1 numaralı formülde insan kaynağı terimini bildirmeye gerek yoktur, ve şirket değeri belirli insanlı veya insansız kaynaklara, aynı zamanda dış kaynaklı şoklara bağlıdır. k işinde insanla ilgili olmayan kaynağın seviyesi θ_k olarak ifade edilmiştir, başlangıç varsayım olarak bütün üretkenlik kaynağının normal dağıldığı varsayılmıştır. Özel olarak $\eta_{ik} \sim N(0, \sigma_\eta^2)$, $\theta_k \sim N(0, \sigma_\theta^2)$ ve $\varepsilon_{kt} \sim N(0, \sigma_\varepsilon^2)$ varsayılmıştır. İşlemlerde kolaylık sağlamak için başlangıçta bütün değişkenlerin bağımsız olarak dağıldığı varsayılmıştır.

Atama Politikaları:

İdeal bir iş atama politikası, mevcut iş çalışan eşleşmesi derecesini değiştirecek yeni bir bilgi elde edildiğinde iş atamalarının yeniden yapılmasını öngörür. Bu tür yeni bilgiler öğrenildikçe işler yeniden atanmalıdır. Buna rağmen her şirket bu tip iş değişikliklerinde belli bir sıklığa kadar dayanabilir. Limitlerden bir tanesi

Çalışanların iş değiştirmesinin maliyetli olmasıdır; çalışanlar yeni sorumluluklara adapte olmalı, yeni yüzlerle tanışmayı öğrenmeli veya görevi devredeceği kişilerin eğitimine zaman ayırmalıdır. İkincisi hangi yeni atamanın daha karlı olduğunun değerlendirilmesi süreci ayrı bir maliyettir. Son olarak yeni bilgilere oldukça hassas olan bir atama politikası çalışanların şirket faaliyetlerini etkilemelerini ve bu tür bilgileri manipüle etmeye çalışmalarını teşvik edecektir. Π_R ve Π_S 'nın sırasıyla iş rotasyonu ve uzmanlaşma politikalarını uygulayan şirketlerin değerlerini ifade ettiğini kabul edilmiştir. İş rotasyon politikasına uyan bir şirketin kazancı $\Delta = \Pi_R - \Pi_S$ 'dır. C 'nin iş rotasyon politikasına adaptasyonun maliyeti olduğu düşünülürse, $\Delta > C$ iş rotasyonunun uygulanması öngörülür. Her iki politika öğrenme bakış açısından düşünülürse, C dış kaynaklıdır ve $\Delta > C$ 'nin sağlandığı firmaları sınıflandırmaya çalışır. Çalışmaya Π_S ve Π_R değerlerini hesaplamakla başlanmalıdır.

Uzmanlaşma:

Her çalışanın ardışık iki dönemde aynı işi yaptığı bir uzmanlaşma politikası varsayılmıştır. Bu faktör iş rotasyonu ile karşılaştırılırken kıyas olarak kabul edilmiştir. Genelliği kaybetmeden A çalışanını 1 işine, B çalışanının 2 işine atandığını varsayılırsa,

$t=1,2$ için;

$$\begin{aligned} y_{1t} &= \eta_{A1} + \theta_1 + \varepsilon_{1t}, \\ y_{2t} &= \eta_{B2} + \theta_2 + \varepsilon_{2t} \end{aligned} \quad (2)$$

Bu durumda şirketin beklenen değeri;

$$\begin{aligned} \Pi_S &= E_0[\max\{E_2(\eta_{A1} + \theta_1) + E_2(\eta_{B2} + \theta_2), \\ &E_2(\eta_{B1} + \theta_1) + E_2(\eta_{A2} + \theta_2)\}], \end{aligned} \quad (3)$$

Burada $E_t(\cdot)$, t dönemi sonunda bütün bilgilerin elde edildiği koşulunda beklenen değerdir. Prensipte 1 ve 2 dönemlerinde firma öğrendiği sürece elde edilen artıların

değeri de bu ifadeye eklenmelidir. Bununla beraber uzmanlaşma ve iş rotasyonu politikalarından elde edilen ilave kazançların beklenen değerinin aynı olması beklenir, çünkü bütün çalışanların ve işlerin benzer olduğu varsayılmıştır. Unutulmaması gereken diğer bir nokta uzmanlaşma politikası ile şirketlerin çalışanlarının insan kaynağı hakkında hiçbir şey öğrenemediği yalnızca tek bir nokta vardır. Böylece,

$$E_2(\eta_{A2}) = E_0(\eta_{A2}) = 0 \quad (4.a)$$

$$E_2(\eta_{B1}) = E_0(\eta_{B1}) = 0 \quad (4.b)$$

Sonuç olarak bu ifade şu şekilde sadeleştirilebilir.

$$\Pi_S = E_0[\max\{E_2(\eta_{A1}) + E_2(\eta_{B2}), 0\}]. \quad (4)$$

Uzmanlaşma ile şirket bir çok alanda çok az bilgi edinmek yerine çok az alanda çok daha fazlasını öğrenmeyi tercih eder. 4 numaralı bağıntı basitçe özetlenmiş normal değişkenin beklenen değeridir ve şu sonuç rahatça elde edilebilir.

LEMMA 1. Uzmanlaşma politikasının beklenen değeri şöyledir;

$$\Pi_S = \sqrt{\frac{2}{\pi}} \left(\frac{\sigma_\eta^4}{\sigma_\varepsilon^2 + 2\sigma_\eta^2 + 2\sigma_\theta^2} \right)^{1/2}. \quad (5)$$

Görüldüğü gibi uzmanlaşma politikasının değeri σ_ε^2 ile ters oranlıdır. Her iki atama politikasının da değeri şirketin çalışanları hakkında ne kadar çok şey öğrendiğine göre değişir. σ_ε^2 'nin artması durumunda şirketler çalışanları hakkında daha az şey öğrenebilir ve sonuçta şirket değeri azalır. Diğer taraftan σ_η^2 arttıkça uzmanlaşmanın değeri artmaktadır, çünkü σ_η^2 arttığı zaman çalışan boyutunda hakkında daha fazla şey öğrenilebilir ve söz konusu boyutta öğrenmeyi öngören her türlü politikanın değeri artar. Daha sonra göreceğimiz gibi σ_ε^2 değeri azaldığında ve σ_η^2 değeri arttığında iş rotasyonunun değeri artmaktadır. Farklı işlerin karlılıkları hakkında başlangıçta belirsizliğin olduğu durumlarda uzmanlaşmanın değeri daha az olacaktır.

Çünkü üretkenliğin işle ilgili bileşenindeki belirsizlik bireysel yeteneklerin tespitini zorlaştıracaktır.

İş Rotasyonu:

Şirketin iş rotasyonu politikası uyguladığı varsayılırsa, her bir çalışan farklı iki dönemde farklı işlerde çalışmaktadır. Genelliği kaybetmeden A ‘nın 1 işini yapmaya başladığını ve daha sonra 2 işine kaydığını, B çalışanı ise 2 işi ile çalışmaya başlayıp ardından 1 işine geçtiği varsayılırsa. Üretim teknolojisi şöyledir;

$$\begin{aligned} y_{11} &= \eta_{A1} + \theta_1 + \varepsilon_{11}, \\ y_{21} &= \eta_{B2} + \theta_2 + \varepsilon_{21}, \\ y_{12} &= \eta_{B1} + \theta_1 + \varepsilon_{12}, \\ y_{22} &= \eta_{A2} + \theta_2 + \varepsilon_{22}. \end{aligned} \tag{6}$$

İkinci dönemin sonunda her iki çalışan her iki işte de çalışmıştır, işler optimum şekilde yeniden atanmıştır ve şirketin önden elde ettiği değer şöyledir.

$$\Pi_R = E_0 \left[\max \{ E_2(\eta_{A1} + \theta_1) + E_2(\eta_{B2} + \theta_2), E_2(\eta_{B1} + \theta_1) + E_2(\eta_{A2} + \theta_2) \} \right]. \tag{7}$$

Bu korelasyonu en yüksek olan normal değişkenlerin beklenen değeridir.

LEMMA 2. İş rotasyonunun beklenen değeri şöyledir;

$$\Pi_R = \sqrt{\frac{2}{\pi}} \left(\frac{\sigma_\eta^4}{\sigma_\varepsilon^2 + \sigma_\eta^2} \right)^{1/2}. \tag{8}$$

Uzmanlaşma politikasında olduğu gibi σ_ε^2 değeri azaldığında ve σ_η^2 değeri arttığında iş rotasyonunun değeri artmaktadır. Varsayımlarımız uzmanlaşma örneğindeki ile aynıdır. Çalışanların yetenekleri öğrenilmesi zor ise iş rotasyonunu uygulayan şirketin değeri azalmaktadır. Çalışanlar hakkında başlangıç bilgileri yeterince kesin değilse rotasyon uygulayarak onlar hakkında birçok şey öğrenilebilir böylece şirket değeri artar. Diğer taraftan iş rotasyonunun değeri üretkenliğin işle ilgili bileşenine (σ_θ^2) bağlı değildir. Bunun nedeni şirketlerin rotasyonu kullanarak

aynı işte çalışan farklı çalışanları karşılaştırabilmeleri, böylece üretkenliğin işle ve teknoloji ile ilgili belirsizliğinin etkilerini ortadan kaldıracabilmeleridir. Diğer bir deyişle, şirketler iş rotasyonunu kullanarak karşılaştırmalı iş değerlendirmesini daha rahat kullanabilir.

Karşılaştırma:

Bu iki insan kaynağı uygulamasının karlılık farkları $\Delta = \Pi_R - \Pi_S$ olarak düşünülebilir.

Öneri 1. σ_ε^2 , σ_η^2 ve σ_θ^2 'nin her değeri için artan kar farklılığı Δ önemli bir şekilde pozitifdir. σ_η^2 ve σ_θ^2 arttıkça bu değer artmakta, σ_ε^2 arttıkça azalmaktadır.

Öğrenme açısından düşünülürse $\Delta > 0$ ifadesi iş rotasyonunun uzmanlaşmadan daha faydalı olduğu anlamına gelir. Sonuç Meyer'in (1994) modeline de uygun bir şekilde iş rotasyonunun öğrenmeyi geliştirdiğini öngörür. Bu sonucun nedeni şirketlerin her zaman iş-çalışan eşleşmeleri hakkında sonradan yaptıkları gözlemlerle ilk yaptıkları gözlemlere nazaran daha çok şey öğrenmesidir. İş rotasyonu politikası ile şirket sürekli olarak yeni şeyler öğrenir. Diğer taraftan uzmanlaşma politikası ile 1 numaralı periyotta şirket ilk kez ve 2 numaralı periyotta ikinci kez iki kere öğrenir. σ_θ^2 açısından sonuç doğrudur; iş rotasyonu politikası ile iş bileşeninin belirsizliğinin öğrenme üzerine hiçbir etkisi yoktur. Karşılaştırmalı performans değerlendirmesi kullanılarak bu etki daha rahat anlaşılabilir. Bununla beraber eğer şirket yukarıda bahsedilen nedenlerden dolayı uzmanlaşma politikasını uyguluyorsa, σ_θ^2 'nin öğrenme üzerinde ters etkisi vardır. Diğer iki sonuç daha az kanıtlanabilir; σ_ε^2 değeri arttıkça Π_R ve Π_S 'nin her ikisinin de değeri artmaktadır, σ_η^2 ise arttıkça Π_R ve Π_S 'nin değerleri azalmaktadır. Bu konuda bazı hisler elde edebilmek için, ilk başta σ_ε^2 'nin sıfır olduğu duruma hipotezsel açıdan hiçbir ölçüm hatasının olmadığı duruma bakmak gerekir. Bu tür bir durumda 1 numaralı dönem sonunda şirket zaten başlangıç iş atamaları konusunda yeterli bilgiye sahiptir. Öğrenecek daha fazla bilgiye gerek kalmadığı için ikinci dönemde çalışanları rotasyona uğratmak daha uygun olacaktır. σ_ε^2 'nin değerini çok az bir miktar arttırsak bile iş rotasyonu hala uzmanlaşmaya kıyasla daha karlı olacaktır fakat eskisi kadar da

karlı olmayacaktır. Kanıtlar bu sezgilerin bütün σ_ε^2 değerleri için geçerli olduğunu göstermektedir, σ_ε^2 değeri azaldıkça karlılık marjları azalmaktadır. Sonuç olarak σ_η^2 değeri açısından da istatistiki verilere bakılacak olunursa, görülmektedir ki σ_η^2 değeri arttıkça her iki atama politikasının değeri artmaktadır. Bunun nedeni her iki politikanın da daha fazla şirket öğrenmesine izin vermesi aynı zamanda başlangıç belirsizliğinin fazla olduğu durumda öğrenmenin değerinin artmasıdır. İş rotasyonunun başlangıçtaki belirsizliğe daha duyarlıdır, bunun nedeni bu politika ile şirketin öğrendiği her tür bilginin tamamıyla yeni olmasıdır.

Korelasyonlu Yetenekler:

Gerçekte aynı kişinin farklı işlerdeki üretkenlikleri arasında pozitif korelasyon olması beklenir. Bir işte yüksek performans gösteren bir personelin diğer işlerde de benzer bir performans göstermesi beklenir. Bu faktörü dikkate almak için η_{i1} ve η_{i2} arasındaki kovaryasyonun $i \in \{A, B\}$ için değerinin $\tau > 0$ olduğu varsayılmıştır. Diğer varsayımların hiçbirinin değişmediği varsayılmıştır. Daha önceki adımların aynısını uygulayarak uzmanlaşma politikasının beklenen değeri şu şekilde tespit edilmiştir;

$$\Pi_S = \sqrt{\frac{2}{\pi}} \frac{\sigma_\eta^2 - \tau}{\sqrt{\sigma_\varepsilon^2 + 2(\sigma_\eta^2 + \sigma_\theta^2)}}. \quad (9)$$

Lemma 1’de açıklandığı gibi uzmanlaşmanın değeri σ_θ^2 ve σ_ε^2 değerleri arttıkça azalmakta, σ_η^2 ’nin değeri arttıkça artmaktadır. Bu sonuçların nedenleri $\tau = 0$ durumundaki nedenlere benzemektedir. Bunun yanın pozitif korelasyon yeteneklerinin Δ üzerindeki etkilerini görebiliriz. Korelasyondaki bu artış uzmanlaşma politikasındaki kazançlarda düşüşe neden olmaktadır. Bunun nedeni yüksek korelasyon olduğu durumlarda her iki politikayla da daha az şey öğrenilebilecek olmasıdır (yukarıda gösterildiği gibi rotasyonun değeri τ değeri azaldıkça azalmaktadır). İş rotasyonu politikasının beklenen değeri şu şekilde formülize edilebilir;

$$\Pi_R = \sqrt{\frac{2}{\pi}} \frac{\sigma_\eta^2 - \tau}{\sqrt{\sigma_\varepsilon^2 + \sigma_\eta^2 - \tau}}. \quad (10)$$

Bu durum aynı zamanda daha önceki tespitlerimizin geçerliliğini göstermektedir. Uzmanlaşma politikasının değeri σ_{θ}^2 değerine bağlı değildir, τ ve σ_{ε}^2 değerleri azaldıkça bu değer azalmaktadır, ayrıca σ_{η}^2 'nin değeri arttıkça artmaktadır. Nedenler yukarıda belirtilenlere benzemektedir.

Ekte de gösterildiği gibi Δ 'nin karşılaştırmalı istatistikleri yetenekler arasındaki pozitif korelasyonu desteklemektedir. σ_{η}^2 ve σ_{θ}^2 değerleri arttıkça ve σ_{ε}^2 değeri azaldıkça, Δ 'nin değerinin kesin olarak pozitif olduğu ispatlanmaktadır. Bu durum, modelde korelasyona uymayan bütün niteliksel yeteneklerin korelasyonlu durumla aynı kaldığı anlamına gelmektedir.

3.11.1.4. Sonuçlar

Gittleman'ın 1993 yılında çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren 5800 şirket üzerinde yaptığı bir araştırmada yeni teknolojileri kullanan şirketlerin çoğunun iş rotasyonunu uygulamaya yatkın olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmanın yayınlanmamış sonuçlarına göre araştırma kapsamındaki bütün şirketler dikkate alındığında iş rotasyonunun uygulanma olasılığı %9,6 iken, yalnızca araştırmanın yapıldığı yıl yeni bir ürününü piyasaya süren şirketler dikkate alındığında bu oran %22,3 olarak tespit edilmiştir. Burada oluşturulan model göstermiştir ki, eğer başlangıçta şirket faaliyetlerinin karlılıkları hakkında yeterli bilgi yoksa iş rotasyonu politikası uzmanlaşma politikasına kıyasla çok daha iyi bir öğrenme aracıdır. Çalışanların kariyerlerinin başlangıcında daha çok rotasyona uğraması politikasının, uzmanlaşma politikasından daha karlı olduğu varsayımının doğru olduğu da deneysel kanıtlarla tespit edilmiştir, fakat bu kez ampirik kanıtların daha zor sunulmaktadır. Campion 1994 yılında yaptığı araştırmada yoğun bir şekilde iş rotasyonunu kullanan büyük ölçekli bir şirketin finans departmanının insan kaynakları verilerini kullanmıştır. Bu çalışma sonucunda iş sahiplenmesi nedeniyle rotasyon uygulanma sıklığının önemli ölçüde azaldığı tespit edilmiştir.

Daha önce de belirtildiği gibi, iş rotasyonu için genellikle şu iki açıklama yapılmaktadır. Çalışan motivasyonu teorisine göre şirketler çalışanların sıkılmaması

ve işleriyle daha çok ilgilenmesi için iş rotasyonunu uyguladılar. Sezgisel yargılara rağmen bu teori mevcut ampirik kanıtlarla tutarsız gözükmemektedir. Araştırmalar sonucunda son teknolojiyi kullanan yenilikçi şirketlerin iş rotasyonunu daha çok uyguladığı tespit edilmiştir. Halbuki daha yenilikçi uygulamaların gerçekleştiği şirketlerde yapılan işler daha yenidir ve çalışanların daha az sıkılması beklenir. Bu gibi durumlarda çalışanlar mevcut işlerinde çalışsalar bile sürekli yeni problemleri tespit etmeli ve bu problemlere çözümler getirmelidirler. Bunun yanında çalışanları motive edecek türden problemler ancak kariyerlerinin ileriki aşamalarında karşısına çıkacaktır. Sonuç olarak eğer rotasyon motivasyon üzerinde etkili oluyorsa, iş sahiplenmesi çok olan çalışanlar sahiplenmesi daha az olanlara kıyasla daha çok rotasyona uğramalıdır. Bununla beraber ampirik kanıtlar iş sahiplenmesi ve rotasyon arasındaki korelasyonun pozitif değil aksine negatif olduğunu göstermektedir.

Mevcut ampirik kanıtlar açısından bakılacak olunursa çalışan öğrenmesi teorisi çok daha makul gözükmemektedir. Bu teoriye göre şirketler çalışanların yeni yetenekler elde etmesi için onları rotasyona sokmaktadır. İşini fazlasıyla sahiplenmeyen çalışanların rotasyona uğraması daha uygundur. Bu durum iş sahiplenmesi ve rotasyon arasındaki negatif korelasyonu açıklayacaktır, bununla beraber bu teorisin yenilikçiliği öngördüğü unutulmamalıdır. İlk olarak yeni teknikler geliştiren bir şirkette iş sahiplenmesi düşük olan çalışanların iş sahiplenmesi yüksek olan çalışanlara kıyasla daha fazla öğrenmeleri gerektiği açık değildir. Bir taraftan yüksek iş sahiplenmesi olan çalışanlar insan kaynaklarının önemli bir kısmını kaybederken, diğer taraftan yeni işe alınan personel şirketin ihtiyaç duyduğu yeteneklerin büyük bir kısmını okulda öğrenmiştir. Böylece yenilikçi şirketlerde rotasyon ile iş sahiplenmesi arasında negatif korelasyon olduğunun net olmadığı görülür. Son olarak yenilikçi ve yenilikçi olmayan şirketler kıyaslanacak olunursa, yenilikçi şirketlerin çalışanlarını öğrenme konusunda teşvik etmeye çalışacağı kuşku götürmez bir gerçektir. Çalışanlar ancak çok yoğun bir teknoloji üzerinde çalışırlarsa rotasyona uğramadan öğrenebilirler. Çalışan öğrenme teorisinin temeli, çalışanların eski işlerinde yeterince şey öğrendikten sonra iş değiştirmeleri gerektiğine dayanmaktadır. Halbuki eğer şirket çok yakın bir tarihte yeni bir teknoloji kullanmaya başlarsa çalışanların kendi işleri hakkında daha çok şey öğrenmesi, eğitime daha fazla zaman harcaması gerekecektir. Bu da onların daha geç rotasyona

uğramalarına neden olacaktır. Bu nedenle rotasyon ve yenilikçiliğin ters orantılı olduğunu beklemek gerekir.

Şirket öğrenmesi üzerine yapılan açıklamalar aynı anda iki ampirik kanıtı bir araya getirir. Daha önce değinildiği gibi başlangıçta çalışanlar ve aktiviteler hakkında belirsizliğin olduğu durumlarda iş rotasyonu politikası uzmanlaşma politikasına kıyasla daha avantajlıdır. Bu demektir ki düşük iş sahiplenmesi olan çalışanların rotasyona uğraması yüksek iş sahiplenmesi olanların rotasyona uğramasından daha karlıdır ve bu rotasyon yenilikçiliğin olduğu durumlarda daha da avantajlı olmaktadır. Şirketler ileri derecede yenilikçi ise çalışanlar işlerini değiştirmeden de çok fazla şey öğrenebilirler. Fakat şirketler yine de rotasyonu tercih ederek farklı çalışanların farklı işlerde ne gibi performansları olduğunu tespit edebilirler. Diğer taraftan şirket öğrenmesi motivasyonu düşük olması gereken iş sahiplenmesi yüksek çalışanların neden daha az rotasyona uğradığını da açıklar. Şirketin bu tip çalışanlar hakkında öğrenmek ihtiyacı olduğu fazla bir şey yoktur.

3.11.2. Gelişim Modeli

Bu kısımda incelenen Campion ve diğ. (1994) önerdiği Kariyer Geçmişi ile İş Rotasyonu sonuçlarını ele alan modeldir. İlgili tablolar Ek_D'de verilmiştir.

İş rotasyonu kariyer gelişimi için tecrübenin değerini artıran proaktif bir araç olarak ön plana çıkmaktadır. Burada amaçlanan iş rotasyonu ile potansiyel kariyer girdileri ve sonuçları arasında kavramsal bir modeli ortaya koymak ve test etmektedir.

Bu çalışmada iş rotasyonu bir organizasyondaki elemanların işler arasındaki yatay transferleri olarak ele alınmıştır. Rotasyon yapan elemanlar genellikle o pozisyonda kalıcı olmazlar, fakat önceki işlerine de geri dönmezler. Araştırmacılar bitkinlik ve sıklıkla düşürmede bir araç olarak üretim işleri arasında sık (örn:günlük) rotasyonu savunmuşlardır. Aslında ilk işe alımın ardından belirli bir periyotta (örn: ilk iki yıl boyunca altı ayda bir) işler arasında sık sık yapılan rotasyon, oryantasyon ve yerleştirme amaçlı kullanılmıştır. Bu modelin odak noktası ise bir organizasyondaki her tip çalışan için değişken aralıklarla ve daha uzun süreleri içeren, örn. birden beş ya da daha fazla yıla kadar, iş rotasyonu ve kariyer gelişimi arasındaki ilişkidir.

Rotasyon ayrıca terfiden ayrı tutulmalıdır. Terfi organizasyon içerisinde bir hiyerarşi seviyesi yükselişi, iş tanımı ve kapsamında değişim ve kademenin artışı ifade

etmektedir. Burada rotasyon, terfinin bir sonucu olmayan iş değişiklikleri olarak ele alınmıştır.

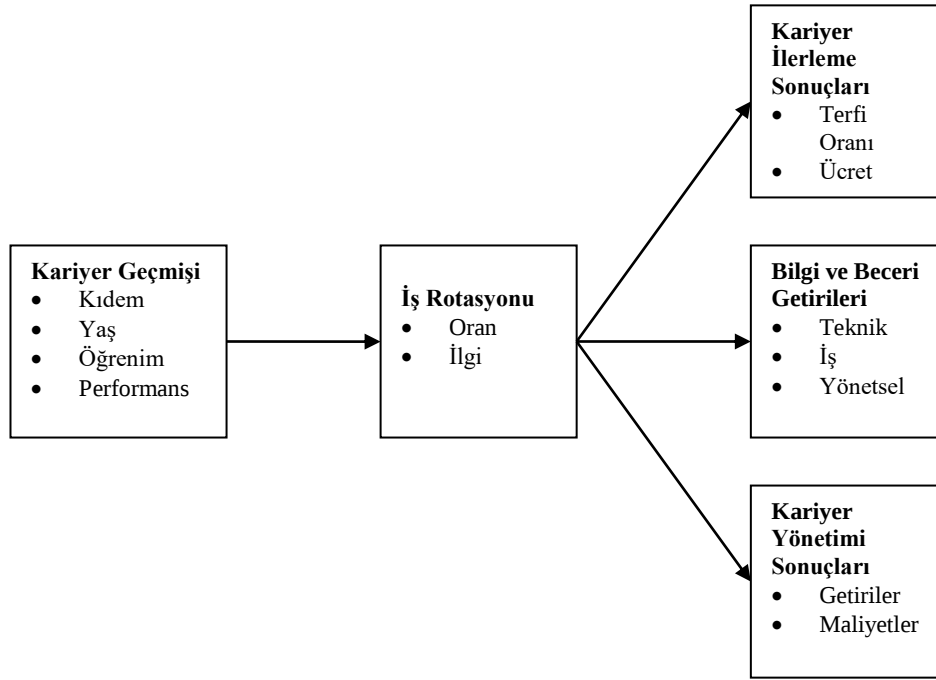
3.11.2.1. Pilot Çalışma

Modelin teorik önermeler ve yaklaşımlar açısından sağlam ve tutarlı temellere dayanmasını sağlamak amacıyla öncesinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Büyük bir organizasyonun finansal fonksiyonunda çalışan 26 kişiyle yapılan mülakatlar sonucunda iki ilgi çekici soruya verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir (**Campion ve diğ., 1994**):

- Çalışanlar rotasyon sonucunda hangi becerileri kazanmaktadır?
 - %46 Diğer iş fonksiyonlarına daha geniş bir perspektiften bakabilme
 - %31 Adaptasyon ve esneklik
 - %19 Liderlik becerileri
 - %15 Farklı yönetim stillerine uyum sağlama
 - %15 Finansal ve planlama becerileri
 - %15 Kontakt ağı geliştirme
 - %12 Kişisel iletişim becerileri
- Rotasyonun en faydalı olduğu iş grupları nelerdir?
 - %35 Yönetsel olmayan uzmanlık pozisyonları (Finansal analist, muhasebeci vs.)
 - %23 Yöneticiler
 - %19 Tüm işler

Bu pilot çalışma ve iş rotasyonu konusundaki diğer yorumlar modelin tasarımı ve sonuçların tahminiyle ilgili önemli veriler sağlamıştır.

3.11.2.2. Kavramsal Yapı ve Hipotezler



Şekil 3.1. İş Rotasyonu ve Kariyer Gelişimi İlişkisi İçin Kavramsal Çatı

Kariyer Geçmişi:

Rotasyonun her noktada gelişim sağlayacağı beklense de, kariyerin başlangıcında daha etkili olacaktır. Bazı araştırmacılar organizasyonların çalışanları kariyerlerinin başlarında çok hızlı, ilerleyen aşamalarda ise çok yavaş bir şekilde rotasyona tabi tuttuklarını incelemiştir. Ayrıca mobilite faktörü açısından genç, düşük kıdemli ve kariyerinin başlangıcında olan çalışanların daha avantajlı konumda oldukları da bir gerçektir. Dolayısıyla fırsatları değerlendirme ihtimalleri daha yüksektir. Eğitim seviyesinin de terfilerle ilgisi olduğu bilinmektedir ki eğitim düzeyi yüksek çalışanların kariyer beklentileri yüksek olurken düşük çalışanların ise yeni işleri kavrama yetenekleri konusunda kendilerine duydukları güvensizlik de etkilidir. Bu nedenlerle eğitim seviyesi rotasyona olan ilginin tahmin edicisi olabilir. Ayrıca eğitim insanları daha fazla iş çeşidi için kalifiye hale getirdiğinden dolayı rotasyon oranında da etkisi olabilir. Son olarak organizasyonlar eğer rotasyonu yüksek performansı ödüllendirme ve motive etme amaçlı kullanıyorsa performansı yüksek çalışanlarda yaygın kullanımının olması daha muhtemeldir.

Hipotez 1: Bu doğrultuda, yüksek eğitimli ya da performanslı kariyerinin başlangıcında olan çalışanlar diğerlerine göre iş rotasyonunda daha yüksek orana ve ilgiye sahiptir.

Kariyer İlerleme Sonuçları:

Bir çok literatürde iş rotasyonunun terfi ile en az üç farklı şekilde ilgisi olduğuna dair bilgiler yer almaktadır. Öncelikle mobilite araştırmalarına dayanarak, gelecekteki iş değişim oranı geçmişteki iş değişim oranından tahmin edilebilir. Ayrıca mobilite ve gelişim konusundaki çalışmalar iş tecrübelerinin sayısının önemli bir kariyer kazanımını ifade ettiğini belirtmektedir. Terfi konusundaki çalışmalar ise bir firma içerisindeki geniş tecrübenin, organizasyona özel becerileri kazanmanın bir sonucu olarak terfi ile bağlantılı olduğunu önermektedir. Benzer şekilde, rotasyon terfi ile ilişkili ise, ücret artışı ile de bağlantılı olabilir ki terfi zaten tanım olarak ücret ve kademe artışı şeklinde nitelendirilebilmektedir.

Hipotez 2: İş rotasyonu oranı (belirli bir periyottaki frekans), terfi oranı ve ücret artışı ile pozitif ilişkili olacaktır.

Bilgi ve Beceri Getirileri:

Hemen hemen tüm araştırmalar iş rotasyonunun bilgi ve beceri kazanımıyla ilişkili olduğunu söyler. Bu algılamanın iki temel sebebi bulunmaktadır. Rotasyonla tecrübe kazanmak sonuçlarla aşinalığı artıracaktır. Bu yüzden, beceri rotasyonla ilgili ise, beceri artışı algılaması, rotasyonla kazanılan tecrübe sonrası artacaktır. Ayrıca, kavrama ile ilgili tutarlılık teorileri bireyin rotasyon üzerine yatırımlarının fazla olduğu oranda rotasyonu pozitif göreceğini önerir. Bu yüzden,

Hipotez 3a: İş Rotasyonu oranı, rotasyonun bilgi ve beceriyi artırdığı yönündeki algılamalarla pozitif ilişkilidir.

İş rotasyonu bazı becerileri diğerlerinden daha fazla artırabilir. Örneğin bahsedilen pilot çalışma iş rotasyonunun iş bilgisini yönetsel ve teknik bilgiye göre daha fazla artırdığını önermiştir. İş rotasyonu çalışana birçok iş alanını empoze etmektedir, oysa yönetsel beceriler sadece endirekt olarak gelişmektedir. Teknik beceriler ise rotasyondan daha çok kolej eğitimi ya da formal eğitim yöntemleriyle geliştirilmektedir. Bu yüzden,

Hipotez 3b: Çalışanlar iş rotasyonunun teknik ve yönetsel bilgi/becerilerden çok iş bilgi/becerisini geliştirmeyle ilişkili olduğunu algılamaktadır.

Unutulmamalıdır ki burada belirleyici olan aynı zamanda iş seviyesidir. Düşük iş seviyelerinde teknik bilgi ve beceri kazanımı daha fazla olabilir.

Kariyer Yönetimi Sonuçları:

Kariyer yönetimi sonuçları terimi rotasyonun potansiyel getiri ve maliyetlerini ifade etmektedir. Getirileri denildiğinde neredeyse çoğu araştırma iş rotasyonunun çalışan memnuniyeti ve motivasyon gibi kariyer ilişkili getirileri yükselttiğini belirtmektedir. Yönetim geliştirme çalışmaları gelişmiş organizasyonel bilgi ve kişisel gelişim gibi ek getirileri olduğunu belirtmektedir.

Çalışılan işlere bağlı olarak rotasyon bir çalışan için kapsamın genişlemesi ya da zenginleşmesi olabilir. İş dizaynı literatürü artırılmış çeşitlilik, meydan okuma, başarıma gibi ek getiriler de önermiştir. Bunlar dışındaki getirileri ise çalışanın yeni işe katkısı olabilir ki örneğin buradaki pilot çalışmada şirket kültürünün organizasyon içerisinde transferine yardım ettiği belirtilmiştir.

Maliyetler dikkate alındığında ise ilk akla gelen çalışana yeni işi öğretme maliyetidir ki bu gerek zaman gerekse direkt eğitim gideri olarak ortaya çıkar. İş dizaynı literatürü ise çalışanın işi öğrenene kadar geçen sürede yaptığı hatalar ve uzmanlaşma ya da tekrardan kazanılan tecrübenin yokluğu ile oluşan verimlilik kaybını öne sürmektedir. Hem yönetim literatürü hem de bu modeldeki pilot çalışma ise önermektedir ki rotasyona hem tabi çalışan da hem de ast ve eşit seviye diğer çalışanlarda problem ve çözümlerine ilişkin kısa dönemli bakış açıları oluşabilmektedir. Son olarak pilot çalışma bir çok potansiyel maliyeti ortaya koymuştur. Bunlar hem rotasyon uygulanan çalışanın departmanı (eğitim yükü) hem de boşalan departman için (oluşan boşluk) üretkenlik kayıpları ve iş yükü artışıdır. Pilot çalışma, çalışanın gelişiminin yanı sıra işin de yapılıyor olmasının önemsendiğini ortaya koymuştur.

“İş Rotasyonu oranı, rotasyonun bilgi ve beceriyi artırdığı yönündeki algılamalarla pozitif ilişkilidir” hipotezinden hareketle söylenebilir ki rotasyonla gelen tecrübe bireyin getirilerle ilgili yargılamasını geliştirir. Başka bir neden ise çalışanın getirilerle ilgili takdirini artıracak ve maliyetlerle ilgili endişelerini azaltacağına aşina olmasıdır. Bu yüzden,

Hipotez 4: Bireyin iş rotasyonu oranı, getirisiyle ilgili algılamalarıyla pozitif bir ilişkide, maliyetleriyle ilgili algılamalarıyla ise negatif bir ilişkide olacaktır.

3.11.2.3. Kurgu ve Veri Toplama

Modele ilişkin çalışmalar büyük bir ilaç şirketinin finansal departmanında gerçekleşmiştir. Özellikle içeriden adam yetiştirme stratejisi nedeniyle rotasyon sıklıkla uygulanmaktadır. Bu firmada iş rotasyonu kariyer gelişiminin önemli bir parçası olup farklı derecelerdeki tüm çalışanları kapsamaktadır. Çalışanların eski pozisyonlarına tekrar dönmedikleri düşünülürse kalıcı rotasyon olarak değerlendirilebilir, fakat kariyerleri boyunca rotasyona devam edenler de olduğu için geçici de sayılabilirler. Bazen fonksiyonlar arası rotasyon olsa da çoğunlukla belirli bir fonksiyon içerisinde hareket edilmektedir (örneğin muhasebeden hazineye). Çok az sayıda rotasyon lokasyon değişimini içermektedir.

İncelenen modeldeki çalışma grubu 255 kişiyi içermektedir (**Campion, 1994**)

- 26 üst yönetici (%10,2)
- 70 yönetici (%27,4)
- 154 profesyonel (%60,4) – örn: finansal analist, muhasebeci
- 5 diğer (%2)

Grubun yaş ortalaması 39,3

Kıdem ortalaması 13 yıl

248 kişi üniversite eğitilmiş ve üstü (%97,3)

141 kişi master eğitilmiş ve üstü (%55,3)

3.11.2.4. Ölçümler

- Gerekli veriler personel kayıtları ve anket sorularına verilen yanıtlardan toparlanmıştır.
- Yaş ve kıdem yıl bazında değerlendirilmiştir.
- Eğitim seviyesi 1-6 arası skalada derecelendirilmiştir.
- Performans 1-3 arası skalada derecelendirilmiştir.

- İş Rotasyonu oranı çalışanın rotasyon sayısının organizasyondaki kıdemine bölünmesiyle elde edilmiştir.
- İş rotasyonuna duyulan ilgi üç şekilde ölçülmüştür. Birincisi genel ilgi, ikincisi görevlendirmelerin çeşitliliğine duyulan ilgi, üçüncüsü ise rotasyonlar arası tercih edilen zaman dilimidir.
- Terfi oranı terfi sayısının kıdem süresine bölünmesiyle elde edilmiştir.
- Ücret gelişimine ise şimdiki ücretinden şirkete giriş ücretinin düşülmesi ve kalan rakamın kıdeme bölünmesi sonucunda ulaşılmıştır.
- Toplam 19 bilgi beceri tipinin elemesi ve analizinden sonra toplam varyansın %55'ini açıklayan üç tip geriye kalmıştır: yönetsel, teknik ve iş
- İş rotasyonunun çıkarılan muhtemel 29 getirisinden analizlerle varyansın %60'ını temsil eden 4 adeti ele alınmıştır: kariyer etkisi, organizasyonel entegrasyon, işe teşvik ve kişisel gelişim.
- Beklenen 15 maliyetten benzer analizlerle yine varyansın %60'ını temsil eden 4 adet maliyet ele alınmıştır: iş yükü ve verimlilik, öğrenme eğrisi, tatmin ve motivasyon (yeni departmandaki), tatmin ve motivasyon (eski departmandaki).

Anket sistematığı öncelikle üst yönetime sunumla başlamıştır. Sonrasında onlar yöneticilerine, yöneticiler de çalışanlarına sunum şeklinde bilgi vermiştir. Ardından genellikle sunum sonlarında anketler doldurulmuştur. Anketlerin gizliliği önemle belirtilmiştir. Grup bazında analizler yapılacağı vurgulanmış ve anketlerin bireysel olarak kapalı zarf ya da e-mail ile ulaştırılacağı garanti edilmiştir. Bu yolla %87 gibi bir dönüş oranı sağlanmıştır. Eksikler ise plansızlıktan kaynaklanmakta olup izinli olan personele aittir.

3.11.2.5. Sonuçlar

Bu çalışmadaki modele dayanarak yapılan analizler sonucunda iş rotasyonunun çalışanların kariyerlerinin başında daha yaygın ve etkili olduğunu göstermiştir. Yaş ve kıdemin, rotasyon oranı ve rotasyona duyulan ilgi ile güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Yaş ve kıdemin beceri ve kariyer getirileri ile negatif ilişkide olduğu gibi kariyerinin henüz başında olan çalışanlar eskilere göre

rotasyonun kendilerine daha fazla katma değeri olacağını düşünmektedirler. Başka bir açıklaması ise pilot çalışma sırasında yöneticilerin, rotasyonun erken kariyerli çalışanlar üzerinde daha faydalı olacak bir yatırım olduğunu konusundaki görüşleridir.

Sonuçlar iş rotasyonunun yüksek performanslı çalışanlar arasında daha yaygın olduğunu göstermektedir. Bunun sebebi ise yöneticilerin rotasyonu ödüllendirme sistemi ya da motivasyon olarak görmesi, veya yüksek performanslı çalışanların rotasyonundan daha büyük getiri sağlamaları olabilir.

Çalışma sonucunda yönetsel görevleri olmayan profesyonellerin diğer gruplara göre iş rotasyonuna daha fazla ilgi duydukları, üst yöneticilerin ise daha az ilgili oldukları ortaya çıkmıştır. Pilot çalışma ise bunun sebebini rotasyonun zaten yönetsel becerileri de geliştirdiği ve yeni yönetici atamaları ve terfilerin bu rotasyon havuzundan yapıldığına bağlamıştır. Üst yöneticilerin düşük ilgisinin sebebi de benzer şekilde açıklanabilir ki onlar zaten hiyerarşinin tepesinde yer almaktadır ve terfi konusunda bir beklentileri yoktur. Aynı zamanda uğraştıkları kompleks işler ve bugüne kadar geçirdikleri tecrübelerden sonra yeni iş öğrenmeye ihtiyaç duymamaları da bir sebep olabilir.

Analizler sonucunda eğitim seviyesinin rotasyonda etkili olmadığı ortaya çıkmıştır. Fakat unutulmamalıdır ki bu çalışmaya katılan kesimde iş rotasyonu çok yaygındır ve eğitim seviyesi homojen bir şekilde yüksektir. Yani bu çalışmaya özgü bir sonuç da olabilir.

Çalışanlar rotasyonu terfi ve maaş artış imkanlarından dolayı değerli görebilir. Analiz sonuçları da aynı yöndedir. Fakat bu link birçok şekilde olabilir. Örneğin, çalışanlar rotasyonu terfi için gerekli tecrübenin kazanıldığı bir yöntem olarak görebilirler. Ya da rotasyonun maliyetini organizasyonun kendilerine yaptığı bir yatırım olarak görebilirler. Rotasyon terfinin de yakın olduğuna dair bir işaret olarak da algılanabilir.

İş rotasyonu ile gelen başka bir önemli sonuç da algılanan bilgi ve beceri artışıdır. Çalışanlar incelenen 19 farklı bilgi ve beceriden 17'sini artırdığını düşünmektedir. Bilgi ve beceriler daha önce de belirtildiği gibi yönetsel, iş ve teknik olarak gruplanmıştır. Sonuçların tamamı istatistiksel olarak çok anlamlı çıkmadığı için üzerine düşünülmelidir. Rotasyon yönetsel becerilerden çok iş becerilerini

artırmaktadır. Fakat beklenenin aksine teknik becerileri hepsinden daha çok artırdığını düşünmüşlerdir. Bunun sebebi ise çalışmanın derin uzmanlık isteyen bir fonksiyon olan finansmanda yapılmış olması olabilir.

Çalışanlar 44 getiri ve maliyetin 33 tanesinin beklendiği gibi iş rotasyonu ile ilişkili olduğunu algılamaktadır. Bazı istisnalar ise dikkate değerdir. Örneğin çalışma öncesinde rotasyonun tabi olmayan kişiler için de içerden terfi imkanları ve gelişim imkanları sunduğu için ve onları da etkileyeceğinden dolayı memnuniyet ve motivasyonlarının artacağı düşünülmüştür. Fakat, katılımcılar rotasyona girmeyenler için motivasyon ve memnuniyeti düşüren bir unsur olarak ortaya çıktığını belirtmiştir.

Yüksek rotasyon oranlı ve rotasyona ilgisi yüksek çalışanların daha yüksek bir getiri algıladıkları çalışma sonucu ortaya çıksa da anlamlılık düzeyi tüm veriler için yüksek çıkmamıştır. Getiri sonuçları da dikkate alınırsa rotasyonun sürecin getirileri hakkında pozitif algılamayı artırdığı söylenebilir. Maliyet konusundaki algılamalar genel olarak rotasyon tecrübesiyle ilgisiz çıkmıştır, fakat eğer katılımcılar maliyet konusunda daha fazla söz sahibi olabilecek bir yönetici grubu olsaydı sonuçlar daha farklı çıkabilirdi.

3.11.3. Karlılık Modeli

Bu kısımda Sweeney ve Williams (1976) iş rotasyonu sayesinde kar artışı sağlanan modeli incelenmiştir.

Geçmiş yıllarda, tekrar eden rutin işlerin çalışan memnuniyetine olumsuz etkisi üzerinde yönetim yaklaşımları artmıştır. Bu doğrultuda bazı organizasyonlar iş genişletme, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme konularında programlar geliştirmişlerdir. Ancak yükselen çalışan memnuniyetinin, firmanın verimlilik ve/veya üretkenliğini arttırdığı yönünde kesin kanıtlar yoktur.

İş dizayn programları göstermiştir ki, yüksek çalışan morali şirket için yüksek verimlilik oluşturacaktır. Ancak bu da sonuç da kanıt değildir. Rush (1971)'in işaret ettiği gibi, "İş dizaynı ve motivasyona yönelik kullanılması yönündeki yönetim deneyimi, iş değişikliğinden kısa bir süre sonra verimlilikte bir düşüş görüleceğini göstermiştir" Bu düşüşlerin çoğu, yeni konuların öğrenilmesi nedeni ile ilgili oluşacak üretkenlik boşluklarından kaynaklanmasına rağmen, Rush bu kısa süreli verimlilik düşüşlerinin, yönetimin kabullenmesine ve bu programların işletme içinde

uygulanmasına engel teşkil edeceğini belirtmektedir. Bu durumun değişmesini, sonuçta şirket karının olumsuz etkilenmeyeceğini görene kadar beklemememiz gerekir.

Daha önce yapılan çalışmaların birisinde, Sweedey ve Williams (1973) kısa dönemli çapraz eğitim ve iş rotasyonu konusunda anlamlı analizlerle, yönetimin nasıl sağlanacağını göstermiştir. Bu modelde bu tip programların uzun dönem analizlerini sağlamak için prosedürler genişletilmektedir. Bununla birlikte, kısa dönem verimlilik boşlukları yerine, kısa dönemde karsız olan iş rotasyonu programlarının uzun dönemde şirkete yararlar sağlayabileceği gösterilmektedir. Daha ötesinde, bu uzun dönem yararlar kantitatif olarak analiz edilebilir, böylece yönetime, iş rotasyonu programlarının uygulamaya alınması kararlarında kullanılmak üzere daha fazla bilgi sağlanacaktır.

3.11.3.1. Kısa Dönem Problemi

Kısa dönem problemi, iş rotasyon programı kurmanın, kar üzerine tek periyot etki analizini sağlamaktır. Burada Sweedey ve Williams (1973) tarafından geliştirilen yaklaşım gözden geçirilmektedir.

Gösterim kolaylığı için, bir şirketin operasyonlarından basit bir ürün karışım modeli kullanılmıştır.

$$\begin{array}{ll} \max & cx \\ (P) \text{ s.t. } & Ax \leq b \\ & x \geq 0 \end{array} \quad (1)$$

n komponent x vektör bileşenleri, şirketin ürettiği ürünleri göstermekte, her birim kar ise c vektörünün elementleri ile göstermektedir. m komponent b vektör elementleri, her bir üretim operasyonu için uygun olan saat sayısını göstermektedir. m x n matrisi A ise j ürünü tarafından kullanılan i üretim işlemine ait süredir (saat). Satır ve sütun vektörleri arasında ayırım yapılmamıştır.

Örnek olarak, bir şirketin, sırasıyla \$10 ve \$9 dolar kar ile 1 ve 2 ürünlerini ürettiği varsayılmıştır. Her bir ürün, 4 departmanın her birinde belirli bir adam-saat işgücü gerekmektedir ve her bir departmanda kullanılabilir adam-saat işgücü belirlidir. Bu şartlar Tablo 3.1.'de özetlenmiştir.

Tablo 3.1. Gereksinimler Tablosu

Departman	Kapasite (Saat)	İşgücü adam-saat (her bir ürün için)	
		Ürün 1	Ürün 2
1	6500	.65	.95
2	6000	.45	.85
3	7000	1.00	.70
4	1400	.15	.30

Bu ürün karışım problemi, (P) problemi formunda formüle edilebilir. Bu şekilde devam edildiğinde problem, standart lineer programlama kodu ile formüle edilmiş ve çözülmüştür. Sonuçlar göstermiştir ki, şirket 5,743.59 adet 1 ürününden, 1,794.87 adet 2 ürünün ürettiğinde \$73,589.73 kar ile karlılığını maksimize etmektedir.

İş rotasyon programı uygulayan bir şirket için, her bir departmandaki kullanılabilir adam-saat değişken hale gelmektedir. Bu demektir ki, departman i için kullanılabilir adam-saat, ilk miktar ve transfer edilen saatlerin toplamı, bu rakamdan dışarı transfer edilen saatlerin sayısının çıkarılmasıdır. Çalışanlar, eski görevlerindeki kadar yeni görevlerinde üretken olamayacakları için transfer oranı matrisi belirlenmiştir. Bu oran, bir transferle oluşan etkinlik kaybını göstermektedir. Bu matrisin d_{ij} bileşeni, i departmanından 1 saat transfer edildiğinde j departmanı tarafından elde edilen efektif saatleri göstermektedir.

Tablo 3.2. Transfer Oranı Matrisi

Departmana Departmandan	1	2	3	4
1	1	1/2	0	0
2	2/3	1	0	2/3
3	1/2	3/4	1	0
4	2/5	0	0	1

Örneğin, departman 3'ten departman 2'ye transfer edilen her bir saat, sadece departman 2'nin saatinin $\frac{3}{4}$ 'ü kadar değer yaratmaktadır. Matristeki 0'lar, uygun olmayan transfer ve rotasyonları göstermektedir.

Bu transfer oranı matrisini kullanarak, departman i için elde edilebilir saat sayısı (2) denklemi ile verilmiştir.

$$b_i = b_i^* + \sum_{j=1}^m d_{ji}t_{ji} - \sum_{j \neq i} t_{ij} \quad i = 1, 2, \dots, m \quad (2)$$

Burada, b_i^* departman i'deki ilk adam-saat işgücü sayısını göstermektedir. t_{ji} departman j'den departman i'ye transfer edilen adam-saat sayısını göstermektedir. Çalışanları departmanlar arasında transfer etme olanağı nedeniyle ortaya çıkacak problem, (P) problem formunda ele alınabilir, b'yi çözmek için (2) denklemi kullanılır. Lineer programın sonucu:

$$\begin{aligned} & \max \quad cx \\ & \text{s.t.} \\ (P_i) \quad & \sum_{j=1}^n a_{ij}x_j - \sum_{j=1}^m d_{ji}t_{ji} + \\ & \sum_{j \neq i} t_{ij} \leq b_i^* \quad i = 1, 2, \dots, m \\ & x_1, \dots, x_n \geq 0 \end{aligned} \quad (3)$$

Çalışanları rotasyona tabi tutma nedeniyle oluşan (P) deki değişikliklere ek olarak, pek çok durumda bir departmandaki tüm işgücü saatlerinin rotasyona tabi olmadığı unutulmamalıdır. Bu nedenle gösterimde aşağıdaki ek kısıtlar transfer değişkenlerine eklenmelidir.

$$\begin{aligned} t_{12} & \leq 800 \\ t_{21} + t_{24} & \leq 1000 \\ t_{31} + t_{32} & \leq 2000 \\ t_{41} & \leq 400. \end{aligned} \quad (4)$$

Tablo 3.1.'deki transfer oranı matrisi ve (2) ve (4) denklemleri kullanarak, departmanlar arası transfer edilebilir adam-saat problemi tekrar formüle edilebilir. Bu, esnekliğin ve karın artması olasılığını sağlayacaktır. Bu yeniden formüle edilmiş problem, orijinal ürün karışım problemi ile aynı lineer programlama modeli ile çözümlenecektir. Sonuçlar Tablo 3.3'de sunulmuştur. Amaç fonksiyonu \$78,029.82 de maksimize edilmiştir.

Tablo 3.3. Esnetilmiş Lineer Program Bilgisayar Sonuçları

Değişken	Miktar
X_1	4189.5
X_2	4014.98
b_1	6537.41
b_2	5298.01
b_3	7000
b_4	1832.92
t_{12}	0
t_{21}	55.84
t_{24}	646.15
t_{31}	0
t_{32}	0
t_{41}	0

Şirketin iş rotasyonu programını uygulayarak karını \$4,440.09 artırdığı görülmektedir. Ancak analiz kısa dönemli karakterdedir. Bu demek oluyor ki, iş rotasyonu problemini kısa dönemli yararları baz alarak uygulamaya kalkışılmıştır. Uzun dönemli yararlarının da olacağı mutlaklıdır. Eğer iş rotasyonu maliyetleri karda kısa dönemli düşüşler oluştursa da, yine de aynı çalışanları, diğer planlama periyodunda herhangi bir ek eğitim olmadan, rotasyona tabi tuttuğumuzda, uzun dönemde çok önemli boyutta yararlar olabilecektir.

3.11.3.2. Uzun Dönem Problemi

İş rotasyonu programının kısa dönemli analizinde, lineer programın optimal çözümü olarak, çalışanlar sadece boş zamanları olduğunda diğer işlere aktarıldığında edildiğinden daha büyük bir kara yol açacağı görülmüştür. Bu, yönetimin bakış açısına göre ideal tipte bir iş rotasyonu programı olarak görülecektir. Her ne kadar durum bu şekilde olsa da, çalışanlar iş rotasyonu programının pratikte nasıl işlediğini keşfettiğinde, herhangi biri beklenmedik direnç gösterebilir. Daha gerçekçi bir program, her bir periyotta belirli bir sayıda adam-saat gereksinimi duyacaktır.

Bir iş rotasyonu programı dizayn edildiğinde, çalışanlar zamanlarının belirli bir yüzdesini, farklı görevlerin her bir planlama periyodunda geçirmelidirler. Daha sonra ek kısıtlar lineer programımıza eklenecektir. Bu durumda, iş rotasyon programı kurulduktan sonra oluşan optimal çözümün öncekinden daha düşük kara yol açacağını görülebilir.

Bir diğerk faktör öğrenmedir. Çalışanlar rotasyon oldukları işe daha yatkın hale geldiklerinde, üretkenliklerinin artması beklenebilir. Ayrıca çalışanın rotasyon programı nedeniyle asıl işinde daha üretken olma olasılığı vardır. Bu hipotezi destekleyen kesin kanıtlar olana kadar, genel üretkenlik artışı olmayacağı varsayılmaktadır. Sadece öğrenme etkisi nedeniyle üretkenlik artışları olabileceği düşünülmektedir.

Bir iş rotasyonu programının uzun dönem uygulamasında elde edilecek karşılık artışına neden olacak diğerk bir faktör, yönetim tarafından desteklenen karşılıklı eğitim programlarıdır. Karşılıklı eğitim ve öğrenme faktörünün etkileri, transfer oranlarının artmasına neden olacaktır. Eğer program başarılı ise bu artış, yönetimin bu programları destekleyeceği seviyedeki uzun dönem kar artışlarına erişebilecektir.

Uzun dönem analizine, çalışanların her bir planlama periyodunda zamanlarının belirli bir yüzdelerini farklı işlerde geçirmelerini sağlayan bir program dizaynını adapte ederek başlanıldığı taktirde, P_i , çalışanlar i işine ilk atandığında, zamanlarının farklı işlerde geçirmeleri için gerekli minimum yüzdesini göstermektedir. m_i , transfer edilmesi gerekli minimum saat sayısını göstermektedir. Elde edilen eşitlik:

$$m_i = p_i b_i^* \quad (5)$$

Bu ek kısıt, her bir iş için bir kısıt olarak basitçe eklenerek, kısa dönem formülasyona entegre edilebilir:

$$\sum_{j \neq i} t_{ij} \geq m_i \quad (6)$$

Bir önceki bölümdeki gösterime devam ederek, spesifik olmak için, yönetim gereğince, diğerk operasyonlara transfer edilen işlemler için gerekli adam-saatın en azından %15 olarak tanımladığını varsayalım. Bu durumda $i=1,2,3,4$ için $p_i = .15$, $m_i = .15 b_i^*$ elde edilir. Bu sonuçlar daha önceki formülasyona entegre edilirse çok kısıtlı lineer program elde edilmesine neden olacaktır ve toplam \$72,118.70 kar oluşacaktır. Böylece, çok kısıtlı bu rotasyon programı, şirkete kısa dönem karlarında \$1,471.03 olarak düşüş oluşturacaktır. Kısa dönem analizi programın karlı olmadığı ve uygulanmaması gerektiği sonuca vardırabilecektir.

Öğrenmenin bir iş rotasyon programının uzun dönem karlılığına etkisine bakılacak olunursa, d_{ij} , i işinden j işine transfer olan çalışanın tahmini verimlilik yüzdesi, öğrenmenin etkisi de bu yüzdeyi artırma yönünde olsun. $d_{ij}(k)$ 'yı k periyodunda i işinden j işine transfer verimliliği olarak gösterirsek, öğrenme oranı $[1-d_{ij}(k)]$ olacaktır.

e_{ij} bir planlama periyodundan diğerine öğrenme oranı yüzdesini gösterirse, $k+1$ periyodundaki transfer oranı $d_{ij}(k+1)$,

$$\begin{aligned} d_{ij}(k+1) &= [1-d_{ij}(k)]e_{ij}+d_{ij}(k) \\ &= e_{ij}+d_{ij}(k)[1-e_{ij}]. \end{aligned} \quad (7)$$

Burada k sonsuza giderken, i işinden j işine transfer oranı 1'e yaklaşacaktır. Bu demektir ki, yeterli deneyime sahip olan çalışanın, transfer olduğu işinde de ana işinde olduğu kadar verimli olması beklenmektedir. Bu öğrenme formüllerinin sadece mümkün transferler için d_{ij} ye uygulanabilir olduğunu belirtilmelidir.

Burada öğrenmenin transfer oranına etkisinin kısa dönemde karsız olduğunu görülebilmektedir. Oranlarda artış daha sonraki zamanlarda mümkün olacaktır. Öğrenme faktörünün nasıl ortaya çıktığını göstermek için örneğe geri dönecek olursa, gösterimin amaçlarına uygun olarak, öğrenme oranı e_{ij} 'nin sabit olduğu varsayımıyla, önemsiz karışıklıkların üstesinden gelmek için tüm i ve j 'ler için $e_{ij}=.50$ olarak tanımlanmıştır. 2. periyottaki transfer oranlarını belirlemek için,

$d_{ij}(2)=.50+d_{ij}(1)[1-.50]$; ve genel olarak, herhangi bir $k+1$ periyodunda, transfer oranı aşağıdaki formülasyonla hesaplanırsa; $d_{ij}(k+1)=.50+d_{ij}(k)[1-.50]$.

Bu gereksinimden dolayı yapılması gereken tek değişiklik lineer program formülasyonunda yapılacak olan değişikliktir, yani k periyodundan $k+1$ 'e geçerken transfer değişkenlerinin katsayılarının güncellenmesidir.

Periyot 2 ve 3 için bu katsayılar değiştirildiğinde, periyot 2 için kar \$73,030.020 olarak değişmektedir. Öğrenmenin etkisiyle 2. periyottaki kar 1. periyoda göre artmıştır. Eğer iş rotasyonu olmasaydı 2. periyotta kardaki düşüş \$579,.53 olacaktı. 3 periyot içinde benzer şekilde katsayılar güncellenip hesaplandığında karın \$73,546.80 olduğu görülmektedir. Bu ise iş rotasyonu programından dolayı \$42.93'lük düşüş ifade etmektedir. 4. periyotta kar \$73,764.40 olmuş yani iş rotasyonu olmayan duruma göre \$74.67'lik bir kar artışı sağlamıştır.

Benzer şekilde diğer periyotlar için de hesaplama yapılabilir. Fakat kısa dönemde iş rotasyonunun karlı olmayışını görmek için ilk üç periyotta uygulama yapmak yeterli olmuştur. Öğrenmenin etkisi uzun dönemde karlılık olarak dönebilir. Karlılıktaki artış anlamlı görünse de görünmese de benzer bir programı hayata geçirmeden önce yeterli düzeyde yatırımın geri dönüşüne dair analizler yapılmalıdır.

Uzun dönemli bir iş rotasyon programının implementasyonunda belirli işlerde yönetim çapraz-eğitimler sağlamalıdır. Bu etkene de yer vermek için lineer program modelinde başka bir yaklaşım olarak transfer oranı matrisindeki elemanlar artırılabilir. Transfer matrisinin hangi elemanını geliştirerek karlılığın daha çok artırılabilceği de analiz edilebilir. her bir transfer katsayısını değiştirerek amaç fonksiyonunun değişimi gözlenerek bu yaklaşım elde edilebilir. Amaç fonksiyonundaki en yüksek artışı sağlayan transfer oranı üzerine gidilerek çapraz-eğitimsel buradan başlanabilir.

3.11.3.3. Sonuçlar

Motivasyon amaçlı iş dizaynının şirket karlılığına direkt etkisi üzerine çok çalışma yapılmamıştır. Bu model oluştururken Sweeney ve Williams'ın kısa dönem etkilerini içeren modeli baz alınmıştır ve iş rotasyonunun uzun dönemdeki etkilerini de kapsayacak şekilde geliştirilmiştir. Görülmüştür ki öğrenme ve çapraz eğitimler sayesinde kısa dönemde karsız olan iş rotasyonu programları uzun dönemde firmaya kar sağlayabilir.

3.11.4. Fiziksel İş Yükünü Azaltıcı İş Rotasyonu Modeli

Kuijer, Visser ve Kemper (1999)'in ortak çalışması olan bu modelde iş rotasyonunun fiziksel iş yükü üzerindeki etkileri, erkek işçilerin çalıştığı atık toplama bölümünde incelenmiştir. İlgili tablolar Ek_E'de verilmiştir.

İş rotasyonu uygulamasından önce, bir işçi, sokak süpürgeci, atık toplayıcı veya şoför olarak çalışmaktayken, uygulama sonrasında her işçinin gün içinde, bu üç alternatif işten ikisinde dönüşümlü olarak çalışmasına izin verilmiştir. (örneğin, atık toplama/sokak süpürme, atık toplama /şoförlük, sokak süpürme/şoförlük). İki rotasyon uygulanmayan grup ve iki rotasyon uygulanan grup seçilmiş ve karşılaştırılmıştır. Tam bir çalışma günündeki fiziksel iş yükü; algılanan yük, enerji yükü ve duruş yükünün ölçülmesi ile belirlenmiştir. İş rotasyonu, algılanan yük ve

enerji yükünün bariz şekilde, duruş yükünün ise çok az düşmesi şeklinde sonuçlanmıştır. Sonuçlar göstermiştir ki, bir işin yapılması için gerekli iş yükü iş rotasyonu ile, atık toplama bölümünde çalışan işçiler için genel olarak azalmıştır.

El ile malzeme yükleme ve toplama işleri, büyük ölçüde kas sakatlıklarına, hastalıklarına neden olur ve yüksek maliyetlidirler. Bir çok değişken bu sağlık sorunlarına etki eder. Ele alınan nesnenin ağırlığındaki veya üzerinde durma süresindeki değişimlerin birincil önemli konu olmasında genel bir görüş birliği olmasına rağmen, fiziksel iş yükü ve kas rahatsızlıkları konusunda laboratuvar ve saha çalışmaları arasındaki ilişki nadiren kurulabilmektedir. Bu nedenle, kas rahatsızlıklarını önlemek için en etkin yol birkaç değişkeni etkilemeye çalışmaktır.

Muhtemel önleyici ölçütler beş gruba ayrılabilir: (1) Mühendislik değişkenleri (atölyeler gibi), (2) iş organizasyonu, (3) kişisel koruyucu ekipmanlar, (4) eğitim, (5) yönetsel kontrol (işçi seçimi gibi). Kas rahatsızlıkları riskini azaltmak için başlangıç noktası ergonomik açıdan, çalışma yerinin yeniden düzenlenmesi olmalıdır. Atık toplama işinde olduğu gibi, belirli bir çalışma yeri olmayabilir. Yeniden düzenleme, ana hatlarıyla, toplanan atıklar ile sınırlıdır. Son çalışmalar göstermiştir ki, mini-konteynırların kullanımı polietilen torba kullanımına oranla, daha az fiziksel güce ihtiyaç gerektirmektedir **(Frings-Dresen ve diğ., 1995a)**. Mimari estetiğin önemli olduğu ve yüzölçümün düşük olduğu ülkelerde mini-konteynır kullanımı mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, polietilen torbalarla atık toplama işindeki iş yükünü azaltmak için en etkin yol, iş rotasyonu uygulayarak çalışma düzenini değiştirmek olacaktır. Bu modelde iş rotasyonu “düzenli bir program çerçevesinde veya anlık olarak çalışanların kendi aralarında anlaşarak üzerinde mutabakata vardığı çeşitli işler arasında dönüşümlü çalışmalar” olarak tanımlanabilir.

İş rotasyonu, sıklıkla çalışanların yeteneklerini geliştirmek ve günlük çalışma hayatının monotonluğunu azaltmak için kullanılmasına rağmen, dönüşümlü işler arasındaki farklı tiplerdeki mekanik yüklerin veya yüksek / düşük enerji yüklerinin dengelenmesi amacıyla da kullanılabilir. Özellikle, dinamik iş tipleri ve kas gücü aktivelerinde büyük değişim gösteren işlerde bu prensiple büyük yarar sağlanabilir. Bir incelemede, uzun süreli sabit kıyı balıkçılığı işindeki iş yükü irdelenmiş mürettebatın kendi iş rotasyon sistemini kurdukları saptanmıştır **(Rodahl ve Vokac, 1977)**. Çalışma, iş rotasyonunun etkilerinin geliştirilmesi üzerine tasarlanmamasına karşın, kıyı balıkçılığının yaşlı balıkçılar için uygun olmadığı, etkin bir sistem için iş

rotasyonunun gerekliliği ile sonuçlanmıştır. Henderson (1992) tavukçuluk işleri için bir rotasyon sistemi geliştirmiştir. Her iş, düşük fiziksel gerilimden ulaşılması zor ve yüksek fiziksel gerilime doğru derecelendirilmiştir. Yüksek fiziksel gerilimli işler ergonomik olarak yeniden tasarlanması gereken işlerin başında gelmektedir.

3.11.4.1. Metot

İş Rotasyonu:

İş rotasyonu uygulamasından önce atık toplama bölümünde bir işçi, işe sokak süpürgeci olarak başlamakta, birkaç yıl sonra atık toplayıcı olabilmekte ve sonunda sokak süpürge makinesi kullanıcısı olabilmektedir. İş rotasyonu uygulamasından sonra her işçiye bu her üç işi yapma izni verilmiştir.

Fiziksel iş yükünü azaltmak için gün içinde işler arasında dönüşüm önerilmektedir. Sabahları herkes işe başlar, sabah ilk dinlenme arasından ve öğle yemeği arasından sonra görev değişimi yapılır. Gün boyunca işçiler iki veya üç iş arasında dönüşümlü olarak çalışmaktadırlar.

Katılımcılar:

Bu çalışmada örneklem grup olarak atık toplama bölümündeki erkek işçiler incelenmiştir. Sekiz işçi rotasyonsuz sisteme göre çalışmıştır. En çok fiziksel işgücü gerektiren iki iş seçilmiş olup, dört adam atık toplayıcı (grup RR) ve dört adam sokak süpürgeci (grup SS) olarak çalışmıştır. Diğer sekiz işçi rotasyonlu sisteme göre çalışmıştır. En çok ve en az fiziksel işgücü gerektiren işler seçilmiş olup; dört adam atık toplayıcısı/sokak süpürgeci (grup RS) ve dört adam sokak süpürgeci/şoför (grup SD) olarak çalışmıştır. Her dört gruptan ikişer işçi sabahları aynı işe işe başlamıştır. Diğer ikişer eleman güne diğer işlerle başlamışlardır. Dönüşümlü grupta işlerde rotasyon uygulanmış, örneğin iki işçi atık toplama işi ile başlayıp, sonra sokak süpürme işine geçmiş ve günü yine atık toplama işiyle tamamlamışlardır.

Rotasyonsuz sisteme göre çalışan işçilerin fiziksel iş yükleri, rotasyonlu sisteme göre çalışan işçilerinki ile karşılaştırılmıştır. Her grup için, yaş, boy, kilo, maksimum oksijen tüketimi, çalışma ve dinlenme sırasındaki kalp atış hızı değerleri incelenmiştir. Deney boyunca farklı değerkenler bir laboratuarda test edilmiştir.

Fiziksel iş yükü:

Fiziksel iş yükü; işgünü boyunca algılanan yük, enerji yükü ve duruş yükünün ölçülmesi ile belirlenmiştir.

Algılanan yük, işgünü boyunca, hissedilen yorgunluğun ortalama miktarı ve gayretin ortalaması olarak saptanmıştır. İşçilerin yorgunluk hisleri ve gayretleri her saat ölçülmüştür.

Enerji yükü, çalışma günü boyunca işçilerin ortalama kalp atış hızları olarak nitelendirilmiş, küçük bir bilgisayar yardımıyla kaydedilmiştir (**Astrand ve Rodahl, 1986**).

Duruş yükü ise bedenin 45° dereceden büyük esnemeleri ve bir ya da iki kolun 60° den daha fazla açıda kaldırılması olarak tanımlanmıştır. Atık toplayıcı ve sokak süpürgecisi işçilerde, bedenin konumu ve kolların yukarı kaldırılması TRAC (bilgisayar üzerinde görev kaydetme ve analiz sistemi) sistemi ile kaydedilmiştir. Her 15 sn. de gözlemler bir cep bilgisayarına kaydedilmiştir.

Kontrol Edilemeyen Değişkenler:

Ölçümler, işçilerin günlük rutin işlerini yapışları sırasında alınmıştır, o sebeple bazı kontrol edilemeyen değişkenler sonuçları etkileyebilecektir. Bu nedenle gerçek zaman tabanlı bir analiz çalışması ile sonuçlar ikinci kez gözlemlenmektedir. Muhtemel kontrol edilemeyen değişkenler, çalışma boyunca ellenen/taşınan nesne sayısı TRAC yardımıyla tüm gün boyunca kayıt altına alınmıştır. Buna göre, gözlemlenen değişkenler ve kategoriler şu şekilde belirlenmiştir; konu (atık toplama, sokak süpürme, ve duraksama vb.), faaliyet (yürüme, süpürme ve kürekle alma vb.) ve yük taşıma (atık torbası, süpürge, kürek vb.) ve bir seferde kaldırılan torba sayısı (örneğin, 1, 2 veya 5 torba).

Veri Analizi:

Ortalama algılanan yük, enerji yükü ve duruş yükü her bir işçi ve ardından grup için tam bir işgünü olarak tespit edilmiştir. Fiziksel iş yükü ve kontrol edilemeyen değişkenlere ilişkin farklar ANOVA kullanılarak hesaplanmış ve sonradan F-test ile test edilmiştir. İki grup arasındaki farkın test edilmesi t-test ile gerçekleşmiştir.

Çeşitli kontrol edilemeyen değişkenlerin, fiziksel iş yükü üzerindeki etkileri çoklu regresyon analizi ile test edilmiştir.

İstatistiksel analizi StatView SE+G (Abacus inc.) yazılımı ile gerçekleştirilmiştir. İstatistiksel açıdan, $P < 0.05$ değerler dikkate alınmıştır.

İlgili tablolar Ek_E’de yer almaktadır.

3.11.4.2. Sonuçlar

Fiziksel iş yükü:

İş rotasyonu, bir işgünü boyunca hissedilen yorgunluk (RPF) ve hissedilen çaba (RPE) üzerindeki bir etkendir ($F=7.48$, d.f.=3.12, $p=0.004$; $F=9.3$, d.f.=3.12 $p=0.002$).

Atık toplayıcıların, bir gün boyunca hissedilen yorgunlukları ve gösterdikleri çaba hissi, diğer gruptan daha fazladır.

İş rotasyonunun enerji yükü üzerinde etkili olduğu gözlenmiştir. ($F=6.47$, d.f.=3.12, $p=0.008$). Atık toplayıcıların kalp atış hızları (%HRR), diğer gruptakilerden önemli ölçüde yüksektir. Buna karşın diğer 3 grubun kalp atış hızları arasında önemli bir fark yoktur.

İş rotasyonu, gövdenin 45° den fazla esnemesinin süresi üzerinde etkilidir. ($F=37.03$, d.f.=3.12; $p=0.0001$). Gövdenin 45° den fazla esnemesi durumu atık toplayıcılarda diğer gruplara göre belirgin ölçüde fazladır. Gövdenin 45° den fazla esnemesi durumu atık toplayıcılar/sokak süpürücüler grubunda da sokak süpürücüler/şoförler grubuna göre daha fazla oluşmuştur. Diğer iki grup arasında önemli bir fark yoktur.

İş rotasyonunun kolların 60° den fazla yukarı kaldırılması durumuna bir etkisinin olmadığı gözlenmiştir.

Kontrol Edilemeyen Değişkenler:

Ortalama, standart sapma (SD) ve muhtemel kontrol edilemeyen değişkenler aralığı 4 grup için de incelenmiştir. Atık toplayıcılar grubu “atık toplama” görevini yerine getirmiş ve “taşıma” faaliyeti, atık toplama ve sokak süpürme grubuna oranla daha uzun sürmüştür. ($t=4.41$ $p=0.002$; $t=3.87$, $p=0.004$).

Atık toplayıcılar, atık toplayıcılar / sokak süpürücüler grubuna oranla iki kattan daha fazla miktarda atık torbası kaldırmışlardır ($t=6.37$, $p < 0.001$). İş rotasyonunun sokak süpürme sıklığı üzerinde etkisi yoktur.

İş rotasyonu şoför olarak çalışanlar üzerinde etkili olmuştur. (($f=7.27$, $d.f.=3.12$, $p=0.005$). Atık toplayıcılar grubu ve atık toplayıcılar / sokak süpürücüler grubu sokak süpürücüler ve sokak süpürücüler/şoförler grubuna göre daha kısa periyotta sürmüşlerdir.

İş rotasyonunun çalışılmayan süreye de etkisi vardır. İş-dışı konuların yapılma sıklığı, rotasyonsuz sistemde çalışan grupta, rotasyonlu sisteme göre çalışan gruba oranla daha azdır ($F=3.66$, $d.f.=3.12$, $p=0.047$).

İş rotasyonu çalışma gününün uzunluğunda da etkindir ($F=7.27$, $d.f.=3.12$ $p=0.005$). Atık toplayıcıların çalışma günü süresi, diğer 3 gruptan daha kısadır.

Bunların dışındaki kontrol edilemeyen değişkenler diğer 4 grupta önemli bir farklılık göstermemektedir.

Kontrol Edilemeyen Değişkenlerin Fiziksel iş yükü Üzerine Etkisi:

Atık toplama boyunca fiziksel iş yükü birkaç değişken ile açıklanabilir. Sonuçlar göstermiştir ki, atık torbalarını taşıma sırasındaki hissedilen yorgunluk ve hissedilen çaba, sırasıyla %91 ($F=58.5$, $p<0.001$) ve 87% ($F=40.3$, $p<0.001$).

Atık toplama boyunca %76'lık enerji yükü gövdenin 45° 'den fazla eğildiği zaman ve çalışma günün uzunluğu ($F=7.9$, $p<0.05$) olarak açıklanmıştır.

Atık toplama boyunca bedenin duruş yükünün %81 olması “taşınan torba miktarı” değişkeni ile ($f=58.5$, $p<0.05$) açıklanmıştır.

İş rotasyonu:

İş rotasyonu uygulamasının amacı, atık toplama işindeki günlük fiziksel talebi işçiler arasında eşit olarak bölmektir. Sonuçlar göstermiştir ki, bu hedef tam manasıyla gerçekleştirilememiştir. Örneğin, toplam torba sayısı rotasyonlu grupta, atık toplama/sokak süpürme grubuna göre iki kattan daha fazla miktardadır. Bu sonuç muhtemelen o günlerde caddelerde daha az torba bulunmasından kaynaklı değildir. Daha mantıklı bir açıklama, atık toplayıcılar/sokak süpürücüler grupları arasındaki ayarlama eksikliğidir. Her günlük ölçüm periyotları boyunca sadece bir işçi gözlemlenmiştir. Onunla aynı işi yapan meslektaşları aynı anda izlenmemiştir. Standard sapma ve çalışılmayan zamanlar analizi ve toplanan torba miktarı, atık toplama/sokak süpürme ve atık toplama grupları için karşılaştırılmış, gözlemlenmeyen atık toplayıcılar/sokak süpürücüler daha fazla atık toplamış

olmalıdırlar. Bu sonuç, sonuca ulaşmaya engel olmuştur. Bu etmene rağmen, iş rotasyonunun fiziksel iş yüküne etkileri konusunda birkaç yorum getirilebilir.

Atık toplama yüksek enerji ve duruş yükü nedeniyle en çok fiziksel güç gerektiren konudur. İş rotasyonu yapılan işin yoğunluğu üzerinde etkin değildir. Dakikada toplanan torba sayısı, kalp atış hızı yüzdesi, alınan maksimum oksijen yüzdesi, atık toplama işi boyunca atık toplama ve atık toplama/sokak süpürme grupları arasında değişiklik göstermemektedir. Toplanan torbanın cinsi de iki grup arasında önemli değildir. Bu nedenle fiziksel iş yükünün atık toplayıcılar grubunda en yüksek olması şaşırtıcı değildir.

Bununla birlikte, bir sonuç, fiziksel iş yükünün azaltılmasında iş rotasyonunun pozitif etkisini göstermesi açısından çok dikkat çekicidir. Atık toplayıcılar/sokak süpürücülerdeki fiziksel iş yükü, sokak süpürücüler ve sokak süpürücüler/şoförler ile karşılaştırıldığında sadece vücudun duruş yükünde farklılık görülmektedir. Hissedilen yorgunluk, hissedilen çaba, enerji yükü, kolların duruş yükü, bu iki grup arasında farklılık göstermemektedir.

İşlerdeki değişme, değişik durum ve aktivitelere neden olmakta ve bunun için daha fazla heterojen fiziksel yük oluşmaktadır. Torbaları kaldırmak ve fırlatmak, muhtemelen, bir süpürge ile süpürmekten daha fazla gayrete neden olmaktadır. Diğer yandan, süpürme işlemi, omuzlara ve kollara vereceği statik yükler açısından bu bölgelere daha fazla gayret gerektirecektir. Dahası, van Dieen ve Oude Vrielink (1994) göstermiştir ki, iş rotasyonu, işin görünümünü geçici olarak değiştirir. İş yoğunluğu üzerinde değişim yokken, iş rotasyonu enerji depolanması konusunda olumlu etkide bulunabilir. Van Dieen ve Oude Vrielink viskolastik davranışa sahip olan biyolojik yapılarda, enerji depolamanın %24 azaldığını bulmuştur. Bu nedenle, aynı miktar iş düşünüldüğünde rotasyonlu sisteme göre çalışan işçilerin rotasyonsuz işçilere göre genel olarak daha az fiziksel iş yükü harcadıkları yaklaşımı mantıksız değildir. Dahası, iş sonuçları ve yorgunluk arasındaki ilişki lineer olmayabilir ancak eksponansiyel olabilir (Kilbom, 1995). Belirli miktar bir işin üzerinde bitkinlik daha hızlı bir şekilde yükselir. Bu yüzden daha çok ve az güç sarf edilen işler arasında rotasyon yapmak, bitkinliğin hızla artmaya başladığı yani eksponansiyel arttığı eşik noktalar açısından önem taşımaktadır.

İş rotasyonu sonuçları tam bir işte daha fazladır. İşçiler rotasyonla atık toplama işinin daha büyük kısmı yapmıştır. Birkaç çalışma raporu göstermiştir ki, hissedilen yükü, fiziksel yükten daha fazlası etkilemektedir (**Borg, 1978**). Diğer ilişkili faktörler, “iş hoşnutsuzluğu” ve “motivasyon” dur. İş zenginleştirme, işi daha az monoton kılacak ve bu nedenle de işi sevmeme azalacak, işçinin motivasyonu artacaktır. Bu durum, iş tatminini artıracak ve muhtemelen hissedilen yük azalacaktır.

3.11.5. İşsizlere Yönelik Geçici Rotasyon Modeli

Bu kısımda literatürde Danimarka Modeli olarak da bilinen, Rose (**1999**)’un işsizlere yönelik rotasyon modelinden bahsedilecektir. Bu modelde iş rotasyonu diğer adıyla iş değiştirme, sınırlı sayıdaki boşlukların geçici olarak işsizler tarafından doldurulması anlamına gelmektedir. Bu boşluklar çalışanların işlerinden uzak kalmalarını gerektiren eğitime katılmaları nedeniyle oluşmuştur. Bu işsizler sahip oldukları becerileri pratikte gösterebilme şansını elde ederler ve kendilerini tekrar her gün çalışmaya alıştıırırlar.

1994’deki işgücü pazarı reformundan sonra iş politikaları genişletilmiştir. Bu politikanın temeli yeni bir oryantasyon kazanmıştır. İşsizlikle mücadele ve işsizlere mali destek sağlamak olan geleneksel iş politikası mantığı, işsizleri daha aktif hale getirerek işsizlikle mücadele şekline dönüşmüştür. Çalışanlara para yardımı yaparak, geçici süreler için onları işten uzaklaştırmak, hem çalışan hem de işsizlerin memnuniyetini artıran eğitim ölçümlerini elde edilmesine olanak sağlamıştır. Bu işten uzaklaştırma (örneğin her beş yılda bir) üç ana sebepten ötürü yapılmaktadır (**Rose, 1999**):

- Eğitim nedeniyle işten ayrılma (1 yıla kadar)
- Çocuk sahibi olma nedeniyle işten ayrılma (13 – 26 hafta)
- Dini günler nedeniyle işten ayrılma (1 yıla kadar)

Bu fikir özellikle KOBİ’lerdeki iş sahipleri için problem yaratmaktadır. Rotasyon sisteminde, iş sahipleri boş pozisyonlar için yedekte bulunabilecek bir işsiz seçerler. Bu sistemde yer almayan iş sahipleri eğitim ölçüm özelliklerinin yetersizliği, belli endüstrilerin ihtiyaçlarını sağlayan kişilerin eğitim bilgileri ve kurs organizasyonlarının içeriğinin yeteri kadar esnek olmayışı gibi konularda eleştiri yaparlar. Yer değiştirmenin önemli bir ön koşulu yer değiştirecek kişinin iş

deneyimine sahip olmasıdır. Çünkü, işverenler uzun süreli eğitim ya da yapılacakların, anlatılması fikrine sıcak bakmamaktadır. Bununla birlikte, sistemin yanlış kullanılma tehlikesi de vardır. Bazı işverenler belli bir grup çalışanın işsizlik sigortasından yararlanmalarına izin verirler ve gerektiğinde onlara tekrar iş verirler. Tüm katılımcılar bu sistemden faydalanırlar. İş sahipleri personel azlığı sıkıntısı çekmeden çalışanlar kaliteli işler çıkarırlar ve potansiyel olarak yeni çalışanlarla iletişim kurabilirler. Öte yandan işsizler kaliteli olma şansını yakalar ve kendilerini çalışan olarak kabul edip iş deneyimlerini artırır. Ayrıca işsizler kalıcı olarak çalışma şansını da artırır. Bunun ötesinde durumun psikolojik yönü oldukça önemlidir. Uzun süredir işsiz olan kişiler bu sistem sayesinde çalışanlarla yeniden sosyal iletişim içine girerler. Çalışan kişiler için iş rotasyonu doğal olarak herhangi bir garanti verilmemesine rağmen işsiz kalmaktan kurtulmak anlamına gelir. Öyle ki katıldıkları eğitim nedeniyle yeteneklerini de geliştirirler ve şirket için değerleri artar. Aynı zamanda iş ve gelirleri garanti altında olur.

İş rotasyonu işsizler için daha gelişmiş bir durum ortaya çıkarır. Sahip olunan özelliklerin yetersiz olması nedeniyle meydana gelen tıkanıklık ortadan kalkmış olur ve sonunda sistem daha esnek bir iş pazarı ortaya çıkarır.

3.11.6. Kamu Politikalarının Yönlendirmesi: Japonya ve Amerika

Bu kısımda Mourdoukoutas ve Roy (1994)'un iş rotasyonu ve kamu politikaları konusunda Japonya ile Amerika karşılaştırması yer almaktadır. Yüksek seviyede rotasyon, Japon endüstrisinin en belirgin özelliklerinden birisidir. İş Rotasyonu Japon ekonomik mucizesinin üç kutsal hazinesini olan hayat boyu iş imkanları, kıdeme göre maaş ve kuruluş sendikacılığını destekleyen bir koşuldur. Sektör koşulları ve iş ihtiyaçları değiştikçe Japon firmaları çekirdek işgücünü başka departmanlara kaydırmaktadır.

Aynı departman ya da farklı departmanlarda yapılan yeniden görevlendirmeler Amerika'ya göre Japonya'da çok daha sık yaşanmaktadır. Örneğin bir çelik işçisi emekliliğine kadar Amerika'da ortalama bir düzine farklı işte çalışırken Japonya'da bu rakam 3 düzinedir.

İşçileri ticarete göre organize eden Amerikan işçi sendikalarının aksine Japon işçi sendikaları kuruluşa göre organize etmektedir. Örneğin Japonya'da bir kurumda

alışan bir işçi boru tesisatı bölümünden elektrikli güç kaynağı kısmına geçmesine rağmen aynı sendikada kalmaktadır.

Literatürde Amerika ve Japonya'daki iş rotasyonu oranlarının farklılığını açıklayan bir model bulunmamaktadır. Bu çalışmada ise farklılığın sebepleri olarak kamu politikası adres edilmektedir. Aslında bu modelde şu soruya cevap aranmaktadır: Neden Amerika'da bir çalışan tipik bir işçi uzmanlaşmak ya da daha dar kapsamda beceriler gerektiren işlerde çalışma eğilimi gösterirken, Japonya'da bir çok işte ya da bir çok yetkinliği içeren düzeyde işlerde çalışmaktalar? Bu farklılık kamusal politikadan mı kaynaklanıyor?

Teknoloji değiştiği zaman çalışanlar da yeni işlere atanırlar ve kısa zamanda iş başı öğrenme ile yeni becerilere kavuşurlar. Fakat bu değişimin ardından gelen gerçektir. Bazen ise çalışanlar teknoloji değişimini öngörerek yeni beceriler öğrenmek işlerden işlere transfer olurlar. Bu yolla pazarın belirsizliğine karşı kendilerini biraz daha güvence altına almış olurlar. Çalışanlar açısından bakıldığında yeni beceriler öğrenmenin maliyeti yoktur, fakat tek maliyet işlerde derinlemesine uzman olamamaktır.

Japonya'da iş rotasyonunun Amerika'ya göre daha fazla olduğu kabul edilmektedir, çünkü Japonya'da öngörüye dayalı iş mobilitesi daha yüksektir. İş rotasyonunun Japonya'da daha fazla olmasının sebebi olarak işgücü pazarının ve politikalarının Japonya'da geleceği dönük öngörü olarak iş rotasyonunu desteklediği, Amerika'da ise iş kaybının ardından çalışanı yeniden mesleki eğitime tabi tutma yönünde olduğu değerlendirilmiştir.

İşgücüne yönelik kamusal politikalar her iki ülkede yetersiz bir şekilde gelir kaybını güvence altına almamıştır ki belki de bu yüzden öngörüye dayalı iş mobilitesi teşvik edilmektedir.

Amerikan tipi yerleştirme programları işsizliği azaltmaya yöneliktir. İşsiz kalanlara parasal tazminatlar ve yeni beceriler kazanmaya yönelik eğitim programları sunulmaktadır. Japonya'da ise işsizliği önlemeye yönelik programlar yer almaktadır. Bu programlar firmaları çalışanlarını eğitmeye ya da yan kuruluşlarına transfer etmeye teşvik etmektedir.

İdeal olan devletin gelecekteki potansiyel iş kayıplarına karşı çalışanları güvence altına almalarıdır. Aynı zamanda iş rotasyonu için ne cesaret verici ne de cesaret

kırııcı olmamalıdır. Devlet eğer iş güvencesi vermemenin yanında, iş rotasyonu ile ilgili objektif bir konumda olursa iş rotasyonu ortalamanın üzerinde olacaktır. İş rotasyonunu öngörüye dayalı olarak teşvik eden bir konumda olduğu takdirde ise rotasyon oranı hissedilir derecede fazla olacaktır.

Literatürde çoğunlukla eksik olan kısım çoğu becerinin sadece işi yaparak ya da pratik yaparak kazanıldığıdır. Bu teori de çalışanların neden üretken bir aktiviteden diğerine rotasyon olduklarını açıklamaktadır.

Sonuç olarak burada Japonya ve Amerika arasındaki iş mobilitesi farklılıklarının, işsiz kalanlar konusundaki sosyal politika farklılıklarını yansıttığı dile getirilmiştir. Japonya tarzı politikalar öngörüye dayalı iş mobilitesini teşvik etmektedir. Bunun yanında iş rotasyonu oranlarının farklılığının sebebi tamamen kamusal politika farklılıklarından kaynaklanmamaktadır. Ayrıca kanıtlanmıştır ki iş rotasyonunu teşvik edici yönde tasarlanmış hükümet ayrıcalıkları da etkin değildir. Fakat gelir kaybına karşı alınan önlem ve belirlenen politikalar faydalı olabilir.

Japon şirketlerinin aşırı iş rotasyonuna yapmalarına rağmen uluslararası piyasalardaki başarısı ise başka nedenlere dayanabilir. Farklı işlerde çeşitli yetkinlikler kazanma, yeni teknolojilere adaptasyon kolaylığı, ürün kalitesinin artırılması ve sunulan yeni ürünler iş rotasyonu ile kazanılan diğer avantajlar olabilir.

4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde Türkiye’de faaliyet gösteren şirketlerde İş Rotasyonu’nun ne doğrultuda uygulandığına dair yapılan araştırmanın sonuçlarından bahsedilecektir. Yapılan araştırma aynı zamanda önerilecek modele de katkı sağlayacaktır.

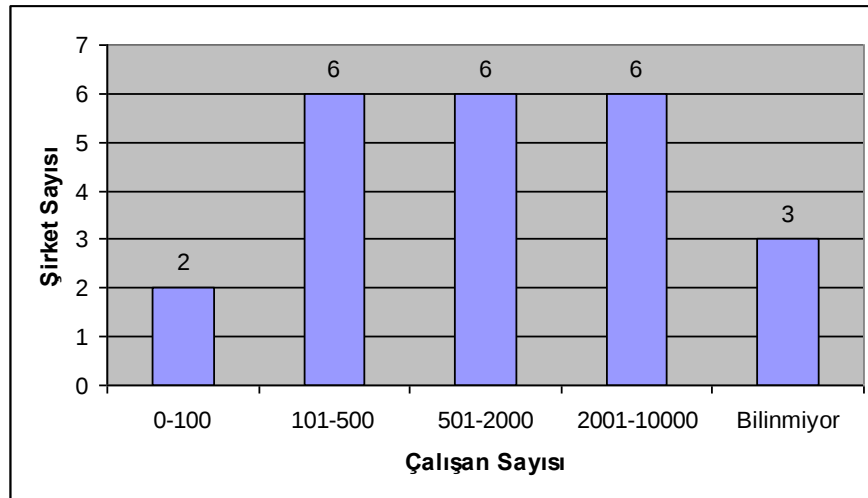
Araştırma Ek_A’daki 14 sorudan oluşan anket formu ile yapılmıştır. Çeşitli büyüklükteki 30 firmaya iletilen anketlerden %77 oranında geri dönüş sağlanmıştır. Şirketleri temsilen İnsan Kaynakları Yönetici ve Uzmanları tarafından yanıtlanan 23 adet anket çalışmaya dahil edilmiştir.

4.1. Sektör

Araştırma esnasında başta Enerji, Otomotiv ve Perakendecilik olmak üzere yaklaşık 10 farklı sektöre ait şirketlerden yanıt gelmiştir.

4.2. Çalışan Sayısı

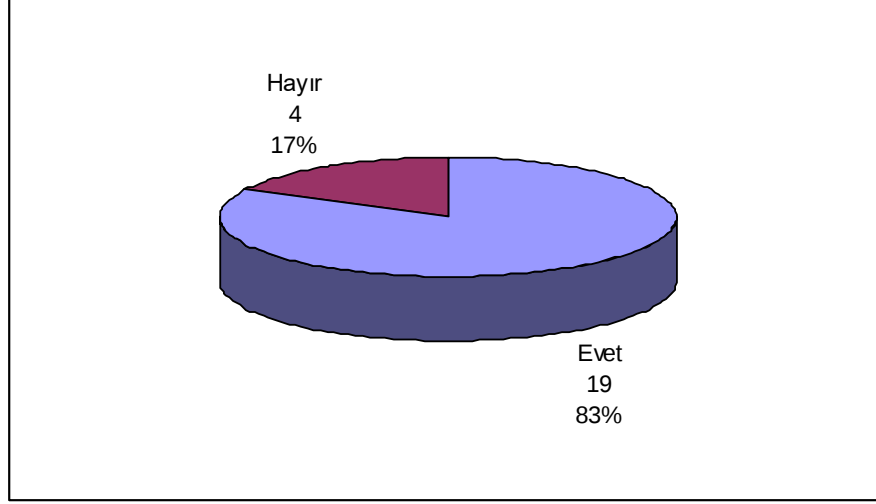
Araştırmaya katılan şirketlerin çalışan sayıları açısından geniş bir yelpaze de çeşitlilik göstermiştir. Aşağıdaki grafikte şirket çalışan sayılarına ait frekanslar yer almaktadır.



Şekil 4.1. Çalışan Sayıları

4.3. İş Rotasyonu Uygulaması

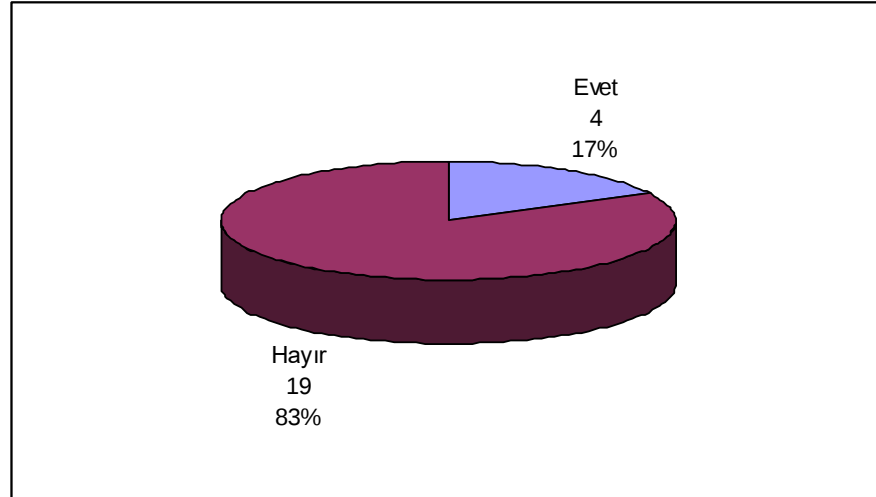
“İş rotasyonu şirketinizde fiilen uygulanıyor mu?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki grafikte belirtilmiştir.



Şekil 4.2. İş Rotasyonu Uygulaması

4.4. İş Rotasyonu Prosedürü

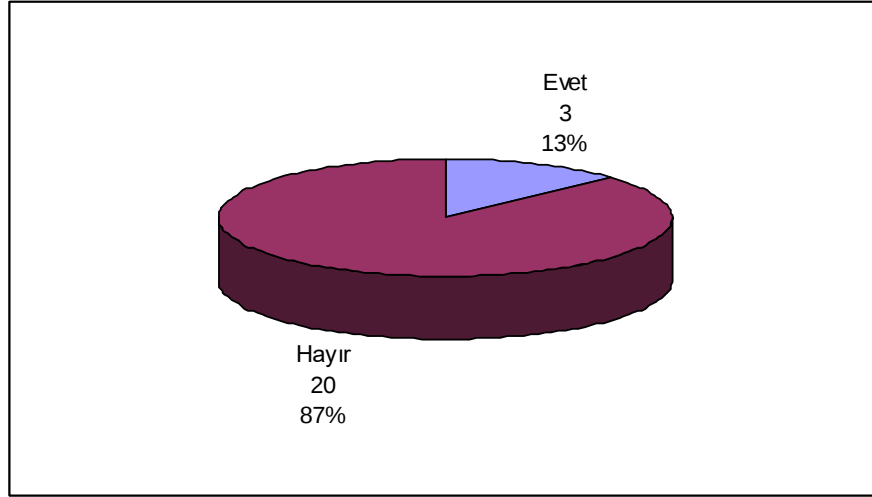
“İş rotasyonu sürecini tanımlayan yazılı bir prosedürünüz var mı?” sorusuna sadece 4 şirket “evet” yanıtı vermiştir. Şirketlerin iş rotasyonu süreçlerini çoğunlukla bir talimat ya da prosedüre bağlı kalmadan uyguladıkları sonucuna varılmıştır.



Şekil 4.3. İş Rotasyonu Konulu Prosedür

4.5. İş Rotasyonu – Kariyer Yolları

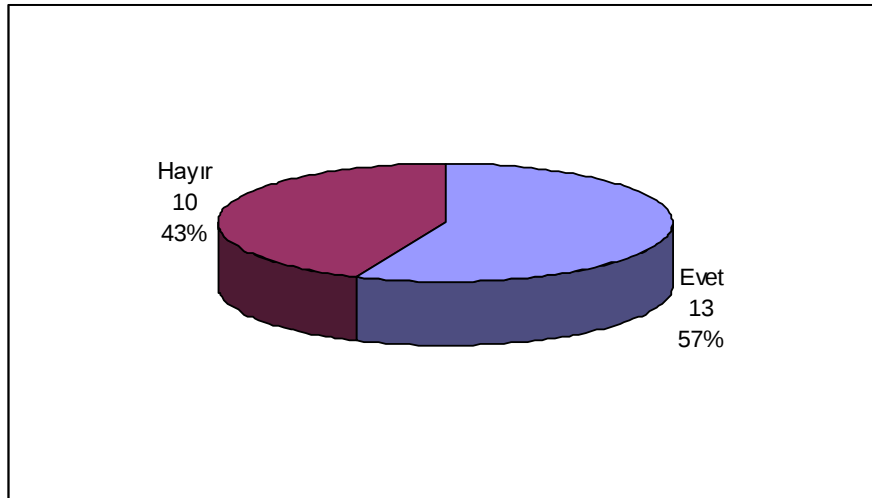
“İş rotasyonu kapsamında tanımlı kariyer yolları mevcut mu?” sorusuna şirketler çoğunlukla “hayır” cevabını vermiştir. Talimat ya da prosedür olmamasıyla da bağlantılı olarak iş rotasyonu kapsamında tanımlı kariyer yollarının eksikliği görülmektedir. Aynı zamanda Kariyer Planlama uygulamaları konusunda da henüz katedilecek mesafeler olduğu görülmektedir.



Şekil 4.4. İş Rotasyonu – Tanımlı Kariyer Yolları

4.6. Çalışanlardan Talep/Bilgi Toplama

“İş rotasyonu öncesi çalışanlardan bilgi/talep toplanıyor mu?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

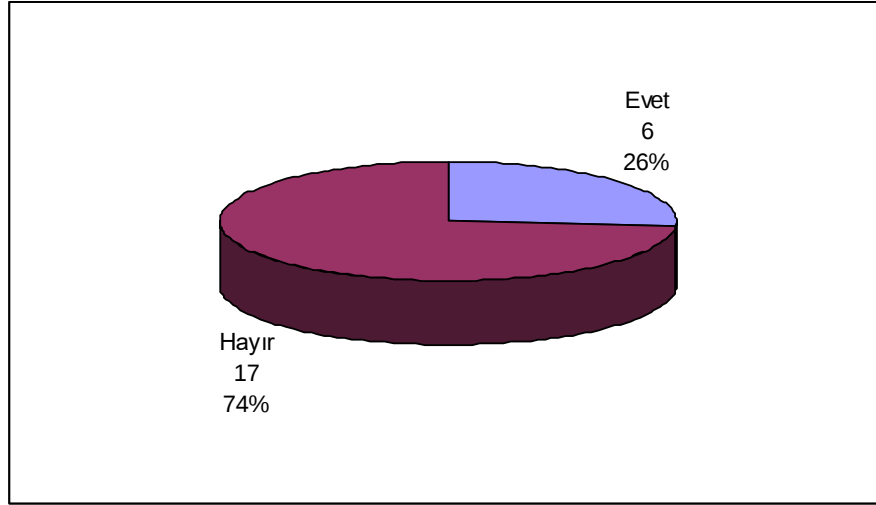


Şekil 4.5. Çalışanlardan Bilgi/Talep Toplama

Cevaplardan da anlaşıldığı gibi iş rotasyonu öncesi hemen hemen firmaların yarısı çalışanların fikrini almamaktadır. Gerek geliştirilmiş anket sistemleri ile gerekse informal geri bildirimlerle çalışanların görüşlerinin alınması sürecin etkinliğini artıracaktır.

4.7. Başarı Değerlendirmesi

“İş rotasyonu sonrası başarı değerlendirme yapıyor mu?” sorusuna verilen yanıtlar aşağıdaki gibidir:

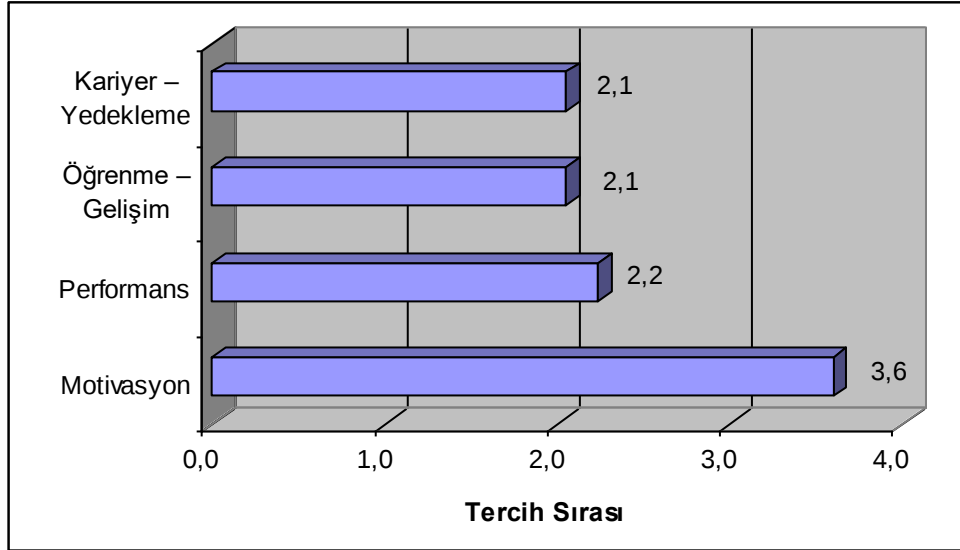


Şekil 4.6. Başarı Değerlendirmesi

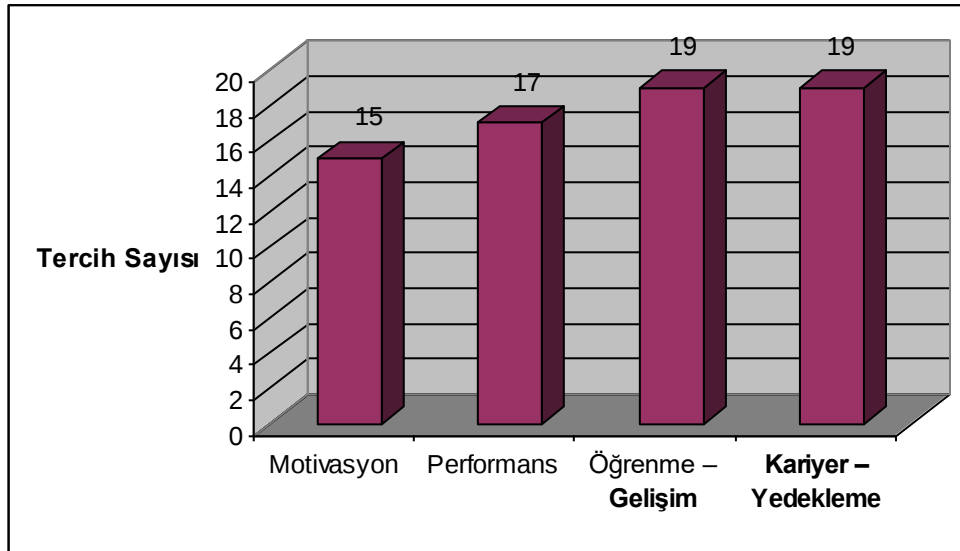
İş rotasyonu uygulamalarının zaaflarından bir tanesi de girdi/çıktı ölçüm eksiliğidir. Bu soruya verilen yanıtlardan da anlaşılaacağı üzere, şirketler genellikle sürecin başarısını değerlendirmemekte, katkılarını ölçmemektedir. Rotasyon sonrası çalışanların memnuniyeti, performanslarındaki değişim, verimlilik, karlılık, rotasyonun maliyeti, öğrenme süresi ve fırsat maliyetlerinin değerlendirilmesiyle sürecin etkinliği ölçülebilir. Çalışanlar açısından değerlendirme yapılırken anket yöntemi kullanılabilir.

4.8. Beklenen Çıktılar

“İş rotasyonu sürecinden beklenen çıktılar nelerdir?” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır. Tercih sırası hesaplanırken katılımcıların her bir seçeneğe verdiği önceliklerin ortalaması alınmıştır.



Şekil 4.7. İş Rotasyonundan Beklenen Çıktılar – Tercih Sıralaması

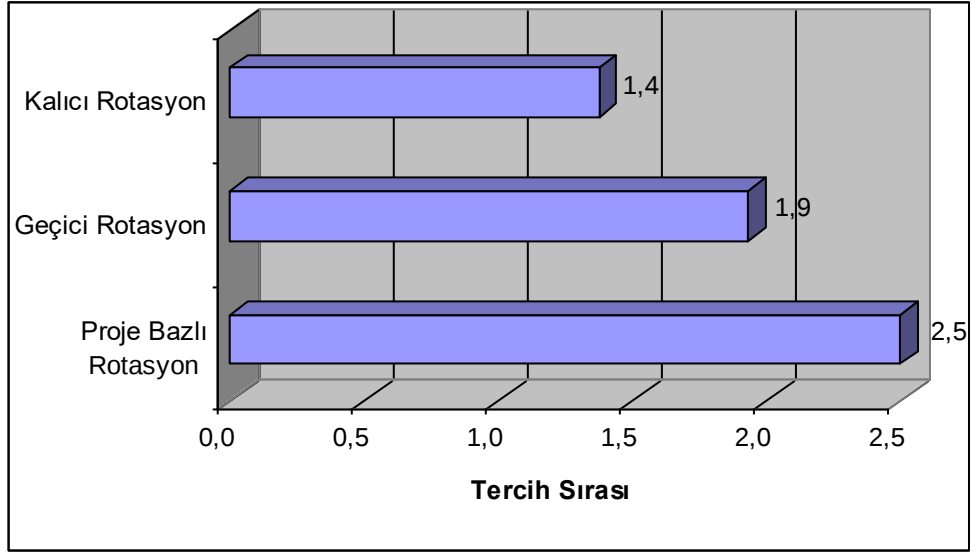


Şekil 4.8. İş Rotasyonundan Beklenen Çıktılar – Tercih Sayısı

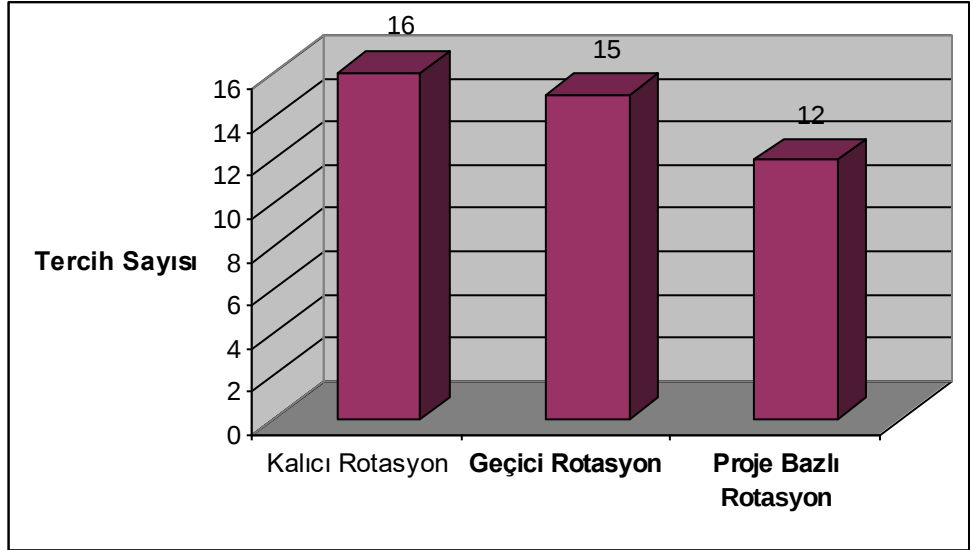
Grafiklerden de anlaşıldığı gibi şirketler iş rotasyonunu öncelikli olarak bir kariyer planlama ve gelişim aracı olarak görmektedirler. Performansı artırma aracı olarak görenlerin sayısı ve verdikleri öncelik de hemen ardından gelmektedir.

4.9. Rotasyon Çeşidi

“Uygulanan rotasyon çeşidi zamanlama açısından ne şekildedir?” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 3.9. İş Rotasyon Çeşidi – Tercih Sıralaması

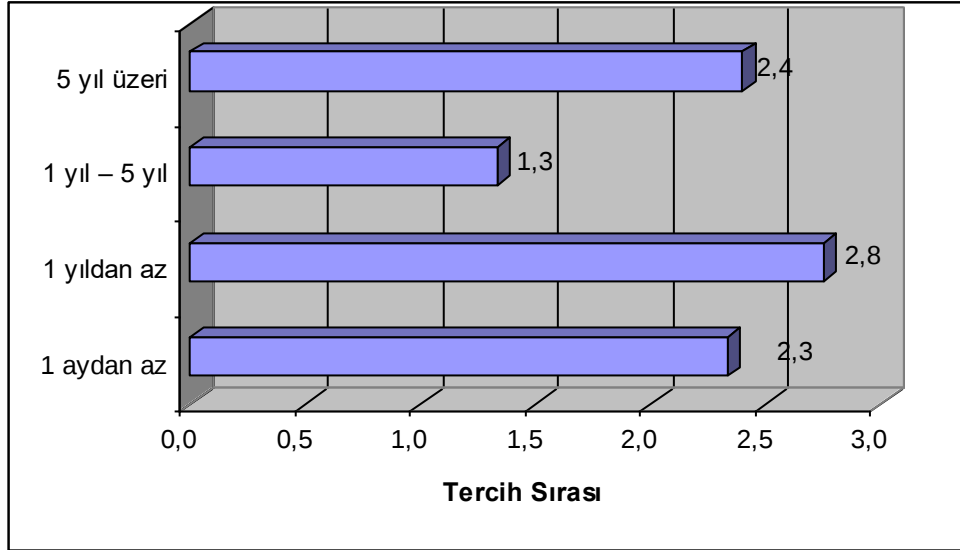


Şekil 4.10. İş Rotasyon Çeşidi – Tercih Sayısı

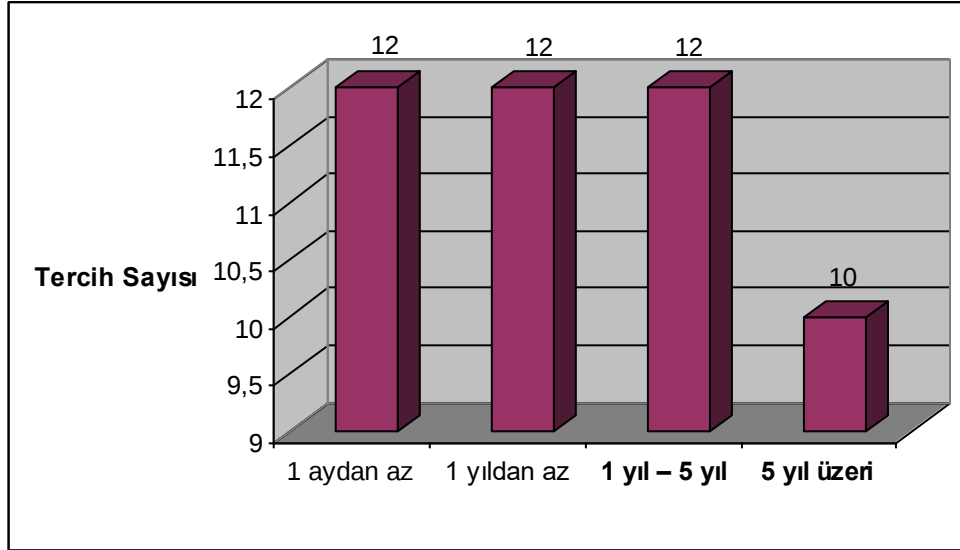
Sorulara verilen yanıtlar proje bazlı rotasyonun diğerlerine göre daha az tercih edildiğini göstermektedir. Geniş bir coğrafi konumda işletmeler, şubeler ya da mağazalarla faaliyet gösteren şirketlerin geçici rotasyonu daha çok kullandıkları ayrıca belirtilmelidir.

4.10. Rotasyon Programlarının Süresi

“Uygulanan rotasyon programlarının ortalama süresi nedir?” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 4.11. Rotasyon Programlarının Süresi – Tercih Sıralaması

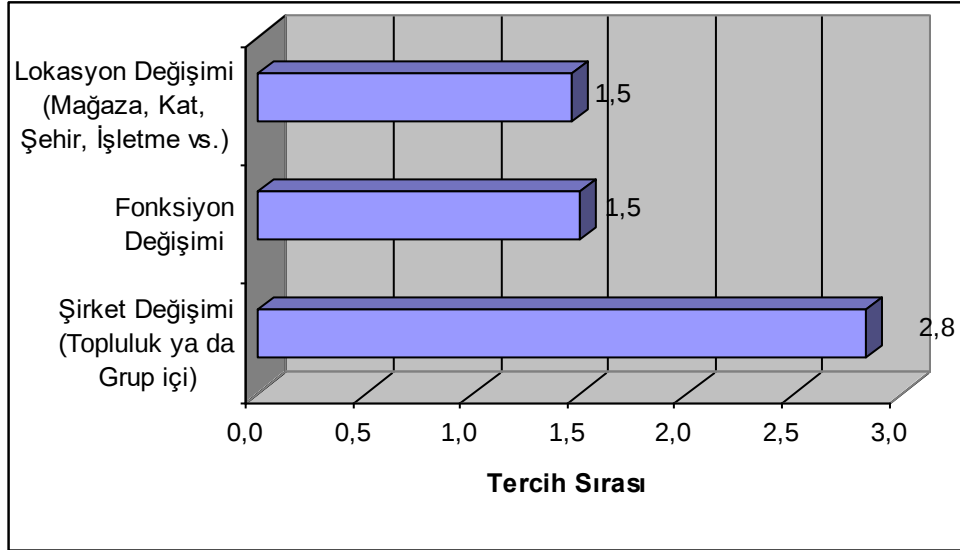


Şekil 4.12. Rotasyon Programlarının Süresi – Tercih Sayısı

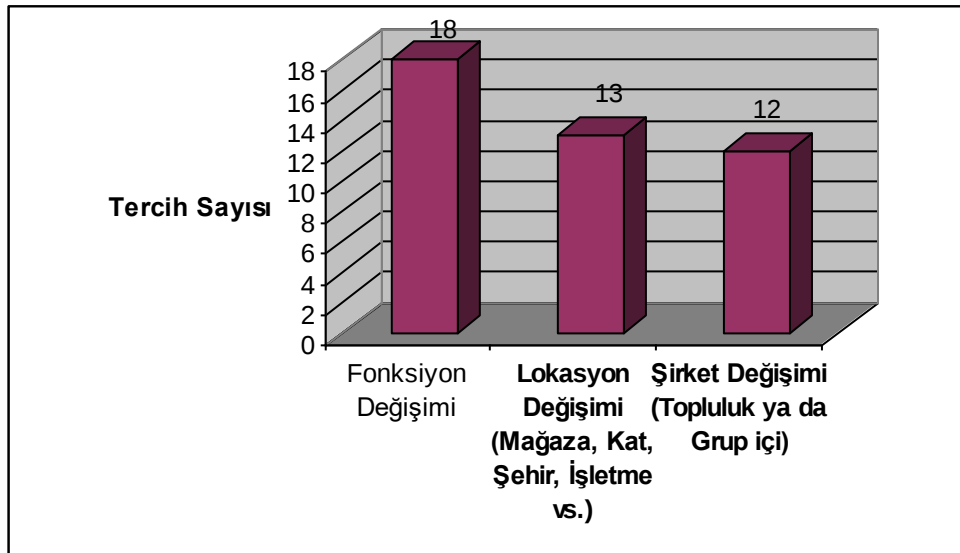
Verilen yanıtlardan rotasyon sürelerinin şirketler arasında hemen hemen eşit bir dağılımla çeşitlilik gösterdiği görülmektedir. Fakat Şekil 3.11.’de görüldüğü üzere genellikle rotasyon süresi 1-5 yıl arası olarak tercih edilmektedir.

4.11. Rotasyonun Kapsamı

“Uygulanan rotasyonun kapsamı nedir?” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 4.13. Rotasyonun Kapsamı – Tercih Sıralaması

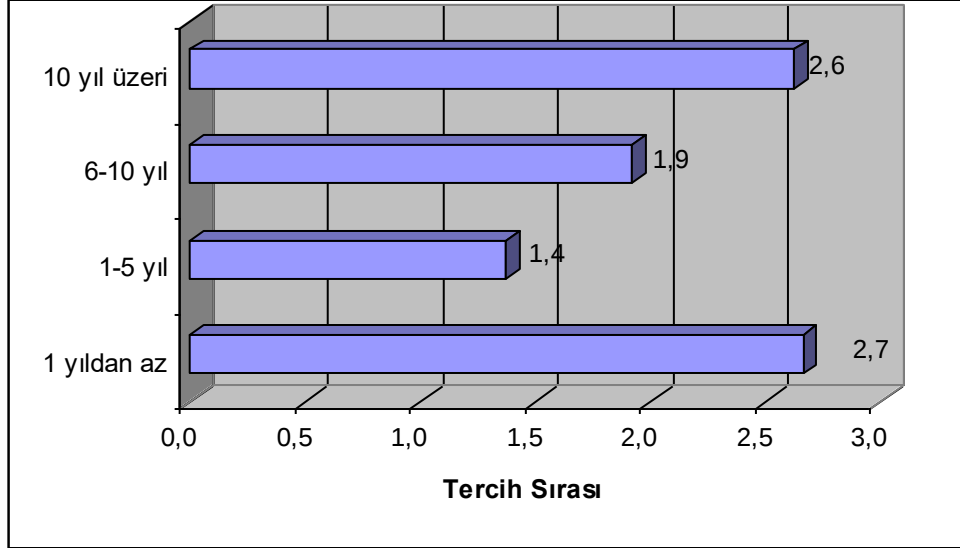


Şekil 4.14. Rotasyonun Kapsamı – Tercih Sayısı

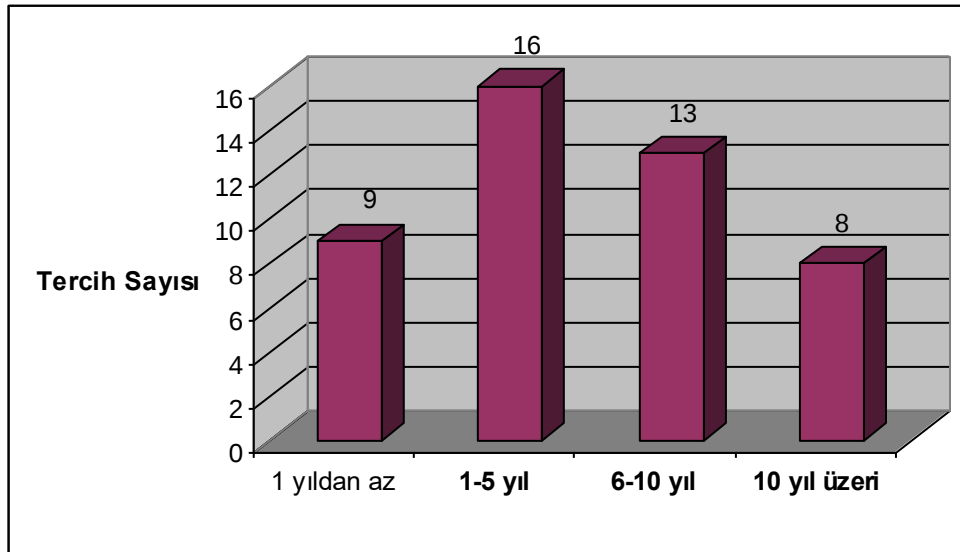
Yanıtlara göre araştırmaya katılan şirketler en çok Fonksiyonlar arası rotasyonu tercih etmektedir. Lokasyon ve Şirket değişimlerini uygulayan şirketler daha az sayıdadır. Fakat özellikle geniş coğrafyada faaliyet gösteren şirketler iş rotasyonunda lokasyon değişimini öncelikli olarak tercih etmektedirler. Bu yüzden daha az şirketin uygulamasına rağmen öncelik sıralamasında ilk sırada çıkmıştır.

4.12. Çalışan Profili – Kıdem

“İş rotasyonu uygulanan çalışan profili - Kıdem” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 4.15. Çalışan Profili – Kıdem – Tercih Sıralaması

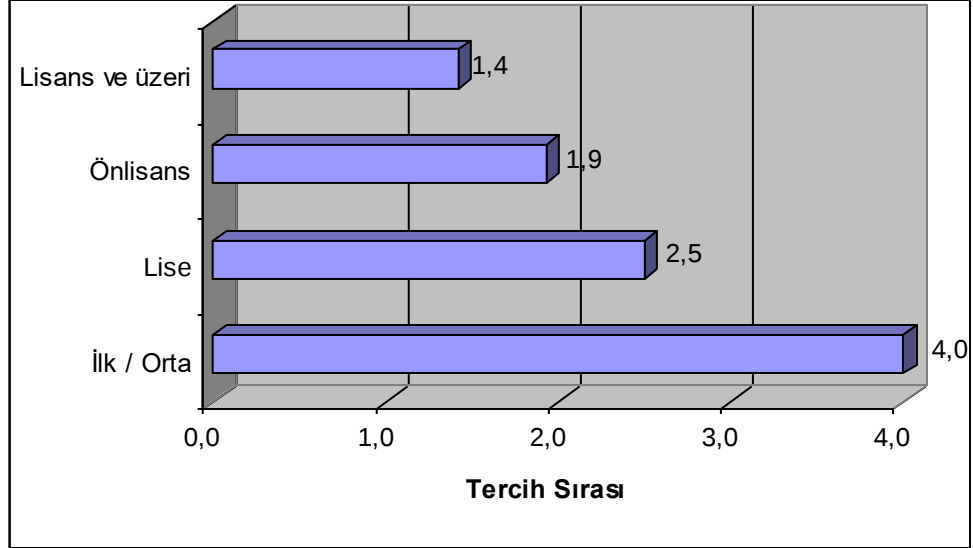


Şekil 4.16. Çalışan Profili – Kıdem – Tercih Sayısı

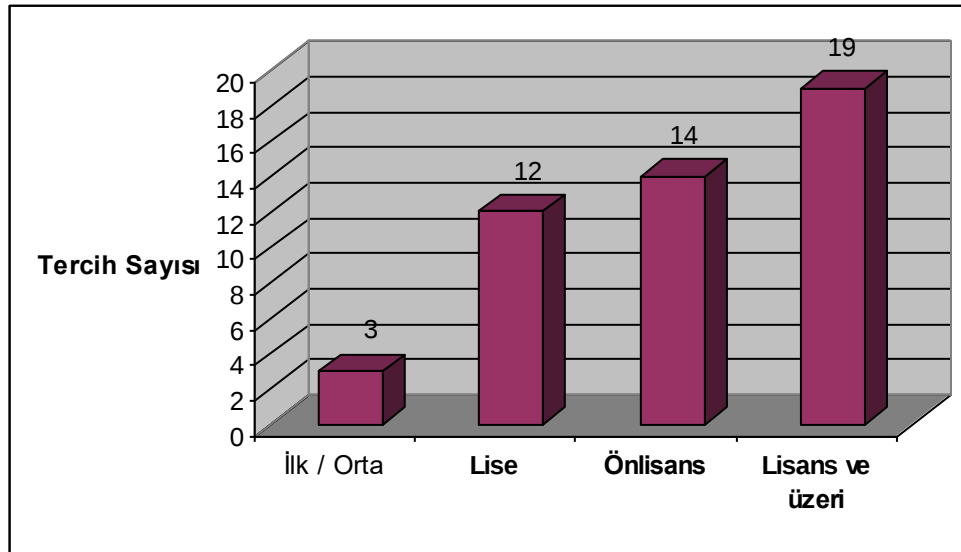
Rotasyonun öncelikli tercih edildiği ve en sık uygulandığı kıdem grubunun 1-5 yıl olduğu görülmektedir. Bir yıldan daha az kıdemli çalışanlar şirkete alışma ve oryantasyon döneminde sayılırsa, kıdem arttıkça iş rotasyonu uygulamalarının azaldığı görülmektedir.

4.13. Çalışan Profili – Eğitim

“İş rotasyonu uygulanan çalışan profili – Eğitim” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 4.17. Çalışan Profili – Eğitim – Tercih Sıralaması

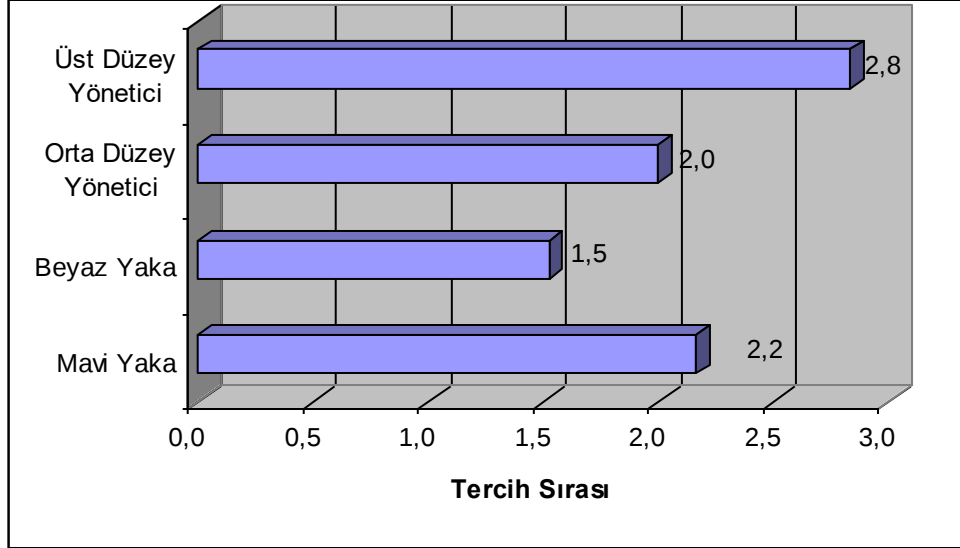


Şekil 4.18. Çalışan Profili – Eğitim – Tercih Sayısı

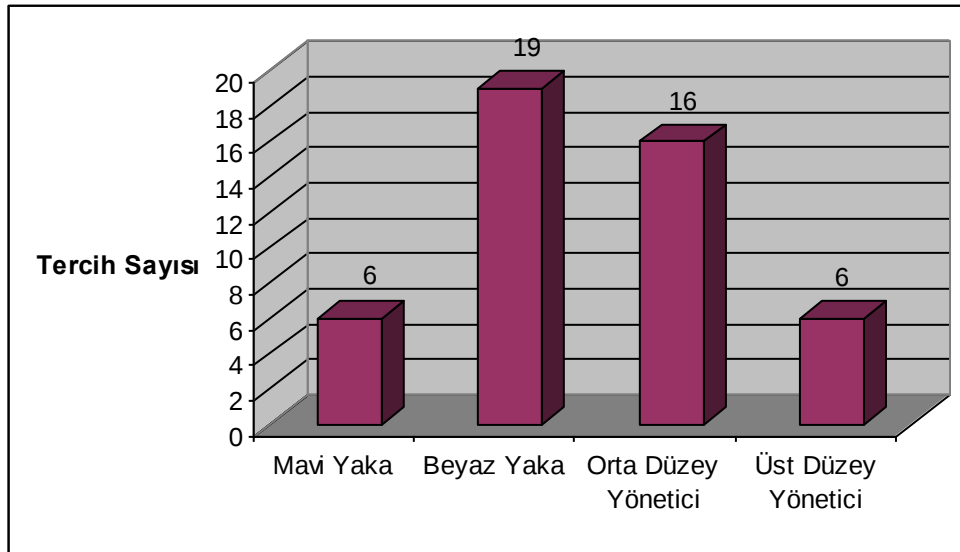
Grafiklerden de açıkça görülmektedir ki, şirketlerde iş rotasyonuna tabi tutulacak personel seçiminde eğitim durumu önemli bir veri kaynağıdır. Eğitim durumu arttıkça neredeyse doğru orantılı bir şekilde rotasyon uygulaması da artmaktadır.

4.14. Çalışan Profili – Personel Tipi

“İş rotasyonu uygulanan çalışan profili – Personel Tipi” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 4.19. Çalışan Profili – Personel Tipi – Tercih Sıralaması

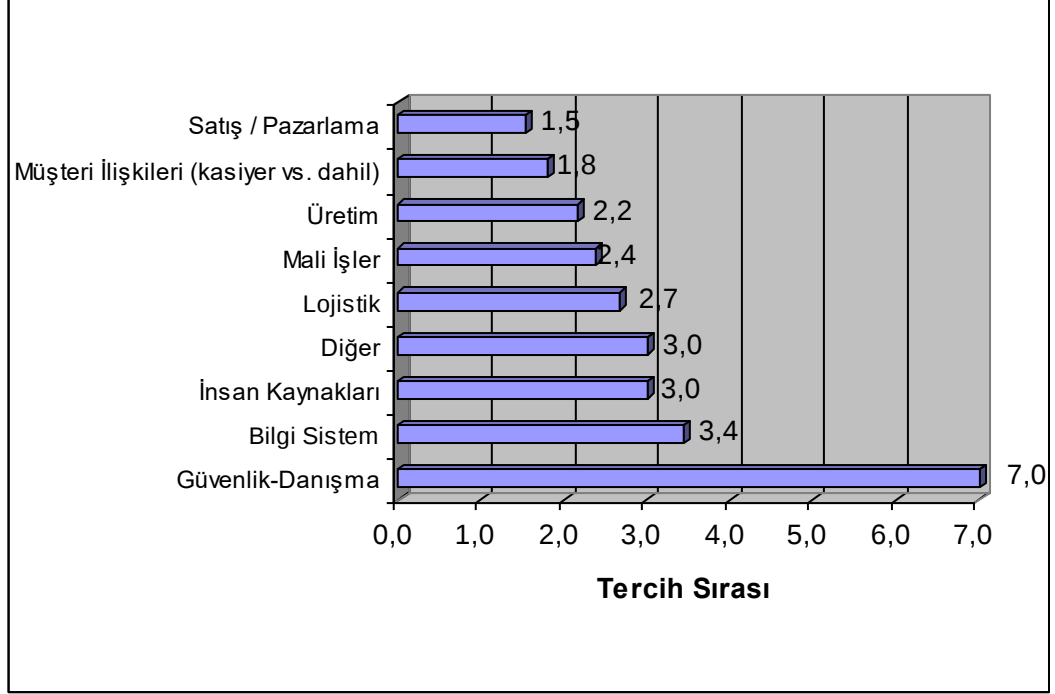


Şekil 4.20. Çalışan Profili – Personel Tipi – Tercih Sayısı

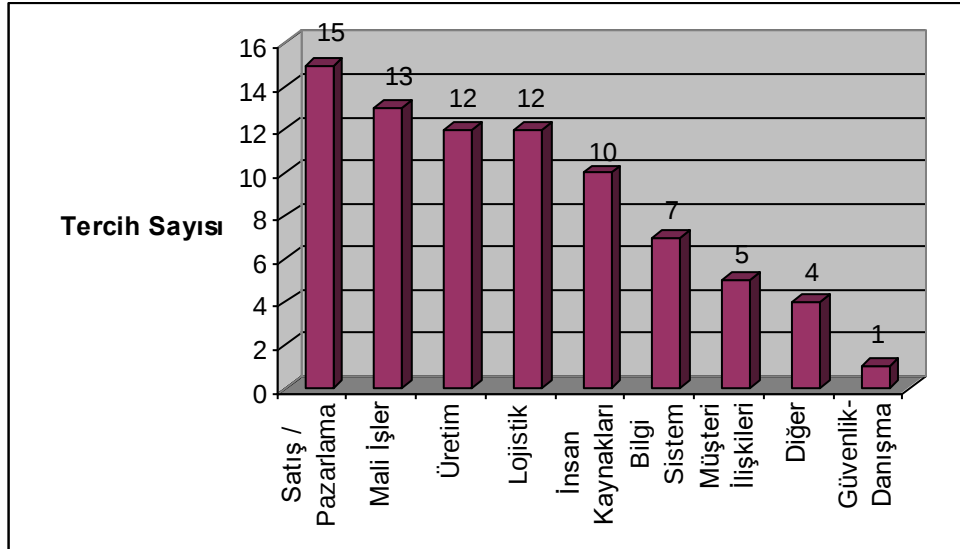
Mavi yaka personel ayrı değerlendirilecek olunursa, işletmede hiyerarşik seviye arttıkça rotasyon uygulamasının azaldığı görülmektedir. İşletmelerde öncelikli olarak beyaz yaka çalışanlar rotasyon kapsamına alınmaktadır. Yönetici seviyesinde rotasyon uygulamaları ise daha çok lokasyon bazında olup şubeler, işletmeler, bölgeler ya da mağazalar arası görülmektedir.

4.15. İş Rotasyonu Uygulanan Fonksiyonlar

“İş rotasyonu uygulanan fonksiyonlar nelerdir?” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 4.21. İş Rotasyonu Uygulanan Fonksiyonlar – Tercih Sıralaması



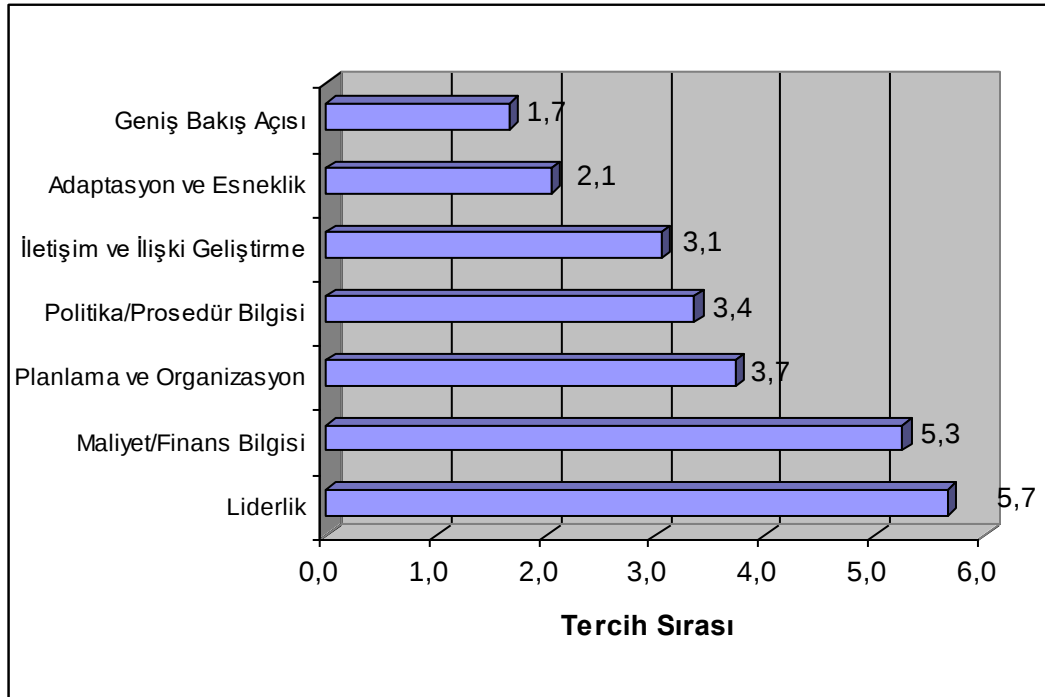
Şekil 4.22. İş Rotasyonu Uygulanan Fonksiyonlar – Tercih Sayısı

İş rotasyonu uygulanan fonksiyonların genellikle satış/pazarlama, mali işler ve üretim fonksiyonlarında gerçekleştiği görülmektedir. Üretim yapan şirketlerde üretim fonksiyonundaki rotasyonların ilk sırayı alması dikkat çekmektedir. Hizmet

sektöründe yer alan ya da satış/pazarlama odaklı firmaların ise bu fonksiyonda öncelikli olarak rotasyon yaptığı dikkat çekmektedir. Başka bir dikkat çekici nokta ise tüm şirketlerin uygulamamasına rağmen, uygulayan şirketlerde öncelikli tercih edilen müşteri ilişkileri fonksiyonunda rotasyondur.

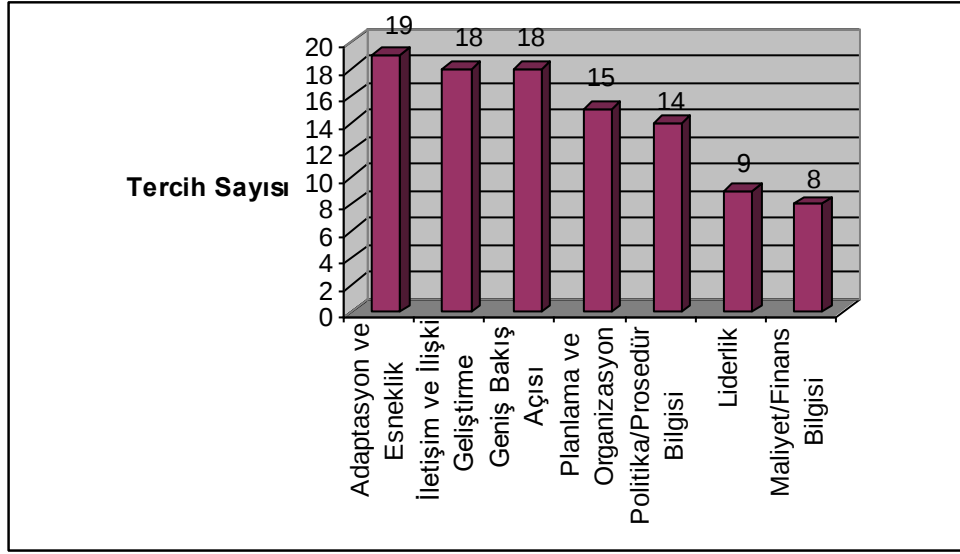
4.16. İş Rotasyonu ile Kazanılan Bilgi/Beceriler

“İş rotasyonu ile kazanılan bilgi/beceriler sizce nelerdir?” sorusundaki her bir seçeneğin tercih sırası ile işaretlenme sayısı aşağıdaki grafiklerde yer almaktadır.



Şekil 4.23. İş Rotasyonu ile Kazanılan Bilgi/Beceriler – Tercih Sıralaması

Genel olarak verilen yanıtlar, Geniş Bakış Açısı, Adaptasyon ve Esneklik ile İletişim ve İlişki Geliştirme’nin iş rotasyonunda temel olarak kazanılan beceriler olduğunu göstermektedir. Katılımcılara göre Liderlik becerisi ile Maliyet/Finans bilgisi son sıralarda gelmektedir.

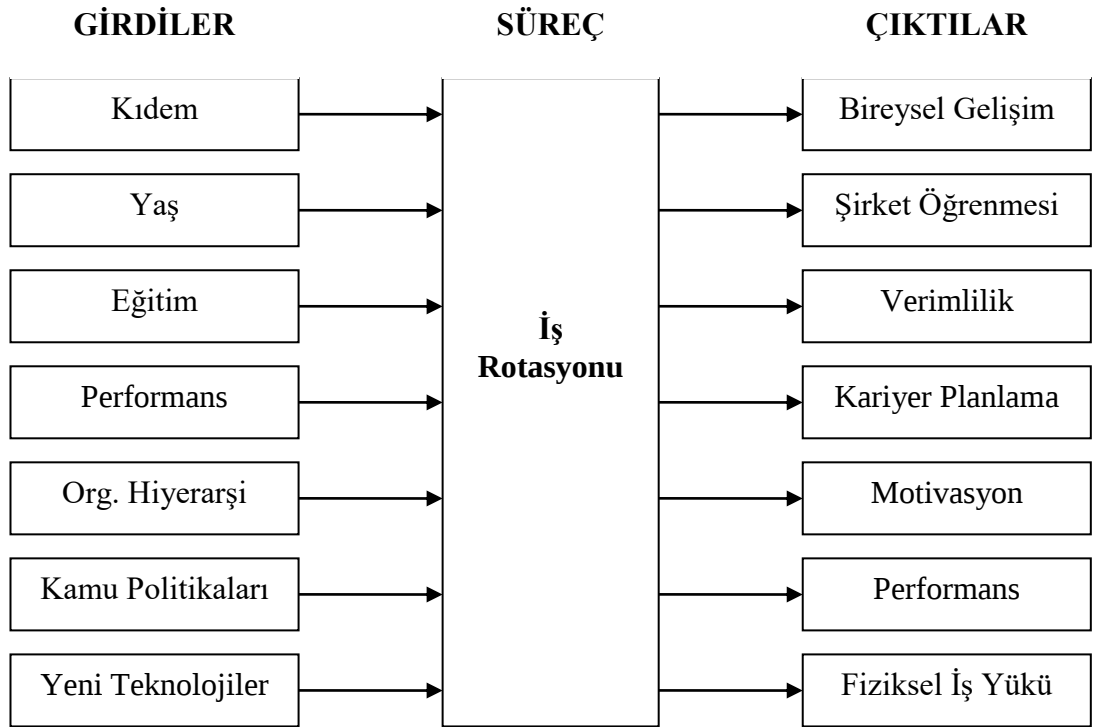


Şekil 4.24. İş Rotasyonu ile Kazanılan Bilgi/Beceriler – Tercih Sayısı

5. ÖNERİLEN İŞ ROTASYONU MODELİ

Bu bölümde iş rotasyonu konusundaki literatür, tez çalışmasında incelenen modeller ve yine tez çalışması kapsamında yapılan iş rotasyonu araştırmasına dayanarak bir model üretilmiştir.

Bu modelde iş rotasyonu etkileyen faktörler ve iş rotasyonu ile elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve hipotezler üretilmiştir. Kavramsal modelin şekli aşağıdaki gibi olup ilerleyen kısımlarda ilişkiler ve hipotezlere yer verilmiştir.



Şekil 5.1. İş Rotasyonuna dair önerilen model

5.1. Kıdem

Mobilite faktörü açısından düşük kıdemli ve kariyerinin başlangıcında olan çalışanların daha avantajlı konumda varsayılmaktadır. Dolayısıyla fırsatları

değerlendirme ihtimalleri daha yüksektir. Campion'un (1994) önerdiği modelde de benzer bir öngörü yapılmaktadır.

Kariyerinin henüz başında olan çalışanlar eskilere göre rotasyonun kendilerine daha fazla katma değeri olacağını düşünmektedirler.

Ayrıca tez çalışması kapsamında yapılan araştırma sonucunda bir yıla kadar kıdemi olan çalışanları şirketi tanıma ve oryante olma döneminde varsayılırsa, rotasyonun en sık 1-5 yıl kıdemli çalışanlarda uygulandığını görülmektedir. Yükselen kademelerde ise iş rotasyonu oranı azalmaktadır. Bu doğrultuda,

Hipotez 1: Düşük kıdemli çalışanlar daha yüksek oranda rotasyona tabi tutulmaktadır.

5.2. Yaş

Şirketler genç yetenekleri tanımak için onları farklı işlerdeki performanslarını görmek istemektedir (Ortega, 2001).

İş rotasyonunun önemli gereklerinden birisi olan mobilite konusunda ise kariyerlerine yeni başlamış, ileriye dönük hedefleri olan ve bu doğrultuda aile ve özel yaşamlarını şekillendiren genç yaştaki çalışanların daha avantajlı olduğu kesindir. Bu yüzden,

Hipotez 2: Genç yaştaki çalışanlar daha yüksek oranda iş rotasyonuna tabi tutulmaktadır.

5.3. Eğitim

Eğitim seviyesinin de terfilerle ilgisi olduğu bilinmektedir ki eğitim düzeyi yüksek çalışanların kariyer beklentileri yüksektir. Düşük çalışanların ise isteksizliklerinde yeni işleri kavrama yetenekleri konusunda kendilerine duydukları güvensizlik de etkilidir. Bu nedenlerle eğitim seviyesi rotasyona olan ilginin tahmin edicisi olabilir.

Ayrıca eğitim insanları daha fazla iş çeşidi için kalifiye hale getirdiğinden dolayı da rotasyon oranında etkisi olabilir (Campion ve diğ., 1994).

Bu çalışma kapsamında yapılan anket araştırmasında da yüksek eğitim düzeyindeki çalışanların iş rotasyonuna daha fazla dahil oldukları görülmektedir. Eğitim seviyesi ve rotasyon sıklığı doğru orantılı bir şekilde artmaktadır. Bu yüzden,

Hipotez 3: Yüksek eğitim seviyeli çalışanlar daha yüksek oranda iş rotasyon programlarına dahil edilmektedir.

5.4. Performans

Organizasyonlar eğer rotasyonu yüksek performansı ödüllendirme ve motive etme amaçlı kullanıyorsa performansı yüksek çalışanlarda yaygın kullanımının olması daha muhtemel görünmektedir.

Ayrıca yüksek performanslı çalışanların yeni işlerde de aynı performansı sergileyeceği, kavrama yetenekleri ve başarılarını devam ettirecekleri düşünülürse,

Hipotez 4a: Yüksek performanslı çalışanlar daha yüksek oranda rotasyona tabi tutulmaktadır.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırma sonucu iş rotasyonunda beklenen çıktılar arasında kariyer planlama ve gelişimin ardından çok az bir farkla performans gelmektedir.

İş rotasyonu ile çalışanlar çeşitli bilgi ve beceriler kazanmaktadır. Ayrıca performansı yüksek adaylar için bir ödüllendirme aracı olarak da kullanılmaktadır. Bu durumda yeni bilgi ve beceriler kazanan bir çalışanın bir sonraki rotasyonunda da başarılı olması beklenir. Ayrıca performansı yüksek çalışanların diğer işlerdeki performansı hakkında da olumlu bir öngörü yapılabilir. Hipotez 4 ve Hipotez 8 doğrultusunda,

Hipotez 4b: İş rotasyonuna tabi tutulan çalışanlar uzun dönemde yüksek performans gösterirler.

5.5. Hiyerarşi

Campion'un (1994) büyük bir organizasyonun finansal departmanında yaptığı çalışma sonucunda yönetsel görevleri olmayan profesyonellerin diğer gruplara göre iş rotasyonuna daha fazla ilgi duydukları, üst yöneticilerin ise daha az ilgili oldukları ortaya çıkmıştır. Pilot çalışma ise bunun sebebini rotasyonun zaten yönetsel becerileri de geliştirdiği ve yeni yönetici atamaları ve terfilerin bu rotasyon havuzundan yapıldığına bağlamıştır. Üst yöneticilerin düşük ilgisinin sebebi de benzer şekilde açıklanabilir ki onlar zaten hiyerarşinin tepesinde yer almaktadır ve

terfi konusunda bir beklentileri yoktur. Aynı zamanda uğraştıkları kompleks işler ve bugüne kadar geçirdikleri tecrübelerden sonra yeni iş öğrenmeye ihtiyaç duymamaları da bir sebep olabilir.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada ise mavi yaka çalışanlar kapsam dışında düşünüldüğünde yönetsel olmayan pozisyonlarda iş rotasyonuna çok daha sık oranda rastlandığı görülmektedir. Orta düzey yönetimde bu azalmakta, üst düzeyde ise daha az rastlanmaktadır. Bu doğrultuda,

Hipotez 5: Bir organizasyondaki hiyerarşi seviyesi arttıkça iş rotasyonu oranı azalmaktadır.

5.6. Kamu Politikaları

Ülkelerin uyguladıkları kamu politikaları Mourdoukoutas ve Roy (1994)'un modelinde Japonya örneğinde olduğu gibi iş rotasyonu uygulamalarını etkilemektedir. Sektör koşulları ve iş ihtiyaçları değiştikçe Japon firmaları çekirdek işgücünü başka departmanlara kaydırmaktadır. İş rotasyonunun Japonya'da daha fazla olmasının sebebi olarak işgücü pazarının ve politikalarının Japonya'da geleceği dönük öngörü olarak iş rotasyonunu desteklediği, Amerika'da ise iş kaybının ardından çalışanı yeniden mesleki eğitime tabi tutma yönünde olduğu değerlendirilmiştir. Dolayısıyla,

Hipotez 6: Kamu politikaları ve iş yasalarının işsizliği önleyici tarzda teşvikleri iş rotasyon oranını artıracaktır.

5.7. Yeni Teknolojiler

İş rotasyonu üzerine yapılmış ampirik çalışmalar rotasyon ile yeni teknolojilerin kullanılması arasında pozitif korelasyon varsaymaktadır (**Ortega, 2001**).

Teknoloji değiştiği zaman çalışanlar da yeni işlere atanırlar ve kısa zamanda iş başı öğrenme ile yeni becerilere kavuşurlar. Bazen ise çalışanlar teknoloji değişimini öngörerek yeni beceriler öğrenmek işlerden işlere transfer olurlar. Bu yolla pazarın belirsizliğine karşı kendilerini biraz daha güvence altına almış olurlar (**Mourdoukoutas ve Roy, 1994**). Bu yüzden,

Hipotez 7: Yeni teknolojilerin yüksek oranda kullanıldığı durumlarda iş rotasyonu oranı daha yüksek gerçekleşecektir.

5.8. Bireysel Gelişim – Öğrenme

İş rotasyonunun çalışanların gelişimine katkısı yadsınamaz bir gerçektir. Literatürde bir işbaşı eğitim yöntemi olarak da geçen iş rotasyonu çalışanların çeşitli yönlerde gelişimini sağlamaktadır.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada iş rotasyonunun başta geniş bakış açısı, adaptasyon ve esneklik, iletişim ve ilişki geliştirme olmak üzere; politika ve prosedür bilgisi, planlama ve organizasyon, maliyet ve finans, liderlik vs. konularında çalışanların gelişimini sağladığı belirtilmiştir. Ayrıca yine bu araştırmada şirketlerin iş rotasyonunu uygulama amaçları arasında öğrenme ve gelişimin ilk sıralarda geldiği görülmüştür. Bu doğrultuda,

Hipotez 8: İş rotasyonu çalışanlara çeşitli bilgi ve beceriler kazandırarak onların bireysel gelişimine katkıda bulunmaktadır.

5.9. Şirket Öğrenmesi

İş rotasyonu sayesinde şirketler çalışanlarının verimliliklerini ve farklı alanlardaki aktivitelerinin karlılıklarını öğrenmelerini sağlar.

İş rotasyonunun şirket öğrenmesi üzerinde önemli etkileri vardır. Örneğin bir çalışan rotasyona uğradığı zaman şirketi çeşitli iş-çalışan eşleşmelerinin kalitesi hakkında bilgi elde eder. Diğer taraftan rotasyon uygulamayan bir şirket yalnızca bir iş-çalışan eşleşmesi hakkında bilgi sahibi olur (**Ortega, 2001**).

Teknolojik belirsizliğin söz konusu olduğu durumlarda, şirket öğrenmesinin iş rotasyonu ile sağlandığı gerçeği de önemlidir. Eğer teknolojik belirsizlik çalışanlarla ilgili değilse, aynı işte çalışan iki farklı personelin performansları arasındaki farklılığın üretkenlik üzerine etkileri iş rotasyonu ile rahatça anlaşılabilir. Şirket rotasyonu ne kadar kullanırsa bu durum daha iyi uygulanır. Bu yüzden,

Hipotez 9: İş rotasyonu uygulayan şirketler çalışanlarının verimlilikleri ve işlerin karlılıkları hakkında daha geniş bilgi sahibi olurlar.

5.10. Verimlilik

İş dizayn programları göstermiştir ki, yüksek çalışan morali şirket için yüksek verimlilik oluşturacaktır. Ancak bu da sonuç da kanıt değildir. İş dizaynı ve motivasyona yönelik kullanılması yönündeki yönetim deneyimi, iş değişikliğinden kısa bir süre sonra verimlilikte bir düşüş görüleceğini göstermiştir. Bu düşüşlerin çoğu, yeni konuların öğrenilmesi nedeni ile ilgili oluşacak üretkenlik boşluklarından kaynaklanmasına rağmen, bu kısa süreli verimlilik düşüşlerinin, yönetimin kabullenmesine ve bu programların işletme içinde uygulanmasına engel teşkil edeceğini belirtmektedir. Bu durumun değişmesini, sonuçta şirket karının olumsuz etkilenmeyeceğini görene kadar beklemememiz gerekir **(Sweeney ve Williams, 1976)**.

İş rotasyonu sayesinde çalışanlar yeni işlere kendi birikim ve katkılarını yansıtır. Farklı bakış açıları getirerek işteki verimliliği artırabilirler. Ayrıca şirket hedef ve kültürünün organizasyon içerisinde transferi sayesinde organizasyon tek bir vücut gibi hareket ederek ortak amaçlara kilitlenebilir.

Ayrıca gerek en iyi çalışan-ış eşleştirmesinin araştırılmasıyla gerekse elde edilen esnek ve çok yönlü işgücü sayesinde de verimlilik ve karlılık artmış olur.

Hipotez 10: İş rotasyonun uygulayan şirketler en iyi çalışan-ış eşleşmesi sağlanması ve esnek işgücü sayesinde daha verimli çalışırlar.

5.11. Kariyer Planlama

Mobilite ve gelişim konusundaki çalışmalar iş tecrübelerinin sayısının önemli bir kariyer kazanımını ifade ettiğini belirtmektedir. Terfi konusundaki çalışmalar ise bir firma içerisindeki geniş tecrübenin, organizasyona özel becerileri kazanmanın bir sonucu olarak terfi ile bağlantılı olduğunu önermektedir **(Campion ve diğ., 1994)**.

Şirketler orta ve üst düzey yönetim için çalışanları rotasyonla geliştirerek onlara yönetim için gerekli farklı fonksiyon bilgileri kazandırır. Ayrıca kilit pozisyonların yedeklerini de iş rotasyonu yoluyla geliştirebilirler. İş rotasyonu ile daha önce planlanmış kariyer haritaları üzerinde çalışanlara hareket imkanı sağlanır. İş rotasyonu kariyer planlama ve yedekleme konusunda en iyi araç olarak nitelendirilebilir.

Tez çalışması kapsamında yapılan araştırmada şirketlerin iş rotasyonunu uygulama amaçları arasında kariyer planlama ve yedeklemenin ilk sıralarda geldiği görülmüştür. Kariyer planlama ve yedekleme terfi ile temsil edilebilir. Bu yüzden,

Hipotez 11: İş rotasyonuna tabi olan çalışanlar daha yüksek oranda terfi ederler.

5.12. Motivasyon

Çalışan motivasyonu teorisine göre şirketler çalışanların sıkılmaması ve işleriyle daha çok ilgilenmesi için iş rotasyonunu uygulatırlar. Bu anlayışa göre rotasyon çalışanların sıkılmasını engelleyerek, işteki monotonluğu gidererek, işlerine ilgilerini kaybetmemelerini sağlamaktadır.

Ayrıca bu çalışması kapsamında yapılan araştırmada 20 şirketin 15'inin iş rotasyonunun motivasyonu ve çalışan memnuniyetini etkilediği ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda,

Hipotez 12: İş rotasyonu ile çalışanların işten sıkılmaları önlenerek motivasyonları artırılmış olur.

5.13. Fiziksel İş Yüğü

Fiziksel iş yüğü, hareket yüğü, sarf edilen enerji yüğü ve algılanan iş yüğü olarak bileşenlere ayrılabilir. İş rotasyonu, işin görünümünü geçici olarak değıştirir. İş yoğunluğu üzerinde değışim yokken, iş rotasyonu enerji depolanması konusunda olumlu etkide bulunabilir (Kuijer ve diğ., 1999). İşlerin belirli aralıklarla değıştirilmesi fiziksel iş yüğü gerektiren işlerde bitkinliği bir miktar azaltabilir. Bu yüzden,

Hipotez 13: İş rotasyonu ile çalışanların aynı iş grubunda toplam sarf ettikleri fiziksel iş yüğü azalır.

6. UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde iş hayatındaki iş rotasyonu uygulamalarından birisi incelenecektir. İnceleme yapılırken bir önceki bölümde önerilen modelle karşılaştırma yapılacak, uygulamanın güçlü ve zayıf yönleri ele alınacaktır. Şirket bilgilerinin gizliliği nedeniyle uygulamanın genelini bozmayacak şekilde kavramsal ve rakamsal değişiklikler yapılmıştır.

6.1. Genel Bilgiler

Uygulamaları incelenen şirket Enerji sektöründe 5 bölgede 8 tesis ile faaliyet göstermektedir. Ürettiği bazı ürünleri doğrudan bazılarını ise bayi kanalıyla tüketiciye ulaştırmaktadır.

İş rotasyonu ile ilgili herhangi bir prosedür bulunmamaktadır. Çalışanlardan rotasyon konusunda bilgi ve talep informal olarak toplanmaktadır fakat son kararı yönetim vermektedir.

Rotasyon sürecinden öncelikli beklentiler çalışanların gelişimi ve akabinde organizasyonel yedeklemedir.

Rotasyonun hedefi hem müşteriyi çok iyi tanıyan, sahada çalışmış, hem de planlama ve strateji geliştirmede görev almış, şirketi ve işleyişi çok iyi bilen yöneticiler yetiştirmek olarak tanımlanmıştır. Terfiye kadar geçen süre içerisinde geçici rotasyon öngörülmektedir. Rotasyonların süresi 1-2 yıl arasında değişmektedir. Seçilen personelin kıdemi genellikle 1-5 yıl arası ve yaşı 30'dan küçük olmaktadır.

6.2. Uygulanan Program

Uygulanan rotasyon programında önceden belirlenen bölge satış uzmanları, bölge müşteri hizmetleri bölümüne transfer edilmektedir. Performanslarının devamı halinde ise merkezde bulunan pazarlama bölümüne uzman olarak atanmaktadır. Sonrasında ise amaç pazarlama ve satış fonksiyonlarına yönetici olarak atamaktır.

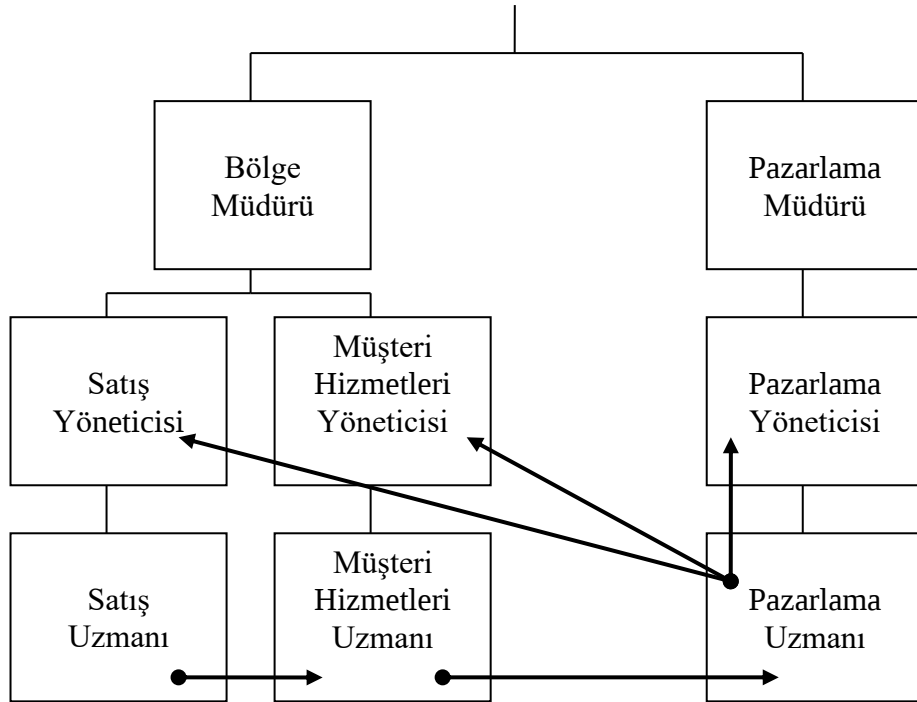
Şekil 6.1.'de ilgili bölümlerin organizasyon şeması ile rotasyon planı gösterilmiştir.

Tablo 6.1.'de rotasyon öncesi bilgileri verilen 3 çalışan yukarıdaki genel bilgiler çerçevesinde rotasyon programına dahil edilmiştir.

Tablo 6.1. Rotasyon Öncesi Çalışan Bilgileri (Yıl 1999)

<i>ROTASYON ÖNCESİ</i>	Çalışan 1	Çalışan 2	Çalışan 3
Kıdem	2 Yıl	3 Yıl	5 Yıl
Yaş	26	28	31
Eğitim Düzeyi	Lisans	Lisans + MBA	Lisans
Performans (son 3 dönem)*	B – A	B – B – B	A – B – B
Ünvan	Satış Uzmanı	Satış Uzmanı	Satış Uzmanı

*Beşli skalada A en yüksek E en düşük olmak üzere.



Şekil 6.1. Organizasyon Şeması ve Rotasyon Planı

Bilgileri verilen 3 çalışan da kendi bölgelerinde aynı yıl içerisinde satış bölümünden müşteri hizmetlerine atanmıştır. 1,5 yıl süreyle müşteri hizmetleri bölümünde çalışmalarının ardından temel bilgileri Tablo 6.2.'deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 6.2. İlk Rotasyon Sonrası Çalışan Bilgileri (Yıl 2000)

<i>İLK ROTASYON SONRASI</i>	Çalışan 1	Çalışan 2	Çalışan 3
Kıdem	3,5 Yıl	4,5 Yıl	6,5 Yıl
Yaş	27	29	32
Eğitim Düzeyi	Lisans	Lisans + MBA	Lisans
Performans (son 3 dönem)*	B – A – B	B – B – B	B – B – C
Ünvan	Müş.Hiz. Uzm.	Müş.Hiz. Uzm.	Müş.Hiz. Uzm.

1,5 yıllık çalışmanın ardından “çalışan 3” pazarlama uzmanı olarak pazarlama müdürlüğüne atanmıştır. Bir yıllık çalışanın ardından çalışanlara ait bilgiler Tablo 6.3.’deki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 6.3. İkinci Rotasyon Sonrası Çalışan Bilgileri (Yıl 2001)

2. ROTASYON SONRASI	Çalışan 1	Çalışan 2	Çalışan 3
Kıdem	4,5 Yıl	5,5 Yıl	7,5 Yıl
Yaş	28	30	33
Eğitim Düzeyi	Lisans	Lisans + MBA	Lisans
Performans (son 3 dönem)*	A – B – A	B – B – B	B – C – C
Ünvan	Müş.Hiz. Uzm.	Müş.Hiz. Uzm.	Paz.Uzm.

Müşteri hizmetlerinde çalışan diğer uzman da geçen bir yılın sonunda bölgeden merkeze, Pazarlama Müdürlüğü’ne alınmıştır.

1,5 yıllık çalışmanın ardından rotasyon programının sonuna gelinmiş ve yönetim durum değerlendirmesi yapmıştır. Tablo 6.4.’de ilgili bilgiler yer almaktadır.

Tablo 6.4. Üçüncü Rotasyon Sonrası Çalışan Bilgileri (Yıl 2003)

3. ROTASYON SONRASI	Çalışan 1	Çalışan 2	Çalışan 3
Kıdem	6 Yıl	7 Yıl	9 Yıl
Yaş	30	32	35
Eğitim Düzeyi	Lisans	Lisans + MBA	Lisans
Performans (son 3 dönem)*	B – A – A	B – B – C	C – C – C
Ünvan	Paz. Uzm..	Paz. Uzm.	Paz.Uzm.
Yeni Ünvan	Satış Yöneticisi	Satış Uzmanı	Paz.Uzm.

Tablo 6.4.’deki bilgilere göre yapılan durum değerlendirmesi sonucu sürekli artan bir performans sergileyen “çalışan 1” farklı bir bölgeye satış yöneticisi olarak terfi olmuştur.

“Çalışan 2”nin şehir değişikliğine uyum sağlayamaması sebebiyle performansı düşmüştür. Daha sonra tekrar durumu değerlendirilmek üzere eski bölgesindeki satış uzmanlığı pozisyonuna atanmıştır.

“Çalışan 3” stabil bir şekilde kalan ortalama performansı sebebiyle mevcut pozisyonunda kalması uygun görülmüştür. Kazandığı tecrübe sebebiyle artacak performansına bağlı olarak tekrar değerlendirilebilecektir.

6.3. Değerlendirme

Başlangıçta konulan yönetici geliştirme hedefine sadece bir çalışanda ulaşılmıştır. Bu nedenle uygulanan rotasyon programının başarısı %33 olarak nitelendirilmiştir.

Bölüm 5’de verilen modele göre süreç incelenecek olursa;

Kıdem ve Yaş:

Kıdem ve yaş bilgileri çalışanın mobilitesi hakkında fikir sahibi olmaya yarar. Programa dahil edilen çalışanların kıdemleri sırasıyla 2, 3 ve 5 yıldır. Yaşları ise yine orantılı şekilde 26, 28 ve 31’dir.

Önerilen modele göre değerlendirme yapılacak olunursa, başlangıçtaki kıdem ve yaşlar uygun da görünse rotasyon programının 4 yıl sürdüğü düşünüldüğünde 3. çalışan artık kariyerinin ortasına geldiğinden dolayı özellikle şehir değişimi de içeren iş değişikliklerinde zorlanmış olabilir. İlk rotasyondan sonra düşüş trendi gösteren performansının sebeplerinden birisi ilerlemiş kıdemi ve yaşı ya da mobilitesinin azalması olarak gösterilebilir. Diğer iki çalışan yaş ve kıdemleri itibariyle önerilen modele uygun bir şekilde seçilmiştir.

Eğitim:

Her üç çalışanda eğitim düzeyi lisans ve üzeri olup önerilen modelle tutarlılık göstermektedir. Lisans haricinde MBA’ya da sahip 2. çalışanın program sonunda daha başarılı olması beklenebilirdi. Bu başarısızlık performans kısmında açıklanacaktır.

Hiyerarşi:

İş rotasyonu programına dahil edilen her üç çalışan da başlangıçta uzman seviyesinde olup önerilen modelle tutarlı bir şekilde hiyerarşinin alt basamaklarından seçim yapılmıştır.

Performans:

İş rotasyonu programına dahil edilen çalışanların seçiminde performansları göz önünde bulundurulmuştur. Önerilen modelle tutarlı bir şekilde programa yüksek performanslı çalışanlar dahil edilmiştir. Fakat ilk rotasyondan sonra 3. çalışanın performansında düşüş trendi görülmektedir. Bu çalışanın diğer rotasyonlarda seçimi

modele uygun görünmemektedir. Sonuçta bu çalışanın terfi edememesi düşük performanslı çalışanların seçilmemesi hipoteziyle örtüşebilir.

“Çalışan 1” performansını artıran bir şekilde sürdürmüştür. Dolayısıyla hem hipotez 4a hem de hipotez 4b’ye göre modelle tutarlıdır.

“Çalışan 2”nin ise 3. rotasyon sonrası performansının düştüğünü görmekteyiz. Yaş ve kıdeminin kriterlere uygun olduğu düşünülürse mobilitesini etkileyen başka bir faktör ya da farklı bir şehre uyum sorunu nedeniyle performansı düşmüş olabilir. Bunun yaşanmaması için rotasyon öncesi çok iyi analiz yapılmalı ve çalışanlardan geri bildirim alınmalıdır.

Bireysel Gelişim:

Her üç çalışan da rotasyon programında işe dair farklı bakış açıları kazanmıştır. Müşteri ihtiyaç ve isteklerini yakından tanımış, bunlara yönelik kampanya geliştirmede görev almıştır. Alınan bilgilere göre kişiler esneklik, iletişim ve ilişki ağı, politika ve prosedür bilgisi ile müşteri odaklı olma konusunda gelişmişlerdir. Adaptasyonda 2. çalışan hariç gelişim gösterildiği belirtilmiştir.

Şirket bu noktada modelle de tutarlı bir şekilde iş rotasyonu ile hedeflere uygun olarak çalışanlarının gelişimini sağlamıştır.

Şirket Öğrenmesi:

Modele de uygun bir şekilde şirket üç çalışanın üç farklı pozisyonundaki başarılarını değerlendirmiş ve en iyi çalışan-iş eşleşmesini bulma fırsatına sahip olmuştur. Aynı zamanda işlerin karlılık ve etkilerinin çalışanlardan mı yoksa işin gereği mi olduğunu tanıma fırsatı bulmuştur. Böylelikle şirket öğrenmesi gerçekleşmiştir.

Verimlilik:

Çalışanlar rotasyon ile yeni atandıkları işlere kendi bakış açısı, bilgi ve becerilerini taşımışlardır. Sahada müşteriyi yakından tanıma fırsatı bulan çalışanlar pazarlama bölümünde onların istek ve ihtiyaçlarına yönelik kampanya ve promosyonlar üretme fırsatı bulmuştur. Benzer şekilde müşteri hizmetleri bölümünde sahadaki tecrübelerini kullanarak istek ve şikayetlere daha etkin çözümler bulma fırsatı yakalamışlardır. Bu sebeplerle modele de uygun şekilde verimliliğin artması kaçınılmazdır.

Ayrıca şirketin değişen koşullara ayak uydurmada yeni yapılanmalarında esnek işgücü olarak kullanabileceği bir havuz oluşmuştur.

Kariyer Planlama:

Şirket önceden tanımlı kariyer yollarında çalışanları iş rotasyonuna tabi tutmak suretiyle hem ihtiyaçlarına yönelik adam yetiştirmekte hem de çalışanlarının geleceği görmeleri ile motivasyonlarının artışı sağlamaktadır.

Çalışanlar rotasyon ile geniş tecrübe kazanmıştır. Bu kazandıkları tecrübe terfilerde önemli bir etken olacaktır. Üç çalışandan birisi terfi etmiştir. Birisi uyumsuzluk nedeniyle diğerinin de kariyerinin ortalarında rotasyona dahil edilme sebebiyle terfi edemediği düşünülmektedir.

Rotasyon programına dahil olmayanların terfi oranı hakkında bir bilgi bulunmadığı için karşılaştırma yapılamasa da görüldüğü üzere, modele uygun olarak ideal bir seçim yapıldığında başarı kaçınılmazdır.

Motivasyon:

Her ne kadar program motivasyon amaçlı olmasa da uygulama ile şirket çalışanlarına verdiği önemi göstermekte, yaptığı yatırım ve kariyer planlaması ile onların motivasyonunu artırmaktadır.

Modelde geçen işten sıkılma durumu bu programda değerlendirilebilir değildir.

Fiziksel İş Yüğü:

Uygulamadaki iş rotasyonu kapsamındaki işlerde fiziksel güç ön planda olmadığından dolayı modele uygun bir değerlendirilme yapılamamıştır.

Kamu Politikaları:

4857 sayılı iş kanunu ile işten çıkarımların daha zor olması ve belirli bir prosedüre bağlanmasına rağmen Türkiye’de tam olarak işsizliği önlemeye yönelik tarzda kamu politikaları yoktur. Detayda ise iş rotasyonunu teşvik eder yönde kanun ve yönetmeliklere rastlanmamaktadır. Bu konudaki tek kanun maddesi yine 4857 sayılı iş kanununun geçici iş ilişkisi ile ilgili 7. maddesidir. Bu madde de şirket içindeki

değişimlerden ziyade aynı bünyedeki farklı işletmeler ya da benzer işler olmak kaydıyla farklı kurumlara geçici süreyle çalışan vermeyi düzenlemektedir. Dolayısıyla incelenen rotasyon programı bu açıdan değerlendirilememiştir.

Yeni Teknolojiler:

Enerji sektöründe şirket yeni gelişen farklı bir enerji kaynağına girmiştir. Programla aynı zamana denk getirilmesi ve özellikle pazarlama fonksiyonun da dahil edilmesi yeni bir sektöre giriş ve belirsizlik durumunda iş rotasyonunun katkısı olduğu sonucuna bağlanabilir.

7. SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Bu tez çalışmasında sırasıyla İnsan Kaynakları Yönetimi ve İş Rotasyonu incelenmiştir. İş rotasyonunun sadece bir iş başı eğitim aracı olmadığı ve aslında bir çok İnsan Kaynakları Yönetim aracıyla iç içe olduğu örneklerle belirtilmiştir.

İşletmelerin en değerli kaynağı olan insanın kendisine ve kuruma nasıl daha faydalı olacağı araştırılmıştır. Şüphesiz iş rotasyonu burada kullanılacak en önemli araçlardan birisidir.

Literatürde yer alan iş rotasyonu konusundaki farklı modeller incelenmiştir. Bu modellerde iş rotasyonu bir insan kaynakları yönetim aracı olarak makro ve mikro boyutlarda ele alınmıştır. Bu modellere ait yapılmış sayısal analizler ve formülasyonlara da yer verilmiştir. Modellerde dikkati çeken ortak nokta iş rotasyonunun bir çok insan kaynakları yönetim konusuyla ilişkili olduğu, doğrudan ya da dolaylı olarak etkisi olduğudur.

İş rotasyonunun hem birey için hem de şirket için bir öğrenme ve gelişim aracı olmasının yanında, motivasyonu artırıcı, performansı ödüllendiren, verimlilik ve karlılığa direkt etkisi olan, işgücü ve kariyer planlamasında önemli bir rolü olan, fiziksel işgücünü düşürücü etkisi olan bir yöntem ve araç olarak da ön plana çıktığı irdelenmiştir.

Uygulamaya dönük olarak kavramsal model tasarımı için şirketlerle yapılan araştırma sonucunda da güzel sonuçlar elde edilmiştir. İş rotasyonunun Türkiye’de nasıl algılandığı ve uygulandığına dair bilgiler ortaya çıkmıştır. İş rotasyonunun herhangi bir resmi talimat ya da prosedür olmaksızın çoğu şirkette uygulandığı anlaşılmıştır. Genel olarak girdi ve çıktı eksikleri tespit edilmiştir. Şirketlerin iş rotasyonu sürecini daha sistematik ve ölçümlere de dayandırarak uygulaması gerektiği sonucuna varılmıştır.

İş rotasyonu konusundaki mevcut literatür, tez kapsamındaki araştırma sonucu, incelenen model örnekler ve sektördeki uygulamalar dikkate alınarak bu çalışmada

kavramsal bir model geliştirilmiştir. İş rotasyonunu etkileyen faktörler ve sürecin çıktıları tek tek ele alınmıştır. İlişkiler belirlenerek iş rotasyonu sürecine dair 14 adet hipotez kurulmuştur.

Son kısımda ise sektördeki örnek bir iş rotasyonu uygulaması incelenmiştir. Tasarlanan modele göre sürecin idealde nasıl olabileceği, iyi işleyen yönleri ve aksaklıkları irdelenmiştir.

Sonuç olarak bu tez çalışmasıyla iş rotasyonu sadece bir eğitim aracı değil, şirketin genelinde ve bireyle ilgili bir çok önemli etkisi olan bir insan kaynakları yönetim aracı olarak ele alınmıştır. Gerçekten görülmüştür ki iş rotasyonu başlı başına değerlendirilmesi ve yeterli önemi görmesi gereken bir süreçtir. Türkiye'deki literatür ve uygulamaları geliştirecek bir kaynak oluşturmak amaçlanmıştır.

Bu çalışma üzerine yeni bir araştırma yapılarak büyük bir kitle üzerinde önerilen model test edilebilir. Ayrıca sektördeki farklı uygulamalar incelenerek ve karşılaştırılarak hangi tip rotasyonların ne tip etkileri ve getirileri olduğuna dair bir model kurulabilir. Böylece gelişmiş ülkelerde olduğu gibi, iş rotasyonunun yeterli kaynağın ayrıldığı ve önemin verildiği bir insan kaynakları yönetim aracı olarak kullanılması sağlanabilir.

İŞ ROTASYONU ARAŞTIRMASI

Sayın Katılımcı,

Bu anketin düzenlenme amacı "İnsan Kaynakları Yönetimi'nde İş Rotasyonu Modelleri" konulu yüksek lisans tez çalışmasına Türkiye'deki uygulamalarla ilgili veri toplamaktır.

Ankete ayıracağınız 10 dk. ile gerek şirketinizin araştırmaya katılan diğer şirketler arasındaki durumunu, gerekse Türkiye'de İş Rotasyonu konusunun nasıl ele alındığını görme fırsatına sahip olacaksınız. Ayrıca yapılan akademik çalışmalara ışık tutarak bu konuda ülkemizdeki literatür oluşumuna da katkıda bulunacaksınız.

Anket 3 kısımdan oluşmaktadır:

1. Kurumsal ve Kişisel Bilgiler
2. Anket Soruları
3. Diğer Görüşleriniz

Verdiğiniz bilgiler 3. şahıs ya da kurumlara kesinlikle verilmeyecek, bu araştırma kapsamı dışında kullanılmayacaktır. Bireysel değerlendirme söz konusu değildir. Şirket ve birey isimleri gizli kalacak olup sadece toplu bazda istatistiksel değerlendirme yapılacaktır.

E-mail adresinizi verdiğiniz taktirde sonuçlarla ilgili geri bildirim elde edebileceksiniz.

Anketi doldurduktan sonra ay_fatih@yahoo.com adresine yollamanızı rica eder, desteğiniz ve ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkürlerimi sunarım.

Fatih Ay

ay_fatih@yahoo.com

- GEREKLİ OLABİLECEK TANIMLAR -

İş Rotasyonu: İş rotasyonu, organizasyonun insan kaynağının en etkin şekilde kullanılabilmesi adına çalışanların görevler veya projeler arası sistematik bir şekilde dolaşımıdır.

Geçici Rotasyon: Çalışanın, değişik bakış açıları edinmek üzere, farklı bir departmanda veya diğer bir coğrafi bölgede daha önceden belirlenen bir süre boyunca çalışmasıdır. Bu yöntemle, çalışanlar firmanın tüm süreçleri hakkında genel bilgiye sahip olabilir ve sistem yaklaşımına erişebilirler.

Kalıcı Rotasyon: Çalışanın içinde bulunduğu departmandaki işini değiştirerek süresiz olarak farklı bir departmanda görev almasıdır. Bu rotasyona dahil olacak kişinin yeni işinde daha yüksek performansa sahip olması ve o işe ait tüm sorumlulukları eksiksiz yerine getirmesi beklenmektedir.

KURUMSAL VE KİŞİSEL BİLGİLER

→ Gerekli bilgileri gri alanlara giriniz. Şirket adı ve katılımcı adı alanları zorunlu değildir.

-ŞİRKET BİLGİLERİ-

Şirket Adı	
Sektör	
Personel Sayısı	
İK Personeli Sayısı	
Sermaye Yapısı (Yerli, Yabancı, Ortaklık vs.)	
Ciro	

-KATILIMCI BİLGİLERİ-

Katılımcı Adı	
Pozisyonu	
E-Mail Adresi	

ANKET SORULARI

→ Aşağıdaki soruları yanıtlarken, şirketinizi gözönüne alarak, size uygun seçeneğin yanındaki gri alana X yazınız.

1	İş rotasyonu şirketinizde fiilen uygulanıyor mu?
	Evet
	Hayır

2	İş rotasyonu sürecini tanımlayan yazılı bir prosedürünüz var mı?
	Evet
	Hayır

3	İş rotasyonu kapsamında tanımlı kariyer yolları mevcut mu?
	Evet
	Hayır

4	İş rotasyonu öncesi çalışanlardan bilgi/talep toplanıyor mu?
	Evet
	Hayır

5	İş rotasyonu sonrası başarı değerlendirilmesi yapılıyor mu?
	Evet
	Hayır

→ Aşağıdaki soruları yanıtlarken, şirketinizi gözönüne alarak, size uygun seçenekleri önem sırasına göre diziniz. Yanıtlarınızı gri alanlara, en uygun seçenek için "1" rakamını kullanarak – diğerlerini artan şekilde – giriniz. (2, 3, vb.)

6	İş rotasyonu sürecinden beklenen çıktılar nelerdir?
	Performans
	Motivasyon
	Öğrenme – Gelişim
	Kariyer – Yedekleme
	Diğer (Lütfen belirtiniz):

7	Uygulanan rotasyon çeşidi zamanlama açısından ne şekildedir?
	Geçici Rotasyon
	Kalıcı Rotasyon
	Proje Bazlı Rotasyon

Ek_A

8	Uygulanan rotasyon programlarının ortalama süresi nedir?
	1 aydan az
	1 yıldan az
	1 yıl – 5 yıl
	5 yıl üzeri

9	Uygulanan rotasyonun kapsamı nedir?
	Lokasyon Değişimi (Mağaza, Kat, Şehir, İşletme vs.)
	Fonksiyon Değişimi
	Şirket Değişimi (Topluluk ya da Grup içi)

10	İş rotasyonu uygulanan çalışan profili - Kıdem
	1 yıldan az
	1-5 yıl
	6-10 yıl
	10 yıl üzeri

11	İş rotasyonu uygulanan çalışan profili - Eğitim
	İlk / Orta
	Lise
	Önlisans
	Lisans ve üzeri

12	İş rotasyonu uygulanan çalışan profili – Personel Tipi
	Mavi Yaka
	Beyaz Yaka
	Orta Düzey Yönetici
	Üst Düzey Yönetici

13	İş rotasyonu uygulanan fonksiyonlar nelerdir?
	Satış / Pazarlama
	Mali İşler
	Üretim
	İnsan Kaynakları
	Lojistik
	Bilgi Sistem
	Güvenlik-Danışma
	Müşteri İlişkileri (kasiyer vs. dahil)
	Diğer (Lütfen belirtiniz):

14	İş rotasyonu ile kazanılan bilgi/beceriler sizce nelerdir?
	Geniş Bakış Açısı
	Adaptasyon ve Esneklik
	Liderlik
	Planlama ve Organizasyon
	İletişim ve İlişki Geliştirme
	Maliyet/Finans Bilgisi
	Politika/Prosedür Bilgisi
	Diğer (Lütfen belirtiniz):

DİĞER GÖRÜŞLERİNİZ

Ek_B**İş Rotasyon Programı Değerlendirme/Öneri Formu****Ad-Soyad:** **Departman:**

1. Kurumumuzu aşağıdaki kriterlere göre değerlendiriniz.
(1: En Düşük, 5: En Yüksek olmak üzere)

	1	2	3	4	5
Kurum İçi İletişim					
Keşfedici ve Araştırmacı Ruhu Destekleme					
Kaynakların Etkin Kullanılabilmesi					
Kalite ve Hizmet Hızı					
Çalışana Verilen Önem					
Eğitim Politikaları ve Sosyal Olanaklar					
Fonksiyonel Esneklik ve İşgücü Kalitesi					
Değişime Açıklık ve Değişim Yönetimi					

2. Kariyer hedefinizi belirtiniz.....

3. Bulunduğunuz görevde maksimum performans gösterebilecek bir elemanda bulunması gereken özellikleri sıralayınız.

.....

4. Bulunduğunuz göreve bireysel olarak kattığınız ek yetkinlikleri sıralayınız.

.....

5. Bulunduğunuz görevde ileriki dönemlerde bireysel olarak katabileceğinize inandığınız ek yetkinlikleri belirtiniz.

.....

6. Başka bir pozisyonda ortaya çıkarabileceğiniz ek yetkinlikleri sıralayınız.

.....

7. Aşağıdaki önermelere katılım derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Rotasyon projesi kurum bünyesinde olumlu etki yaratır.	5	4	3	2	1
Rotasyon projesi departmanım bünyesinde olumlu etki yaratır.	5	4	3	2	1
Rotasyon projesi ile yapacağım pozisyon değişikliğinin kariyer gelişimimi olumlu etkileyeceğine inanıyorum.	5	4	3	2	1
Rotasyon programı ile yeni ve farklı bir sorumluluk almak beni motive eder.	5	4	3	2	1
Rotasyon sonucu departmanımdan herhangi bir kişinin iş değişikliği takımımızın performansını düşürür.	5	4	3	2	1
Rotasyon projesiyle yapacağım pozisyon değişikliğinin gerektirdiği eğitim ve sosyal değişiklik, kurumum tarafından karşılanabilir.	5	4	3	2	1

Ek_B

8. İş Rotasyonu Projesi kapsamında iş değişikliği yapmak ister misiniz?

☐ Hayır, istemem. Nedenleriniz nelerdir? Belirtiniz.

.....

☐ Evet, isterim. Aşağıda yer alan iş rotasyon çeşitlerini tercihinize göre sıralayınız ve tercih nedenlerinizi belirtiniz.

(1: İlk tercih, 3: Son tercih olmak üzere)

- Proje Bazlı İş Rotasyonu.....
- Geçici İş Rotasyonu.....
- Kalıcı İş Rotasyonu.....

9. Rotasyon programı dahilinde farklı bir ilde çalışabilir misiniz?

☐ Evet, çalışabilirim. Sizin için uygun olan şehirleri aşağıda belirtiniz.

.....

☐ Hayır, çalışamam.

10. Geçici ve kalıcı iş rotasyonuna dahil olmanız halinde çalışmak isteyeceğiniz ilk üç departmanı/bölgeyi tercih sıranıza göre belirtiniz.

.....

11. Konu ile ilgili diğer önerilerinizi aşağıya belirtiniz.

.....

İş Rotasyon Programı'nın Başarısı Üzerine Değerlendirme Formu

Ad-Soyad:Departman:

Dahil Olunan Rotasyon Programı:.....

1. Aşağıdaki önermelere katılım derecenizi belirtiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum/ Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum
Rotasyon kişisel gelişimimi artırmak adına talep ettiğim bir programdı.	5	4	3	2	1
Rotasyon programının kuruma katkısı olmuştur.	5	4	3	2	1
Rotasyon programı kişisel/kariyer gelişimime katkıda bulunmuştur.	5	4	3	2	1
Rotasyon programı sayesinde kuruma olan bağlılığım artmıştır.	5	4	3	2	1
Program dahilinde atandığım departmanda yetenek, bilgi ve becerilerimi yeterince gösterebildim.	5	4	3	2	1
Program dahilinde öğrendiklerimi şu anda bulunduğum departmanda uygulayabiliyorum.	5	4	3	2	1

2. İş Rotasyon Programı süresince karşılaştığınız sorunlar varsa nedenleriyle belirtiniz.

- ☐ İletişim _____
- ☐ Eğitim _____
- ☐ Adaptasyon _____
- ☐ Rotasyon Süresi _____
- ☐ Rotasyon Çeşidi _____
- ☐ Atama Planı _____
- ☐ Takım Çalışmaları _____
- ☐ Motivasyon _____
- ☐ Diğer _____

3. Program dahilinde edindiğiniz yetenek/bilgi/beceriler nelerdir? _____

4. İş Rotasyon Programı başarılı oldu mu? Nedenleri ile birlikte belirtiniz.

- ☐ Evet _____
- ☐ Hayır _____

5. Dahil olduğunuz rotasyon programının kariyerinize ne gibi bir katkısı olduğunu düşünüyorsunuz? Belirtiniz. _____

6. Konu ile ilgili diğer önerilerinizi belirtiniz. _____

TABLO D.1.
Tanımlayıcı İstatistikler ve Bilgi Yükleme Faktörleri ve
Beceri Sonuçları

Faktör/Madde	Ortalama	s.s	Yükleme		
			1	2	3
1. İdari					
Planlama ve Organizasyon Becerileri	3.16	0.93	-.07	-.09	.72
İletişim Becerileri	3.26	1.06	-.01	-.01	.85
Kişisel Beceriler	3.71	0.91	.21	.20	.71
Liderlik Becerileri	3.51	0.99	.23	.16	.70
Kişisel Gelişim Becerileri	3.62	1.02	.07	.19	.53
Bilişsel Beceriler	3.29	0.96	.10	.14	.66
Eigenvalue	3.74				
Açıklanan varyans	29%				
Alfa	.81				
2. Teknik					
Hesaplama Bilgisi	3.52	0.94	.84	-.05	.00
Finansal Bilgi	3.83	0.84	.77	.07	.09
Politika,prosedür ve pratik bilgisi	3.97	0.87	.57	.11	.13
Eigenvalue	1.82				
Açıklanan varyans	14%				
Alfa	.64				
3. İş					
Genel İş Konuları Bilgisi	3.67	1.04	.39	.56	.19
Bölümün Rolü Bilgisi	3.83	1.06	-.05	.75	.12
Dış Çevre Bilgisi	3.20	1.05	.33	.56	.13
Uluslararası Konu Bilgisi	3.59	1.11	-.07	.81	.02
Eigenvalue	1.50				
Açıklanan varyans	12%				
Alfa	.69				

TABLO D.2.
Tanımlayıcı İstatistikler ve
Kariyer Planma Faktörleri Sonuçları

Faktor/Madde	Ortalama	s.s	Yükleme			
			1	2	3	4
Kazançlar						
1. Kariyer Etkisi						
Başarı Duygularının Artması	3.58	1.02	.62	.27	.20	.05
Bir kişinin iş memnuniyetinin artması	3.75	0.94	.77	.26	.17	.06
İş motivasyonunun artması	3.84	0.90	.81	.16	.25	.10
Kariyer ilişkisinin artması	4.15	0.82	.71	-.04	.11	.31
Kariyer memnuniyetinin artması	3.95	0.93	.71	.16	.23	.24
Özgüvenin artması	3.83	0.85	.59	.28	.16	.31
Şirketteki kariyer bağlılığının artması	3.57	0.91	.59	.35	.00	.08
Eigenvalue	7.11					
Açıklanan varyans	40%					
Alfa	.88					
2. Örgütsel Bütünleşme						
Strateji konularını anlamada artış	3.83	0.89	.19	.56	.31	.08
Tanıdıklarla kurulan iletişim ağına artış	4.53	0.63	.14	.67	.10	.32
Şirket kültürünün transferinde artış	4.04	0.72	.20	.66	.13	-.02
Yeni anlayışları cesaretlendirme	4.27	0.74	.27	.69	.14	.27
Eigenvalue	1.30					
Açıklanan varyans	7%					
Alfa	.68					
3. İş canlandırma						
Görev çeşitliliğinde artış	4.47	0.68	.13	.27	.72	.10
Beceri çeşitliliğinde artış	4.15	0.73	.18	.08	.82	.03
Meydan okuma ve canlandırmada artış	4.34	0.75	.45	.20	.56	.30
Öğrenme olanaklarında artış	4.50	0.72	.44	.19	.53	.31
Eigenvalue	1.19					
Açıklanan varyans	7%					
Alfa	.79					
4. Kişisel Gelişim						
Belirsizlikle başetme yeteneğinde artış	3.94	0.79	.20	.00	.01	.77
Güçlü ve zayıf yönleri kavramada artış	4.02	0.77	.22	.24	.09	.62
İdari tarzları farketmede artış	4.43	0.56	.08	.24	.29	.62
Eigenvalue	1.05					
Açıklanan varyans	6%					
Alfa	.60					

TABLO D.2. (Devamı)

Faktor/Madde	Ortalama	s.s	Yükleme			
			1	2	3	4
Maliyet						
1. İş gücü ve üretkenlik						
Birim kazanan çalışanların üretkenliğinde azalma	3.18	1.02	.78	.02	-.18	.04
Birim kazanan çalışanların iş gücünde artış	3.24	0.95	.85	.03	-.13	.00
Birim kaybeden çalışanların üretkenliğinde azalma	3.82	0.95	.58	.46	.10	-.33
Birim kaybeden çalışanların iş gücünde artış	3.89	0.91	.57	.41	.21	-.24
Çalışanın iş gücünün artması	3.86	0.97	.49	.26	.17	-.14
Süreç ve akışların bozulması	3.63	0.94	.49	.37	-.08	-.13
Kısa süreli çözümleri destekleme	3.35	1.14	.45	.13	-.28	-.07
Eigenvalue	4.61					
Açıklanan varyans	31%					
Alfa	.78					
2. Öğrenme Eğrisi						
Uzmanlaşmanın azalması	3.80	1.01	.32	.52	-.21	-.03
İş öğrenimde geçen sürenin artması	4.19	0.78	-.05	.70	.04	-.21
Toplam eğitim masraflarının artması	3.98	0.95	.11	.73	-.10	.00
Öğrenmedeki hataları artması	4.19	0.72	.32	.69	-.04	-.02
Eigenvalue	1.99					
Açıklanan varyans	13%					
Alfa	.67					
3. Birim kazanmada Memnuniyet ve motivasyon						
Birim kazanan çalışanların memnuniyetinde azalma	2.86	0.72	-.04	-.08	.87	.17
Birim kazanan çalışanların motivasyonunda azalma	2.89	0.75	-.13	-.05	.85	.23
Eigenvalue	1.37					
Açıklanan varyans	9%					
Alfa	.79					
4. Birim kaybetmede memnuniyet ve motivasyon						
Birim kaybeden çalışanların memnuniyetinde azalma	2.38	0.82	-.09	-.16	.18	.85
Birim kaybeden çalışanların motivasyonunda azalma	2.48	0.85	-.11	-.05	.27	.85
Eigenvalue	1.02					
Açıklanan varyans	7%					
Alfa	.83					

TABLO D.3.

Ortalamlar, Standart Sapmalar ve Korelasyonlar

Değişkenler	N	Ortalama	s.s	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Kariyer geçmişi																							
1.Görev süresi	247	13.00	10.51																				
2.Yaş	247	39.26	11.04	.94*																			
3. Eğitim	240	4.55	0.70	.01	.07																		
4.Performans	194	2.27	0.63	-.19*	-.22*	.06																	
İş Rotasyonu																							
5. Oran	189	0.44	0.22	-.60*	-.62*	.03	.25*																
6. Genel İlg	251	3.88	0.89	-.44*	-.49*	.02	-.08																
7. Görev çeşitliliği ilgisi	249	2.75	0.80	-.46*	-.50*	.02	-.01																
8.Rotasyonlar arası tercih edilen zaman	243	30.33	13.49	.62*	.63*	.13*	-.21*	-.35*															
Kariyer ilerleme sonuçları																							
9. Terfi oranı	146	0.15	0.12	-.49*	-.53*	.24*	.10	.24*	-.09														
10. Maaş artışı	141	0.18	0.23	-.28*	-.29*	.13	.05	.26*	-.19*	.61*													
Bilgi ve beceri sonuçları																							
11. İdari	248	3.43	0.71	-.14*	-.15*	-.09	-.07	.22*	-.22*	.10	.05												
12.Teknik	244	3.77	0.68	.01	-.05	.04	.01	.18*	-.04	-.03	-.02	.25*											
13.İş	240	3.58	0.76	-.24*	-.24*	.11	.04	.32*	-.22*	.14*	.00	.35*	.27*										
Kariyer idare sonuçları																							
Kazançlar																							
14. Kariyer Etkisi	250	3.81	0.69	-.08	-.07	.03	-.01	.21*	-.18*	.09	.02	.36*	.37*	.33*									
15. Örgütsel Bütünleşme	250	4.17	0.55	-.16*	-.13*	.07	-.03	.28*	-.20*	.14*	.12	.25*	.32*	.35*	.61*								
16.İş canlandırma	252	4.36	0.57	-.07	-.06	.05	.06	.26*	-.15*	.11	.05	.29*	.46*	.27*	.63*	.57*							
17. Kişisel Gelişim	251	4.13	0.54	-.13*	-.14*	.01	.07	.23*	-.12*	.16*	.13	.30*	.24*	.27*	.50*	.49*	.42*						
Maliyet																							
18. İş gücü ve üretkenlik	252	3.56	0.64	.03	.02	.07	.14*	-.08	.18*	.13	.17*	-.15*	-.15*	-.14*	-.31*	-.19*	-.20*	-.09					
19. Öğrenme Eğrisi	252	4.04	0.62	-.09	-.07	.13*	.14*	-.02	.17*	.14*	.18*	-.11*	-.10	-.05	-.17*	-.12*	-.11*	-.03	.55*				
20. Birim kazanmada Memnuniyet ve motivasyon	229	3.13	0.68	.15*	.11	-.04	.05	-.14*	.13*	-.21*	-.09	-.19*	-.12*	-.25*	-.27*	-.20*	-.21*	-.17*	.23*	.18*			
21. Birim kaybetmede memnuniyet ve motivasyon	234	3.57	0.76	.06	-.02	-.09	.04	-.04	.06	.00	-.03	-.04	-.23*	-.19*	-.29*	-.33*	-.27*	-.17*	.30*	.27*	.39*		

TABLO D.4.
Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları
Tahmin Edici Değişkenler

Kriter Değişkenleri	N	Rotasyon Oranı	Promosyon Oranı	Kıdem	Eğitim	Performans	R	F
İş Rotasyonu	163			-.55*	.01	.12*	.35	28.67*
Oran	189			-.42*	.03	-.16*	.17	12.84*
Genel İlgi	188			-.36*	.00	-.06	.13	9.01*
Görev çeşitliliği ilgisi	181			.48*	.14*	-.14*	.28	22.87*
Rotasyonlar arası tercih edilen zaman								
Kariyer ilerleme sonuçları	138	.12†		-.46*	.11†	-.08	.30	14.52*
Terfi oranı	133	.20*		-.18*	.06	-.07	.12	4.28*
Maaş artışı								
Bilgi ve beceri sonuçları								
İdari	134	.27*	.03	.11	.00	-.11	.06	1.53
Teknik	134	-.02	-.08	-.02	.06	.04	.01	0.22
İş	131	.20*	.00	-.08	.02	-.02	.07	1.76
Kariyer idare sonuçları								
Kazançlar								
Kariyer Etkisi	137	.15†	.07	.11	.03	-.11	.03	0.78
Örgütsel Bütünleşme	136	.12	.07	.04	.15*	-.12†	.05	1.50
İş canlandırma	137	.19*	.04	.06	.01	.01	.03	0.90
Kişisel Gelişim	135	.18*	.14†	.17†	.11	-.06	.06	1.59
Maliyet								
İş gücü ve üretkenlik	137	.03	.12	.05	.12†	.16*	.07	1.84
Öğrenme Eğrisi	136	.01	.08	-.03	.20*	.04	.07	1.86
Birim kazanmada memnuniyet ve motivasyon	128	-.02	-.15†	.13	.01	.06	.06	1.67
Birim kaybetmede memnuniyet ve motivasyon	131	.18†	.01	.21*	.12†	.04	.05	1.22

TABLO E.1.

Çöp toplayıcıların (RR), sokak süpürücülerin (SS), çöp toplayıcı/sokak süpürücü gruplarının (RS) ve sokak süpürücüsü/şoför (SD) gruplarına ait yaş, boy, kilo, deri ve alınan en fazla oksijen (VO2 max) ve en yüksek kalp ritmi ile en iyi kalp ritm aralığı değerlerinin Ortalaması, Standart Sapması (SD) ve Aralığı

	RR	SS	RS	SD	Anlam Derecesi
Yaş (Yıl)	34	34	33	35	
SD	6	7	6	15	ns
Aralık	29–42	28–42	26–40	26–58	
Yükseklik (m)	1.78	1.73	1.77	1.73	
SD	0.02	0.05	0.04	0.03	ns
Aralık	1.76–1.81	1.76–1.87	1.68–1.84	1.68–1.76	
Ağırlık (Kilo)	75.5	76.3	76.9	70.9	
SD	4.2	13.7	8.0	7.6	ns
Aralık	72.1–81.6	63.7–91.6	66.0–85.4	65.8–82.0	
Deri	10.9	9.2	16.7	8.3	
SD	1.6	3.8	6.2	3.7	ns
Aralık	9.7–13.2	4.3–12.6	10.7–22.0	5.7–13.6	
VO2max (ml kg-1 min-1)	44.0	44.2	42.3	49.6	
SD	4.0	9.2	9.3	11.4	ns
Aralık	40.0–49.2	36.4–54.3	31.5–52.4	38.0–59.7	
Hfmax-Hfbest (ritm min-1)	109	107	116	107	
SD	13	19	20	17	ns
Aralık	98–127	89–123	93–134	87–123	

ns = Önemsiz

TABLO E.2.

Fiziksel iş yükünü açıklayıcı aşamalı çoklu regresyon analizinde ortaya çıkabilecek kontrol edilemeyen değişkenler

Değişkenler	Değişkenler İçerisindeki Kategoriler
Görev (min)	Çöp Toplama, Sokak Süpürme, Şoförlük, Mola, Çalışılmayan Süreler, Diğer Görevler Çalışma Günü Uzunluğu
Aktiviteler (min)	Taşıma ve Süpürme
Taşınan nesneler	Günboyu toplanan poşet sayısı, Çöp toplama sırasında dakikada toplanan çöp poşeti sayısı
Çöp Toplama ve Sokak Süpürme boyunca işyükü	%VO2 max, %HRR

TABLO E.3.

Çöp toplayıcıların (RR), sokak süpürücülerin (SS), çöp toplayıcı/sokak süpürücü gruplarının (RS) ve sokak süpürücüsü/şoför (SD) gruplara ait bir tam işgünü boyunca ölçülen algılanan bitkinlik derecesi (RPF), algılanan çaba derecesi (RPE), elde edilen kalp ritm yüzdesi (%HRR), vücudun 45 dereceden fazla esnediği toplam zaman aralığı ve kolların 60 dereceden fazla kalktığı zaman aralığı değerlerinin Ortalaması, Standart Sapması (SD) ve Aralığı

	RR	SS	RS	SD	Anlam Derecesi
RPF	2.0	0.8	0.3	0.6	RR> SS,RS, SD
SD	0.9	0.3	0.1	0.6	
Aralık	1.1–3.0	0.6–1.2	0.2–0.4	0.0–1.4	
RPE	54.2	27.7	11.1	19.5	RR> SS, RS, SD
SD	22.4	6.0	4.0	7.6	
Aralık	23.8–77.5	20.6–33.1	5.7–14.4	11.3–27.5	
% HRR	36.4	22.6	23.8	1.55	RR> SS, RS, SD
SD	7.5	5.0	4.5	9.2	
Aralık	27.4–43.9	16.6–28.9	17.9–28.0	6.0–28.1	
Trunk > 45 (min)	44.6	5.0	22.0	2.6	RR> SS, RS, SD RS> SS, SD
SD	6.8	6.4	8.3	2.7	
Aralık	38.9–52.5	0.5–14.4	11.9–30.5	0.4–6.4	
Kollar > 60 (min)	9.5	24.4	14.4	16.4	ns
SD	3.7	6.8	9.2	7.5	
Aralık	5.0–12.8	19.6–34.3	5.1–25.9	8.8–25.8	

ns = Onemsiz

TABLO E.4.

Algılanan yük, enerji yükü ve duruş yükü üzerine yapılmış aşamalı regresyon analizinde karşılaşılabilecek kontrol edilemeyen değişkenlerin Ortalaması, Standart Sapması (SD) ve Aralığı

	RR	SS	RS	SD	Anlam Derecesi
Çöp Toplayıcı (min)	172.6	–	71.0	–	RR> RS
SD	39.0		24.5		
Aralık	127.6–222.8		36.5–89.0		
Sokak süpürücü (min)	–	153.2	88.6	99.2	ns
SD		38.3	52.6	34.3	
Aralık		111.9–204.2	36.6–155.6	68.5–140.6	
Şoför (min)	90.5	153.1	75.8	177.7	RR< SS SD
SD	14.1	39.0	39.0	44.8	RS< SS SD
Aralık	72.3–106.0	121.6–207.1	34.9–125.5	111.5–210.7	
Mola (min)	72.1	108.5	76.5	95.0	ns
SD	18.6	39.2	34.2	40.6	
Aralık	50.8–96.3	73.9–160.2	28.7–104.0	40.0–134.6	
Çalışmama Zamanı (min)	10.6	41.6	113.3	85.6	RR< RS SD
SD	10.8	52.7	78.2	20.0	
Aralık	1.2–22.1	11.2–120.1	58.1–228.6	63.1–102.6	
Diğer görevler (min)	18.6	10.1	33.7	13.7	ns
SD	10.3	6.2	34.7	6.2	
Aralık	7.9–31.0	5.6–19.2	1.5–82.4	7.1–21.6	
Çalışma günü (min)	364.5	466.4	459.0	471.3	RR< SS RS SD
SD	18.6	8.3	13.0	10.4	
Aralık	341.6–381.3	459.7–478.0	440.3–470.2	456.8–479.7	

ns, Onemsiz

TABLO E.5.

Algılanan yük, enerji yükü ve duruş yükü üzerine yapılmış aşamalı regresyon analizinde karşılaştırılabilecek kontrol edilemeyen değişkenlerin Ortalaması, Standart Sapması (SD) ve Aralığı

	RR	SS	RS	SD	Anlam Derecesi
Toplam çöp poşeti sayısı	1556	–	572	–	RR> RS
SD	229		208		
Aralık	1256–1779		292–783		
Dakikadaki toplam çöp poşeti sayısı	9.2	–	8.0	–	ns
SD	1.2		0.6		
Aralık	7.5–10.3		7.4–8.8		
Taşıma (min)	85.4	–	37.2	–	RR> RS
SD	22.0		11.7		
Aralık	60.2–113.6		20.1–46.2		
Süpürme (min)	–	97.6	58.3	56.8	ns
SD		21.9	35.4	18.4	
Aralık		76.4–128.2	25.4–107.4	40.8–77.7	
% VO2max çöp toplayıcı	61.5	–	61.0	–	ns
SD	11.8		13.5		
Aralık	45.1–72.4		47.8–78.2		
%VO2max süpürme	–	41.5	38.4	35.6	ns
SD		13.8	8.5	13.6	
Aralık		30.3–57.0	30.8–57.0	20.4–51.0	
% HRR çöp toplayıcı	60.9	–	59.3	–	ns
SD	12.3		14.2		
Aralık	43.4–70.6		43.4–75.4		
% HRR süpürücü	–	41.3	37.0	33.0	ns
SD		20.7	6.1	11.8	
Aralık		17.6–68.0	30.3–43.7	17.5–45.4	

ns, Önemsiz

TABLO E.6.

Çöp toplama ve sokak süpürme sırasında ortaya çıkan algılanan yük, enerji yükü ve duruş yüküne ait r2 açıklanan varyans değerleri

	Çöp Toplama		Sokak Süpürme	
	Değişken	r2	Değişken	r2
Algılanan Bitkinlik Ölçümü (RPF)	taşıma	0,91	-	-
Algılanan Çaba Ölçümü (RPE)	taşıma	0,87	-	-
Kalp Atış Ritm Yüzdesi (%HRR)	45 dereceden fazla çalışma günü	0,76	-	-
Vücudun duruş yükü (45 dereceden fazla esnediği süre)	poşet sayısı	0,81	-	-
Kolların duruş yükü (60 dereceden fazla esnediği süre)	-	-	-	-
- anlamsız değer				

ÖZGEÇMİŞ

Fatih Ay

ay_fatih@yahoo.com

1979 yılında Ankara’da doğdu. İlk ve orta öğrenimini Kırşehir’de tamamladı. 1994 yılında Mersin Fen Lisesi’nde öğrenimine devam etti. 1997 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde lisans eğitime başladı. 2001 yılında Performans Yönetimi bitirme tezi ile mezun oldu. Aynı yıl İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği bölümünde yüksek lisans eğitime başladı. 2002 yılında iş hayatına İnsan Kaynakları fonksiyonunda atıldı. 3 yılı aşkın süredir İnsan Kaynakları alanında farklı şirket ve sektörlerde önemli iş ve proje deneyimleri elde eden Fatih Ay halen kariyerine bu alanda devam etmektedir.