

**T.C**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARINDA**  
**İŞ ROTASYONU TEKNİĞİ VE BİR UYGULAMA**

**(DOKTORA TEZİ)**

**Cahide Meltem ŞERMET**

**BURSA 2009**

**T.C**  
**ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARINDA**  
**İŞ ROTASYONU TEKNİĞİ VE BİR UYGULAMA**  
**(DOKTORA TEZİ)**

**Cahide Meltem ŞERMET**

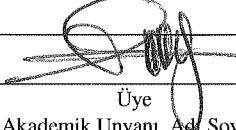


**Danışman**  
**Prof. Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU**

**BURSA 2009**

## TEZ ONAY SAYFASI

T. C.  
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim Organizasyon Bilim Dalı'nda, U2003994 numaralı Cahide Meltem ŞERMET'in hazırladığı "İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama" konulu (Doktora Tezi) ile ilgili tez savunma sınavı, 2.01/2009 günü 10:00-12:00 saatleri arasında yapılmış, sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının ..... Başarılı.....(başarılı/başarısız) olduğuna ...oybirliğiyle (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı) Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi
Prof. Dr. Zeynep Sabuncuoğlu Uludağ Üniversitesi İİBF	Prof. Dr. İsmail EFİL Uludağ Üni. İ.İ.B. Fak
	
Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi
Prof. Dr. Cavide Uyargül İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi C. Uyargül	Prof. Dr. Serpil Aytaç Uludağ Üniversitesi İİBF Fak S. Aytaç
Üye Akademik Unvanı, Adı Soyadı Üniversitesi	
Prof. Dr. A. Oya Özeelik İİBF İşletme Fakültesi	
	
	02.01/2009

## ÖZET

Yazar : Cahide Meltem ŞERMET  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : XVIII+294  
Mezuniyet Tarihi : .... / .... / 2009  
Tez Danışman(lar)ı : Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

### İNSAN KAYNAKLARINDA İŞ ROTASYONU TEKNİĞİ VE BİR UYGULAMA

İş rotasyonu çalışana belirli imkanlar sunan bir kişisel gelişim ve işbaşı eğitim tekniğidir. İş rotasyonu, kişilerin farklı işlerde çalışıp farklı sorumluluklar almalarını ve becerilerini ve deneyimlerini arttırmalarını sağlamaktadır. İnsan Kaynakları departmanları iş rotasyonu uygulamaları ile, çalışanın bilgi, beceri ve yetkinliklerini zenginleştirmeyi; monotonluklarını gidermeyi ve motivasyon ve iş tatmini yaratmayı hedeflemektedirler. İş rotasyonu aynı zamanda bir kariyer planlama ve yönetici yetiştirme aracı olarak görülmektedir. Bununla birlikte iş rotasyonu, çalışanın, zihinsel becerilerini geliştirdiği, güçlü ve zayıf yönlerini görebildiği, beklenmedik durumlar karşısında çözüm üretebilme kapasitelerini arttırabildiği bir çalışma alanı olarak da tasarlanmaktadır. Mavi yakalılarda iş rotasyonu günümüzde firmalardaki ergonomik şartları iyileştirmek; iş kazalarını ve meslek hastalıklarını azaltmak için yoğun olarak kullanılmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde iş rotasyonu ile ilgili yapılan tanımlara ve kullanım amaçlarına değinilmiştir. İkinci bölümde de, iş rotasyonu uygulama sürecine, uygulama türlerine, uygulama etkinliğinin ölçümüne, uygulamada karşılaşılan kısıtlara ve çeşitli ülke örneklerine yer verilmiştir. Çalışmanın son bölümünde yer alan araştırma Otomotiv Ana Sanayi'ne bağlı 18 işletmede gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci evresinde tüm işletmelerin İK yöneticileri ile iş rotasyonunu uygulama durumları ve şekilleri incelenmiştir. Araştırmanın ikinci evresinde de seçilen 5 işletmedeki en az bir kere iş rotasyonuna tabi olmuş –üst yöneticiler hariç- 104 beyaz yakalı ile iş rotasyonunun çalışanalara ilişkin hedeflerinin algılanmasına yönelik bir tutum araştırması yapılmıştır. Çalışanların demografik ve de diğer özelliklerinin algılamada farklılık yaratıp yaratmadığı tek yönlü ANOVA analizi ile tespit edilmiştir. Ayrıca iş rotasyonunun çalışanalara ilişkin hedeflerinin çalışanlar tarafından algılanmasının, çalışanların iş rotasyonu sisteminden duydukları memnuniyete bir etkisinin olup olmadığı da Çoklu Doğrusal Regresyon analizi ile incelenmiştir.

#### Anahtar Sözcükler

İş Rotasyonu      Kariyer Planlama      Yönetici Geliştirme      Monotonluk      Kişisel Gelişim

## ABSTRACT

Yazar : Cahide Meltem ŞERMET  
Üniversite : Uludağ Üniversitesi  
Anabilim Dalı : İşletme  
Bilim Dalı : Yönetim Organizasyon  
Tezin Niteliği : Doktora Tezi  
Sayfa Sayısı : XVIII+294  
Mezuniyet Tarihi : .... /.... / 2009  
Tez Danışman(lar)ı : Prof.Dr. Zeyyat SABUNCUOĞLU

### THE JOB ROTATION TECHNIQUE IN HUMAN RESOURCES AND AN APPLICATION

Job Rotation is a self-development and on-the-job training technique which is giving to employees some opportunities. It provides to the workers to take different responsibilities and to increase their abilities and experiences in different jobs. Human Resources Department aims with the application of job rotation to enrich the knowledge, abilities and competencies of the employees; to minimize the monotony and create the motivation and job satisfaction in the company. At the same time job rotation is seen as a career-planning and executive development tool. Moreover is job rotations created as a working area in that employees can develop their intellectual skills, identify strengths and weaknesses of themselves, increase his or her problem-solving capacities against unexpected situations. Nowadays job rotation is used very deeply for blue collar employees in order to improve the ergonomic circumstances in the companies and to decrease job accidents and job illnesses. In the first part of the dissertation were pointed out different definitions and application aims of the job rotation. In the second part of the dissertation were discussed the process and the types of the application; the effectiveness measurement of the job rotation; restrictions during the application of the job rotation and the job rotation examples from different countries. The research, which is described in the last part of the study, has been applied in 18 firms in the Automotive Main Industry. In the first part of the research the presence and the form of the application of the job rotation has been examined with the Human Resources Managers in all firms. In the second part of the research has been applied an attitude survey in five chosen companies in order to examine the perceptions of 104 white-collar employees -except upper level managers-, who have at least a job rotation experience, against employee based aims of the job rotation. It has been analysed by one-way ANOVA technique whether the demographical and other specifications make a difference in the perceptions. In addition, it has been also analysed by Multiple-Linear-Regression model whether perceptions of the employees concerning employee-based targets of the job rotation has an effect on the employee satisfaction through job rotation technique.

#### Key Words

Job Rotation      Career Planning      Executive Development      Monotony      Self-  
Development

## ÖNSÖZ

İşletmelerde ve insan kaynaklarında, 21.yüzyılın stratejilerinde değer yaratmanın “entellektüel sermaye” olduğu kabul edilmektedir. İnsan kaynaklarının rolünün değiştiği ve entellektüel sermayeye daha fazla önem verilmesi gerektiği konusu sıkça gündeme gelmektedir. Bu bağlamda, kişisel etkinliği ve gücü geliştirmek üzere gerekli yöntemlerin üzerine daha fazla gidilmektedir. Çalışanlar da kendilerini ve kariyerlerini nasıl geliştireceklerine dair beklentilerini ortaya koymaktadırlar. İş rotasyonu da, çalışanın kişisel gelişimine ve işletme performansına olumlu katkıda bulunan önemli bir teknik olarak sayılmaktadır. İş rotasyonu tekniği hem işgörenler hem de işverenler açısından bakıldığında, insan kaynakları departmanlarınca çeşitli amaçlar ve farklı süreçler altında uygulamaya konulmaktadır. Bu çerçevede çalışma, iş rotasyonunun işletmelerde hangi amaçlarla ve nasıl uygulandığını; çalışanın bu uygulamalara hangi perspektiflerden baktığını analiz ederek ortaya koymaya çalışmaktadır.

Öncelikle doktora eğitimim boyunca farklı temeller almamı sağlayan ve tez çalışmamda da özgün ve yönlendirici görüşleri ile bana her zaman destek olan danışmanım Prof.Dr.Zeyyat SABUNCUOĞLU’na, çalışmama vermiş olduğu katkılı geribildirimlerinden ve özel desteğinden dolayı Prof.Dr.Cavide UYARGİL’e, araştırma verilerinin analizi ve yorumu sırasında yardımları ile bu konuda ilerlememi sağlayan Prof.Dr.Oya ÖZÇELİK’e, çalışmamdaki uygulama bölümüne yönelik olumlu yönlendirmelerde bulunduğu için Prof.Dr.Serpil AYTAÇ’a ve değerli görüşleri ve yakınlığından ötürü Prof.Dr.İsmail EFİL’e ve doktora eğitimim boyunca emeği geçen tüm Hocalarıma teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ayrıca, çalışmama verdiği manevi ve entellektüel teşviklerinden ötürü Prof.Dr.Ulviye ÖZER’e; anketin hazırlanışı ve uygulanabilirliği konusunda yorumlarından dolayı Doç.Dr.Bilçin TAK’a, Sn.Tufan UZASLAN’a, Sn.Şebnem KARA’ya ve Sn.Sezai AYDIN’a; istekle yardımuma koşan ve fikirlerini her zaman benimle paylaşan Yrd.Doç.Dr.Fulya AYDINLI’ya ve Arş.Grv.Dr.Kurtuluş KAYMAZ’a teşekkürlerimi sunarım.

Ele alınan sektörde bir anket çalışması yapılması talebi karşısında karşılaştığım sorunları verdiği destekle çözmeme yardımcı olan Otomotiv Sanayi Derneği Genel Sekreteri Prof.Dr.Ercan TEZER’e, tanımaktan büyük onur duyduğum Sn.Salih ERTÖR’e, firmalarında uygulama çalışmasını gerçekleştirmek üzere bana verdikleri destekten ötürü Sn.Şule YAŞAR’a, Sn.Neşe GÜMÜŞSOYU’na, Sn.Ulvi ÖNCEL’e ve

Sn.Fatih ÇELİK'e ve ayrıca, ilgili firmalarda uygulama çalışmasının yapılmasına katkıda bulunmuş olan Sn.Orhan SABUNCU'ya, Sn.Sami EROL'a ve Sn.Gökhan AKÇA'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Sektör bazında olsun kendi firmalarındaki uygulamaların içeriği ile ilgili olsun, bilgi paylaşımında ve anketlerin kendi firmalarında gerçekleştirilmesi konusunda hiçbir sınır tanımadan destek veren ve hazırlamış olduğum bu akademik çalışmaya ilgi gösteren Sn.Erhan SESSİZOĞLU'na ve gıyabında Sn.Ender ERDOĞMUŞ'a ayrıca şükranlarımı sunarım.

Bursa, 2008

Meltem ŞERMET

## İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
ÖNSÖZ.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIV
TABLolar LİSTESİ.....	XV
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XVIII
GİRİŞ.....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ ROTASYONUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE ANALİZİ

1. İŞ ROTASYONU KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER.....	4
1.1. İş Rotasyonu Tanımları.....	4
1.1.1. 1990'lı Yıllara Kadar Yapılan İş Rotasyonu Tanımları.....	5
1.1.2. 1990'lı Yıllardan Sonra Yapılan İş Rotasyonu Tanımları.....	6
1.2. İş Rotasyonunu Oluşturan Unsurlar.....	10
1.2.1. Süre.....	10
1.2.2. Görev Farklılığı.....	10
1.2.3. Kişisel Gelişim ve Kariyer Planlama.....	11
1.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçları.....	11
1.3. İş Rotasyonuna Yakın Kavramlar ve Bu Kavramların İş Rotasyonundan Farklılıkları.....	12
1.3.1. İş Zenginleştirme.....	12
1.3.2. İş Genişletme.....	12
1.3.3. Yarı-Otonom Çalışma Grupları.....	13
1.3.4. Görev Rotasyonu.....	14
1.3.5. Çapraz Eğitim.....	14
1.3.6. Çıraklık Eğitimi.....	15
1.3.7. Terfi Sistemi.....	16
1.3.8. Oryantasyon Eğitimi.....	17
2. İŞ ROTASYONUNUN GELİŞİM SÜRECİ VE GELİŞİM SÜRECİNE ETKİ EDEN YÖNETİM FELSEFELERİ.....	18
2.1. Klasik Dönem Sonunda Geline Nöktä:“Uzmanlaşma” Yerine “Çok Yönlülük” Dönemi...18	
2.2. Neo-Klasik Dönemde İş Yapılandırma Biçimi Olarak İş Rotasyonu.....	23
2.3. Japonya Etkisi ve “Yaşam Boyu Öğrenme”, “Yaşam Boyu İstihdam” Felsefesi.....	24
2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşbaşı Eğitimi Kapsamında İş Rotasyonu.....	26



2.5.	Yalın Yönetim Kapsamında İş Rotasyonu.....	27
2.6.	Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi Kapsamında İş Rotasyonu.....	28
2.7.	Modern Endüstri İlişkileri Sisteminde Fonksiyonel Esneklik Kapsamında İş Rotasyonu.....	30
3.	İŞ ROTASYONUNUN KULLANIM AMAÇLARI.....	33
3.1.	İşletmeye Yönelik Amaçlar.....	34
3.1.1.	İşgücü Esnekliği Sağlama.....	34
3.1.2.	İşletme ve İşgücü Verimliliğini Arttırma.....	37
3.1.3.	Örgütsel Öğrenmeyi Arttırma.....	40
3.1.4.	Ergonomi Sağlama: İş Kazalarının, Meslek Hastalıklarının ve Devamsızlığın Azalması.....	43
3.2.	Çalışanlara Yönelik Amaçlar.....	46
3.2.1.	Kişisel Gelişimi ve Öğrenmeyi Sağlama.....	47
3.2.2.	Kişisel Kariyer Gelişim ve Planlaması Sağlama.....	50
3.2.3.	Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme.....	52
3.2.4.	Monotonluğu Giderme.....	55
3.2.5.	Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma ve Hatalı Görevlendirmeyi Engelleme.....	57
3.2.6.	Sosyal İletişim Alanını Genişletme ve Empati Ortamı Sağlama.....	59
3.2.7.	Motivasyon ve İş Tatmini Sağlama.....	61
3.2.8.	Örgütsel Bağlılığın Artması.....	63
3.2.9.	İstihdamı Arttırma.....	63
4.	İŞ ROTASYONUNUN BERABERİNDE GETİRDİĞİ FAYDALAR VE OLUMSUZLUKLAR.....	67
4.1.	İşletmeye Yönelik Faydalar.....	68
4.1.1.	İşgücü Devir Oranının Azalması.....	68
4.1.2.	Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması.....	68
4.1.3.	Eğitim Maliyetlerinin Azalması.....	68
4.1.4.	Yedekleme Planlarının Oluşturulabilmesi.....	70
4.1.5.	Örgütsel Adaletin Sağlanması.....	71
4.1.6.	İnsan Kaynakları Gücünün Uluslararası Alanda Geliştirilmesi.....	71
4.1.7.	Değişim ve Karar Alma Hızının Artması.....	72
4.2.	Çalışana Yönelik Faydalar.....	74
4.2.1.	Takım Çalışması Etkinliğinin Artması.....	74
4.2.2.	Başkalarını Eğitme Becerisi Kazandırması.....	75
4.2.3.	İş Yaşam Kalitesinin Artması.....	75
4.2.4.	Problem Çözme Yeteneğini Geliştirmesi.....	76
4.3.	İşletmeye Yönelik Olumsuzluklar.....	77
4.3.1.	İş Yükünün Artması ve Verimliliğin Azalması.....	77
4.3.2.	Maliyetlerin Artması.....	79
4.3.2.1.	Eğitim Maliyetlerinin Artması.....	80
4.3.2.2.	Personel Maliyetlerinin Artması.....	81
4.3.3.	Değişime Karşı Direnç Oluşturması.....	81

4.3.4.	İşletme Karar Alma Hızının Yavaşlaması.....	82
4.3.5.	Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	82
4.3.6.	Uzmanlaşmanın Önüne Geçmesi.....	82
4.4.	Çalışanlara Yönelik Olumsuzluklar.....	83
4.4.1.	Örgütsel Bağlılığın Azalması.....	83
4.4.2.	Motivasyon ve İş Tatmininin Azalması ve Adaptasyon Sorununun Yaşanması.....	84
4.4.3.	Performans Değerlendirmede Güçlük Yaşanması.....	87

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ ROTASYONU UYGULAMA SÜRECİNİN ANALİZİ

1.	İŞ ROTASYONU UYGULAMA TÜRLERİ.....	89
1.1.	Sektörlere Bağlı Olarak İş Rotasyonu Türleri.....	89
1.1.1.	Üretim Sektöründe İş Rotasyonu.....	90
1.1.2.	Hizmet Sektöründe İş Rotasyonu.....	90
1.2.	Uygulama Süresine Göre İş Rotasyonu Türleri.....	91
1.2.1.	Staj Yoluyla İş Rotasyonu.....	91
1.2.2.	Proje Bazlı İş Rotasyonu.....	92
1.2.3.	Sürelili İş Rotasyonu.....	92
1.3.	Hiyerarşik Yöne Göre İş Rotasyonu Türleri.....	93
1.3.1.	Yatay İş Rotasyonu.....	93
1.3.2.	Dikey İş Rotasyonu.....	94
1.3.3.	Çapraz İş Rotasyonu.....	94
1.4.	Organizasyonel Kademeye Göre İş Rotasyonu.....	94
1.4.1.	Mavi Yakalılar Düzeyinde İş Rotasyonu.....	95
1.4.2.	Beyaz Yakalılar Düzeyinde İş Rotasyonu.....	95
1.4.2.1.	Yöneticiler İçin İş Rotasyonu.....	96
1.4.2.2.	Yönetici Adayları İçin İş Rotasyonu.....	96
1.4.2.3.	Teknik Personel İçin İş Rotasyonu.....	97
1.4.2.4.	Ticari Personel İçin İş Rotasyonu.....	97
1.5.	Uygulama Birimlerine Göre İş Rotasyonu Türleri.....	98
1.5.1.	Bölüm İçi İş Rotasyonu.....	98
1.5.2.	Bölümler Arası İş Rotasyonu.....	99
1.5.3.	Şirketler Grubu İçinde İş Rotasyonu.....	101
1.5.4.	İşletmeler Arası İş Rotasyonu.....	103
1.5.5.	Ülkeler Arası İş Rotasyonu.....	104
2.	İŞ ROTASYONU UYGULAMA SÜRECİ.....	106
2.1.	İş Analizi ve İş Tanımlarının Yapılması.....	107
2.1.1.	İş Analizinin Yapılması.....	108
2.1.2.	İş Tanımlarının ve İş Ailelerinin Oluşturulması.....	108
2.1.3.	İşin Gereklilerinin, Yetkinliklerin ve Beceri Havuzlarının Belirlenmesi.....	110

2.1.4.	Standart Performans Kriterlerinin Belirlenmesi.....	111
2.1.5.	İş Rotasyonu Programına Dahil Edilecek İşlerin Belirlenmesi.....	113
2.2.	Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması.....	114
2.2.1.	Organizasyon Analizinin Yapılması.....	114
2.2.2.	Kişi Analizi Yapılması.....	115
2.3.	İş Rotasyonu ile Ulaşılmak İstenen Hedeflerin Belirlenmesi.....	116
2.4.	İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması.....	117
2.5.	İş Rotasyonu Uygulamasına Dahil Edilecek İşgörenlerin Seçimi.....	117
2.5.1.	İş Rotasyonu Uygulamasına Dahil Edilecek İşgörenlerin Kriterler Bazında Seçimi....	120
2.5.1.1.	Sözel Karar Alma Kriterleri.....	121
2.5.1.2.	Sayısal Karar Alma Kriterleri.....	121
2.5.2.	İş Rotasyonu Uygulamasına Dair Eğitim ve Bilgilendirme Programlarının Düzenlenmesi.....	125
2.5.2.1.	İş Rotasyonunun Geneline Dair Tüm İşgörelere Eğitim Verilmesi.....	126
2.5.2.2.	Yeni İşe Dair Teknik Eğitim Verilmesi.....	127
2.5.2.3.	Çalışanların İş Rotasyonu Uygulamasına Dair Görüşlerinin Alınması.....	128
2.6.	Rotasyon Programının Hazırlanması.....	128
2.6.1.	Kişisel Rotasyon Programının Hazırlanması.....	131
2.6.1.1.	Kişisel Kariyer Planlamasının Oluşturulması.....	131
2.6.1.2.	Rotasyon Sürelerinin Belirlenmesi.....	135
2.6.1.3.	Koç'ların Belirlenmesi.....	138
2.6.1.4.	Ücretleme Planlarının Oluşturulması.....	139
2.6.2.	Örgütsel Rotasyon Programının Hazırlanması.....	140
3.	İŞ ROTASYONU UYGULAMASI ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMÜ.....	141
3.1.	İş Rotasyonu Etkinliği Ölçümünde Geçerlilik ve Güvenirlilik.....	143
3.2.	İş Rotasyonu Etkinliğinin Ölçümü.....	144
3.2.1.	Kirkpatrick Modeli ile Ölçüm.....	144
3.2.1.1.	Tepki Ölçümü.....	145
3.2.1.2.	Öğrenme Ölçümü.....	147
3.2.1.3.	Davranış Ölçümü.....	148
3.2.1.4.	Sonuç Ölçümü.....	149
3.2.2.	CIRO Modeli ile Ölçüm.....	150
3.2.3.	CIPP Modeli ile Ölçüm.....	150
3.2.4.	Phillips'in Yatırımın Karlılığı Modeli ile Ölçüm.....	151
3.3.	İş Rotasyonu Planlarının Gözden Geçirilmesi ve Gelecek Planların Hazırlanması.....	157
4.	İŞ ROTASYONU UYGULAMASINDAKİ SINIRLAR.....	158
4.1.	Kişisel Sınırlar.....	160
4.1.1.	Demografik Sınırlar.....	160
4.1.1.1.	Yaş.....	160
4.1.1.2.	Kıdem.....	161
4.1.1.3.	Cinsiyet.....	162

4.1.1.4.	Eğitim.....	163
4.1.2.	Ücret Sınırları.....	163
4.1.3.	Performans Sınırları.....	164
4.1.4.	Kişisel Hedefler.....	165
4.2.	Örgütsel Sınırlar.....	166
4.2.1.	Çalışan ve Kademe Sayısı.....	166
4.2.2.	Teknoloji.....	167
4.2.3.	Finansal Yapı.....	168
4.2.4.	Üst Yönetim, Yöneticilerin ve İnsan Kaynakları Departmanının Tutumu.....	168
4.2.5.	Sendika.....	170
4.2.6.	İşletme Tipi.....	171
4.2.7.	Sayısal Esneklik.....	174
4.3.	İşin Yapısından Kaynaklanan Sınırlar.....	174
4.4.	İş Rotasyonu Uygulamasından Kaynaklanan Sınırlar.....	175
4.4.1.	İş Rotasyonunun İçsel Özelliklerinden Kaynaklanan Sınırlar.....	175
4.4.1.1.	İş Rotasyonunun Planlanması.....	176
4.4.1.2.	İş Rotasyonunun Sıklığı.....	176
4.4.2.	İş Rotasyonunun Dışsal Özelliklerinden Kaynaklanan Sınırlar.....	177
4.4.2.1.	İş Rotasyonunun Beraberinde Getirdiği Değişiklikler.....	177
4.4.2.2.	İş Rotasyonuna Duyulan İlgi.....	177
4.5.	Genel Sınırlar.....	178
4.5.1.	İşgücü Piyasası ve Sosyo-Kültürel Politiklar.....	178
4.5.2.	Ülke ve Pazar Ekonomisi.....	180
4.5.3.	Ülkemiz Açısından İş Rotasyonu Uygulamasındaki Sınırlar.....	181
5.	İŞ ROTASYONUNUN ÜLKELER BAZINDA FARKLI UYGULAMA ŞEKİLLERİ.....	182
5.1.	Japonya’da İş Rotasyonunun Uygulanma Şekli.....	182
5.2.	A.B.D.’de İş Rotasyonunun Uygulanma Şekli.....	186
5.3.	Avrupa Birliği’nde İş Rotasyonunun Uygulanma Şekli.....	191

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTOMOTİV ANA SANAYİNDEKİ İŞLETMELERDE İŞ ROTASYONUNUN KULLANIMINA VE ÇALIŞANLARIN BUNA BAĞLI TUTUMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

1.	ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ.....	196
2.	ARAŞTIRMANIN TÜRÜ.....	197
3.	ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEM.....	198
4.	VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	200
5.	ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI.....	202
6.	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE DEĞİŞKENLERİ.....	204
7.	ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	206

8.	ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKSEL TEKNİKLER.....	207
8.1.	Güvenirlilik Analizi.....	207
8.2.	Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	208
8.3.	Frekans Dağılımları.....	212
8.4.	Varyans Analizi (ANOVA) .....	212
8.5.	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi.....	213
9.	ARAŞTIRMA BULGULARI .....	214
9.1.	Araştırma Kapsamındaki Otomotiv Ana Sanayi’nde Bulunan İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Bulgular.....	215
9.1.1.	Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Genel Özellikleri ile İlgili Bilgiler.....	215
9.1.2.	İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamaları ile İlgili Bulgular.....	219
9.1.2.1.	İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamaları Hakkında Genel Bilgiler.....	219
9.1.2.2.	İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulama Amaçları Hakkında Genel Bilgiler.....	221
9.1.2.3.	İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Karar Alma Süreci ve Kriterleri Hakkında Genel Bilgiler.....	222
9.1.2.4.	İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulama Süreçlerine İlişkin Genel Bilgiler.....	223
9.2.	Araştırma Kapsamındaki Otomotiv Ana Sanayi’nde Bulunan Beş İşletmedeki Çalışanların İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular.....	226
9.2.1.	Araştırma Kapsamındaki Firmaların Genel Profiline İlişkin Bilgiler.....	226
9.2.2.	Araştırma Kapsamındaki Çalışanların İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular.....	227
9.2.2.1.	Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Genel Özellikleri.....	227
9.2.2.2.	İş Rotasyonunun Çalışanlara İlişkin Hedeflerinin Çalışanlar Tarafından Algılanmasına Yönelik Bulgular.....	229
9.2.2.3.	Çalışanların İş Rotasyonu Tutumlarına İlişkin Farklılık ve Benzerliklerine Yönelik Bulgular.....	237
9.2.2.3.1.	Çalışanların İş Rotasyonuna Tabi Olma Sayısına Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler.....	237
9.2.2.3.2.	Çalışanların Çalıştıkları Bölüme Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler.....	239
9.2.2.3.3.	Çalışanların Kıdemlerine Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler.....	241
9.2.2.3.4.	Çalışanların Pozisyonlarında Bulunma Sürelerine Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler.....	244
9.2.2.3.5.	Çalışanların Eğitim Durumlarına ve Dallarına Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler.....	248
9.2.2.3.6.	Çalışanların Yaşlarına Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler.....	251
9.2.2.3.7.	Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Rotasyonu Tutumlarına İlişkin Farklılık ve Benzerlikler.....	254

9.2.2.4.	Çalışanların İş Rotasyonunun Çalışanlara İlişkin Hedeflerine Yönelik Tutumlarının İş Rotasyonu Sisteminden Memnuniyetlerine İlişkin Tutumlarındaki Etkilerine Yönelik Bulgular.....	255
9.2.2.5.	Araştırma Kapsamındaki Çalışanlara Uygulanan İş Rotasyonu Planlarına Yönelik Bulgular.....	258
	SONUÇ VE ÖNERİLER.....	263
	KAYNAKLAR.....	271
	EKLER.....	286
	ÖZGEÇMİŞ.....	294

## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>Kısaltma</b>	<b>Bibliyografik Bilgi</b>
A.B.D.	Amerika Birleşik Devletleri
a.e.	Aynı Eser
a.g.e.	Adı Geçen Eser
a.g.m.	Adı Geçen Makale
AB	Avrupa Birliği
Bkz.	Bakınız
bs.	Basım
c.	Cilt
çev.	Çeviren
ed.	Editör
Gel.	Geliştirme
haz.	Hazırlayan
İK	İnsan Kaynakları
İKY	İnsan Kaynakları Yönetimi
int.	International
n.	Numara
no.	Number
Ort.	Ortalama
OSD	Otomotiv Sanayi Derneği
p.	Page
Pl.	Planlama
pp.	Page to Page
s.	Sayfa
Sig.	Significance
SD	Standard Deviation
ss.	Sayfadan sayfaya
v.dğr.	Ve diğerleri
vb.	Ve benzeri
vol.	Volume
vs.	Vesaire
y.y.	Basım yeri yok

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Uzmanlaşma ile ilgili yarar ve sakıncalar	19
<b>Tablo 2:</b> Taylorist-Fordist Modelin Fonksiyonel Model ile Karşılaştırılması	20
<b>Tablo 3:</b> İş Rotasyonunun Kişide Öğrenmeyi Geliştirmesi	48
<b>Tablo 4:</b> İş Rotasyonunun Beraberinde Gelen Faydalar ve Olumsuzluklar	67
<b>Tablo 5:</b> İş ve Pozisyonlar Bazında Standart Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	112
<b>Tablo 6:</b> Hedef Gruplarına Göre Hazırlanan İş Rotasyonu Programları	129
<b>Tablo 7:</b> Bir Firmaya Ait İş Rotasyon Kartı	134
<b>Tablo 8:</b> Kirkpatrick Eğitim Değerlendirme Tablosu	145
<b>Tablo 9:</b> Tepkilerin Ölçümü Aşamasında Elde Edilen Bilgiler	146
<b>Tablo 10:</b> Phillips'in Beş Aşamalı Yatırımın Karlılığı Modeli	152
<b>Tablo 11:</b> Otomotiv Sanayi 2006 Yılı İstihdam Verileri	200
<b>Tablo 12:</b> Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri	208
<b>Tablo 13:</b> “Çalışanların İş Rotasyonu Sisteminden Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	209
<b>Tablo 14:</b> “Çalışanların Kişisel Gelişim ve Kariye Planlama Boyutundan Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	210
<b>Tablo 15:</b> “Çalışanların Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Boyutundan Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	210
<b>Tablo 16:</b> “Çalışanların Monotonluğu Azaltma, Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma ve Sosyal İletişim Alanı Yaratma Boyutlarından Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	211
<b>Tablo 17:</b> “Çalışanların Motivasyonun, İş Tamininin, Kişisel Performansın ve Örgütsel Bağlılığın Artması Boyutlarından Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	211
<b>Tablo 18:</b> İşletmelerin Genel Özellikleri	216
<b>Tablo 19:</b> Yanıtlayıcıların Kişisel Özellikleri	217
<b>Tablo 20:</b> İşletmelerde Beyaz Yaka ve Mavi Yaka Düzeyinde İş Rotasyonu Uygulanma Durumu	218



<b>Tablo 21:</b> İşletmelerden İş Rotasyonu Uygulayanlara Ait İş Rotasyonu Uygulaması ile İlgili Bulgular	220
<b>Tablo 22:</b> İşletmelerin İş Rotasyonu Kullanım Amaçları	221
<b>Tablo 23:</b> İş Rotasyonu Uygulamasına İlişkin Karar Almaya Yetkili Kişi/Organlar	222
<b>Tablo 24:</b> İş Rotasyonu Karar Almasında Yararlanılan Kriterler	223
<b>Tablo 25:</b> İş Rotasyonu Uygulama Süreçlerine İlişkin Bilgiler	224
<b>Tablo 26:</b> İş Rotasyonu Uygulamasında Karşılaşılan Engeller	225
<b>Tablo 27:</b> İş Rotasyonu Kararları ile Çalışanların Ne Hissettiklerine Dair Çalışanların Görüşleri	225
<b>Tablo 28:</b> Firmaların Genel Profiline İlişkin Bilgiler	226
<b>Tablo 29:</b> Çalışanların Genel Profiline İlişkin Bilgiler	227
<b>Tablo 30:</b> Çalışanların Firmalarında Uygulanan İş Rotasyonu Sistemine Karşı Tutumları	230
<b>Tablo31:</b> Çalışanların Kişisel Gelişim Kariyer Planlama Boyutu İle İlgili Tutumları	231
<b>Tablo 32:</b> Çalışanların Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu İle İlgili Tutumları	232
<b>Tablo 33:</b> Çalışanların Monotonluğu Azaltma Boyutu İle İlgili Tutumları	233
<b>Tablo 34:</b> Çalışanların Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma Boyutu İlgili Tutumları	234
<b>Tablo 35:</b> Çalışanların Sosyal İletişim Alanını Geliştirme Boyutu İle İlgili Tutumları	235
<b>Tablo 36:</b> Çalışanların Motivasyonu, İş Tatminini ve Performansı Geliştirme Boyutu İle İlgili Tutumları	235
<b>Tablo 37:</b> Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Arttırma Boyutu İle İlgili Tutumları	236
<b>Tablo 38:</b> Çalışanların İş Rotasyonuna Tabi Olma Sayısına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	237
<b>Tablo 39:</b> Çalışanların İş Rotasyonuna Tabi Olma Sayısına İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	238
<b>Tablo 40:</b> Çalışanların Çalıştıkları Bölüme İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	240
<b>Tablo 41:</b> Çalışanların Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	241
<b>Tablo 42:</b> Çalışanların Kıdemlerine İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	242

<b>Tablo 43:</b> Çalışanların Pozisyonlarında Bulunma Sürelerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	245
<b>Tablo 44:</b> Çalışanların Pozisyonlarında Bulunma Sürelerine İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	245
<b>Tablo 45:</b> Çalışanların Eğitim Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	248
<b>Tablo 46:</b> Çalışanların Eğitim Düzeylerine İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	249
<b>Tablo 47:</b> Çalışanların Eğitim Dallarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	251
<b>Tablo 48:</b> Çalışanların Yaşlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	252
<b>Tablo 49:</b> Çalışanların Yaşlarına İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	252
<b>Tablo 50:</b> Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları	254
<b>Tablo 51:</b> Çalışanlara İlişkin Hedeflerle İş Rotasyonu Sisteminden Duyulan Memnuniyet İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları	255
<b>Tablo 52:</b> Çalışanlara İlişkin Hedeflerle İş Rotasyonu Sisteminden Duyulan Memnuniyet İlişkisi Katsayı Sonuçları	256
<b>Tablo 53:</b> Çalışan İlişkin Hedeflerle İş Rotasyonu Sisteminden Duyulan Memnuniyet İlişkisi Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	256
<b>Tablo 54:</b> Çalışanların İş Rotasyonuna Tabi Tutulma Sayılarının Dağılımı	259
<b>Tablo 55:</b> Herbir Rotasyon Programı İçin Beklenen Yıl Süresi	259
<b>Tablo 56:</b> Araştırma Kapsamındaki Firmaların İş Rotasyonu Uygulama Türleri	260
<b>Tablo 57:</b> Çalışanların İş Rotasyonu ile Geldikleri Bir Pozisyonda İlk Olarak Neler Hissettikleri	261
<b>Tablo 58:</b> Çalışanların Kariyerlerinin Bundan Sonraki Döneminde Rotasyona Tabi Tutulmaya Yönelik İstekleri	261

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> İş Rotasyonunun Kullanım Amaçları	33
<b>Şekil 2:</b> İş Rotasyonunun Verimlilik Üzerindeki Etkisi	38
<b>Şekil 3:</b> Organizasyonel Öğrenme	41
<b>Şekil 4:</b> İş Rotasyonunun Kariyer Yönetimine Etkisi	51
<b>Şekil 5:</b> Avrupa Birliği İş Rotasyonu Uygulaması Modeli	66
<b>Şekil 6:</b> İş Rotasyonu Uygulama Süreci	106
<b>Şekil 7:</b> Yetkinlik Bazlı Kişisel Analiz	115
<b>Şekil 8:</b> Değerlendirme Matriksi	116
<b>Şekil 9:</b> İş Rotasyonu Kararlarına Yönelik Algılanan Adalet Duygusu ve Tepkiler Modeli	119
<b>Şekil 10:</b> Japonya'da İş Rotasyonu Planlaması	133
<b>Şekil 11:</b> İş Rotasyonu Oranı Hesaplama Formülü	136
<b>Şekil 12:</b> Yatırımın Geri Dönüş Oranının Hesaplanması	153
<b>Şekil 13:</b> İş Rotasyonunda Karşılaşılan Sınırlar	159
<b>Şekil 14:</b> Japonya İnsan Kaynakları Yönetim Modeli	184
<b>Şekil 15:</b> Beyaz Yakalılar Kapsamında Yapılan Araştırmaya Ait Model	206

## GİRİŞ

Yenilikçi ve global rekabetin içinde bulunan, yüksek verimlilik ve karlılık gayesi taşıyan işletmelerde, çalışanlardan etkin biçimde yararlanmak; çalışanların gereksinmelerini karşılamak ve gelişmelerini sağlamak insan kaynaklarının temel stratejileri haline gelmiştir. Çalışan performansı işletme performansı olarak düşünülmekte; çalışanların kalitesinin artması da bir rekabet gücü ve know-how olarak görülmektedir. Bu aşamada hem örgütlerin hem de bireylerin gelişmesine büyük ölçüde katkısı olması açısından eğitim konusu gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Yeni yöntem ve tekniklerle zenginleştirilen eğitim uygulamalarının kapsamı genişlemiştir. Birey, üniversite sonrası sahip olduğu bilgileri ancak birkaç yıl kullanabilmekte, daha sonra çalıştığı kurumun katkıları ile yeniden öğrenme, bilgilerine ve becerilerine yenilikler ilave etme ihtiyacı duymaktadır.

İşletmeler tarafından eğitime yapılan yatırımların günümüzde artması ve “en etkin” sonucu sağlayan eğitim yöntemlerinin seçilmeye başlanması, Toplam Kalite Yönetimi prensiplerinin, ISO 9000 ve ileriki standartların işletme uygulamalarına dahil edilmesiyle de daha çok gündeme gelmiştir. Eğitim ve kalite arasında kurulan bağ, dünya ticaretinde kalitenin öneminin artması ile hız kazanmıştır. Uluslararası Kalite Standartlarının belirlenmesi ile “kaliteye katkısı olan herbir işgörenin” eğitim ihtiyaçlarının sistemli ve kişiye yönelik karşılanması öngörülmektedir. EFQM’in kıstasları arasında da insan kaynaklarına verilen önemin ve eğitimlerin değerlendirme kriterleri arasında önemli bir yeri bulunmaktadır. Günümüzde ekonomi ve istihdam dünyasındaki yeni paradigma “yüksek performans ve beceriye” sahip işgörene sahip olmak ve başarı şansını böylelikle arttırabilmektir.

‘İş rotasyonu’ da işletmelerde ve İnsan Kaynakları Yönetimi’nde, çalışan becerilerini ve yeteneklerini geliştiren ve çoğaltan; ve bunun sonucunda, işletme etkinliğini ve etkililiğini de arttıran bir model olarak karşımıza çıkmaktadır. İşgörene yeni beceri ve deneyim kazandıran, işgücü esnekliğini ve bunun sonucunda da işletmelerde yaşanan ‘yetenek kıstı’ ve ‘geleceğin yöneticilerinin yetiştirilmesi’

sorununu gideren iş rotasyonu uygulaması, bu çalışmanın temel konusunu oluşturmaktadır. Özellikle teknoloji yoğunluklu üretimin arttığını gördüğümüz şu günlerde firmalar fazla maliyetlere katlanarak yetiştirdikleri çalışanlarını daha sonra başka firmalara kaptırabilmektedirler. Teknoloji yoğunluklu çalışan işletmelerin iş rotasyonu yönünde tercihte bulunmaları, hem çalışanları memnun etmekte hem de böylelikle daha düşük bir işgücü devir oranı ve ‘yaşam boyu öğrenme ve istihdam’ sağlanabilmektedir.

Çalışanlar açısından bakıldığında, iş rotasyonu, rekabet ortamında talep edilir bir işgören olabilmek ve kariyer hedeflerine ulaşabilmek için kendilerini geliştirici bir teknik olarak algılanmaktadır. İstihdam piyasasında çok yönlü olmak, “kritik başarı faktörü” olarak sayıldığından çalışan da becerilerini ve bilgisini arttırmak ve zayıf yönlerini geliştirmek için iş rotasyonunu talep eder hale gelmiştir. Özellikle işin içeriğinin kendisine uymadığını düşünen ve düşük bir performans sergileyen çalışan, kişisel potansiyelinin farkına varılması ve hatalı görevlendirmelerin önüne geçilmesi yönünde manevi ve davranışsal olarak uygulamaya destek vermektedir. Üretim hattında ağır yük altında çalışan mavi yakalılar açısından ergonomik koşulların iyileştirilmesi ve bunun sonucunda meslek hastalıklarının ve iş kazalarının önüne geçilmesi amacıyla da iş rotasyonu kullanılmaktadır. Yönetim, çalışma süresi içerisinde maksimum güvenli bir iş ortamı ortaya çıkarma olgusunu pekiştirmek için iş rotasyonu uygulamalarına yer vermektedir.

Bu noktalardan hareketle çalışmada; işletmelerde, İnsan Kaynakları Yönetimi’nde iş rotasyonuna ilişkin uygulama hedef ve türleri, bu uygulamalarda gözlemlenen iş rotasyonunun faydaları ve beraberinde yaşanabilen olumsuzluklar ve iş rotasyonunun uygulamaya konuş sürecinin ortaya konması hedeflenmiştir. Yapılan literatür çalışmalarında iş rotasyonuna ait son yıllarda ortaya çıkan farklı bakış açılarına ve farklı uygulama şekillerine de rastlanmıştır. Bunlardan bir tanesi iş rotasyonunun bir kariyer yönetimi ve işbaşı eğitim tekniği olmanın yanında işgücü esnekliğine de çözüm olarak görülmesidir. Bu çalışmada, iş rotasyonunun, işletmelerde ortaya çıkardığı yararlar ve sakıncalar detaylı bir şekilde incelenerek iş rotasyonunun bir eğitim tekniği

olmasının dışındaki hedefleri de ortaya konarak literatürdeki bu boşluk doldurulmaya çalışılacaktır.

Bu çerçevede hazırlanan çalışma, üç bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde, iş rotasyonu kavramına ait çeşitli perspektiflerden yapılan tanımlara, ve bu modelin uygulanmasında işletmelerce ve işgörenlerce karşılaşılan faydalara ve olumsuzluklara yer verilmektedir.

İkinci bölümde ise, sözü edilen iş rotasyonu uygulamasının yer bulduğu uygulama türleri, ardından, iş rotasyonu uygulama süreci, uygulamanın etkinliğinin ölçümü, uygulamada karşılaşılan kısıtlar ve iş rotasyonunun çeşitli ülkelerdeki farklı uygulama şekilleri ortaya konmaktadır.

Üçüncü bölümde ve son bölümde, iş rotasyonunun uygulama amaçları ve bunların çalışanlar tarafından nasıl algılandığı Otomotiv Ana Sanayi üzerinde gerçekleştirilen bir araştırma ile ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın ilk evresinde ilgili sektördeki iş rotasyonu uygulamalarının boyutları (uygulama amaçları, karar aşaması, karar kriterleri, süreçte karşılaşılan engeller ve sistemin işleyişi) analiz edilmektedir. Araştırmanın ikinci evresinde, çalışanların, iş rotasyonu uygulamasını ve iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerini algulamalarının demografik özelliklere göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği tek yönlü anova testleri ile analiz edilmiştir. Bu bölümde ayrıca, çalışanların, iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinden duydukları memnuniyetlerinin iş rotasyonu uygulamasından duydukları genel memnuniyet üzerindeki etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile tespit edilmiştir. Araştırma kapsamındaki beş firmada çalışanların iş rotasyonuna tabi tutulma sıklıkları, rotasyon programlarına tabi tutulmuş işgörenlerin dağılımları, bir rotasyon programı için beklenen ortalama süreler ve işletmelerdeki iş rotasyonu uygulama türleri bu bölümde incelenen diğer konuları oluşturmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞ ROTASYONUNUN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE ANALİZİ

Çalışmanın birinci bölümünde, iş rotasyonunun kavramsal çerçevesinden, gelişim sürecinden, kullanım amaçlarından ve beraberinde gelen yararlarından ve olumsuzluklarından bahsedilecektir. Kavramsal çerçeve içinde iş rotasyonuna ait farklı tanımlara, iş rotasyonuna yakın görülen kavramlara ve aralarındaki farklılıklara da değinilecektir.

#### 1. İŞ ROTASYONU KAVRAMI İLE İLGİLİ GENEL BİLGİLER

“Rotasyon” kavramı, işletme literatürünün olduğu kadar günlük yaşamın da çok uzak olmadığı bir kavramdır. Özellikle ülkemizde tıp doktorlarının ve öğretmenlerin rotasyonlarından sıkça söz edilmektedir. Ancak işletmelerdeki iş rotasyonu ve tam olarak ne olduğu, hangi kaygularla ortaya çıktığı ve neyi hedeflediği hep merak edilir ve araştırılır olmuştur. Dünya çapında ve ülkemizde iş rotasyonunun çok farklı tanımlamaları ve hedefleri bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde iş rotasyonunun işletme bilimciler tarafından nasıl farklı şekillerde tanımlandığına bakılacaktır.

##### 1.1. İş Rotasyonu Tanımları

İş rotasyonu, farklı yazarlar ve araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmakta ve bu farklı tanımlar doğrultusunda incelenmektedir. İş rotasyonu için tam ve kesin bir tek tanım yapmak imkansızdır. Ancak, tüm bu tanımların vardığı temel ve kesin noktalar da bulunmaktadır. Amaçların ve dayanak noktalarının birbirinden çok farklı olduğunu söylemek mümkün değildir. Aşağıda son yıllarda yönetim bilimi ve özellikle İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) alanında isim yapmış yazarların iş rotasyonu ile ilgili literatürdeki tanımlamalarına yer verilmektedir. Tanımlarda yer alan söz konusu ayırım (1990 öncesi ve sonrası) iş rotasyonuna dair kesin bir değişim çizgisini yansıtmamaktadır. İş rotasyonunun gelişim süreci ile ilgili bilgiler sonraki bölümlerde detaylı olarak aktarılacaktır. Buradaki ayırım konuya çeşitlilik kazandırmak amacıyla yapılmıştır.

### 1.1.1. 1990'lı Yıllara Kadar Yapılan İş Rotasyonu Tanımları

Öncelikle iş rotasyonu, dilimize, kökü Fransızca olan “rotation” kelimesinden geçmiştir. Anlamı da “bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmesi” şeklindedir.<sup>1</sup> Türkiye’deki işletme literatüründe İngilizcedeki “job rotation”un karşılığı olan “iş rotasyonu” kavramı kullanılmaktadır.

Araştırılan birçok kaynakta, önceki kaynaklara yapılan atıfların en eski 1956 yılına gittiği tespit edilmiştir. James R. Morris, “Job Rotation” isimli makalesinde iş rotasyonuna çok geniş kapsamlı olmasa da bugünkü uygulamaları dahi içinde barındıracak tanımlar ve örnekler vermiştir. Makaledeki iş rotasyonu tanımı, “bireyin şahsi gelişimini teşvik etmek ve güçlendirmek amacıyla, kişinin bir pozisyondan diğer bir pozisyona planlanmış hareketi” şeklindedir.<sup>2</sup>

Hellfors, iş rotasyonu ile ilgili 1968 yılında yayımlanan makalesinde, iş rotasyonuna şu şekilde bir tanım getirmiştir : “... iş rotasyonu, seçilmiş bir iş grubunun belli sürelerde değişik görev alanlarında planlı şekilde kullanımıdır”. Yazarın dikkat çektiği nokta, iş rotasyonunun çalışan için planlanmış bir iş değişimi olmasıdır. Burada geçerli olan, yerine getirilmesi gereken bir ‘görevin’ olduğudur. Değişim çalışan açısından aynı pozisyon ve aynı birim içinde olabilmekte; ancak, yerine getirilen görevin içeriği değiştirilmektedir. Buradaki amaç, görevin gerekliliklerinin iş değişikliği sonucu motive olmuş çalışanlar tarafından tam performansla yerine getirilmesidir. Çalışan gelişimi ya da kariyer planlaması göz ardı edilmektedir.<sup>3</sup>

Daha sonraki yıllarda Zeira’nın 1974 yılında yayınladığı makalede, iş rotasyonuna ait farklı ancak birbirini bütünleyen iki tanıma rastlanmaktadır. Yazar, ilk olarak iş rotasyonunu, “işgöreni, örgüt hakkında bilgilendirmek için, kısa vadeli olarak, daha önceden planlanmış bir dizi seri işlerde çalıştırma” şeklinde tanımlamaktadır. Yazarın diğer tanımında iş rotasyonu, “yöneticilerin transferi veya yükseltilmesi ya da onların bir lider ve karar alıcı olabilmeleri için yeteneklerinin farklı işlerde geliştirilmesi

<sup>1</sup> Türk Dil Kurumu, *Güncel Türkçe Sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr>, 21.11.2006.

<sup>2</sup> Morris, James R., “Job Rotation”, *The Journal of Business*, vol. 29, no. 4, Oct 1956, pp. 268-273, p.268.

<sup>3</sup> Winzenried, Eva, Job Rotation: Konzeptionelle Erkenntnisse - Fallstudie-Gestaltungsempfehlungen, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern, (Lizentiatsarbeit (Yayınlanmamış Lisans Tezi)), Bern, 2005, p. 3.



ve test edilmesi” şeklinde ifade edilmektedir. Yazar, iş rotasyonunun daha çok kompleks endüstriyel örgütlerde ve çokuluslu firmalarda uygulandığını; buralardaki amacın da, yöneticileri bir üst seviyeye yönlendirmek ve ‘belli konularda uzman’ kişiler yerine ‘genel uzman’ çalışanlar elde etmek olduğunu makalesinde vurgulamaktadır.<sup>4</sup>

### **1.1.2. 1990’lı Yıllardan Sonra Yapılan İş Rotasyonu Tanımları**

İKY alanı bilimcilerinden Dessler’e göre iş rotasyonu, “yönetici adaylarının yönetim becerilerini geliştirmek üzere farklı departmanlarda çalıştırılmaları” işidir. Burada amaç, yönetici adaylarının, tecrübelerini arttırmak; farklı işlerde ortaya koydukları performanslar sonucunda zayıf ve güçlü yönlerini belirlemek ve yönetici adaylarının işletmeyi tanımalarını sağlamaktır. Konuya bir örnekle açıklık getirmek gerekirse, Goodyear şirketi, işe yeni giren yönetici adaylarını oryantasyon eğitiminden sonra altı iş başlığı altında, altı aydan onbeş aya kadar çalıştırmaktadır. Daha sonrasında firma, adayların rotasyonla elde ettikleri deneyimleri, adayların özgeçmişleri ve şirketteki kariyer hedefleri ile bütünleştirmektedir. Bu aşamada adaylar, yönetimle birlikte kariyerlerine başlamak istedikleri noktaya birlikte karar vermekte ve kendilerine kariyer hedefleri çizebilmektedirler.<sup>5</sup>

Yönetim bilimcilerden Daft’a göre iş rotasyonu, “çalışan motivasyonunun, işletme etkinliğinin ve verimliliğinin arttırılması amacıyla çalışanın bir işten diğerine kaydırılması işi”dir. A.B.D.’de birçok şirket, esnek işgücü oluşturma kaygısıyla bu tekniği uygulamaktadır. Yazar, esnek işgücü sayesinde işgücü maliyetlerinin düşürülebildiğini ve yoğun rekabet ortamına karşı dayanılabildiğini savunmaktadır.<sup>6</sup>

Werther ve Davis’in 1993 yılında yayımlanan kitaplarında yaptıkları tanımda da iş rotasyonu, “uluslararası yönetici geliştirmek ve iş yaşam kalitesini arttırmak amacıyla, yeni adayların, belirli zamanlarda belirli işlerde dönemsel çalışmaları” olarak geçmektedir. Yazarlar ayrıca, bu tekniğin mavi yakalılara da uygulanabileceğinden

---

<sup>4</sup> Zeira, Yoram, “Job Rotation for Management Development”, *Personnel*, vol. 51, no. 4, July-August 1974, pp. 25-35, p. 27.

<sup>5</sup> Dessler, Gary, *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1999, pp. 272-273.

<sup>6</sup> Daft, Richard, *Management*, 4<sup>th</sup> ed., the Dryden Press, Forth Worth, 1997, p. 531-532.

bahsetmişlerdir. Böylesi bir uygulamada da tekniğin getirisi, işçilerin becerilerini arttırmak ve kişisel gelişimlerini sağlamaktır.<sup>7</sup>

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO), devlet sektörü alanında çalışanlar açısından iş rotasyonu ile ilgili tanımını 1998 yılında yayımladığı “Kamu Sektöründe İK Gelişimi Raporu”nda şu şekilde belirtmiştir: “... çalışanın, bilgi ve becerisini arttırmak, çalıştığı kurum hakkında genel bir bilgiye sahip olabilmesini sağlamak amacıyla geçici sözleşme ile belli bir süre için başka işte çalıştırılmasıdır.” Bu tür bir uygulama ayrıca kamusal kuruma çalışanını tanıma fırsatı vermektedir. Özellikle AB üyesi ülkelerde kamu çalışanlarının eğitim ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla iş rotasyonunun bu şekilde kullanıldığı belirtilmektedir.<sup>8</sup>

2000’li yıllara gelindiğinde özellikle ergonomi alanındaki çalışmaların artması ile üretim bilimciler tarafından da iş rotasyonuna farklı tanımlar getirilmiştir. Kuijer ve arkadaşları iş rotasyonunu, “çalışanların düzenli bir biçimde farklı işlerde karşılıklı olarak -bir plan dahilinde ya da kendiliğinden- iş değiştirmeleri” şeklinde tanımlamaktadır. Burada yazarların üstünde durdukları amaç, çalışanların, yüksek ve düşük bedensel aktivite gerektiren işlerde karşılıklı olarak iş değiştirmeleridir. Böylelikle, mavi yakalıların fiziksel iş yükleri ve stresleri azaltılmaktadır.<sup>9</sup>

İş rotasyonu ile ilgili diğer bir görüş de Pierce’den gelmekte ve yazar iş rotasyonu tanımını “bir çalışanın, belli bir süre yeni bir pozisyonda ya da işte çalışması ve daha sonra kendi eski işine geri dönmesi” şeklinde yapmaktadır. Buradaki amaç, yine çalışanda çalışma isteğini arttırmak; çalışana yeni perspektifler katmak ve böylece işletmeye dinamiklik kazandırmaktır.<sup>10</sup>

HR Focus Dergisi de 2008 yılında iş rotasyonu üzerine yayımladığı bir makalede iş rotasyonunu, işgücünü elde tutmak için çok geçerli bir metot olarak tanımlamaktadır. Yeni işgücünü firmaya çekmek, oryantasyonlarını gerçekleştirmek ve bu işgücünün

---

<sup>7</sup> Werther, William B. - Davis, Keith, *Human Resources and Personal Management*, 4<sup>th</sup> ed., McGraw Hill, int. ed. by Literatür, İstanbul, 1993, pp. 317-318.

<sup>8</sup> ILO, “The impact of working conditions on human resource development in the public service”, *Report on Human Resource Development in the public service in the context of structural adjustment and transition*, Part 3, 1998, <http://www.ilo.org>, 15.01.2008.

<sup>9</sup> Kuijer, P. Paul F. M. – Visser, Bart – Kemper, Han C. G., “Job rotation as a factor in reducing physical workload at a refuse collecting department”, *Ergonomics*, vol. 42, no. 9, 1999, pp. 1167-1178, p. 1168.

<sup>10</sup> Pierce, Janell, “Job Rotation: beyond your own branches”, *Library Journal*, July 2001, pp. 48-50, p. 48.

tanınmasını sağlamak için tercih edilen iş rotasyonu, diğer taraftan, yüksek potansiyele sahip çalışanların da kendilerini daha fazla geliştirebilecekleri ve yeni düşüncelerini ortaya koyabilecekleri bir ortam bulmalarını sağlamaktadır. Aynı makalede birçok firma yöneticisinin görüşüne yer verilirken, bu yöneticilerden birçoğunun “tek bir işi yapabiliyorsan ve bu yaptığın iş artık ortada yoksa o zaman sana da ihtiyaç kalmamıştır” şeklindeki görüşleri ortaya konmaktadır. Kısacası, burada yine vurgulanmaktadır ki, kişinin kendini esnek hale getirmesi, aynı zamanda firmanın da işgücü bakımından esnekleşmesi, rekabet için olmazsa olmazlar arasına girmiştir.<sup>11</sup>

Günümüzde politika ve stratejileri ile iş dünyası uygulamalarında popüler olan ve işletme literatürüne yaptığı katkılarla da ön plana çıkan Avrupa Birliği'nin (AB) bakış açısından ve politikalarından da söz etmek mümkündür. 2000'li yıllara doğru iş rotasyonu Avrupa İstihdam Politikası'nda tanınır hale gelmiş ve aksiyon planları içinde yer almaya başlamıştır.<sup>12</sup> Avrupa Birliği İşgücü Piyasası'nda iş rotasyonunun tanımı, “bir çalışanın, üretim akışını etkilemeden, yaptığı işten ayrılarak işletme içinde bir başka işe geçmesi ve bu sayede kendini geliştirmesi” şeklinde yorumlanmaktadır. Böylelikle, işletmedeki çalışanlar arasındaki kalifikasyon farklılıkları iş rotasyonu sayesinde en aza indirgenmektedir. Avrupa'daki bir diğer bakış açısı da, iş rotasyonunun, bir kişinin sürekli farklı işlerde ve farklı pozisyonlarda çalışması; ama hep aşağıdan yukarıya ya da yatay olarak ilerlemesi olduğudur. Buradaki görüşe göre kişi, ömrü boyunca aynı işletmede kalmamalıdır. Böylelikle ilerleyen bir kariyer çizgisi ve artan bir motivasyon grafiği elde edildiği görüşü hakimdir.<sup>13</sup> Ancak, böylesi bir tarzın gerçekte olumlu etkiler yaratıp yaratmayacağına da incelenmesi gerekmektedir.

AB kapsamında “mesleki eğitimi geliştirme merkezi” adı altında kurumsallaştırılan CEDEFOP(Centre Européen pour le Développement de la Formation Professionnelle) her yıl düzenlediği mesleki eğitim toplantılarının 2000 yılı temasını “iş rotasyonu” olarak belirlemiştir. Bu toplantılarda yapılan görüşmelerde iş rotasyonunun

---

<sup>11</sup> HR Focus, “Retention: Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation”, *HR Focus: The Hands-On Tool For Human Resources Professionals*, Jan 2008, pp. 6-7,10, p. 6,7.

<sup>12</sup> Kruhoffer, Jens, “Entwicklung und Verbreitung der Jobrotation in Europa”, *Agora VIII: Jobrotation: Tagungsband vom 20-21 März 2000*, CEDEFOP, Luxemburg, 2002, pp. 19-34, p. 19.

<sup>13</sup> Gulnerits, Kathrin, “Job Rotation oder ewige Treue zu einem Unternehmen?”, <http://www.wirtschaftsblatt.at>, 21.08.2007.

işgücü sermayesine yapılan güzel bir yatırım olduğu ifade edilmiştir. CEDEFOP, iş rotasyonunu kısaca şu şekilde tanımlamaktadır: “iş rotasyonu, insan sermayesine yapılan bir yatırım tekniğidir ve iş ile kişisel gelişim arasındaki alışverişi” ifade etmektedir. AB tarafından iş rotasyonu sadece bir mesleki gelişim metodu olarak görülmemekte; aynı zamanda, işin kendisine ve işletmenin rekabet gücüne yönelik yapılan bir yatırım olarak da benimsenmektedir. İş rotasyonunun işletmeler için bir diğer başka önemi de, işgörenin sürekli iş değiştirmesi yoluyla rüşvetin de önüne geçilmesidir.<sup>14</sup> Calabrese, İtalya Fiat’ta yaptığı İK araştırmasında iş rotasyonunu “... çalışanın bilgi birikimini arttırmak için belli bir süre bir başka işte daha sonra bir başka işte çalışması ya da kendi eski işine geri dönmektedir” şeklinde tanımlayarak AB’deki uygulamanın pratikteki tanımını ortaya koymuştur.<sup>15</sup>

Ülkemizde bugüne kadarki çalışmalarda iş rotasyonu ile ilgili yapılan genel tanımlama, iş rotasyonunun “bir işbaşı eğitim yöntemi” olduğu yönündedir. Genelde orta kademe ve üst kademe çalışanların katıldığı bu eğitim tekniğinde eğitime tabi tutulanlar, organizasyonun çeşitli bölümlerinde belli bir zaman diliminde çalışmakta ve bu belirlenmiş zaman içerisinde teknik ve yönetsel yetkinliklerini artırıcı eğitimler almaktadırlar. Buradaki temel düşünce, birtakım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve departmanlara ilişkin kilit noktaları rotasyon sırasında işgörelere göstermektir. Kısacası, işgörelerin işletmeyi tanımalarını sağlamaktır.<sup>16</sup>

Rotasyonu bir işletme içi personel hareketliliği olarak da görmek mümkündür. İş rotasyonu ile birlikte personel, şirket içindeki işlerde belli bir plan ve program çerçevesi dahilinde devamlı olarak hareket halinde olmaktadır. Bu hareketliliğin iyi sonuç verebilmesi için iş rotasyonu politikasının ve prosedürlerinin iyi planlanması gerekmektedir. Hareketlilikten bahsedilirken, işletmelerin yaşadığı şekildeki bir personel gel-git’i (labor turnover) değil; işe, işletmeye ve işgörelere katkı sağlayan bir döngü düşünölmelidir.

---

<sup>14</sup> CEDEFOP, *AgoraVIII:Jobrotation:Tagungsband vom 20-21 März 2000*, CEDEFOP, Luxemburg, 2002, p.1.

<sup>15</sup> Calabrese, Guisepe, “Human resources in concurrent engineering: the case of Fiat Auto”, *New Technology, Work and Employment*, vol. 14, no. 2, 1999, pp. 100-112, p. 103.

<sup>16</sup> Özçelik, Oya, “Eğitim ve Geliştirme”, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Tuğray Kaynak v.dğr., Dönence, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998, ss. 169-205, s. 193.

İş rotasyonunun tanımlamasındaki önemli nokta, firmanın yaptığı tanım ve iş rotasyonuna karşı bakış açısıdır.<sup>17</sup> Bu çalışmada yer alacak ve kabul edilecek iş rotasyonu tanımı, “bir ya da birkaç amaç için,daha önceden belirlenmiş bir programa göre, belli kriterler esas alınarak, işgörenin, bir süreliğine farklı bir işte/işlerde çalıştırılması” şeklindedir.

İş rotasyonu ile ilgili literatürde “iş değiştirme”, “pozisyon değiştirme”, “personel rotasyonu”, “sistemik yer ya da iş değişikliği” gibi karşılıklar da kullanılmaktadır. Bu çalışmada bazen bu tür ifadelere yer verilse de genel kavram “iş rotasyonu” şeklinde kabul edilmektedir.

## **1.2. İş Rotasyonunu Oluşturan Unsurlar**

Bu bölümde çalışmada kabul edilen iş rotasyonu tanımında hangi kavramların ne şekilde geçerli olduklarına, sınırlarının nasıl çizilmiş olduklarına yer verilecektir.

### **1.2.1. Süre**

İş rotasyonu ile ilgili bu çalışmada geçerli olan tanımda ele alınan unsurların başında, iş rotasyonu programlarında belirlenen ya da daha çok iş rotasyonu mantığında geçerli olan, ‘belli bir pozisyonda kalma ve kendi pozisyonuna ya da diğer bir başka pozisyona geçme süresi’ bulunmaktadır. Bu süre ile ilgili olarak detaylı anlatımlara çalışmanın İkinci Bölümü’nde yer verilecektir. Ancak yine de belirtmek gerekirse, iş rotasyonu şirket içinde kazanılan ve çalışanlara sunulan yaşam biçimlerinden bir tanesidir. Çalışanın hep aynı işte kalmadan farklı görevlerde çalışarak kendini geliştirmesine ve bundan hem çalışanın hem de firmanın yararlanmasına olanak tanınmaktadır.

### **1.2.2. Görev Farklılığı**

Görev farklılığı iş rotasyonunun yine temelini oluşturan unsurlardan biridir. Bu nokta iş rotasyonunu iş zenginleştirme ve iş genişletmeden ayırmaktadır. Bu kavramlar arasındaki farka ilerki bölümde değinilmektedir. Burada iş rotasyonunda mutlak ortaya çıkan, çalışanın iş rotasyonu ile kendi yaptığı işten farklı olarak tamamen başka bir işte

---

<sup>17</sup> Bennett, Ben, “Job Rotation”, *Development and Learning in Organisations*, vol. 17, no. 4, 2003, pp. 7-9, p. 7.

çalışması; kullandığı yetkinliklerin dışında diğer yetkinlikleri de geliştirici faaliyetlerde bulunarak iş hayatına çeşitlilik katmasıdır.

### **1.2.3. Kişisel Gelişim ve Kariyer Planlama**

İş rotasyonunun Japonya'daki sosyal bilimciler ve uygulayıcılar tarafından ilk olarak ortaya atıldığı belirtilirken üzerinde durulan ilk konu, iş rotasyonunun kişisel gelişimi sağlıyor ve kişiye firmasında ömür boyu çalışma imkanı ve şartları yaratıyor olmasıdır. Kısacası, iş rotasyonu kararlarının kişinin gelişimine yönelik kararlar verecek; kişiyi çalıştığı yere daha fazla bağlayacak ve ona gelecek için bir sigorta sağlayacak şekilde olması gerekmektedir. Bu anlayış ve gereklilik de Japonya'da yönetim sistemlerinin “ikili”(dual) yönetim tarzına dayanmasından kaynaklanmaktadır. Bu sistemde şirket ortakları ve çalışanları beraber karar almaktadırlar. Böylelikle alınan her karar çalışanın iş güvenliğini sağlayacak şekilde olmaktadır. İş rotasyonu ile ilgili kararlarda ve uygulamalarda da öncelikle ‘çalışan’ üzerinde durulmakta ve onun kişisel gelişimi ve kariyer hayatı ön plana alınmaktadır.<sup>18</sup>

### **1.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçları**

İş rotasyonu kararları performans değerlendirme sisteminin ürettiği verilerden yararlanmaktadır. Yani, performans değerlendirme verileri, belirli bir işte bir süredir düşük performans gösteren veya ilgili bölümde/birimde istekli çalışmayan, buna rağmen vazgeçilemeyecek ya da kazanılması arzu edilen personelin rotasyon kararının alınmasında temel çıkış noktalarından birini oluşturmaktadır.<sup>19</sup> Çalışanın iyi bir performans göstermiş olması da iyi bir veri olarak düşünülmektedir. Bu kişi, iş rotasyonu sayesinde yetenek ve becerileri arttırılarak işletmenin her alanında istihdam edilecek şekilde de yetiştirilebilmektedir.

---

<sup>18</sup> Dedoussis, Vagelis, “Simply a Question of Cultural Barriers? The Search for New Perspectives In The Transfer of Japanese Management Practices”, *Journal of Management Studies*, vol. 32, no. 6, November 1995, pp. 731-745, p. 734.

<sup>19</sup> Kaymaz, Kurtuluş, Geribildirim Sisteminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2008, s. 101.

### **1.3. İş Rotasyonuna Yakın Kavramlar ve Bu Kavramların İş Rotasyonundan Farklılıkları**

İş rotasyonu tanımlarına yer verdikten sonra, iş rotasyonunun literatürde ya da uygulamada kavram olarak karıştığı modellerden de bahsetmek, iş rotasyonunun bu kavramlarla farklılığını ortaya koymak açısından yerinde olacaktır.

#### **1.3.1. İş Zenginleştirme**

İş zenginleştirme (job enrichment) modeli, işin kendisinin içeriğinin zenginleştirilmesini ifade etmektedir. İş zenginleştirme, işgörenin motivasyonunu sağlamak amacıyla, bulunduğu işte başarı, tanınma, sorumluluk, gelişme ve ilerleme imkanlarının gerçekleşmesi için işin yeniden dizayn edilmesidir. Diğer bir deyişle, işgöreni geliştirecek ve daha fazla bilgi ve beceri gerektirecek şekilde işin içeriğinin zenginleştirilmesidir. Çalışan, iş tanımının genişlemesiyle daha fazla planlama, yönetme ve kontrol etme sorumlulukları ile donatılmaktadır. Bunun sonucunda da, kişisel gelişim ve tecrübe artışı hedeflenmektedir. İş zenginleştirme işe *dikey* ve niceliksel olarak daha fazla sorumluluk, karar alma, planlama ve kontrol etme gücü yüklemektedir. Bir anlamda iş zenginleştirme, işin niceliğinin, kalitesinin artmasıdır. Örneğin, yaptığı işin devamını ya da kontrolünü sağlamak için işini diğer bir işçiye aktarmak zorunda kalan bir işçinin iş zenginleştirilmesi sonucu tüm işi kendisi yapmakta ve kontrol ederek üzerine bir kontrol bandı yapıştırabilmektedir.<sup>20</sup>

#### **1.3.2. İş Genişletme**

İş genişletme (job enlargement), bir işgörenin kendi yaptığı işe, iş tanımı dışında, kişinin sorumluluğunu arttırıcı ve becerilerini geliştirici bazı ek sorumluluklar aktarmaktır. İş rotasyonunun da aslında bir çeşit iş genişletme olduğundan bahsetmek mümkündür. Rotasyonda bir çalışanın sistematik olarak bir işten diğer bir işe geçmesinden bahsediliyorsa, burada da iş genişletmenin işgörenin sorumluluklarını ve becerilerini arttırıcı bir aktivite olduğundan söz etmek mümkündür.<sup>21</sup> İş genişletme, iş zenginleştirmeye göre, işin daha fazla iş yüklenerek (işin miktarının arttırılarak)

---

<sup>20</sup> Luthans, Fred, *Organizational Behavior*, int. ed., Literatür, Turkey, 1995, s. 176.

<sup>21</sup> Dessler, a.g.e., p. 110.

niteliksel açıdan *yatay* olarak dizayn edilmesidir.<sup>22</sup> Ancak, iş genişletme de iş zenginleştirme de beraberce kariyeri platolaşmış ya da iş bunalımı yaşayan veya yüksek performans ortaya koyan çalışanlar için alternatif kariyer yolları geliştirmede uygun görülmektedir.<sup>23</sup>

İş dizaynı ile ilgili çalışmalar yürütülürken iş rotasyonu, iş genişletmenin bir adım ilerisi olarak vurgulanmıştır. İş rotasyonu, iş genişletmeden farklı olarak tek bir iş etrafında farklı görevlerde çalışmayı kapsarken; çalışan motivasyonu ve iş çeşitliliği yaratma gibi iş genişletme ile aynı amaçları benimsemektedir.<sup>24</sup>

### 1.3.3. Yarı-Otonom Çalışma Grupları

Yarı-otonom çalışma grupları (semi-autonomy work groups), işin organizasyonunun bir gruba verildiği; ve bu gruba dahil çalışanların amaçlarını az ya da çok serbestlik içinde, diğer çalışma grupları ile de birlikte ortak hareket ederek ve üretim sorumluluğunu üstlenerek faaliyet gösteren çalışma gruplarıdır. Çalışanların daha doğrusu grup üyelerinin inisiyatif, sorumluluk ve ilişki gibi temel ihtiyaçlarını karşılayabildikleri gruplardır. İş rotasyonundan farkı, bireyselleşmenin daha fazla olması; işin yapımı ile kontrol ayrumunun, ayrıca, hazırlık, karar alma, yapma ve koordinasyon ayrumunun çok fazla olmamasıdır. Ancak, denilebilir ki, iş rotasyonu da yarı-otonom çalışma grupları da işbölümü ve uzmanlaşmandan uzaklaşma özelliklerini içlerinde barındırmaktadırlar. Bu gruba yarı-otonom adının verilmesinin nedeni, grubun belli konularda birlikte sorumlu olmasıdır.<sup>25</sup> Diğer bir incelemede şu da belirtilmektedir ki, yarı-otonom çalışma grupları bünyelerinde iş rotasyonu uygulamalarını da barındırmaktadır. Firma büyüklüğü ve üretim şekli, otonomluğun derecesini ve büyüklüğünü belirlemekte; iş rotasyonunun bu gruplar içerisinde uygulanabilmesi konusunda yönlendirici olmaktadır.<sup>26</sup>

---

<sup>22</sup> Luthans, a.g.e., p.177.

<sup>23</sup> Kirk, James J. et.al., "Name your career development intervention", *Journal of Workplace Learning*, vol. 12, no. 5, 2000, pp. 205-216, p. 209.

<sup>24</sup> Gallagher, William E. – Einhorn, Hillel J., "Motivation Theory and Job Design", *The Journal of Business*, vol. 49, no. 3, July 1976, pp. 358-373, p. 361.

<sup>25</sup> Efil, İsmail, *Yönetim ve Organizasyon*, 9.bs., Alfa Aktüel, Bursa, 2007, ss. 66-67.

<sup>26</sup> Freiboth, M. et.al., "Comparison of different organisations of assembly work in the European automotive industry", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 20, 1997, pp. 357-370, p. 366.



### 1.3.4. Görev Rotasyonu

Görev rotasyonu (task rotation), iş rotasyonu ile çokça karıştırılan; kullanımda bazen çok iç içe girebilen kavramlardır. Görev rotasyonu iş rotasyonuna benzer şekilde tanımlanmaktadır:“işgörenlerin çalıştıkları işi bir süreliğine bırakıp başka bir göreve geçmeleri ve daha sonra yine kendi görevlerine geri dönmeleri” dir. Burada ana görevler alt görevlere ayrılmaktadır ve çalışanlar bu alt görevleri kendi aralarında dağıtmaktadırlar. Daha sonra her bir çalışan dağıtılan bu alt görevler arasında rotasyon edilmektedir. Buradaki amaçlar da iş rotasyonu ile hemen hemen aynıdır. Kişinin başka bilgi ve becerilere sahip olması; çalışanların kendi aralarında empati kurabilmesi; monotonlaşmanın giderilmesi ve esnekliğin sağlanabilmesi görev rotasyonu için sayılabilecek hedefler arasındadır. Ancak, görev rotasyonunun iş rotasyonu gibi bir kariyer gelişim metodu olduğundan ya da etkin bir işbaşı eğitim tekniği olduğundan bahsetmek mümkün değildir. İş rotasyonundaki çeşitlilik (farklı departmanlarda çalışma gibi) burada söz konusu değildir. Görev rotasyonunun sıklığı ile monotonluğun giderilmesi konusunda iş rotasyonunun aksine pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Genellikle yapılan işin sıkıcılığı ya da çekiciliği çalışan motivasyonunu daha çok etkilemektedir.<sup>27</sup> Çoğunlukla mavi yakalıların görev rotasyonundan söz etmek mümkündür.

### 1.3.5. Çapraz Eğitim

İş rotasyonu, uygulama şekli bakımından çapraz eğitim (cross-training) uygulamasından tamamen farklıdır. Çapraz eğitim, işgörenin farklı bir bölümde bir günlük ya da en fazla bir hafta çalışması yolu yapılan bir eğitim türüdür. İşgörenler bu zaman bitiminde yine eski işlerine geri dönmektedirler. İş rotasyonu, bu eğitim metodundan daha karmaşık bir yapıya sahiptir. İş rotasyonunda çalışan, işin sahibi ve sorumlusu kişi olarak görülmekte; ancak, çapraz eğitime tabi bir çalışan ise geldiği bölümde herhangi bir sorumluluk üstlenmemektedir.<sup>28</sup> Çapraz eğitim daha çok çalışma

---

<sup>27</sup> Zoethout, Kees – Jager, Wander – Molleman, Eric, “Simulating the Emergence of Task Rotation”, *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, vol. 9, no. 1, Jan 2006, pp. 1-3.

<sup>28</sup> Özocak, Kumru, “Differences of Job Satisfaction Level Amog Rotators and Non-Rotators”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Master Tezi), İstanbul, 2001, s. 69.

arkadaşlarının işlerinin öğrenildiği, işletme içi işgücü esnekliğinin artmasının sağlandığı bir sistem olarak göze çarpmaktadır.<sup>29</sup>

Bir diğer kaynakta da, çapraz eğitim ve iş rotasyonu kariyer geliştirme tekniği olarak vurgulanmakta ancak, tanımlamada ve pratikte farklılıkları ortaya konmaktadır. Çapraz eğitim, kişilerin kendi iş becerileri dışında diğer işlere ait de beceriler kazanmaları ve ihtiyaç duyulduğundan bundan faydalanılması için bu becerileri ortaya koymaları açısından eğitime tabi tutulmalarıdır. Çapraz eğitim de iş rotasyonu gibi eleman sıkıntısı çekildiğinde o boşluğun doldurulması, işletme içi iletişimin artması için bir kaynak olarak görülmektedir. Ama daha önce de denildiği gibi, çapraz eğitim bir iş performansı sırasında kısa vadeli olarak günlük çalışma temposunu çeşitlendirmek amacıyla organize edilebilmektedir.<sup>30</sup>

Çapraz eğitim ve iş rotasyonu arasında bir fark da süre bakımından ortaya konmaktadır. Çapraz eğitimdeki kişi, bir başka kişinin yaptığı işi öğrenmek üzere farklı bir işte, o işi sadece üstün körü öğrenecek ve ihtiyaç olduğundan orda çalışacak şekilde düzensiz olarak görevlendirilmektedir. İş rotasyonunda ise çalışan, gittiği görevde tam bir performans sergileyecek seviyeye gelinceye kadar kalmaktadır.<sup>31</sup>

### 1.3.6. Çıraklık Eğitimi

Çıraklık eğitimi (apprenticeship training), iş rotasyonu uygulamasının bir bölümü içerisinde geçmektedir. Bu eğitim türünde hem işbaşı eğitim hem de suniçi eğitim uygulanmaktadır. Lise veya teknik okul düzeyinde eğitim alan öğrencilerin, iş yaşamına adapte olmaları ve kendilerine en uygun bir işten kariyer hayatlarına başlamaları için bir işletmenin farklı teknik bölümlerinde belli süreler için çalıştırılması durumu söz konusudur. Bu uygulama, öğrencilerin okulda aldıkları teorik bilgileri pratiğe dökmelerini de sağlamaktadır. Ancak iş rotasyonu uygulamasından farklı, çırakların, öğrencilik eğitimleri süresince, daha o işletmenin elemanı olmadan, işletmede çalışmaları ve farklı bilgi ve tecrübelerle sahip olmalıdır. Öğrencilerin mezun

---

<sup>29</sup> Burke, Lisa A. – Moore, Jo Ellen, “The Reverberating Effects of Job Rotation: A Theoretical Exploration of NonRotaters’ Fairness Perceptions”, *Human Resource Management Review*, vol. 10, no. 2, 2000, pp. 127-152, p. 128.

<sup>30</sup> Kirk et.al., a.g.m., p. 208.

<sup>31</sup> Pulich, Marcia Ann, “Revitalizing an Employee’s Job Interest”, *Supervisory Management*, vol. 34, no.3, March 1989, pp. 3-10, p. 9.

olduktan sonra hangi bölümden başlaması gerektiğine bir nevi, kişisel potansiyelinin ne yönde olduğunun belirlenmesine, eğitim sürecine ve gelecekteki kariyer planlamasına yardımcı olan bir eğitim türüdür. Çıraklık eğitiminin iş rotasyonu eğitim modeline temelde benzediğini söylemek mümkündür. Ancak buradaki hedef grup, şirketin gelecekteki potansiyel çalışan grubunu oluşturabilecek öğrencilerdir.

Ülkemizde otomotiv sanayi alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde, Japonya’da çok yaygın olan çıraklık okulları uygulamasına geçilmektedir. Burada temel amaç, elemanları daha tecrübesizken organizasyona dahil etmek; hem şirket kültürü ile yetiştirirken hem de beceri eğitimlerini vermektir. Çıraklar belirli zamanlarda öğrendikleri bir işten diğerine geçmek suretiyle hem deneyim kazanmakta hem de bilgilerini arttırmaktadırlar. Burada da çıraklık uygulaması ile iş rotasyonu tekniği iç içe geçmektedir.

### **1.3.7. Terfi Sistemi**

Terfi (promotion), iş rotasyonu kavramından ayrı bir yerde tutulmalıdır. Terfi, yukarı doğru pozisyonel, hiyerarşik ve içinde ücret artışı da barındıran bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Terfi sonucunda çalışan hem farklı bir üst ünvana sahip olmakta hem de daha fazla bir ücret almaya başlamaktadır. Çalışanın sorumluluğu da statüsü de böylelikle artmaktadır. Terfi bazen işin aynı kalması ile de mevcut olmaktadır. Aynı işte on ya da on beş sene çalıştıktan sonra yönetim tarafından sadece ünvan değişikliğini getiren bir terfi kararı işin yapısını değiştirmemekte; ancak, çalışana motivasyon katması bakımından böyle bir karar alınmış olmaktadır. Ancak iş rotasyonunda farklı bir boyut söz konusudur. İş rotasyonu ile çalışan, hem farklı bir pozisyona ya da bölüme sahip olmakta hem de yaptığı işin yapısı tamamen değişmektedir. Fakat burada çalışanın ücretinde herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. Sonuç olarak denilebilir ki, iş rotasyonu ile gelen değişimle terfi sonucu gelen değişim aynı değildir. Ancak, terfi iş rotasyonunun bir sonucu olarak kullanılabilir.<sup>32</sup>

Diğer taraftan, dikey iş rotasyonu uygulamalarında çalışanlar, bazen bir üst pozisyonun görevinde geçici olarak çalışabilmektedirler. Buradaki amaç, sadece bu

---

<sup>32</sup> Campion, M. A. - Cheraskin, L. - Stevens, M. J., “Career related antecedents and outcomes of job rotation”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6, Dec 1994, pp. 1518-1542, p. 1519.

çalışanın belli süreliğine bu görev ile ilgili bilgi ve görüş sahibi olmasının sağlanmak istenmesidir.

### **1.3.8. Oryantasyon Eğitimi**

İş rotasyonu tanımlamalarında da iş rotasyonu kullanım alanları ile ilgili olarak ortaya çıkan hususlardan bir tanesi, yapılan bu tanımların bazılarının oryantasyon (orientation) eğitimine çok yakın olduğudur. Özellikle yönetici adaylarının ilk işe girdiklerinde belli sürelerle farklı işlerde çalıştırılmaları bazı yazarlar tarafından iş rotasyonu olarak algılanmaktadır. Oryantasyon eğitimi, “işletmeye yeni giren ya da bölüm değiştiren işgörelere işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitime” denmektedir.<sup>33</sup> Kısacası, yeni başlayan işgörelerin, özellikle yönetici aday statusünde olanların işe ve işletmeye uyumlarının sağlanması ve yabancılaşmalarına engel olunabilmesi için oryantasyon eğitimi içerisinde işletmedeki farklı bölümler gezilmekte ve buralarda belli sürelerle çalışılmaktadır.

İş rotasyonunun belli bir bölümünü oluşturan, sadece işe almasını sağlayan oryantasyon kavramı, bir kariyer yönetim sistemi ya da iş rotasyonu kadar geniş kapsamlı bir teknik olarak algılanmamalıdır. İş rotasyonunu oryantasyon eğitiminden ayıran nokta, iş rotasyonunun daha planlı ve sistematik, uzun süreli olması ve kişinin bir işi başarmasını sağlamasına yetecek kadar süreye sahip olması gerektiğidir. Oryantasyon eğitiminde ise, bazen bir işte birden fazla yönetici adayı barındırılmakta ve o işle ilgili ancak adaya belli başlı bilgileri sunacak kadar zaman geçirilmektedir. İş rotasyonu kapsamındaki yönetici yetiştirme programları tüm bu oryantasyon eğitimi dönemi geçirildikten sonra başlamaktadır. Adayın güçlü ve zayıf yönlerine göre bir kariyer planı çizilmekte ve hangi işlere rotasyon edilmesi gerektiği ve ilerde hangi noktaya ulaşacağı böylelikle belirlenmektedir.

Oryantasyon eğitimi içerisinde rotasyon uygulamasının A.B.D. ülkesinde sıkça kullanıldığı görülmektedir. Yetenek Yönetimi (Talent Management) modellerinin içerisinde ülkenin seçkin üniversitelerinden mezun olmuş başarılı yeni mezunlar işe

---

<sup>33</sup> Özçelik, “Eğitim ve Geliştirme”, s. 194.

alınmakta ve farklı departmanlarda çalıştırılmaktadırlar.<sup>34</sup> Pirelli firması oryantasyon eğitimine güzel bir örnek sunmaktadır. ‘Kampüs Projesi’ adını verdikleri bir proje ile iktisat, mimarlık ve mühendislik bölümlerinden mezun olan öğrencilere firmanın içerisindeki üç farklı bölümde bir yıl boyunca çalışma imkanı sunulmaktadır. Buradaki amaç, yeni mezunların gerçek iş yaşamını, ticari hayatı görebilmelerini; ve gelecekte hangi bölümden başlamaları gerektiğini öğretmektir. Bir yıl süresince adaylara aynı zamanda sınıftışı eğitimlerle teknik ve yönetsel konularda bilgi desteği de sağlanmaktadır. Şirket bu havuzun %60’ını ilerde istihdam etmektedir. Buradan da görülmektedir ki, farklı bölümlerde denenen adayları aynı zamanda şirket de tanımaktadır.<sup>35</sup> Günümüzdeki yeni yöneticilik misyonu ve yetkinlikleri tanımlamasında yöneticilerin örgüte genel bakabilmesi ve olayları bir bütün olarak ele alabilmesi yatmaktadır. İşletmeler de bunu gerçekleştirebilmek için adayları ilk işe başladıkları anda sadece tek bir bölüm içine hapsedmemektedirler.

## **2. İŞ ROTASYONUNUN GELİŞİM SÜRECİ VE GELİŞİM SÜRECİNE ETKİ EDEN YÖNETİM FELSEFELERİ**

Bu bölümde iş rotasyonunun çıkış ve gelişim aşamalarına ve bu aşamalara yön veren yönetim felsefelerine çeşitli başlıklar altında değinilecektir.

### **2.1. Klasik Dönem Sonunda Geline Nokta: “Uzmanlaşma” Yerine “Çok Yönlülük” Dönemi**

Fordist üretim biçiminin Taylorsit ilkelerle hüküm sürdüğü üretim süreçlerinde, planda katı bir işbölümüne tabi tutulan işçilerin hareketleri verimliliği en üst düzeye çıkaracak biçimde sınırlandırılmıştır. Zamanlaması yapılarak en ince ayrıntılarına kadar hesaplanan kitle üretimi adı altındaki işbölümü ve uzmanlaşma, işin niteliksiz ve yarı nitelikli işgücü tarafından yapılmasına olanak tanımış, nitelikli işgücüne olan bağlılık ise azalmıştır.

‘Uzmanlaşma’ kavramı Adam Smith’in ekonomik ve Taylor’un iş yapma şekli görüşlerinin temelini oluşturmaktadır. Çalışan topluluğu bölümlere ayrılmış ve her bir

---

<sup>34</sup> Cappelli, Peter, “Talent Management for The Twenty-First Century”, *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 74-81, p. 79.

<sup>35</sup> Pirelli, *Pirelli Annual Report*, <http://www.pirelli.com/investor/2006/English/F04.html>, 22.02.2008.

çalışan sadece tek bir işten sorumlu tutulmuştur. Bu kavram ile ortaya konan yapıda, çalışanın önceden belirlenmiş tek bir görev üzerinde çalışması gerekli görülmüş; kişisel gelişimi de sadece bu görev dahilinde sağlanmak istenmiştir. Bu konunun çalışan psikolojisini ve çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanmasını olumsuz yönde etkilediğini de öne süren birçok çalışma bulunmaktadır.<sup>36</sup> Bu devrede işçinin işten ve karar alma sürecinden koparılması yüksek ücretle telafi edilmeye çalışılmış ve iş motivasyonunun azalması önlenememiştir.<sup>37</sup>

Aşağıdaki tabloda uzmanlaşmanın kişiye ve işletmeye getirdiği yarar ve sakıncalar ayrıca ortaya konmaktadır.

Tablo 1: Uzmanlaşma ile ilgili yarar ve sakıncalar<sup>38</sup>

Uzmanlaşmanın Yararları	Uzmanlaşmanın Sakıncaları
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verimlilik artışı,</li> <li>• Know-how'ların artışı ,</li> <li>• İşletme becerisinin artışı,</li> <li>• İK Planlamasında maliyetlerin düşmesi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tek bir işe yoğunlaşma ve o işe odaklanma,</li> <li>• Monotonlaşma ve zihinsel yeteneklerin daralması,</li> <li>• Takım çalışmasının azalması,</li> <li>• Meslek hastalıklarının, devamsızlıkların artışı,</li> <li>• İşgücü esnekliğinin azalması,</li> <li>• Kalitenin düşmesi,</li> <li>• Motivasyonun azalması.</li> </ul>

Özellikle, Taylor'un savunduğu tez doğrultusunda, işletmeler uzun yıllar uzmanlaşmanın peşinden gitmişler ancak, bunun sonucunda elde ettikleri düşük performanslı ve motivasyonsuz çalışanların sebebinin de buna dayandığını görememişlerdir. Sık ve tekdüze tekrarlanan işleri yapmaya zorlanan çalışan, uzmanlığını tek bir iş üzerinde yoğunlaştırmış ancak giderek düşük performans ve motivasyon göstermiştir. Daha sonraki dönemlerde de yönetim bilimciler tarafından çalışanlarda sadece iş tatmini ve motivasyon çalışmalarına önem verilmiş; fakat, işin geliştirilmesi ya da beceri artışı gibi konular göz ardı edilmiştir.

Sanayi Devrimi ile birlikte yönetim bilimcilerin ortaya koyduğu ve uzun yıllar hüküm süren yukarıda da bahsedilen “uzmanlaşma” kavramı ve bunun verimlilik üzerindeki etkisi, 1930 ve sonrası, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve bilgi

<sup>36</sup> Cappelli, Peter – Rogovsky, Nikolai, “New work systems and skill requirements”, *International Labour Review*, vol. 133, no. 2, 1994, pp. 205-220, p. 205.

<sup>37</sup> Tokol, Aysen, “Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri ”, *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2000, s. 2, <http://www.isgucdergi.org>, 18.02.2008.

<sup>38</sup> Minder, Gabriela, Personalentwicklung und –motivation als strategischer Erfolgsfaktor im Detailhandel Schweiz: Konzeptionelle Grundlagen- Empirische Untersuchung- Gestaltungsempfehlungen, Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, (Lizenzarbeit (yayınlanmamış lisans tezi)), Bern, 2002, p. 63.

düzeylerini yükseltmek amacıyla “çok yönlü olmaya” dönüştürülmüştür. Bu değişimin aynı zamanda verimliliğe olumlu katkı sağlayacağı; “çok yönlülükle” birlikte rekabet ve başarı gücünün artacağı da öngörülmüştür.<sup>39</sup> Teknolojik yenilikler ve gelişmeler geçerliliğini koruyan Taylorizmin geleneksel iş organizasyonu yapısında bazı değişiklikleri zorunlu kılmıştır. Bu gelişmelerin amacı da, ekonomik gelişme için insan kaynaklarını en iyi şekilde kullanmak değil, aynı zamanda bireylerin işteki tatminini arttırmak olmuştur.<sup>40</sup> Esnek üretim tarzının yerleşmesi ile, modül üretim tarzı kullanılarak, genel amaçlı makinelerle ürün farklılaştırması yapılabilen, bu doğrultuda yaratıcılığa dayalı ve katılımcı ilişkiler içeren yeni organizasyon modelleri geliştirilmiştir.<sup>41</sup>

Tablo 2: Taylorist-Fordist Modelin Fonksiyonel Model İle Karşılaştırılması<sup>42</sup>

Taylorist-Fordist Model	Fonksiyonel Model
Standart Üretim	Ürün Farklılaşması
Fiyat Rekabeti	Kalite Rekabeti
Hareketli Montaj Hattı	Modül Üretimi
Tek amaçlı Makineler	Genel amaçlı Makineler
Vastıfsız İşçiler	Vastıflı İşçiler
Düşük İş Motivasyonu	Yüksek İş Motivasyonu
Çatışmacı İş İlişkileri	İşbirliğine dayanan İlişkiler
Hiyerarşik Yönetim	Katılımcı Yönetim
Dışardan Kontrol	İçeriden Kendi Kendine Kontrol
Yatay İşbölümü	Yatay İş Entegrasyonu
İşçileri işyerine bağlama	Rotasyon
Makine temposuna uygunluk	Montaj Hattında Bağımsızlık
Bireysel Çalışma	Grup Çalışması

Sanayi sürecinin başlaması ile montaj hattı uygulamasının işletmelerde yaygınlaşması, üretimin sürekliliğini bozmadan devam etmesini sağlamak amacıyla bazı yedek işçilerin kullanımını zorunlu hale getirmiştir. Bu yardımcı elemanların işgücü açıklarını iş değiştirme (job alternation) ile kapatmaya çalışmaları iş rotasyonunun ilk adımlarının atılmasına neden olmuştur. Tabii ki başlangıçta iş değiştirme ile iş rotasyonu arasında uygulamada farklılıklar bulunmaktadır ancak, uzmanlaşma ve işbölümünün yaygınlaştığı klasik dönemde farklı işlerdeki işgücü açığını kapatmak için farklı görevler üstlenen bu yedek işçilerin çalışma yaşamlarındaki duygu ve davranışlarında daha çok iş tatmini ve işlerine ilişkin daha olumlu tutumlara sahip oldukları görülmüştür. Daha sonra iş değiştirmenin verimlilik artışına da olumlu etkisinin

<sup>39</sup> Dessler, a.g.e., p. 110.

<sup>40</sup> Efil, 2007, a.g.e., s. 63.

<sup>41</sup> Tokol, 2000, a.g.m., s. 2.

<sup>42</sup> Tokol, 2000, a.g.m., s. 3.

görülmesi bu konunun işletmedeki teknik işgörenler tarafından da benimsenmesine neden olmuş; konu giderek daha sistematik bir şekilde ele alınır olmuştur.<sup>43</sup>

Bu dönemde belirli amaçlara yönelik olarak benimsenen iş değiştirme şekli, firmadaki tüm çalışanların (sadece mavi yakalılar değil) işlerini, değiş-tokuş yöntemi ile ya da tamamen bırakarak değiştirmesi ile meydana gelmektedir.<sup>44</sup> İş değiştirmenin sadece yedek işçiler için değil diğer çalışan üyeleri için de geçerli hale gelmesinin başlaması uzmanlaşma kavramının sorgulanması ile de ortaya çıkmıştır.

İş rotasyonu, Tayloristik yaklaşımın olumsuzluklarının giderilmeye çalışıldığı, yatık hiyerarşik yapıların hakim olduğu, çok yönlü olmanın ve takım çalışmasının teşvik edildiği Holistik (Modern)/(Bütüncül) Organizasyonlara\* geçişle ayrıca önem kazanmıştır. Holistik organizasyonlar içinde İK departmanları, işgörenlerin tek bir iş üzerinde senelerce çalışması yerine farklı işler arasında becerilerini geliştirmelerini ve tecrübe kazanmalarını amaçlamaktadır. Burada, iş rotasyonu yeni ve geçerli bir eğitim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>45</sup> Holistik düşünce ile işletmeler bir bütün olarak görülmekte; tek bir çalışanın ortaya koyduğu verimlilik artışının işletme verimliliğini etkilediğine, bunun sonucunda da ülkedeki verimliliğin arttığına inanılmaktadır. İş rotasyonu da hayat boyu eğitim felsefesi ile çalışanı geliştirerek ve motive ederek verimlilik artışına girdi sağlamaktadır.<sup>46</sup>

İş rotasyonunun çalışanların uzmanlaşmasından tamamen uzak bir kavram olduğunu söylemek mümkün değildir. İki kavramın temelde farklı olmasının yanında, bütünleştikleri bazı noktalar da bulunmaktadır. İş rotasyonu uzmanlaşmayı tamamen yok eden bir uygulama olarak görülmemelidir. Aksine çalışan geldiği görevin tüm ayrıntılarını öğrenmekte ve o işi tamamen üstlenecek konuma gelene kadar o işte eğitilmektedir. İşletmelerin iş rotasyonu ile yedekleme planları oluşturmak istemelerinin

---

<sup>43</sup> Uyargil, Cavide, Çalışma Yaşamının İnsancıllaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1983, s. 169.

<sup>44</sup> Olfert, Klaus - Steinbuch, Pitter A., *PersonalWirtschaft*, 4.Auflage, Kiehl, Ludwigshafen, 1990, p. 255.

\* Holistik anlayışa göre organizasyonlar, birbirileriyle etkileşen alt sistemlerden oluşmuş bütüncül yapılardır. Bütün alt sistemlerini ve çevre faktörlerini sistematik hareket planlarıyla yürütmektedirler.

<sup>45</sup> Lindbeck, Assar - Snower, Dennis J., "Multitask Learning and the Reorganization of Work: From Tayloristic to Holistic Organization", *Reprint from Journal of Labor Economics*, vol. 18, no. 3, 2000, pp. 353-376, p. 353.

<sup>46</sup> Moreno-Galbis, Eva, "Reorganisation of Firms and Job Stability: a Theoretical Approach", *Journal Compilation*, vol. 21, no. 3, 2007, pp. 389-418, p. 391.



ve beceri havuzlarını geliştirme yoluna gitmelerinin nedeni de, çalışanın birden fazla beceriye sahip olabilmesinin ancak bu yolla sağlanabilmesi ve tecrübe kazandığı işleri de yine bu sayede en iyi şekilde öğrenmiş olmasıdır. Örneğin, araba üreten bir fabrikada bir işçi, lastik montajında vida sıkma ile sorumlu tutulmuş ve bu konuda uzmanlaştırılmış iken iş rotasyonu sonucunda hangi lastiğin hangi araba tipine uygun olduğunun karar verilmesinden önce, basınç ve hava ayarına kadar tüm süreci yapabilecek kapasiteye ulaşmaktadır. Kısacası şu şekilde belirtmek mümkündür: “ iş rotasyonu, bir çalışanın herhangi bir zamanda bir işte uzmanlaşmasının sağlanarak daha sonra periyodik bir şekilde yine belli sürelerle uzman bir şekilde başka işlerde çalıştırılmasını sağlamaktır.”<sup>47</sup> Zeira 1974 yılında yayınladığı makalesinde iş rotasyonunun uzmanlaşmanın aksine “Örgüt Adam”ları yetiştirdiğinden söz etmiş; ileride yükselebilenin şartının da buradan geçtiğini vurgulamıştır.<sup>48</sup>

Uzmanlaşma yerine çok yönlü olunmasının tercih edilmesinde ve bu nedenle iş rotasyonu uygulamalarının artışında, teknolojik gelişmelerin de çok büyük payı bulunmaktadır. Otomasyonla birlikte işlerin çoğu makineler tarafından yapılır hale gelmiş; bunun sonucunda, bedensel işgücünün talebinde azalmalar yaşanmıştır. İşçiler, günümüzde A işçisi ya da B işçisi yerine sadece “genel işçi” olarak nitelendirilmektedirler. Bu nedenle, işçiler tek bir iş üzerinde değil artık fabrikadaki tüm işleri yapacak kapasitede yetiştirilmeye çalışılmaktadır. Yine de, işler kendi aralarında sınıflandırılmakta ve tanımlanmakta; ancak, her işgören iş rotasyonu sayesinde tüm işleri yapabilecek beceride geliştirilmekte, böylelikle işletme içi işgücü esnekliği sağlanmakta ve işgücü maliyetleri de düşürülmektedir.<sup>49</sup>

Uzmanlaşmadan vazgeçilerek çalışanların birden fazla beceriye sahip olmasının istenmesinde işverenlerin de katkısı bulunmaktadır. Sürekli değişen ve gelişen global

---

<sup>47</sup> Cosgel, Metin - Miceli, Thomas, *On the Job Rotation*, Department of Economics Working Paper Series, The University of Connecticut, No. 1998-02R, October 1998, p. 3.

<sup>48</sup> Zeira, a.g.m., p. 32.

<sup>49</sup> Amante, Maragtas S.V., “Human Resources Management in Japanese enterprises in the Philippines: Issues and problems,” *Asia Pacific Journal of Management*, vol.10, no. 2, Oct1993, pp. 237-246, p. 241.

serbest piyasa ekonomisinde işveren de “çok yönlü” İK gücü ile aşağıda sunulan avantajlar sağlamaktadır.<sup>50</sup>

- Sürekli değişen ve belirgin olmayan bir pazarda rekabet gücü artmakta,
- Kriz dönemlerinde karşılaşılan problemleri çözecek işgücüne sahip olunmakta,
- Hızlı karar alan ve farklı sorumluluklar üstlenebilen insan kaynakları ekibi yaratılmakta,
- Çalışanın işletme içerisinde çalıştığı işe ve pozisyona kök salması engellenmekte,
- İşletme içinde takım çalışmasının etkinliği ve empati ortamı artmaktadır.

Görüldüğü üzere, hem işgören çevresinden hem de işverenlerden, *uzmanlaşmadan* ya da bir başka deyişle “kalıplaşma”dan uzaklaşılmasının istenmesi ile çalışma yaşamı ve biçimi bambaşka evrelere girmiş; bunun sonucunda da, Holistik Organizasyonlar ve görevler arasında öğrenme ortaya çıkmıştır. Bu nedenledir ki, iş rotasyonu ile ilgili gelişmelerin başında, örgüt yapılarında yaygınlaşmaya başlayan bu yeni kariyer anlayışı gelmektedir. İşgörenlerin sistem yönelimli olmalarını gerektiren bu anlayış, çalışana, süreçler arası yatay ilişkileri ve bütünü görebilme imkanı vermekte; çapraz fonksiyonlarda tecrübe kazanmasını sağlayarak buna bağlı kariyer planlaması oluşturmaktadır.<sup>51</sup>

## 2.2. Neo-Klasik Dönemde İş Yapılandırma Biçimi Olarak İş Rotasyonu

Bir önceki bölümde, Neo-Klasik teoriden çok önce, uzmanlaşmanın çalışan üzerinde yarattığı iş kazalarına, monotonluğa ve bıkkınlığa değinilmişti. Neo-Klasik’ler de 1950’li yıllara doğru işbölümünün, iş tatminini azaltıcı etkilerinin üzerinde durmuşlar; bunu önlemek üzere, başta iş rotasyonu olmak üzere farklı iş yapılandırma (job design) biçimlerine eğilmişlerdir. Bu yöntemler sayesinde, fazla iş yükü ve az iş

---

<sup>50</sup> Järvi, Maija- Uusitalo, Tarja, “Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire”, *Journal of Nursing Management*, vol. 12, 2004, pp. 337-347, p. 346

<sup>51</sup> Varol, Ergin Sait, “Örgüt Yapılarındaki Yeni Gelişmelerin Kariyer Anlayışına Etkileri: Geleneksel Kariyerden Sınırsız Kariyere”, *Yönetim*, Yıl: 12, Sayı: 39, Mayıs 2001, ss. 17-27, s. 20.

yükünden kaçınılmış; tekrar işlerden kurtulunmuş; kendilerini izole eden çalışan ya da bölümlerin sosyalleşmesi sağlanmış; etkin bir İK politikası izlenebilir hale gelmiş ve kısacası, yapılan iş ve ortam çekici hale getirilerek iş performansı arttırılmıştır.<sup>52</sup>

Ancak, iş rotasyonu diğer iş yapılandırma biçimlerinden farklı olarak, işin yapısal özelliklerinde değişiklik yapmamış; kişinin yaptığı faaliyetlerde değişiklik yapılmasını sağlamıştır. İşin yapısı aynı kalırken, genellikle kişi çalıştığı yeri, aleti, ya da makineyi değiştirmektedir.<sup>53</sup> Diğer iş yapılandırma biçimlerinden olan iş genişletme, iş zenginleştirme ve yarı-otonom çalışma gruplarından yukarıdaki bölümlerde kısaca bahsedilmiştir.

Günümüzde de geçerli olan “esnek çalışma sistemleri” içerisinde iş rotasyonunun halen bir iş yapılandırma şekli olarak kullanılmasının sebebi, nitelikli işgücünü -hatta birden fazla niteliğe sahip işgücünü- öngören yeni bilgi teknolojilerinin kullanılması ve yeni örgüt tiplerinde iş rotasyonunun vazgeçilmez olmasıdır.

### **2.3. Japonya Etkisi ve “Yaşam Boyu Öğrenme”, “Yaşam Boyu İstihdam” Felsefesi**

Neo-Klasik dönemde kişinin motivasyonu, monotonluğunun azaltılması için kullanılan iş rotasyonu daha sonraları hem yönetim kademesindekiler hem de montaj hattındakiler için ciddi bir eğitim tekniği olarak kullanılmaya başlanmıştır. Çalışanlar birden fazla görevde çalışarak, çeşitli beceriler geliştirme ve birden fazla alet ya da makine kullanabilme olanağını bu sayede elde etmeye başlamışlardır. Burada, Neo-Klasik dönemdeki anlayışın değişimini ve Japonya’daki felsefenin ortaya çıkışını bağdaştırmak mümkündür.

İş rotasyonunun gelişiminde ve sistematik hale gelmesinde güçlü sermaye yapısı, teknolojisi ve akılcı yönetim sistemleri ile bir sanayi devi haline gelmiş Japonya’nın ve Japonya’daki işletmelerin de katkısı bulunmaktadır. Seksenli yıllarda Japon firmaların küresel rekabetteki büyük üstünlüğü, batılı firmaların Japon yönetim sistemleri üzerinde ciddi araştırmalar yapmalarına sebep olmuştur. Japonya’nın İK stratejisindeki püf noktası ve 1950’li yıllarda iş rotasyonu mucizesini yaratma sebebi,

<sup>52</sup> Canadian Centre for Occupational Health and Safety, “Job Design”, 2002, <http://www.osh.ca>, 21.03.08.

<sup>53</sup> Uygur, 1983, a.g.e., ss. 168-169.

istenen kaliteli işgücünü istihdam etmek ve istihdam edilen işgücünü devamlı olarak geliştirerek ondan “ömür boyu” yararlanmaktır. Japonya, iş rotasyonu uygulamaları ile, işgörenlerinin genel becerilerini arttırmayı; bu gelişim süreci ile birlikte, onlara işletme içerisinde bir kariyer gelişimi sağlamayı ve sonuçta da, çalışanlarını işletmenin ayrılmaz bir parçası haline getirmeyi hedeflemektedir. Firmanın bir parçası olduğunu bilen ve bunu hisseden çalışan, hem işine ve örgüte bağlanmakta hem de motive olmaktadır. Ayrıca, tecrübe kazanarak öğrendikleri bilgiye daha da yenilerini katmak ve onları diğer çalışanlarla paylaşmak isteyen çalışanlar, uzun dönemler aynı şirkette kalmaktadırlar.<sup>54</sup>

Japonya’da işletmeye girenler sözleşmeyi belirli bir görev için yapmamakta; her türlü işte çalışmayı kabul etmektedirler.<sup>55</sup> Bu ülkedeki ‘yaşam boyu istihdam’ sistemine göre, işçinin kıdemi büyük rol oynamaktadır. Bu sistem sayesinde işçilerin büyük çoğunluğu işlerini yaşamlarının en büyük uğraştığı olarak görmektedirler. Çalışanlar, çalışma hayatları boyunca kendilerini öğrenmeye ve kendilerini geliştirmeye vermektedirler. Ayrıca, çalışma koşulları o işçinin çalışma boyutlarını aşıya bile o işçinin işine son verilmemektedir.<sup>56</sup> Buradan da anlaşılacağı üzere, iş rotasyonu, Japonya’da çalışanı geliştirme kaygısıyla ortaya çıktığı kadar öte yandan bir “yaşam boyu öğrenme” ve sonrasında “yaşam boyu istihdam” kaygılarıyla da geliştirilmiş bir model olmuştur.<sup>57</sup> Ancak daha sonraları A.B.D.’li yazarlar tarafından, Japonya’nın tek ve birleşik ekonomik ve yönetim sistemi eleştiri görmüş ve iş rotasyonu uygulamaları da farklı bir biçimde ele alınmaya çalışılmıştır. Bu yazarlara göre iş rotasyonunda Japonya’nın eksik bıraktığı nokta, işletmenin de bundan fayda sağlayacağını göz ardı edilmiş olması ve global düzeyde düşünülmemiş olmasıdır.<sup>58</sup>

---

<sup>54</sup> Carmichael, H. Lorne – MacLeod, W. Bentley, “Multiskilling, Technical Change and the Japanese Firm”, *The Economic Journal*, vol. 103, Jan 1993, pp. 142-160, p. 144.

<sup>55</sup> Efil, İsmail, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, genişletilmiş 5.bs., Alfa, İstanbul, 1999, s. 20.

<sup>56</sup> Demircioğlu, Murat, “Japonya’da “Life-Time” Sistemindeki Yeni Geline Nokta”, *Mercek*, Ekim 1998, ss. 45-49, s. 46.

<sup>57</sup> Amante, a.g.m., pp. 237-238.

<sup>58</sup> Ishida, Kishio, “Practice of Strategic change in Japanese Companies”, *Strategic Change*, vol. 8, Jan-Feb 1999, pp. 19-30, p. 29.

## 2.4. Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşbaşı Eğitimi Kapsamında İş Rotasyonu

Japonya dışında sanayileşmiş diğer ülkeler (A.B.D. ve İngiltere gibi) Japonya'dan adapte etmek istedikleri teknolojilerin ve yönetim biçimlerinin kendilerinde başarılı olabilmesi için Japonların yüksek seviyede önem verdikleri çalışan eğitimi ve beceri geliştirmeye; ve ayrıca, çalışanın firmaya bağlı kılınmasına fazlaca dikkat etmeye başlamışlardır.

A.B.D.'nin işte bu nedenlerle iş rotasyonunu Japonya sayesinde keşfetmesinden sonra, 1960'lı yıllarla birlikte İKY anlayışındaki değişimler de iş rotasyonuna ayrı bir boyut kazandırmıştır. Stratejik İKY, özellikle eğitim ve geliştirme konusunda işe alınan ve işletmede daha önceden çalışan elemanların yeni stratejilere bağlı olarak yapılan değişikliklere uyumunu sağlamak için yeni eğitim ve geliştirme programları ve bununla ilgili politikalar tespit etmiştir.<sup>59</sup> İşletmelerin personel kadroları endüstrideki ve teknolojiye ayak uydurabilecek nitelikte ve düzeyde seçilmektedirler. Çalışanların niteliğini geliştiren bu programlar, sadece iş öncesi verilen eğitimlerle sınırlı kalmamakta şirket içinde uygulanan eğitim programları ile de çalışanlar bilgilerini korumakta ve bu sayede geliştirmektedirler.<sup>60</sup> Bir yandan katı rekabet koşullarının işletmeleri çalışanlarını geliştirmeye ve bunun bir rekabet silahı olduğunu anlamaya zorlaması; öte yandan, çalışanların değişen ortama uyum sağlama zorunlulukları, eğitim konusuna ilgiyi arttırmış, özellikle firma-içi eğitim saatlerinde büyük artışlar kaydedilmiştir.<sup>61</sup> Ayrıca, işbaşı eğitim tekniklerinin günümüzde çok geçerli olmasının sebebi, eğitim değerlendirme analizlerinde çalışanların, işbaşı yaparak öğrenmede daha başarılı olduklarının ortaya konulmuş olmasıdır.<sup>62</sup> İş rotasyonu da böylelikle, çalışanların örgüt içinde sosyalleşmesini; firma felsefesini ve kültürünü

<sup>59</sup> Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Timaş Yayınları, 1991, s. 220.

<sup>60</sup> Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, genişletilmiş 3. bs., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 200, İstanbul, 1988, s. 86.

<sup>61</sup> Çapar, G., "Kalkınmada En Etkin Silah Verimlilik", *Mercek*, Sayı: 4, Ekim 1996, s. 76.

<sup>62</sup> HR Focus, a.g.m., p. 6.

özümsemelerini ve ortak hedeflere kilitlenilmesini sağladığından birinci sırada tercih edilen işbaşı eğitim tekniği haline gelmiştir.<sup>63</sup>

Rotasyon eğitimi, adayların işletmenin türlü işlevlerinde, yönetim işlevlerinin önemini daha iyi anlamalarını ve iş tatmini sağlaması; farklı işleri deneme olanağı vermesi ve çalışanlara vizyonerlik kazandırması açısından işletmeler tarafından tercih edilen bir eğitim tekniği halini almıştır.<sup>64</sup> Rotasyon eğitimi çalışmada öğrenme isteğini arttırdığı için de işdışı eğitim tekniklerine oranla çalışanlar tarafından daha fazla tercih edilmektedir.<sup>65</sup>

Stratejik İKY ile, iş rotasyonu uygulamasında standart planlamaya, strateji geliştirmeye, işgören seçiminde belli yöntemlerin kullanılmasına, iş analizi sürecinin etkin yürütülmesine, iş analizinde tanımlanan iş ve görevleri layıkıyla yerine getirebilecek elemanların seçimine ve işe yerleştirilmesine, bununla ilgili politikalar geliştirilmesine, işgörenlerin iş rotasyonuna katılımlarına dair görüşlerinin alınmasına ve iş rotasyonu süresinin planlanmasına yer verilmeye başlanmıştır. Kısacası, iş rotasyonuna stratejik bir oryantasyon sağlanması, uygulamanın sistematikleşmesine; içselleştirilmesine; firma politikalarına uyumlaştırılmasına; dış çevreye ve rekabet şartlarına uygunlaştırılmasına; uzun vadeli planlanmasına ve öngörülerle şekillendirilmesine yer vermiştir.<sup>66</sup>

## 2.5. Yalın Yönetim Kapsamında İş Rotasyonu

Çok yönlü olma konusunda katkı yapan bir diğer yönetim felsefelerinden bir tanesi de “yalın yönetim”dir. Yalın yönetim iş rotasyonu kadar geçmişi eski olan bir organizasyon modelidir. 1950’li yıllarda Japonya Toyota firması tarafından yapılmıştır. Yalın örgütler belli temel ilkelerden bir araya gelmektedirler. Bunların başında, çalışanların sürekli gelişimi ve esnek uzmanlaşma sistemi (çok fonksiyonlu

---

<sup>63</sup> Pucik, Vladimir, “White Collar Human Resource Management in Large Japanese Manufacturing Firms”, *The University of Michigan*, Working Paper No. 374, April 1984, p. 7, <http://www.deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/35991/1/b1407284.0001.001.txt>, 19.10.2006.

<sup>64</sup> Artan, Sinan, *Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’de Uygulama*, EİTİA Yayınları No:172/107, Eskişehir, 1981, s. 84-85.

<sup>65</sup> Humber, Todd, “Rotating into Leadership”, *Canadian HR Reporter*, vol. 19, Iss. 1, Jan 2003, pp. 9-11, p. 10.

<sup>66</sup> Jörger, G., “Job Rotation: oft propagiert, selten praktiziert”, *Verwaltung, Organisation, Personal*, vol. 6, 1987, pp. 262-267, p. 266.

uzmanlaşma) gelmektedir.<sup>67</sup> İş rotasyonu da yalnız yönetim içerisinde insan merkezli özelliklerinden bir tanesidir. Eski organigramlara karşın burada kademe sayıları en fazla altına indirildiğinden her kişinin her bir kademe için yetiştirilmesi öngörülmektedir. Buradaki diğer bir amaç da, esnek üretim karşısında esnek işgücüne sahip olmaktır. Çalışanın işletme içinde her işi öğrenmesi öngörülmektedir. Bu sistem çerçevesinde her işçi, bulunduğu alandaki tüm işleri tüm timleri, sırayla dolaşarak öğrenmekte ve giderek bu işlerde uzmanlaşmaktadır. Bu kapsamdan, yöneticilerin ve liderlerin iş rotasyonları, işçilerin rotasyonları ve timler arası rotasyon ön plana çıkmaktadır.<sup>68</sup> Bu sayede de çalışan motivasyonu ve performans gelişimi ve firma etkinliği amaçlanmaktadır. Sonuç olarak, firmaya bütüncül yaklaşabilen çalışanlar yaratılmaktadır. Ve yine, yalnız yönetimin gerekliliği olarak, bilgi bu sayede her düzeyde paylaşılmaktadır. Firma insan kaynağına yatırım yapan iş rotasyonu ve diğer uygulamaların sonucunda (iş zenginleştirme, Kaizen, takım çalışmaları) kazandıkları esneklik, kalite ve verimlilik sayesinde rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.<sup>69</sup>

## 2.6. Yetenek ve Yetkinlik Yönetimi Kapsamında İş Rotasyonu

1990'lı yıllara yaklaşıldığında, bilgi çağının ve bilgi ekonomisinin geliştiği bir dönemde; birçok yazarın 'insan kaynakları yönetimi' değil 'insan yetenekleri yönetimi' şeklinde yorumlarının da çoğalması ile iş rotasyonuna bir yetenek yönetim modeli ve lider geliştirme ve elde tutma yöntemi olarak bakılmaya başlanmıştır. Potansiyel yeteneklerin ve yetişmiş bilgi gücünün firmada kalması için onlara sunulması gerekli görülen geniş kariyer patikaları ve fırsatları iş rotasyonu ile daha çeşitli hale getirilebilmektedir. Çünkü, işgücü, artık şirkette neler olup bittiği ile bütünsel anlamda ilgilenmekte; kendini şirketin her bir noktasında çalışabilecek potansiyelde görmektedir.<sup>70</sup>

---

<sup>67</sup> Efil, 2007, a.g.e., s. 409-410.

<sup>68</sup> Firuzan, Esin, "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Bir İşletmede Uygulanması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2004, ss. 41-51, s. 48.

<sup>69</sup> Aytac, Selim Erdem, "Lean Manufacturing as a Human-Centred Approach for Manufacturing System Design", *Reflections on Human-Centred Systems and Leadership* içinde, ed. Dietrich Brandt and ESTIEM, The ESTIEM Summer Academy Project, Eger, Hungary, 17-31 August 2003, pp. 1-21, p. 12.

<sup>70</sup> Brown, A., "Job rotation programs turn heads", *Canadian HR Reporter*, vol.16, no.1, Jan 13, 2003, p.12.

Günümüzde yetkinlik yönetimi ile bireysel bilgi ve becerilerin analizi ve geliştirilmesi ve çoklaştırılması (multi-skilling) önem kazandığından gelinen bu noktada iş rotasyonu uygulamasına ‘beceri formasyonu sistemi’ adı altında (skill formation systems) ağırlık verilmektedir.<sup>71</sup> Kişinin bir işi gerçekleştirmede ortaya koyması gereken bilgi, beceri ve davranış boyutlarını yansıtan yetkinlikler, hem kişinin sahip olduğu potansiyel olarak görülmekte hem de gelişime açık yön olarak da dikkate alınmaktadır. Yetkinliklerin daha da gelişmesi ve performanslarının artması için de iş rotasyonuna başvurulmaktadır.<sup>72</sup> Yetkinlik yönetiminde iş rotasyonuna önem verilmesi ve yine iş rotasyonunda yetkinliklerin baz alınması, işletmelerin teknolojik gelişmelerin ışığında gelecek yöneticilerinden bilgi ve davranış bazında ne istediğini de ortaya koymakta ve onlara hedef çizmektedir.

Yetkinlik yönetimi günümüzde bu kadar önem kazanmışken, yapılan literatür araştırmasında da gözükmektedir ki, iş rotasyonu, uzman, sosyal, yöntem ve kişilik yetkinliklerini geliştirmede sayılan en önemli tekniklerden biri olmuştur. İş rotasyonu uygulaması içindeki koçluk ve işi yaparak öğrenme aşamaları da yetkinliklerin gelişimini pekiştirmektedir.<sup>73</sup>

Yetkinlik yönetimi çerçevesinde yeni beceri kazanma, işgören için bir ücret artışı, terfi imkanı anlamına da geldiği için kişiyi yetkinlikler doğrultusunda performans göstermeye teşvik etmektedir. Ücret artışı yeni kazanılan beceride ya da görevde sıfır hata koşulunu öngörmektedir. Çalışan, sıfır hataya varıncaya kadar kendini işinin püf noktalarını öğrenmek için zorlamakta ve temel, yönetsel ve teknik yetkinlikleri gerçekleştirmesi için bu sayede gayret sarf etmektedir.<sup>74</sup>

Kanada’da yayımlanan bir İK dergisi, Kanada’daki birçok şirketin elindeki yetenekleri elde tutmak ve bu pahalı ve değerli işgücünü devamlı motive edebilmek için iş rotasyonunu bir kariyer gelişim ve fırsatları modeli olarak benimsediğini

---

<sup>71</sup> Carmichael – MacLeod, a.g.m., p. 159.

<sup>72</sup> Dubois, David - Rothwell, William, “Competency-based or a traditional approach to training?: A new look at ISD models and an answer to the question, What’s the best approach?”, *T+D Training and Development*, vol. 58, no. 4, April 2004, pp. 46-57, p. 47,48.

<sup>73</sup> Münchhausen, Gesa, Führung and Biografie: Ein Beitrag zur biografieorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräfte in Organisationen, Fakultät für Paedagogik, Universitaet Bielefeld, (Dissertation (Yayınlanmamış Doktora Tezi)), 2004, p. 87.

<sup>74</sup> Alster, a.g.m., p. 37.



açıklamaktadır. Bu şekilde yüksek yetenekli (top talent) çalışanlar devamlı öğrenme ve kariyerlerinde açılan yeni fırsatlarla kendi firmalarında kalmayı tercih eder hale gelmektedirler.<sup>75</sup>

## 2.7. Modern Endüstri İlişkileri Sisteminde Fonksiyonel Esneklik Kapmasında İş Rotasyonu

1980'li yılların ortalarından itibaren esnek işletmeler (flexible firm) ve işgücünün fonksiyonel esneliği (functional flexibility) Endüstri İlişkileri Sistemi içerisinde konuşulan bir konu haline gelmiştir. İKY faaliyetlerinin sürekli bu konularda esnekleştiriliyor ve yönlendiriliyor olması da işletmelerin teknolojik gelişmelerde, değişken işgücü piyasasında ve artan rekabette kendini işgücünün fonksiyonel esnekliği konusuna adapte olabilmelerini sağlamaktadır.

Fonksiyonel esneklik\*, özellikle 1999 yılında “esneklik-güvence dengesi”(flexicurity) tanımlaması ile de oldukça popüler hale gelmiştir. Esneklik-güvence dengesi kısaca, “...eş zamanlı olarak ve beirli bir koordinasyon içinde, bir taraftan işgücü piyasalarında, iş organizasyonlarında ve çalışma ilişkilerinde esnekliği güçlendirmeye, diğer taraftan da, özellikle işgücü piyasası dışında kalmış zayıf grupların güvenliğini –istihdam ve sosyal güvenlik açısından – arttırmaya yönelik bir politik strateji”dir.<sup>76</sup> Diğer bir ifade ile, “...esneklik-güvence dengesi, çalışanların işgücüne katılımlarını ve onların kariyerlerini geliştirerek sosyal dışlanmayı önleyecek olan iş, istihdam, gelir ve ‘kombinasyon’ güvencesini sağlarken, aynı zamanda firmaların değişen koşullara uyum sağlama, verimlilik ve rekabet edebilme yeteneklerini güçlendiren sayısal, fonksiyonel ve ücret esnekliğine sahip olma dereceleri anlamına” gelmektedir.<sup>77</sup> Görüldüğü üzere, fonksiyonel esneklik boyutuna günümüzde, esneklik-güvence dengesi boyutundan bakılmakta; iş rotasyonu da

---

<sup>75</sup> Brown, a.g.m., p. 12.

\* Bir başka kaynakta, söz konusu kavram, *organizasyonel esneklik* olarak geçmekte; ve, otonom çalışma grupları ve iş rotasyonu gibi uygulamaları içerisinde barındırarak “yüksek bağlılık” ve “yüksek performans”lı işletmeler yarattığından bahsedilmektedir. bkz.Gulbrandsen, Trygve, “Flexibility in Norwegian Family-Owned Enterprises”, *Family Business Review*, vol. 18, no. 1, March 2005, pp. 57-76, p. 58.

<sup>76</sup> Wilthagen, Ton – Tros, Frank, “The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets”, *European Review of Labour and Research*, vol. 10, no. 2, 2004, pp. 166-186, p. 174.

<sup>77</sup> Wilthagen – Tros, a.g.m., p. 169.

fonksiyonel esneklik ile istihdam güvencesinin kesiştiği yerde tanımlanmaktadır. Diğer bir deyişle, iş rotasyonu fonksiyonel esneklik içerisinde, organizasyonun içsel kalitesini arttırmak yolunda (internal flexibility in qualitative terms)<sup>78</sup>, “çalışanların iş organizasyonu içerisindeki görevlerinin değiştirilmesi ve birden çok işte görevlendirilmesi”; istihdam güvencesi kapsamında da ömür boyu istihdam edilebilme güvencesinin yaşamboyu öğrenme, çok niteliklilik ve etkin takım çalışması ile elde edilmiş tarafını oluşturmaktadır.<sup>79</sup>

Aslında iş rotasyonunun fonksiyonel esneklik içerisindeki gelişimi ve ortaya çıkışı bilimsel yönetim anlayışından tamamen uzaklaştığı zaman ortaya çıkmıştır da denilebilir. 1970’li yılların ortalarında işgörenlerin motivasyon ve performanslarını dikkate alacak şekilde geliştirilmiş ve uygulanmaya başlanmıştır.<sup>80</sup> İş rotasyonunun esnek çalışma biçimleri içerisindeki uygulama yoğunluğu da, işgücü piyasasında özellikle AB ülkelerinin yaşadığı dar boğazı gidermek açısından ortaya çıkmıştır. İşverenler sayısal esneklikten çok fonksiyonel esnekliğe yönelmişler; ve işgörenlerin birden fazla beceri sahibi olmaları yönünde çalışmalara başlamışlardır. İş rotasyonu ile birden fazla işi yapabilecek duruma gelen işgören, esnek çalışma biçimlerine kolayca uyumlaştırılabilir. Özellikle ticaret, hizmet, otel sektörlerinde, 9-17 mesaisinin olmadığı yerlerde, birden fazla işi yapabilen işgörenler istihdam edilmek istenmektedir. Buradaki esneklik de sosyal güvenciyi beraberinde getirmektedir. İşgören sözleşmelerinin ve ücret farklılıklarındaki ve hastalık tatillerindeki olumsuzlukların giderilmesi için sosyal güvenlik sistemlerinde de düzenlemelere gidilmektedir.<sup>81</sup>

Yukarıdaki bölümlerde iş rotasyonunun uzmanlık döneminin sonu olarak kişinin farklı becerilere sahip olması sonucunda geliştiğinden bahsedilmiştir. Esneklik konusu

---

<sup>78</sup> Peiro, Jose M. – Garcia-Mantalvo, Jose – Gracia, Francisco, “How Do You Young People Cope with Job Flexibility? Demographic and Psychological Antecedents of the Resistance to Accept a Job with Non-Preferred Flexibility Features”, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 51, no. 1, 2002, pp. 43-66, p. 46.

<sup>79</sup> European Commission(EC), *Flexicurity*, EMCO Working Group on Flexicurity, May 2006, p. 5, [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/pdf/emco\\_workgroupflexicurity06\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pdf/emco_workgroupflexicurity06_en.pdf), 22.02.2008.

<sup>80</sup> Procter, Stephen – Ackroyd, Stephen, “Flexibility”, *Contemporary Human Resources Management: Text and Cases* içinde, ed.by Tom Redman and Adrian Wilkinson, Prentice Hall, 2006, pp. 473-515, p. 475.

<sup>81</sup> Oorschot, Van, “Dutch Flexicurity Policy: Flexibility and security for Dutch workers?”, *4<sup>th</sup> International Research Conference on Social Security*, Antwerp, 5-7 May 2003, pp. 1-15, pp. 1-2.

içerisinde de incelenen bu durum, 'esneklikli uzmanlaşma' adını almaktadır. Özellikle esnek üretim teknolojilerinde, sistem, ürün değişikliklerine cevap verebilmek için yüksek nitelikli işgücüne sahip olmak isteyen firmalar bu iki kavramı bir arada tutmaktadırlar.<sup>82</sup>

Ülkemizde Petrol-İş'in yapmış olduğu bir çalışmada, fonksiyonel esnekliğin teknolojik gelişmelerden etkilenerak de ortaya çıktığı ve iş rotasyonunun bir gereksinme haline geldiğini ortaya koymuştur. Yeni teknolojilerin çıkışı ile işgücü niteliğinin genel eğilimlerinde değişimler yaşanmakta, istihdamda esnekliğin arttırılmasına yönelik çalışmalar hızlanmaktadır. Böylesi bir eğilimde, üretim ve bağlı işlemlerin yapılışı bütünleştirilerek, istihdam azaltılıp, yapılan işler basitleştirildiğinde, işçi ekibinin farklı işler yapabilecek şekilde esnekliğe kavuşturulması gerekmektedir.<sup>83</sup> İşçilerin farklı işler yapabilecek konuma gelebilmesi için de iş rotasyonu eğitim tekniğinden yararlanılmaya başlanmıştır.

Japonya'da geçmişten günümüze uygulanan esneklik modelleri, ABD ve Avrupa ülkelerinde, iş güvencesi konusundaki yasalarda yer alan katı kuralların baskısıyla 1980'li yıllardan bu yana artmaktadır. Üretim faktörlerini optimum şekilde kullanma düşüncesi de fonksiyonel esnekliğe yönelinmesinde etkili olmuştur.<sup>84</sup> Özellikle ülkemizde KOBİ'lerde kalifiye eleman sayısının yeterli olmaması işgörenlerin, birden fazla beceri üzerinden, çok amaçlı olarak eğitilmesini öngörmektedir.

İş rotasyonunun da gelişim sürecine bakıldığında ne tür ihtiyaçları karşılaması için uygulandığı da görülmektedir. Japonya'nın yaşam boyu öğrenme felsefesi ile kişisel gelişime verdiği önem; Avrupa Birliği'nin istihdam sorununa çare olması bakımından iş rotasyonuna kattığı yeni anlayış ya da günümüz rekabetçi işletmelerin ayakta kalabilmek için verimliliğe ve insan gücüne yaptıkları yatırım ve de bu rekabet ortamında global pazarlarda kendilerini temsil edebilecek yöneticilerin gelişmesi arzusu ile iş rotasyonuna yönelmeleri, iş rotasyonu uygulamalarının tarihsel süreçteki çıkış noktalarını ve ana amaçlarını oluşturmaktadır.

---

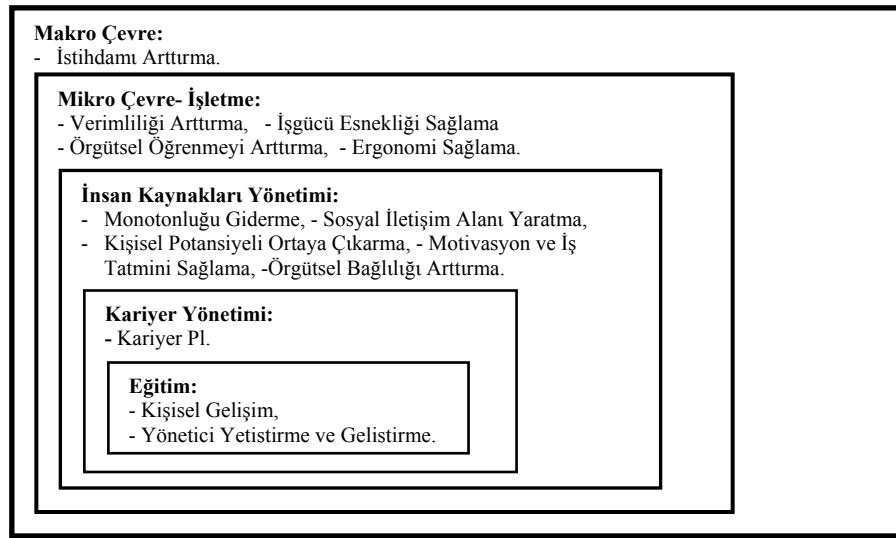
<sup>82</sup> Procter – Ackroyd, a.g.m., p. 484.

<sup>83</sup> Tokol, 2000, a.g.m., s. 4.

<sup>84</sup> Tokol, Aysen, *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, VIPAŞ, Bursa, 2001, s. 163.

### 3. İŞ ROTASYONUNUN KULLANIM AMAÇLARI

Günümüzde kullanılan her bir yönetim tekniğinin ortaya çıktısı belirli bir ihtiyacın giderilmesi ya da kötü gidişatın düzeltilmesi amacını gütmektedir. İş rotasyonu da öncelikle Japonya’da yaşam boyu istihdamı ve öğrenmeyi sağlama çerçevesi içinde kişisel gelişimin güçlendirilmesi kaygısıyla ortaya çıkmıştır. Ancak daha sonraki yıllarda tekniğin faydalarının başka alanlara da yayılması, işverenlere iş rotasyonunu eğitim odaklı olarak kullanılmasının yanında başka hedeflere de yönlendirilebileceğini göstermiştir. Özellikle son on yılda tekniğin boyutları daha da geliştirilerek sadece firma bazında değil daha makro amaçlara yönelik kullanılması öngörülmeye başlanmıştır. Her bir kullanım amacının varmak istediği diğer noktalar, motivasyonu sağlamak, devamsızlığı azaltmak v.b. ve bunun sonucunda da, şirket performansını arttırmaktır. Günümüzdeki rekabetçi ortam ve bilgi çağı da bunu gerektirmektedir.



Şekil 1: İş Rotasyonunun Kullanım Amaçları<sup>85</sup>

Yukarıda iş rotasyonu kullanım amaçlarının işletme literatüründe hangi başlıklar altında incelendiği; konunun hangi ana amaçlar çerçevesinde ele alındığı aktarılmaya çalışılmaktadır. Şüphesiz, iş rotasyonu konusunun varmak istediği birden çok amaç bulunmaktadır; ancak, burada ele alınacak olan konular, iş rotasyonunun hangi temel amaçlar altında incelendiği ve iş rotasyonunun nerede durduğudur.

<sup>85</sup> Jörger, a.g.m., p. 263.

Yapılan literatür araştırmalarında ortaya çıkan, iş rotasyonunun belli bir amacı gerçekleştirmek için uygulandığıdır. Birinci bölümün sonunda bahsedilecek olan faydalar ise, belli amaçların gerçekleştirilmesi yolunda iş rotasyonunun uygulanması ile elde edilen ya da göz önünde tutulan yan hedeflerdir. Ancak incelenen araştırma metodolojileri ya da teorik çalışmaların içerikleri de göstermiştir ki, iş rotasyonu, öncelikli ve başlangıç olarak, yukarıdaki şekilde belirtilen ve aşağıda açıklamaları yapılan amaçlar ve kaygılar doğrultusunda kullanılmaktadır.

### **3.1. İşletmeye Yönelik Amaçlar**

Örgütsel amaçlar iş rotasyonunun işletmelere ekonomik açıdan getiri sağladığı amaçlardır. Bunlar arasında işgücü esnekliği sağlamak, verimliliği arttırmak ve iş kazalarını önlemek gibi amaçlar yer almaktadır.

#### **3.1.1. İşgücü Esnekliği Sağlama\***

İşletmeler, sürekli değişen teknolojik vre içerisinde artan rekabete karşı koyabilmek ve ayrıca, bu hareketliliğin beraberinde getirdiği finansal ve ürün bazındaki değişimlere adapte olabilmek için, içinde buldukları işgücü piyasası uygulamalarını sürekli değiştirmektedirler. Örneğin, geçmişte işletmeler, karmaşık görevlerle ve blmleşme ile başa ıkmaktalardı. alışan, uzmanı olduğu işte senelerce çalışmakta; o işi de bir başka kimse bilmemekteydi. Ancak daha sonraları, iki sebeple bu konuda sıkıntı ortaya çıktığı gözlenmiştir. Birinci sebep, profesyonel uzmanlaşmayla birlikte bölümlerin kendi alt kültürlerini ortaya çıkarmış; departmanların birbirlerine integrasyonunda ve anlaşmalarında çatışmaların meydana gelmiş olmasıdır. Ayrıca, takım çalışması da uzmanlaşmadan ve bireyselleşmeden olumsuz olarak etkilenmiştir. Departmanlar ve çalışanlar arasındaki uyumsuzluk sonucunda da pazarın değişen yapısı, müşteri talepleri göz ardı edilmiştir. Uzmanlaşma ve bireysel çalışmadan uzaklaşılmasının ikinci bir sebebi de, teknolojinin ve bunun beraberinde işlerin de karmaşıklığının artması ve güçlü ve sürekli devam eden takım çalışmasının önem

---

\* Bundan nceki bölümde, Modern Endüstri İlişkilerinde fonksiyonel esnekliğin ne olduğuna değinilmişti. Burada fonksiyonel esneklik içerisinde esnek işgücü temasına ve getirilerine daha detaylı olarak bakılmaktadır.

kazanmış olmalıdır. İşte bu gelişmeler işletmelerin hiyerarşik yapısını, iletişim biçimini ve İK kalitesini oldukça etkilemiştir.<sup>86</sup>

İşletmeler artık rekabet ortamına karşı koyabilen ve her türlü işin üstesinden gelen, takım ruhuna sahip esnek işgücüne ihtiyaç duymaya başlamıştır. İşveren açısından da, esnek işgücü, işsizliğe ve işgücü maliyetlerine karşı bir çözüm olarak görülmektedir. İşletmeler bu sayede, esnek ve adapte olunabilen işler ve buna uygun işgücü yaratmaktadırlar. Daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi, iş rotasyonu klasik yönetim sistemindeki uzmanlaşma kavramına ters düşen bazı öğeleri ve amaçları bünyesinde barındırmaktadır. Günümüzdeki kalite düzeyi anlayışı, ürünle ve bu ürünün üretimi, dağıtım ve pazarlaması ile ilgili üst düzeyde bir yeteneğe sahip olunmasını öngörmektedir. Bunun sonucunda da üst yönetim, çalışanına, ürünün her bir süreci ile ilgili sorumluluğa sahip olması bilincini yüklemiştir. Sonuç olarak işgörenlerden, ürünle ilgili her türlü detaya sahip olması istenmektedir. Bu da işletmede, iş rotasyonu sonucu elde edilen esnek işgücü ile gerçekleştirilebilecek bir durumdur.<sup>87</sup>

İşverenler işgücü esnekliği ile kendilerini herhangi bir teknolojik yatırım karşısında, büyümede, eleman azaltmada ve maliyetleri düşürmede daha rahat ve esnek hissetmektedirler. Günümüzde işverenler için uzmanlaşmadan uzaklaşmanın anlamı, ‘tüm taleplere karşı cevap verebilecek işgören grubuna sahip olma’ anlamına gelmektedir. Pinfield ve Atkinson, ‘Neden işgücü esnekliği?’ sorusuna verdikleri cevapta, bu kavramın rekabetçi ortamda işletmeler için bir rekabet avantajı sağladığını ve işgücü politikalarında karşılaşılmaması olası herhangi bir fırsat ya da olumsuz durumda firmaya daha rahat hareket edebilme kabiliyeti sağladığını belirtmişlerdir.<sup>88</sup>

İş rotasyonu, işgücünün işletme içindeki hareketliliğini arttırmaktadır. Teknolojik gelişmelerin hızlığı ile sanayi ve hizmet sektörü, iş rotasyonu uygulamasında yeni bakış açısına sahip olmuşlardır. İK’yı organize etmede; çalışma

---

<sup>86</sup> Friedrich, Andrea - Kabst, Rudiger- Weber, Wolfgang- Rodehuth, Maria, “Functional flexibility: merely reacting or acting strategically? ”, *Employee Relations*, vol.20, no. 5, Bradford, 1998, pp. 504-514, p. 504.

<sup>87</sup> Sundin, Elisabeth, “Gender-determined Jobs and Job-rotation- Problems and Possibilities”, *The Service Industrial Journal*, Jul 2001, vol. 21, no. 3, pp. 87-112, p. 102.

<sup>88</sup> Pinfield, Lawrence – Atkinson, John S., “The flexible firm”, *Canadian Business Review*, vol. 15, no. 4, Winter 1988, pp. 17-19, p. 19.

sürelerini dağıtmada; mevcut işçileri talepteki değişime göre farklı işlerde görevlendirmede; işgücü girdisinin düzeyini ürün talebine göre ayarlama işletmeler, iş rotasyonu uygulamaları ile büyük kolaylık kazanmaktadır.<sup>89</sup>

Esnek işgücünün yaratılmasına literatürden gelen bir karşılık da “birden fazla beceri sahibi işgörelere sahip olma” şeklindedir. İş rotasyonu ile sadece kendi bölümündeki işi üstlenebilen işgörelere yerine çok farklı işleri de yapabilen işgörelere ortaya çıkmaktadır. Örneğin, bir spor mağazasındaki bir çalışan kimi zaman mal teslimatı yapabilmekte ya da kasada ürün satışı görevini üstlenebilmekte ya da müşteri ile direkt temas içinde olup ürün pazarlamasını da yapabilmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken konu, kişinin hangi bölümlerde başarılı olduğunu gözlemlemek ve bundan beceri tablosu çıkarmaktır. Özellikle üretim sektöründeki işletmeler, beceri tabloları üzerinden üretim bandındaki işçileri, üretimin farklı bölümlerinde görevlendirebilmektedir. Farklı görevlendirmeler sayesinde işçiler üretimde tek bir iş üzerinde kalmamakta ve motivasyonları artmaktadır.<sup>90</sup>

Özellikle, bilişim teknolojilerinde faaliyet gösteren işletmelerde, teknik elemanların işletme içinde birden fazla rolleri de üstlenmeleri yönetim tarafından talep edilmekte; bu sayede, teknik uzmanların sadece kendi konularında değil işletme ihtiyaçlarını karşılayabilecek şekilde farklı becerilerde de gelişmeleri amaçlanmaktadır. Bilişim sektöründe çalışanların, diğer işletme faaliyet süreçlerine ne kadar uzak ve isteksiz oldukları düşünülürse, iş rotasyonu, hem bu tür personelin hem de bir dönem teknik departmanda çalışma fırsatı bulan diğer işletme personelinin tüm süreçlere hakim olmasını sağlamaktadır. Bu da işletme içi esnekliği arttırmaktadır.<sup>91</sup> Örneğin, Motorola şirketi cep telefonu kolundaki elemanlarını birden fazla teknik konu üzerinde eğitmekte ve bu şekilde kritik meselelerin çabuk bir şekilde çözülmesini sağlamaktadır. Bir sigorta şirketi de bünyesindeki sigorta elemanlarını poliçenin satışını ve hatta herbir aşamasını yapmaya yeterli olacak şekilde eğitmektedir. Bu sayede müşteriler de tek bir kişi ile muhatap olmakta ve müşteri hizmetleri daha hızlı bir şekilde yürümektedir.<sup>92</sup>

---

<sup>89</sup> Tokol, 2001, a.g.e., s. 148-149.

<sup>90</sup> Alster, Norm, “What Flexible Workers Can Do”, *Fortune*, February 13, 1989, pp. 36- 39, p. 36,37.

<sup>91</sup> McGillicuddy, Shamus, “IT job rotation rare, but critical for business alignment”, *ComputerWeekly*, Feb 2007, <http://www.computerweekly.com/articles>, 21.08.2007.

<sup>92</sup> Alster, a.g.m., p. 36.

Diğer bir uygulama biçimi de otomotiv imalat sektöründeki işletmelerde ortaya çıkmaktadır. Esnek işgücüne sahip olunması ile anlık talep değişimlerine karşılık verilmek istenmektedir. Klasik hat üretimi şeklinden uzaklaşarak “U” biçimindeki üretim sistemine geçilmesi ile gelen mal talebine göre bazen bu sistemde tek kişi çalıştırılmakta ve bu çalışanın da tüm işleri yapabiliyor olması beklenmektedir. Esnek işgücü sahip olunması ile artık işletmelerin esnek talep değişikliklerine cevap verebilmesi; günümüzde geçerli olan tam zamanında üretim için neyi ne zaman ve ne kadar üretileceğini bildiren bilgi sistemi KANBAN’a uyum sağlanması ve personel planlamasının rahatça yapılabilmesi ortaya çıkmaktadır.

Tayland’ta orta ve büyük ölçekli 500 işletme arasında yapılan bir araştırmanın sonucuna göre, işletmeler iş rotasyonunu daha çok örgütün yeniden yapılandırılması amacıyla uygulamaktadırlar. İş rotasyonu sayesinde firma esneklik kazanmakta; kalifiye işgücü sayısı artmakta ve yeniden yapılandırma sürecinde işgörenler farklı görevlere kaydırılabilmektedirler. Konuyu ülkemiz açısından ele aldığımızda, ekonominin çalkantılı olduğu bir ortamda ve rekabet etmeye çalışılan uluslararası piyasada ürün ve üretim sistemleri değişikliklerine cevap verebilmek için işgücü esnekliğinin önem kazandığını görmekteyiz. İşgücünün farklı becerilere sahip olması firmaların etkinliğini ve verimliliğini olumlu yönde etkilediği gibi işgücüne de motivasyon ve iş güvenliği rahatlığı sağlamaktadır.

### **3.1.2. İşletme ve İşgücü Verimliliğini Arttırma**

İşletmede verimliliği etkileyen faktörler arasında insanın çok özel bir yeri vardır. Bugün bir işletmenin en değerli kaynağı o işletmedeki çalışanlar olarak gösterilmektedir. Çalışanların işletme içinde başarılı ya da başarısız bir rol oynamaları yetenek, beceri ve verimlilikleri gibi nitelikleriyle ilgilidir.<sup>93</sup> Yapılan pek çok araştırma, eğitim ve verimlilik arasında önemli ve olumlu ilişkinin varlığını ortaya koymaktadır. Uzun dönemde verimlilik, örgütlenme kapasitesini geliştiren öğretim ve kültüre dayalı bir düşünce tarzı olarak tanımlanmaktadır.<sup>94</sup>

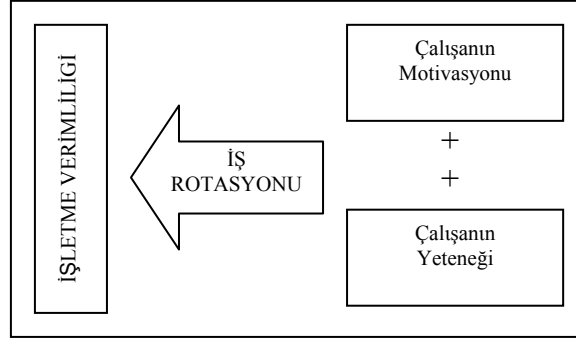
---

<sup>93</sup> Çapar, a.g.m., s. 76.

<sup>94</sup> Ekin, Nusret, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik- İstihdam*, İTO, Yayın no: 1997-43, İstanbul, 1997, ss. 141-142.



Günümüzde de verimliliğin artışı hedeflendiğinden, işletme ve İK Departmanı tarafından motivasyonu ve yeteneği arttırıcı çalışmalar yapılmakta ve bunları verimliliğe pozitif etkisi olmaktadır. Aşağıdaki şekilde de görüldüğü gibi, iş rotasyonu her iki değişkenin verimliliğe olumlu bir şekilde etki yapmasına neden olmaktadır. Çalışanın yeteneğini arttırıcı unsur, iş rotasyonunun çalışana deneyim kazandırarak bilgisini ve becerisini geliştirmesini sağlamasıdır. Bireyde yaparak öğrendiği işler, daha kalıcı olmakta ve bireye daha tatmin edici gelmektedir. Bilgi daha uzun süre hafızada kaldığı ve kişiyi öğrenmeye, yeteneklerini geliştirmeye teşvik ettiği için çalışan hem işi için hem de öğrenme için daha fazla motive olmaktadır. Ayrıca, kişi yaptığı işin süreçlerini sürekli analiz ettiği ve de sorguladığı için de işletme verimliliği artmaktadır.<sup>95</sup>



Şekil 2: İş Rotasyonunun Verimlilik Üzerindeki Etkisi

Farklı deneyimler kazanan çalışan, firmaya yeni fikirler getirmekte; edindiği bilginin ve tecrübenin firmaya yayılmasını ve modası geçmiş fikirlerin yeniden gündeme gelip tartışılmasını da sağlamaktadır. İş rotasyonu ile departmanlar da çeşitlilik yaşamaktadırlar. Departman çalışanları, farklı kimselerle çalışmayı öğrenmekte, kendi kültürünü yeni gelenlerle paylaşmaktadır. “Departman egoizmi” denilen, kabuklaşmış ve dışarıya dönük olmayan kapalı kutu rolündeki departmanlar, iş rotasyonu ile daha dışa yönelik hale gelmekte ve kendilerini yenilemektedirler. Bunun sonucunda da, dinamizmi yüksek, rekabetçi ve kültürü her bir çalışan tarafından benimsenmiş işletmeler ortaya çıkmaktadır. Çalışanların olumlu performansı verimliliğe katkıda bulunmakta şirket performansı da bu sayede yükselmektedir.

<sup>95</sup> Humber, a.g.m., p. 11.

Verimlilik artışının sonucunda gelinen noktada, rekabet gücünün artması da söz konusudur. Çalışanların beceri skalalarının genişlemesi, kişisel performanslarının ve işletme verimliliğinin artması işletme rekabet gücüne de olumlu bir şekilde yansımaktadır. İşletmeler günümüzde tüm çalışmalarını rekabet gücü ve karlılık konularında başarı sağlayabilmek için gerçekleştirmektedirler.

Üretim işletmelerinin verimliliğinden söz edildiğinde şüphesiz, üretim sürecinin etkinleştirilmesi bunda önemli bir rol oynamaktadır. Üretim sisteminin verimliliği, kesintisiz devam etmesine ve de karşılaşılan sorunlarda bunların giderilebilme hızına dayanmaktadır. Bu da bir anlamda, üretim hattındaki operatörlerin sahip olduğu bilgiye ve yeniliklere karşı çalışanların ne kadar eğitildiklerine bağlıdır. Çalışanların problem çözmede eğitilmesi ve bunun verimliliğe yansması için de işletmeler iş rotasyonu uygulamalarına ağırlık vermektedirler. Üretim mühendisliği dalında yapılan çalışmalarda da göstermiştir ki, “otonom öğrenme” denilen yaparak öğrenme şekli verimliliğe en çok olumlu etki eden etmenlerden bir tanesidir.<sup>96</sup>

Bir diğer konu da, sürekli istihdam değişikliği ile çalışanların sabit bir işe ya da fikre kök salmalarının iş rotasyonu ile engellenebildiğidir. Bazı firmalar da görülmektedir ki, yıllarca aynı işte çalışmaktan dolayı, kimse o çalışanın işini sorgulamamakta; çalışan da kendi kurduğu düzen içerisinde –bazen kötü niyetli olarak- işine devam etmektedir. Bu konuda karşılaşılan sıkıntı, rüşvet konusudur. Başka hiçbir kimsenin gelmeyeceği belli olan bir işte çalışan, oluşturduğu düzen içerisinde işletme ahlakına aykırı uygulamalara kaçabilmektedir.

Japonya ve A.B.D. arasında yapılan verimlilik karşılaştırması analizinde iş rotasyonunu daha etkin bir şekilde uygulayan Japon firmanlarının Amerikan firmalarına göre daha verimli olduğu ortaya konmaktadır.<sup>97</sup> Japonya'nın sosyo-ekonomik yapısında “insan faktörü”, yönetimde odak noktayı oluşturduğundan çalışanlarla işverenler arasındaki ilişkinin sürekli ve uyumlu olmasına dikkat edilmektedir. Bu sürekliliğin ve uyumun da iş rotasyonu ile sağlandığı vurgulanmaktadır. Bu felsefe ile çalışan Japon

<sup>96</sup> Allwood, J. M. – Lee, W. L., “The impact of job rotation on problem solving skills”, *International Journal of Production Research*, 2004, vol. 42, no. 5, pp. 865-881, pp. 865-867.

<sup>97</sup> Ichniowski, Casey - Shaw, Kathryn, “The effects of HRM systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants”, *Management Science*, vol. 45, Iss. 5, May 1999, pp. 704-721, pp. 704-705.

firmaların işgücü verimliliği artışı 1960-1982 döneminde %500 olarak tespit edilmiştir.<sup>98</sup>

İş rotasyonunun işletme verimliliğine dolaylı da olsa etkisi olduğu daha çok A.B.D.'de yapılan araştırmalarda ortaya konmuştur. Örgütsel bağlılıkları ve düşük performansları nedeniyle çalışanları ile problemler yaşayan birçok firma, iş rotasyonu ile çalışanların daha önce dile getiremedikleri monotonluktan uzaklaştıklarını ve böylece amirlerine ve firmalarına daha çok değer vermeye başladıklarını ve sonuç olarak da iş güvencesi hissettiklerinden verimlilikte artış meydana geldiğini belirtmiştir.<sup>99</sup>

Şunu da yeniden belirtmek gerekir ki, görüldüğü üzere, iş rotasyonunun verimlilik artışına etkisi birebir direkt olmamaktadır. İş rotasyonu ile çalışanların duygusal olarak güçleri artmakta ve bu da çalışanları yeni düşüncelere sevk etmekte, devamsızlık oranlarının azalmasına, kişise motivasyonun ve performansın artmasına ve işgücü devir oranının düşmesine ve verimliliğin artmasına doğru etki etmektedir.

### 3.1.3. Örgütsel Öğrenmeyi Arttırma

İşletmelerin rekabet güçlerini arttırmaları ve yaşamlarını sürdürebilmeleri amacıyla geliştirilen yönetim kavramlarından biri de “öğrenen organizasyonlar” kavramıdır. Bu kavram, çalışanların yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyon bilgisi haline getirmelerine ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Organizasyonlarda öğrenme de öğrenen organizasyonlar yapısı içerisinde çeşitli düzeylerde öğrenme olayının gerçekleştirilmesidir.<sup>100</sup> Kısacası, organizasyonel öğrenme, “kişiler arasında bilgi, inanç ve yorumların paylaşılması” sürecidir. Çalışanların, kendi işlerini iyi yapmak istedikleri kadar yeniliğe ve öğrenmeye açık olmaları ve bunu çalışma arkadaşları ile paylaşmaları da önemlidir.<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> Üstün, Rifat, “İşgücü Verimliliği Nasıl Arttırılabilir?”, *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIII, Sayı: 1-2, 1997, ss. 55-70, s. 59.

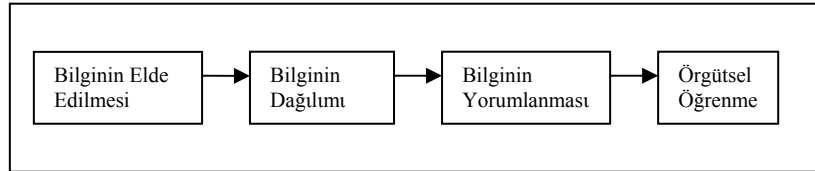
<sup>99</sup> Wilbur, Perry, “The Value of on-the-Job Rotation”, *Supervisory Management*, vol. 38, no. 11, November 1993, p. 6.

<sup>100</sup> Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. 11.bs., Arıkan, İstanbul, 2007, s. 331.

<sup>101</sup> de Weerd-Nederhof, Petra C. et al., “Tolls for the improvement of organizational learning processes”, *Journal of Workplace Learning*, vol. 14, no. 8, 2002, pp. 320-331, p. 321-322.

Organizasyonlar, öğrenen bireyleri aracılığıyla öğrenirler. Bireysel öğrenme, organizasyonun öğrenmesini garanti edememektedir. Ancak bireysel öğrenme olmadan da örgütsel öğrenme olmamaktadır. Taylor'un "bilimsel yönetim" dönemi çalışanları, "düşünenler" ve "yapanlar" ayrımı ile özdeşleşmekteydi. Ancak şimdi iş rotasyonu gibi tekniklerle gelinen nokta da, her düzeyde insanın entellektüel kapasitesini geliştirmek ve bu potansiyellerden yararlanmak modern çağın getirilerinden biri olmuştur.<sup>102</sup>

İşletmenin yenilikçi bir düşünceyi ya da yeni bir ürünü geliştirmeden önce 'örgütsel öğrenme' becerisini analiz etmesi ve bu kritik komponenti geliştirme yönüne gitmesi gerekmektedir. Öğrenme, işletme için yeni ürün geliştirme sürecinde, hızlı karar almayı ve esnek olmayı sağlayan başlıca unsurdur. Bu konudaki detaylı araştırmayı, Song ve meslektaşlarının 277 yüksek teknoloji işletmesinde yaptığı çalışma da ortaya koymaktadır. Yazarlar örgütsel öğrenmeyi kişisel kariyer yollarından ele almışlardır. Her bir kariyer bir bilgi deposu olarak tanımlanmıştır. Bu bilgi depoları arasındaki geçiş, kısacası, farklı işlerde çalışmak kişiye daha fazla bilgi öğrenmesinde katkıda bulunmaktadır. Sonuçta da, örgütsel öğrenmenin hızı artmakta; şirket, rekabet edebilir ve yeni ürün geliştirebilir hale gelmektedir. Yapılan analizler sonucunda da iş rotasyonu ile örgütsel öğrenme hızı arasındaki ilişki, pozitif ilişki olarak kabul edilmiştir.<sup>103</sup> Öğrenmek için de organizasyonel bilginin iş rotasyonu programları ile çabuk ve etkili bir şekilde transfer edilmesi gerekmektedir. Yetişkinlerin ancak tecrübe ettikleri, bizzat yaşadıkları olayları tam olarak öğrendikleri düşünüldüğünde, en etkin kurum içi bilgi transferi aracının rotasyon programları olduğu yine görülmektedir.<sup>104</sup> İş rotasyonunun örgütsel öğrenmeye nasıl katkı sağladığı aşağıdaki şekil ile de ortaya konmaktadır:



Şekil 3: Organizasyonel Öğrenme<sup>105</sup>

<sup>102</sup> Senge, Peter M., *Beşinci Disiplin*, çev. Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 8.b.s, YPY, İstanbul, 2001, ss. 155, 372-373.

<sup>103</sup> Song, Michael - van der Bij, Hans – Weggeman, Mathieu, "Factors for improving the level of knowledge generation in new product development", *Research and Development Management*, vol. 36, no. 2, 2006, pp. 173-187, p.176.

<sup>104</sup> Arslan, Şengül, "Öğrenen Organizasyonlar", <http://www.insankaynaklari.com>, 07.10.2006.

<sup>105</sup> de Weerd-Nederhof et al., a.g.m., p. 322.

Şekil 3'ten de görüleceği üzere, organizasyonel öğrenmenin basamaklarından bir tanesi 'bilginin dağılımı' aşamasıdır. Seçilen stratejilerle işletmelerin öğrenme kapasitesi kuvvetlendirilmektedir. İş rotasyonu, işletme içinde bilgi dağılımı performansını geliştirmekte ve örgütsel öğrenmeye katkı yaratmaktadır.<sup>106</sup> İş rotasyonu farklı departmanlardaki çalışanları birbirine bağlamakta; herbirinin diğer bölümler hakkında bilgi sahibi olmalarını sağlamaktadır. İş rotasyonu uygulaması ne kadar artarsa, 'bilginin yorumlanması' aşamasının etkinliğine olumlu katkı getirecek olan kişiler arasındaki konsensus da o kadar artmaktadır. Kısacası, çalışanlar birbirlerini iş rotasyonu yolu ile daha fazla anlayabilmekte ve takım çalışmasında her bir üye bireysellikten uzaklaşarak ortak karar alma ve tek bir noktada buluşma yoluna gitmektedir. Örgütsel bağlılık konusunda araştırma yapan çalışmalar da göstermektedir ki, bilgi alışverişi ve işletme içi hareketlilik işletmelerin hem kurum içi hem de uluslararası yaşanan bir çok psikolojik engeli aşmasına yardımcı olmakta ve bu sayede örgütsel öğrenme ve gelişme performansı da artmaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, iş rotasyonu uygulamasında aşırıya kaçmamaktır. Planlanmamış ve sistematığı olmayan iş rotasyonu uygulamaları, işletme performansında ve örgütsel öğrenmede negatif etki yaratmaktadır. Takımların da kendi kültürlerini oluşturmak; bunu takım üyelerine yaymak; takımı sağlamlaştırmak; iyi bir performans elde ettikten ve başarı sağladıktan sonra dağılmak için zamana ihtiyaçları bulunmaktadır. Bu zamanın çok sık ve yeterli olmaması üyelerde hayal kırıklığına ve başarısızlık duygusuna sebep olmakta; yeterli bilgi edinecek ve diğer bilgileri paylaşacak kadar zaman geçirilmediğinden de yeni oluşacak bir takımda ve işletme genelinde etkili bir öğrenme sistemi gelişmemektedir.<sup>107</sup>

İşverenler, iş rotasyonu ile ayrıca işgörenlerin ne kadar fazla farklı işlerde çalışabildiklerini; işlere ne katabildiklerini; işlerini nasıl daha farklılaştırabildiklerini ve karlı hale getirebildiklerini görmektedir. İşveren de yönetici de çalışan hakkında rotasyon sonucunda farklı bilgiler edinerek karar mekanizmasını bu bilgiler ışığında

---

<sup>106</sup> Gomez, Pilar Jerez-Korente, Jose J Cespedes- Cabrera, Ramon Valle, "Training practices and organisational learning capability: relationship and implications", *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, Iss. 2-4, 2004, pp. 234-256, p. 234.

<sup>107</sup> de Weerd-Nederhof et al., a.g.m., p. 329.

yönetmektedir. Bu bilgiler de, işverenlerin iş rotasyonu haricinde başka bir yolla elde edemeyecekleri son derece stratejik ve değerli bir bilgilerdir.<sup>108</sup>

Sonuç olarak, iş rotasyonu örgütsel öğrenmeye katkı sağlayan iyi bir mekanizmadır. İş rotasyonu, firma içerisindeki üyelerin firmayı birçok perspektiften görmelerini ve anlamalarını sağlamaktadır. Farklı deneyimler kazanmış işgücü de işletme içinde yararlı birliktelikler ve bağlantılar kurabileceği için de öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. İş rotasyonu ve beraberinde kazanılan tecrübeler bireyler arasında işlerin değiş tokuşunu etkin bir şekilde ortaya çıkarmaktadır.<sup>109</sup>

#### **3.1.4. Ergonomi Sağlama: İş Kazalarının, Meslek Hastalıklarının ve Devamsızlığın Azalması**

İş rotasyon ile ilgili yapılan literatür araştırmasında iş rotasyonunun endüstri ve süreç mühendisliği ile ilgili makalelerde de sıkça yer aldığı görülmüştür. Özellikle çalışanlardan tam verim almayı amaçlayan bu iki mühendislik dalı, süreç akışlarında ve planlamada çalışanların çalışma alanlarında ergonominin sağlanması ile ilgili olarak çalışmalar yapmaktadırlar.

Özellikle, A.B.D.’de İş Güvenliği ve Sağlığı Yönetimi (OSHA-Occupational Safety and Health Administration) tarafından Ergonomi Programları kapsamında, “işe bağlı adale hastalıkları” ile mücadele etmek için iş rotasyonundan yararlanılması gerektiği vurgulanmaktadır. İş rotasyonu özellikle, değişen zamanlarda farklı işlerde, vücudun farklı bölümlerinde farklı fiziksel bölgelerin kullanılmasını sağlamaktadır. Kısacası, iş rotasyonu, çalışanların, farklı işlerde farklı risk faktörleri altında çalışmalarını ve daha az stres yaşamalarını sağlamaktadır. Jorgensen ve arkadaşlarının makalesinde yer alan A.B.D.’nin orta batı eyaletlerinde 233 işletme arasında yapılan araştırmada, iş rotasyonunu kullandığını belirten cevaplayıcı 38 işletmenin %81,6’sı gerçekte bu sayede meslek hastalıklarında önemli ölçüde azalma yaşadıklarını

---

<sup>108</sup> Eriksson, Tor - Ortega, Jaime, “The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories”, *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 59, no. 4, July 2006, pp. 653-666, p. 655.

<sup>109</sup> Choe, Jong-min, “The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance”, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 13, 2004, pp. 61-85, p. 67,70.

belirtmişlerdir.<sup>110</sup> Bir başka makalede de iş rotasyonunun firmalar tarafından çalışanların işten kaynaklanan bedensel ve ruhsal şikayetlerini indirmek için kullanılan düşük maliyetli ve uygulaması kolay yöntem olduğundan bahsedilmektedir. Bu teknikle ağır bir işten kaynaklanan sıkıntı, sadece bir çalışana yüklenmemekte diğer çalışanlara da çeşitli zamanlarda dağıtılmaktadır. Ancak şu da vurgulanmaktadır ki, iş rotasyonunun uygulanması bir işyerindeki risk faktörlerinin tamamen ortadan kaldırılması anlamına gelmemekte; sadece ortada olan bir riskin herkes tarafından paylaşılması anlamına gelmektedir.<sup>111</sup> Özellikle üretim sahasında çalışan mavi yakalılara vardiyalarında iş değişikliğine gidildiğinde bedensel ve zihinsel olarak çok yüklenilmemiş olunmaktadır.

İş rotasyonu özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, iş kazalarını azaltması bakımından önemlidir. Üretim bandında çalışan mavi yakalıların hep aynı işi yapmaları sonucu travma şeklinde hastalıklar ve düzensizlikler yaşadıkları bu nedenle, iş kazalarına ve kayıp iş günlerine neden oldukları bilinmektedir. İş rotasyonu da bu nedenle işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından önemlidir. İş rotasyonu ile tekrar işlerin monotonluğu giderildiğinden, rahatsızlıklar ve kazalar azalmakta; bunun sonucunda kayıp iş günleri sayısal olarak inmekte ve bu da işgücü maliyetlerine olumlu olarak yansımaktadır.<sup>112</sup>

A.B.D. İşçi Sağlığı ve İş Güvenliği Kurumu'nun yaptığı araştırmalar sonucunda iş rotasyonunun iş kazalarına ve devamsızlığa karşı bir önlem olduğu ortaya çıkmaktadır. Yapılan bir araştırma göstermektedir ki, bir işte birden fazla işçi çalıştığında işle ilgili farklı öneriler bu sayede alınabilmekte ve işe ait ergonomik şartlar da bu öneriler doğrultusunda olumlu değişime uğrayabilmektedir. Ayrıca, bir işçi bazen gün içerisinde bazen haftalık olarak farklı işlerde çalıştığından bedensel bakımdan yıpranmalarının da bu sayede önüne geçilebilmektedir.<sup>113</sup>

---

<sup>110</sup> Jorgensen, Michael et.al., "Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector", *Ergonomics*, vol. 48, no. 15, December 2005, pp. 1721-1733, pp. 1721-1723, 1726.

<sup>111</sup> Triggs, Donald D. – King, Phyllis M., "Job Rotation: An Administrative Strategy for Hazard Control", *Professional Safety*, February 2000, pp. 32-34, p. 32.

<sup>112</sup> Hazzard, Lance – Mautz, Joe – Wrightsman, Denver, "Job Rotation Cuts Cumulative Trauma Cases", *Personnel Journal*, February 1992, pp. 29-32, p. 29.

<sup>113</sup> Clifton, Joshua, "Boost productivity, cut injuries with job rotation-Up Front", *Risk & Insurance*, March 2003, pp. 1-3, p. 1, 2.

Tecrübesi, bilgisi ve beceri düzeyi o işe uygun olmayan bir kişinin yıllarca aynı görevde çalıştırılması, hem iş kazalarına neden olmakta hem de bu kişinin yaşadığı sıkıntılardan dolayı iş stresi ve buna bağlı hastalıklara yakalanmasına sebebiyet verilmektedir. İş rotasyonu sonucunda hatalı görevlendirmenin önüne geçilmesi ile birlikte, meydana gelmesi olası iş kazalarının da önüne geçilebilmektedir.<sup>114</sup>

İyi bir iş rotasyonu planında, işlerin ve çalışanların kapasitelerinin çok iyi dengelenmesi gerekmektedir. Örneğin, mavi yakalı bir çalışanı gün içerisinde rotasyon adı altında farklı ama güçlük oranı hemen hemen aynı işlerde çalıştırmak, planlama açısından doğru değildir. Burada işlerin içeriği değişmekte ancak, çalışandaki yeterli kuvvet git gide azaldığından yüksek oranda efor gerektiren işleri gerçekleştirecek kuvvet ortaya çıkamamaktadır. Bu nedenle, iş kazalarının azalmasına yönelik iş rotasyonu planları yapılırken şu noktalara dikkat etmek gereklidir:<sup>115</sup>

1. işlerin gerektirdiği fiziksel kuvvet hesaplanmalıdır,
2. çalışanın cinsiyeti ve bedensel gücü dikkate alınmalıdır,
3. her bir işin diğer işlerle olan ilişkisi hesaplanmalıdır,
4. her bir işe ait zaman planı ortaya çıkartılmalıdır.

Yukarıdaki bu noktalar iş rotasyonu planlamasında dikkate alınırca, iş kazaları, meslek hastalıkları ve devamsızlık gibi konularda amaçlanan hedeflere ulaşılabilmektedir. Bu amaca ilişkin olarak firmalar, bünyelerinde çalışanların iş yaparken gerçekleştirdikleri bedensel ve zihinsel çalışmalarını aktardıkları çeşitli programlar kullanmaktadırlar. Son yayımlanan bir makalede bu programlardan biri olan RULA (Rapid Upper Limb Assessment) ile ilgili yapılmış çalışmalara örnek verilmektedir. Çalışanın iş esnasındaki duruşları, hareketleri ve işin vücut organlarına yaptığı etki bu program sayesinde ölçülmektedir. Daha sonra her bir iş çok riskli, orta derecede riskli ve az riskli olarak belirlenmekte ve puanlanmaktadır. Çalışanların da iş

---

<sup>114</sup> Jaturanondo, Chorkaew – Nanthavanij, Suebsak - Chongphaisal, Pornmipol, “A survey study on weights decision criteria for job rotation in Thailand: comparison between public and private sectors”, *International Journal of Human Resources Management*, vol. 17, no. 10, October 2006, pp. 1834-1851, p. 1836.

<sup>115</sup> Carnahan, Brian J. - Redfern, Mark S. - Norman, Bryan, “Designing safe job rotation schedules using optimization and heuristic search”, *Ergonomics*, vol. 43, no. 4, 2000, pp. 543-560, p. 544.



planları yapılırken bir gün içerisinde ya da bir vardiya boyunca 3 çok riskli işte çalışması ya da iki kere üst üste çok riskli işte çalışması engellenmekte ve stres faktörleri böylece azaltılmaktadır. Bu çalışma sonucunda da, iş planı buna göre yapılan işçilerin yapılmayanlara oranla kendilerini daha rahat hissettikleri ortaya çıkmıştır. Böyle bir planlamanın yapılmasında her bir işçinin her bir iş için eğitilmiş olması gereklidir. Aynı vardiya içinde birden farklı işlere ve makinelere geçiş yaşıyor olması, herbir iş için zorluk derecesinin hesaplanmasının güç olması ve çalışanların yaşlarına, cinsiyetlerine ve vücut yapılarına göre bu planların devamlı güncellenmesi gerekliliği yapılan çalışmaları zorlaştırmaktadır. Ancak bu tür programların, uygulamaların desteklenmesi aynı zamanda verimliliği de olumlu yönde etkilemektedir.<sup>116</sup> Ergonomi bazlı bir iş rotasyonu uygulamasını İskandinavya'daki ülkelerde daha çok büyük hipermarketlerin kasa işlemlerini yapan personel düzeyinde görmek mümkündür. Bu sayede gün boyu kasa başında oturmak zorunda kalan çalışanlar marketlerdeki diğer işlere de dağıtılmaktadırlar.<sup>117</sup>

İş rotasyonunun gerçekte üretim alanında mavi yakalılarda fiziksel travma riskini azalttığına çalışanlar bazında ölçümünü yapan ve St-Vincent tarafından 2003 yılında ortaya konan araştırmada, bir otomobil fabrikasında çalışan 250 işçinin %59'unun bu olumlu etkiye katıldığı belirlenmiştir. Çalışanlarca ikinci sırada etkili görülen fayda ise (%54) monotonluklarının azalması şeklinde ortaya çıkmıştır.<sup>118</sup> Araştırmalar da ortaya koymaktadır ki, iş rotasyonunun iş kazalarının ve meslek hastalıklarının engellenmesine katkısı oldukça fazladır.

### **3.2. Çalışanlara Yönelik Amaçlar**

İktisadi olmayan iş rotasyonu amaçları, işletme ve işletme çalışanları için düzelenmiş, ilk başta maddi olarak ölçülemeyen ancak daha sonraki süreçlerde parasal getiri ve kar sağlayan amaçlardır. Bu amaçlar arasında kişisel gelişim sağlamayı, yönetici geliştirmeyi, monotonluğu gidermeyi, kişisel potansiyeli ortaya çıkarmayı,

---

<sup>116</sup> Walker, Scott – Davis, Jerry – Desai, Deepesh, “Postural Assessments & Job Rotation”, *Professional Safety*, February 2008, pp. 32- 36, pp. 33-34.

<sup>117</sup> Kuijer et.al., a.g.m., p. 1168.

<sup>118</sup> Vezina, Nicole, “Rotation Implantation: What is at Stake? What are the Makers?”, *Job Rotation-is it a Solution?*, A Workshop on the Principles and Practices of Job Rotation, University of Waterloo, Dezember 7<sup>th</sup> 2004, Waterloo, p. 1-22, p. 9.

sosyal iletişim alanını geliştirmeyi, motivasyon ve iş tatminini ve örgütsel bağlılığı arttırmayı saymak mümkündür. İşletmeler bu amaçlardan biri ya da bir kaçını doğrultusunda iş rotasyonuna başlamakta ve konuya yön vermektedirler.

### 3.2.1. Kişisel Gelişim ve Öğrenmeyi Sağlama

Kişisel gelişimin ve yaşam boyu öğrenmenin iş rotasyonunun çıkış noktalarından bir olduğu ve işletmelerce özellikle bu konu üzerinde durulduğu önceki bölümlerde vurgulanmıştı. Özellikle Stratejik İKY'ne geçişle birlikte 'Yetenek Yönetimi' adı altında çalışanların gelişimlerinin sağlanması; varolan yeteneklerinin pekiştirilerek işletme amaçları doğrultusunda kullanılması; ve özellikle, yönetici adayı geliştirme evresinde adayların yetenek özelliklerinin belirlenip, firmanın bu yeteneklerden hangilerine ve nerede ihtiyaç duyduğunu analiz edilmesi açısından bu yönetim tarzı ve bunun kapsamındaki iş rotasyonu uygulaması oldukça önemlidir.<sup>119</sup> A.B.D.'deki bir danışmanlık şirketi 2005 yılında 15 ülkede yürüttüğü anket çalışmasında, ankete katılan yanıtlayıcıların %38'i, işvereni işveren yapan özelliğinin o firmada kendilerine verilen "meslekte ilerleme ve kişisel gelişim" imkanı olduğunu belirtmişlerdir. Bu nitelik, ankette yer alan diğer seçeneklere göre en fazla puanı alan nitelik olarak belirlenmiştir.<sup>120</sup>

İş rotasyonunun çalışanlara yönelik ve en önemli birinci katkısı, işgörenin bilgi ve beceri düzeyini arttırmak ve gelişimine katkı sağlamaktır. Burada beceri olarak hem teknik beceriden hem de işletme ve yönetsel beceriden söz edilmektedir. Teknik beceri dahilinde muhasebe, finans ve operasyonel beceriler hedeflenmekte; işletme becerileri de, uluslararası işletme bilgilerini, işletme altyapısını ve işletme kaynaklarını kapsamaktadır. Yönetsel beceride de planlama, iletişim, karar alma, liderlik ve bilgisayar becerileri geliştirilmektedir.<sup>121</sup> Bu teknikle birlikte, çalışmada daha etkin ve kalıcı bir öğrenme sağlanmaktadır. Yapılan araştırmalarda öğrenme evrelerinin hemen hemen tümünde iş rotasyonunun çalışana pozitif değer kattığı görülmektedir.

<sup>119</sup> zu Putlitz, Jasper – Komm, Asmus – Putzer, Lars, "Talent Management", *Personalwirtschaft*, no. 9, 2007, pp. 22-27, p. 23.

<sup>120</sup> Coş, Ebru, "Yetenek Planlama", *7.Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi*, 28-29 Mart 2008, Bursa.

<sup>121</sup> Cheraskin, Lisa - Champion, Michael A., "Study Clarifies Job Rotation Benefits", *Personnel Journal*, vol. 75, no. 11, Nov 1996, p. 31-36, p. 36.

Tablo 3: İş Rotasyonunun Kişide Öğrenmeyi Geliştirmesi<sup>122</sup>

Öğrenme Prensipleri	İş Rotasyonunun Öğrenme Prensiplerine Etkileri
<b>Katılım prensibi:</b>	İşgören rotasyonun içinde bizzat yer aldığından çalıştığı işlerde edindiği bilgi ve tecrübeyi birebir kendi elde etmektedir. İşdışı eğitimlerde ise(sunuf eğitimi, seminerler... gibi) çalışanın eğitime katılımı birebir söz konusu değildir.
<b>Tekrar prensibi:</b>	Çalışan gittiği her bölümde ya da işte yeni bilgiler edindiği gibi organizasyon için temel olan bazı bilgilerin de tekrarını görmektedir.
<b>İlgi prensibi:</b>	İş rotasyonunun çalışanda iş tatmini ve motivasyon yarattığı yapılan çalışmalarda mevcuttur. Rotasyon sonucunda, işgörenin kariyeri ile ilgili kararlar verildiği görülmektedir. İşgören de kendisi bu kararlara katılabildiği için bu eğitim tekniğini daha çok benimsemektedir.
<b>Transfer prensibi:</b>	Rotasyona tabi tutulan çalışan, aldığı bilgiler arasında ilişki kurmakta ve birbirleri arasında aktarma yapmaktadır. Örneğin, çalışanın Kalite Departmanı'nda öğrendikleri, daha sonra Üretim Departmanı'nda sistem akışına temel teşkil edebilmekte ve kendisine, üretimde karşılaştığı sorunlara kalite açısından nasıl yaklaşabileceğini de göstermektedir.
<b>İlişki prensibi:</b>	İş rotasyonu, işlerin yapısını, şirket stratejisini, işletme kültürünü çalışana aktarmada en doğru materyali sağlamaktadır. İşgören bu teknik sayesinde işin nasıl yapılması gerektiğini, firma içinde işlerin bir bütün olarak nasıl yürütüldüğünü, bölümler arası ilişkileri ve veri aktarımlarını detaylı olarak görmektedir.

Yukarıda Tablo 3'te iş rotasyonunun eğitim ve geliştirme tekniği olarak çalışanda öğrenme prensiplerini hangi şekillerde ortaya çıkardığı incelenmektedir. Genel olarak eğitim ve geliştirme prensiplerini büyük ölçüde yerine getiren iş rotasyonu tekniği bu prensiplerden sadece "geribildirim prensibi"ni günümüzde çok iyi gerçekleştirememektedir. Gerek yönetimin gerekse de çalışanın işle ilgili görüşlerinin alınması sistemde eksik kalan hususlardan bir tanesidir. Çalışanın kariyerine yön verilmesi amacıyla hangi bölümde çalışmak istediğini belirtmesi ya da yöneticilerin çalışanın performansı ile ilgili detayları aktarması dışında bu teknikten beklenen, işin iyileştirilmesine de yönelik geri bildirimlerin alınmasıdır.

İş rotasyonu, ayrıca, öğrenmeyi hızlandıran ve etkinleştiren bir tekniktir. Çalışanın farklı deneyimler sonucu algılama yetenekleri gelişmekte ve çalışanı amaca yönelik davranışlar göstermeye sevk etmektedir. İş rotasyonunun temel prensibinde, bir iş tam öğrenildikten sonra diğer bir işe geçmek vardır. Sürekli aynı işte kalmak öğrenmede körleşme yaratacağından, işletme faaliyetlerini parçalar halinde öğrenmek öğrenme etkinliği arttırmakta ve de motivasyonu yüksek tutmaktadır.<sup>123</sup>

Yeni personelin ilk işe başladığında iş rotasyonu ile şirket içindeki düzen ve müşteri bilgisine sahip olması ve şirket içindeki sistemin işleyişini öğrenmesi, bu uygulamanın bir anlamda hızlandırılmış bir gelişim metodu olduğunu da ortaya

<sup>122</sup> Werther - Davis, a.g.e., p. 316

<sup>123</sup> Ortega, Jaime, "job rotation as a learning mechanism", *Management Science*, vol. 47, no. 10, October 2001, pp. 1361-1370, p. 1367.

koymaktadır. Sadece tek bir bölümde kalarak edinilen bilginin çok çok üstünde bilgi bu yolla kazanılmaktadır.

İş rotasyonu bir terfi aracı ya da maaş/ücret artışı olarak görülmemelidir. İş rotasyonunun kişisel gelişimdeki ana hedefi, bireyin sahip olmadığı, gelişmesinde fayda olan ya da ortaya çıkaramadığı özellikleri geliştirmektir. Örneğin, Teknik Departman'ın üst kademelerinde çalışan bir yönetici Halkla İlişkiler Departmanı'nda çalışmayı teknik becerilerinin yanında yazma ve konuşma becerilerini de geliştirdiği için çok ilginç bulabilmektedir.<sup>124</sup> Bir işgörenin hangi özelliklerinin geliştirileceğine, işe alım ya da performans değerlendirme sürecinde rotasyona geçmeden önce karar verilmelidir. Rotasyon öncesi bilgilendirmenin iyi yapılması; bilgilendirmelerde, işgörenlere her işin gerektirdiği gelişim noktalarının da bildirilmesi gerekmektedir. Yapılan bir araştırma, işgörenlerin iş rotasyonunun kendilerinde daha çok işletme becerilerini (işletme ve ürün bilgisi, pazar bilgisi gibi...) arttırdığı yönündeki görüşlerini ortaya koymaktadır. Mavi yakalılar için de iş rotasyonu daha çok teknik becerileri geliştirmektedir.<sup>125</sup>

Kişisel gelişimin sağlanması boyutunda kişisel performans artışından da söz etmek mümkündür. Çalışanlar iş rotasyonu ile daha iyi öğrenebildiklerinden ve öğrendiklerini de hemen uygulamaya koyma fırsatı bulduklarından bu pozitiflik performanslarına da olumlu olarak yansımaktadır.<sup>126</sup>

Günümüzde istihdamda kalabilmek için çalışanın, yeniden eğitilebilme ve becerilerini arttırabilme yoluna gitmesi gerekmektedir. Yeni teknolojiler artık üretim ve işletme süreçlerini anlayan, bilgili ve becerili, zihinsel işlevlerde bulunarak üretim sürecini değiştirebilme potansiyeline sahip, grup çalışması yapmaya alışkın çalışan profilini ortaya çıkarmaktadır.<sup>127</sup> Bu da işletmeleri iş rotasyonu uygulamasını kişisel gelişim yönünde kullanmaya itmektedir.

---

<sup>124</sup> Gensing-Pophal, Lin, "Job Rotation", *Credit Union Management*, July 2005, pp. 50- 53, p. 50.

<sup>125</sup> Campion – Cheraskin - Stevens, a.g.m., p. 1522.

<sup>126</sup> Ichniowski, C. - Shaw, K. - Prennushi, Giovanna, "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, vol. 87, Iss. 3, Jun 1997, pp. 291-314, p. 311.

<sup>127</sup> Tokol, 2000, a.g.m., s. 6.

### 3.2.2. Kişisel Kariyer Gelişim ve Planlaması Sağlama

Kariyer gelişimi ve planlaması, kişisel gelişim ve öğrenme başlığı altında da ele alınabilecek birbiri ile ilişkili konulardır. Kariyer gelişim faaliyetleri, işgörenlere kendilerinin mesleki ilgi ve güçlü yanlarını belirleme ve anlama; kariyer hedeflerini planlama ve uygulama ve kendilerini geliştirme olanağı sağlamaktadır. Kişisel kariyer planlaması kişinin, “Ben kimim?”, “Benim kariyer hedeflerim ve bunlara ait alternatifler neler olabilir?”, “Yöneticilik özelliklerim çalışanlar tarafında nasıl algılanıyor?” ve “Hedeflerime nasıl ulaşabilirim?” gibi sorulara yanıt bulmasını sağlamaktadır. Bu aşamada iş rotasyonu, yeni işe girenler, yüksek potansiyelli çalışanlar ve başka şirketlerden transfer edilmiş çalışanlar için kariyer planlamalarında kullanılacak bir yöntem olarak geçmektedir.<sup>128</sup> Klasik Teori'nin oluşturduğu dar kariyer patikalarından ve uzmanlaşmanın kişinin gelecekteki adımlarını küçültmesinden kaçınılarak, günümüzde iş rotasyonu, kariyer gelişiminde, “sınırları olmayan” ve doğrusal bir çizgide yürümeyen kariyer sistemleri yaratmaktadır. Post-modern organizasyonlar gün geçtikçe çalışanlarına kariyer mobilitesi sağlamaktadırlar. Kariyer gelişiminin işletmelerde daha çok hangi pozisyonlar için geçerli olduğu aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>129</sup>

- Yöneticiler,
- Yüksek potansiyele sahip çalışanlar,
- Uzmanlar,
- Yönetici adayları,
- Kariyeri platolaşmış çalışanlar,
- Üretim personeli,

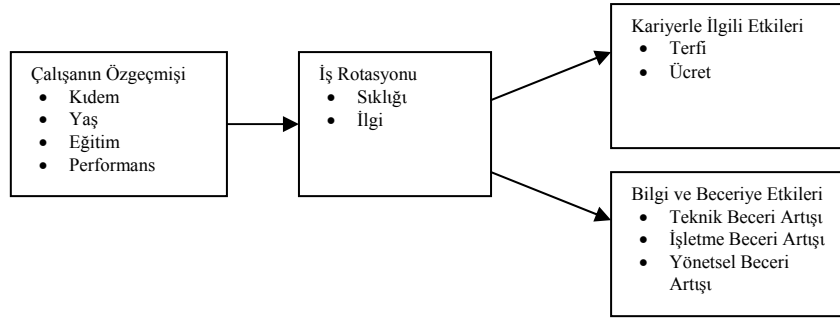
için iş rotasyonu bir kariyer geliştirme aracı olarak kullanılmaktadır. Tüm bu iş grupları için iş rotasyonu sayesinde kazanılan iş deneyimi sayısı kariyer gelişimleri açısından önemli görülmekte; iş rotasyonu sürecini tamamlayan çalışan uygun olduğu zamanda terfi ettirilmektedir. Böylelikle, kariyer planlamasında ilerlemeyi düşünen çalışan iş

<sup>128</sup> Kirk et.al., a.g.m., pp. 205-206.

<sup>129</sup> Burke - Moore, a.g.m., pp. 128-129.

rotasyonu programına katılmayı düşünmekte; aynı zamanda, bilgi ve becerisini arttırmayı, işletmeyi de bütünsel görebilmeyi hedeflemektedir. İş rotasyonu, çalışanın kariyer planında düşünülen ya da planlanan tüm işler için tahmini bir başarı ölçüsü de vermektedir.<sup>130</sup>

Bir işletmede çalışanların çalıştıkları alan ne kadar sınırlı olursa, beceri ve deneyimlerinin gelişimi de o kadar kısıtlı olmaktadır. İş rotasyonu da bu nedenle bir çeşit kariyer geliştirme aksiyonudur. Farklı işlerde çalışmak çalışana, kendi yaklaşım ve tercihlerini değerlendirme ve bu doğrultuda kendisini ve kariyerini geliştirme imkanı vermektedir.<sup>131</sup> Örneğin, Japonya’da kariyer planlaması ve yükselme olanakları tamamen iş rotasyonu ile ilişkilendirilmiştir.



Şekil 4: İş Rotasyonunun Kariyer Yönetimine Etkisi<sup>132</sup>

Yukarıdaki şekilde iş rotasyonunun kariyer yönetimine etkisi gösterilmektedir. İş rotasyonunun, kariyer gelişimi ve fırsatları ile çalışan özgeçmişi arasındaki zincirin bir halkasını oluşturmakta ve bu ilişkiyi güçlendirmektedir. Çalışanın özgeçmişi başlığı altında incelenen kıdem, yaş, eğitim ve performans gibi başlıklar iş rotasyonu uygulamasına geçmeden önce işgörende incelenen ve uygulama yönünü etkileyen unsurlardır. Daha sonra, iş rotasyonu ile birlikte kişi görgü, bilgi ve becerisini arttırarak kariyerinde ilerleme olanağı bulabilmektedir. İş rotasyonu ücret sistemleri ile bağdaştırıldığında da, daha çok ‘beceri/bilgiye dayalı ücretleme’ (Pay-for-Knowledge-PFK) uygulamalarında yer bulduğu görülmektedir. Buradaki ücretleme sisteminin

<sup>130</sup> Champion - Cheraskin - Stevens, a.g.m., p. 1537.

<sup>131</sup> Dessler, a.g.e., p. 110.

<sup>132</sup> Champion- Cheraskin- Stevens, a.g.m., p. 1522.

gelişimi için çalışanlara yönelik iş bazlı ücret almak yerine, iş rotasyonu sayesinde arttırılan beceri ve bilgi bazlı sistemler savunulmaktadır. Ancak iş rotasyonu kapsamında beceri bazlı ücret sistemi uygulanırken de kişilerin sadece beceri ve kariyer odaklı oldukları ve bundan dolayı da hataların fazlalaşabildiği de söylenmektedir.<sup>133</sup>

Uluslararası platformda faaliyet gösteren pek çok firmadaki üst düzey yöneticiler için de iş rotasyonu bir kariyer gelişim fırsatı olarak görülmektedir. Yöneticilerin şirketi uluslararası düzeyde temsil edebilme becerileri; organizasyonun ihtiyaçlarını görebilme ve global düzeyde rekabet yeteneğini arttırıcı fırsatları yakalayabilme bakış açıları iş rotasyonu sayesinde gelişmektedir.<sup>134</sup> Yöneticiler de tüm gelişmelerin ışığı altında kendilerine yönetim kademelerinde daha ileri ve farklı yollar çizebilmektedirler. Bir sonraki bölümde, iş rotasyonunun yönetici yetiştirme ve geliştirmedeki rolüne değinilmektedir.

### 3.2.3. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme

Teknolojideki hızlı gelişmeler, örgüt faaliyetlerine hız kazandırmış, karar verme sürecini de çabuklaştırmış ve örgütlerin hızla büyümesi sonucunu doğurmuştur. Yönetimde görev alan bireylerin, öncelikli olarak bu değişime ve gelişime ayak uydurabilmesi beklenmektedir. Bu açıdan yöneticilerin eğitimi, örgütlerde farklı bir öneme sahiptir.<sup>135</sup> İş rotasyonunun günümüzde karşımıza çıkan diğer bir karşılığı da “yönetici yetiştirme ve geliştirme programları” şeklindedir. Ancak burada iş rotasyonunun yönetici yetiştirme ve geliştirmede iki farklı rol oynadığından bahsetmek mümkündür. Çünkü, yönetici yetiştirme denilince, yönetici adayının ya da esas yöneticilerin, işlerini daha iyi yapabilmeleri için araç, teknik ve kavramlarla donatılmaları; karar verme ve problem çözme yeteneklerinin geliştirilmesi; davranış ve tutumlarının değiştirilmesi akla gelmektedir. İş rotasyonu bu çerçevede, yöneticilerin ya da daha çok yönetici adaylarının belirli yeteneklerini ve organizasyon politika ve felsefesi hakkındaki bilgilerini geliştirmelerini; yeni bilgi, yetenek ve beceri kazanmalarını öngörmektedir. Yönetici geliştirme programlarında ise, yetiştirme

---

<sup>133</sup> Celani, Anthony – Weber, Caroline L., *Pay-for-Knowledge Systems: Guidelines for Practice*, Industrial Relations Centre, Current Issues Series, Canada, 1997, p. 10.

<sup>134</sup> Cheraskin - Champion, a.g.m., p. 36.

<sup>135</sup> Özçelik, Oya, “Duyarlılık Eğitimi”, *Yönetim*, Yıl: 9, Sayı: 31, Ekim 1998, ss. 18-27, s. 18.

faaliyetlerinden farklı olarak, yöneticinin yönetmek durumunda olduğu sosyal sistemin özellikleri, sorunları, baskı kaynakları hakkında duyarlı hale gelmesi sağlanmaktadır. İş rotasyonu bu devrede de profesyonel bir yöneticiye (yani yönetim bilgisini uygulayan kişiye) başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları değerleyebilme yeteneği kazandırmaktadır.<sup>136</sup> İş rotasyonu ile yöneticinin organizasyonun özelliklerini anlaması ve değerlemesi; değişimle baş edebilir hale gelmesi üzerine yoğunlaşmaktadır. Kısacası denilebilir ki, geliştirme faaliyetleri içindeki iş rotasyonu uygulamaları yetiştirmeden farklı olarak işletmenin tepe noktasında gelmiş kişilerin değişime ayak uydurmalarını sağlamak için, yerinde saymalarını önlemek ve onları değişim yapacak bireyler haline getirmek için düzenlenmektedir.\*

Yönetici yetiştirme programları günümüzde işletmeler ve İK Departmanları için stratejik bir konum oluşturmaktadır. İş rotasyonu yönetici adaylarını içerden yetiştirme suretiyle ileriye hazırlamaktadır. Yönetici yetiştirme programları (MT), yeni nesil uzman ve yöneticiler için firmanın kendisi tarafından tasarlanmış gelişim teşvikleme programlarıdır. Bu programların başında yeni üniversite mezunlarına şirket ile ilgili özel tanıtım seminerleri düzenlenmektedir.<sup>137</sup> Daha sonrasında iş rotasyonu ile işletmeler, yönetici adaylarının, farklı işlerde farklı deneyimlere sahip olmalarını ve yönetsel becerilerini arttırmalarını ve belli bir noktaya yönetici olarak gelebilmelerini hedeflemektedirler.<sup>138</sup> İş rotasyonu, kimin yönetici olarak daha uygun ve yönetme potansiyeline sahip olduğunu tespit etme amacını da gütmektedir. İş rotasyonu sayesinde başlangıçtan itibaren yönetici adaylarının mesleki ve kişisel esneklikleri arttırılmaktadır.

İş rotasyonunun özellikle ülkemizde yönetici geliştirme safhasında pozitif etkisi olduğu yapılan araştırmalar sonucunda da ortaya konmuştur. 1995, 2000 ve 2005 yıllarında tekrarlanmak üzere Türkiye çapında yapılan bir araştırmada<sup>\*1</sup>, ‘planlanmış iş

---

<sup>136</sup> Koçel, a.g.e., ss. 32-34.

\* Ancak literatürde sıkça da görülmektedir ki, çoğunlukla yetiştirme ve geliştirme faaliyetleri birbiri ile karıştırılmaktadır. Çalışmada da alıntı kaynakların kullandıkları İngilizce ya da Almanca terimlerin karşılıkları değiştirilmeden verilmektedir.

<sup>137</sup> Winzenried, a.g.e., p. 3.

<sup>138</sup> Ortega, a.g.m., p. 1361.

\*1 Araştırma anakütlesini, İstanbul Sanayi Odası’nun belirlediği ilk 500 ve ikinci 500 büyük işletme ile bunların arasında bulunmayan İMKB’ye bağlı 150 işletme oluşturmaktadır.



rotasyonunu' yönetsel kariyer geliştirmede 1995 yılında işletmelerin %48'i, 2000 yılında %32'si ve 2005 yılında da işletmelerin %65'i; 'deneyim kazandırıcı iş rotasyonunu' yönetsel kariyer geliştirmede 1995 yılında işletmelerin %38'i, 2000 yılında %23'ü ve 2005 yılında da işletmelerin %68'i tarafından kullanıldığı ifade edilmiştir.\*<sup>2</sup> 1999 yılında yaşanan sorunların etkisi sonucunda görölen düşüş göz önünde bulundurulmazsa, iş rotasyonunun ölkemizde yönetsel kariyeri geliştirmede gittikçe tercih edilen bir seyir izlediği gözlenmektedir.<sup>139</sup>

Yönetici geliştirme programlarının içinde iş rotasyonun farklı uygulama türleri bulunmaktadır: *bölümler arası yönetici geliştirme programları, mesleki eğitimle birlikte bölümler arası yönetici geliştirme programları, kısıtlı sayıdaki bölümde yönetici geliştirme programları ve son olarak proje bazlı yönetici geliştirme programları.* Bölümler arası yönetici geliştirme programlarında, yönetici işletme içindeki farklı bölümlerde daha önceden belirlenmiş zaman dilimleri içinde alıştırılmakta ve işletme hakkında bilgi sahibi olması sağlanmaktadır. Bu süreç oldukça uzun sürmektedir. Mesleki eğitimle birlikte bölümler arası yönetici geliştirme programlarında, söz konusu yöneticinin farklı departmanlar arası rotasyon edilmesinin yanında rotasyon süreci öncesi ve sonrası mesleki eğitimler de verilmektedir. Böylelikle aday, işe başlamadan işe ilgili teorik altyapıya hazırlanabilmekte; pratik yaptıktan sonra da eksik kalan tarafları yine bu eğitimle kapatılabilmektedir. Kısıtlı sayıdaki bölümde yönetici geliştirme programlarında da, aday bir ya da iki bölümde ancak bu bölümlere ait tüm birimlerde rotasyona tabi tutulmaktadır. Burada, yine bölümün faaliyetleri ile ilgili eğitimselere de yer verilmektedir. Proje bazlı yönetici geliştirme programlarındaki esas da, yöneticinin şirket bünyesindeki küçük ya da büyük projelerde bizzat çalışmasının sağlanmasıdır. Yukarıda bahsedilen yönetici geliştirme programları arasında aslında çok büyük farklar bulunmamaktadır. İşletmeler bu programlardan sadece birini tercih edebileceği gibi birkaçının da karmasını yaparak rotasyon yoluyla yönetici geliştirme

---

\*<sup>2</sup> Araştırmada iş rotasyonu, "planlı iş rotasyonu" ve "deneyim kazandırıcı iş rotasyonu" başlıkları altında ayrı ayrı sorgulanmıştır.

<sup>139</sup> Uyargil, Cavide ve diğ., *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2005 Türkiye Raporu*, Dönence Basım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakóltesi Yayın No:285, İstanbul, 2006, s. 55.

yolunu seçebilmektedir.<sup>140</sup> Yukarıdaki yollarla yöneticiler yönetmek durumunda oldukları sosyal sistemin özellikleri konusunda bilgi sahibi olmakta ve duyarlı hale gelmektedirler.

Görüldüğü üzere, gelecek dönemlerde şirketin ihtiyaç duyduğu yönetim kadrolarına hazırlık yapmak bakımından yüksek potansiyelli çalışanlar, metodik, teknik, kişilik ve sosyal yetkinlik alanlarında iş rotasyonu ile farklı görevlerde çalıştırılarak yetiştirilmekte ve geliştirilmektedirler.

#### **3.2.4. Monotonluğu Giderme**

Sürekli yıllarca aynı işte çalışmak çalışanın gelişim kapasitesinde daralma yarattığı gibi işten zevk almasını da engellemektedir. Kısacası, yıllarca yapılan iş birey için monotonlaşmakta; artık hiçbir noktasını değiştirmeyi düşünmediği ve kendisine de bir katkısının bulunmadığına inandığı işi itici hale gelmektedir. İş rotasyonunun yarattığı zenginlik ise bu monotonluğu gidermektedir.<sup>141</sup> Yapılan araştırmalar, bir çalışanın, bir işte maksimum beş sene iyi ve canlı bir performans sergileyebildiğini; diğer senelerde bu performansın düştüğünü göstermektedir. Bu beş sene içinde çalışan işiyle ilgili doyum noktasına ulaşmakta; artık kendini farklı işlerde göstermeye ihtiyaç duymaktadır. Ya da bu durum daha farklı bir şekilde ortaya çıkmakta ve işgören yıllardır çalıştığı bu pozisyonda iş körlüğü yaşamakta ve halinden memnun olduğunu varsayarak çalışma hayatına devam etmektedir. Bu “halinden memnunluk” tavrını önlemek ve kişiye çeşitlilik katmak için iş rotasyonu iyi bir fırsat olarak ele alınmaktadır.<sup>142</sup>

Kanada’da ülke çapında küçük ve büyük ölçekli işletmeler arasında yapılan bir araştırmada, çalışanların hep aynı işi yapmaktan dolayı sıkıntı duydukları; kendilerini geliştiremedikleri ya da daha başarılı ve mutlu olabilecekleri farklı işlerde çalışmak yerine işe başladıklarından beri hep aynı yerde kaldıkları tespit edilmiştir. Çalışanlardan

---

<sup>140</sup> Thom, Norbert – Friedli, Vera, *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten*, 2.ed., durchgesehene Aufl., yay.y., Bern/Srtuttgart/Wien, 2004, pp. 14-16.

<sup>141</sup> Champion - Cheraskin - Stevens, a.g.m., p. 1520.

<sup>142</sup> Gensing - Pophal, a.g.m., p. 51.

edinilen verilere göre kişiler, beceri gelişimine önem verilmesini ve monotonluğun giderilmesini talep etmişlerdir.<sup>143</sup>

Monotonluğun şirket tarafından giderilmesi gerekli görüldüğünde çalışanlar bazen buna tepki duyabilmektedirler. Yapılan mülakatlar, çalışanların artık işlerine dar bir çerçeveden baktıklarını ama yine de kendi “krallık”larından ayrılmak istemediklerini de ortaya koymaktadır. Şüphesiz ki doğru olan, çalışanın farkında olduğu ya da olmadığı bu monotonluğu, kendini ve işini geliştirmesine fırsat vermek koşulu ile engellemektir.<sup>144</sup> Özellikle, kamu sektöründe kişiler işleri ile özdeşleşmektedirler. Adeta yapışık ikiz gibi ayrılmaz bir bütün olmaya ve çevreyi duyarsamamaya başlamaktadırlar. Çalışan işini ve kendisini geliştirebilecek değişimlerden kaçınmaktadır. Bu devrede iş rotasyonu, işe ve kişiye “tazelik ve canlılık” kazandırmakta ve tek düze iş yaşamının getirdiği monotonluğu da minimize etmektedir.<sup>145</sup>

Kıdemli ve kariyer noktasında yükselmiş kişilere de iş rotasyonu uygulanmalıdır. Kariyerlerinde meydana gelecek bir gerilemeyi ya da iş bıkkınlığını rotasyon sayesinde azaltarak iş azmini tekrar canlandırmak böylece mümkün kılınmaktadır.

Ergonomi sağlama ve iş kazalarını önleme başlığı altında mavi yakalıların bir gün ya da vardiya içerisinde iş rotasyonuna tabi tutulduklarından bahsedilmiştir. Buradaki ana amaç, fiziksel travma hastalıklarının ve iş kazalarının önlenmesi olsa da bir diğer amaç hep aynı işi yapmaktan dolayı duyulacak sıkıntıyı da bir anlamda gidermektir. Bir fabrikada belli bir işte çalışmaya başlayan kişi iş rotasyonu sayesinde 3-5 sene hep aynı işi yapmamakta kendi becerilerini geliştirici ve iş hayatını zenginleştirici diğer üretim faaliyetlerine de katılmaktadır. Görülmektedir ki, iş rotasyonu organizasyon içerisinde tüm kademeler için iş yaşamına hareketlilik katan bir uygulama olarak kullanılabilir. <sup>143</sup>

---

<sup>143</sup> The Work Network of Canadian Policy Research Networks, “Job Rotation”, [http://www.jobquality.ca/indicator\\_e/enlarge/des001aa.htm](http://www.jobquality.ca/indicator_e/enlarge/des001aa.htm), 08.05.2007.

<sup>144</sup> Grensing - Pophal, a.g.m., p. 52.

<sup>145</sup> Järvi - Uusitalo, a.g.m., p. 340.

### 3.2.5. Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma ve Hatalı Görevlendirmeyi Engelleme

Günümüzde çok sık karşılaşılan sorunlardan bir tanesi de üniversite mezunlarının gerçek potansiyelerinin çalışmayı arzuladıkları alandan farklı bir alan olmasıdır. Örneğin, eğitim süresince pazarlama departmanında çalışmayı düşünen ve bunu planlayan bir aday, gerçek kişisel potansiyelinin çoğu zaman farkında olamamaktadır. Aday başlangıçta tecrübesizliğinden ve bir bakıma da iş piyasasında popüler olması bakımından kendisini pazarlama ya da finans sektörüne odaklamakta; kariyer planını da bu doğrultuda çizmektedir. Bunun sonucunda kimi zaman doğru tercihler de ortaya çıktığı gibi kimi zaman da işletmelerde işinden tatmin olmayan ya da işin gerektirdiği performansı ortaya koyamayan çalışanlar mevcut olmaktadır. 1990'lı yılların başlangıcı ile beraber organizasyonların yeniden yapılandırılmaya zorlanmaları; bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmeler, globalleşme ve uluslararası rekabet, insanların yaratıcılığını ortaya çıkarma ve bu yaratıcılıktan daha fazla yararlanma kaygısını gündeme getirmiştir.<sup>146</sup> Bu konudaki bir gelişmeye, İskoçya'daki eğitim modelinden örnek vermek mümkündür. Söz konusu ülkede bir birey, hayatının herhangi bir döneminde, yaş sınırı bulunmaksızın, gerçek yeteneklerini ya da yaptığı mesleğin artık para etmediğini fark ettiğinde başka bir mesleğin eğitimini alabilmekte ya da mesleğini geliştirmek için eğitim hizmetlerinden yararlanabilmektedir. Buradaki amaç, “katma değer yaratan toplum bireyleri oluşturmak”; ve “istihdam ve rekabet gücü artışı” ve “doğru adamı doğru işe yönlendirmeyi” sağlamaktır.<sup>147</sup>

Üniversite gençliği üzerinde yapılan bir araştırma da, özellikle ülkemizde yanlış kariyer seçiminin kişilere nasıl olumsuz etki ettiğini göstermektedir. Bu olumsuz etki, eğitim sonrasındaki iş ortamını da etkilemektedir. Araştırma, makine mühendisliği eğitimi almasına rağmen makinelerden hiç hoşnut olmayan; tıp eğitimi aldığı halde kan görmeye dayanamayan öğrencilerin varlığını ortaya koymaktadır. Bu sonuçlar, yanlış kariyer seçiminin yaygın olduğunu; ülkemizdeki kariyer ihtiyacının aslında, iş

---

<sup>146</sup> Varol, a.g.m., s. 19.

<sup>147</sup> İltter, Ferhat, “Türk Mesleki Yeterlilik Sistemi ve İskoçya Modeli”, *İşveren*, Cilt: 45, Sayı: 1, Ekim 2006, ss. 54-59, s. 55.

güvenliği, maddi ve sosyal güvenlik ihtiyacı ile sınırlı kaldığını kuvvetlendirmektedir.<sup>148</sup> İş rotasyonu ile yanlış bir eğitim sisteminden çıkan birey, kendisi için uygun işi yakalama ve kendisini tanıyıp kariyer hedefini yetenekleri doğrultusunda belirleme şansı da elde edebilmektedir.

Konuya bir de işletmelerin doğru eleman seçme ve etkin istihdam yaratabilmeleri açısından bakılacak olunursa, kişisel potansiyellerin saklı kalması ve hatalı görevlendirmeler yapılması işletme kalitesini düşürmektedir. İşletmeler, organizasyon şeması içinde yer alan her kademeye iş tanımlarında belirlenmiş olan profile uygun eleman seçmektedirler. Pozisyonun gerektirdiği profile uygun adayı seçmek, İK departmanları için hiç de kolay olmamaktadır. İşin gerektirdiği şablona uygun eleman bulmak ve işe almak; kısacası, “doğru işe doğru adam” ilkesini gerçekleştirebilmek, seçme sürecinde oldukça zorlanılan bir konudur.<sup>149</sup> Bazen işe alma sürecinde ne kadar mülakat yapılsa da ya da işe alım testleri (teorik ve psikometrik) uygulansa da adayın kendi potansiyelindeki bir işe yerleştirilme olasılığı çok düşük olmaktadır. A.B.D. işletme literatüründe “işe uygunluk” (job fit) olarak bilinen anlayışta da, istihdam sonrasında çalışanın monotonluk yaşamaması ve işten tatmin olması için, kişinin işe uyumu işin de kişiye uyumu öngörülmektedir. Diğer taraftan, ilk başta kişi ve iş birbirine ne kadar uyumlu gözüküyorsa bile bir zaman sonra bıkkınlık verecek bu işten uyumsuzluğu gidermek adına çalışanın iş rotasyonu ile uzaklaştırılması gerekmektedir.<sup>150</sup>

Rotasyon tek bir seçeneğe bağlı kalmadan iş ile işgören arasında bir karşılaştırma yapılmasını da sağlamaktadır. İşgörenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarmak için farklı işlerde çalıştırılması hem işletme için ‘işe göre adam seçme’de hem de işgören için ‘kişiye göre iş bulma’da, kısacası, işgörenin potansiyel yeteneklerini tespit etmede ipuçları vermektedir. Çünkü farklı kişilerin farklı işlerde farklı verimlilik düzeyleri olabilmektedir.

---

<sup>148</sup> Aytaç, Serpil, “Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi”, *Mercek*, Temmuz 1998, ss. 63-66, s. 66.

<sup>149</sup> Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000, s.67.

<sup>150</sup> Jaturanondo - Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1835.

İş rotasyonu insanların hangi noktalarda verimli olduklarını görmek açısından önemlidir. İş rotasyonu ile bir aday farklı bölümlerde çalıştırılmakta ve kişinin gerçek potansiyeli ortaya çıkarılabilmektedir. Kişi de aslında farklı bir bölümden zevk alabildiğini, kendini orada daha iyi ifade edebildiğini, yaratıcılığını daha çok ön plana çıkarabildiğini iş rotasyonu sayesinde yakalamaktadır. Çalışandan verim elde etmek amaçlanıyorsa, öncelikle bireyin nerede tam kapasiteli olarak çalışabileceğinden ve iş tatmini duyabileceğinden başlamak gerekmektedir. İş rotasyonu bu noktada kişinin potansiyelini yakalamada başvurulacak birinci derecede önemli bir kaynak olarak görülmektedir. Çalışanın sahip olduğu yaratıcı yetenek ve becerilerin ortaya çıkması için farklı işlerde çalışması bir fırsat olarak ele alınmalıdır.

İş rotasyonu ile kişinin hangi işe gerçekten uyup uymadığı gözlenebilmekte; yanlış işte çalışmasından doğan zararlar da ortadan kaldırılabilmektedir. Ayrıca, belirli bir süre sonunda ortaya çıkacak monotonluktan ve düşük performanstan iş rotasyonu sayesinde kurtulmak da mümkün olmaktadır. Çalışan, iyi performans gösteremediği ve kendisine uygun olmayan bir işte yıllar boyu çalışmaktansa; kendi potansiyelini ve becerilerini sergileyebildiği bir işte bu sayede çalışma olanağı bulabilmektedir.

Ancak şu da belirtilmelidir ki, iş rotasyonu ya da başka uygulama türleri olsun, kişisel kariyer ve eğitim planları düzenlenmesine ve kişisel potansiyelin en doğru işi bulmasına yönelik uygulamalar yapılmasına rağmen, ülkemizde ve hatta dünya çapında kişi ile iş uyumunun sağlanamadığı konusunda sıkıntılar yaşanmaktadır.<sup>151</sup>

### **3.2.6. Sosyal İletişim Alanı Genişletme ve Empati Ortamı Sağlama**

İş rotasyonunun gizli amaçlarından biri de informal iletişimin teşvik edilmesidir. İşgücünü sosyalleştirme çabaları kapsamında da işletmeler, iş rotasyonu uygulamalarından faydalanmakta ve bu yolla çalışanların firmaya entegrasyonunu sağlamaktadırlar. İş rotasyonu ile çalışanlar farklı bölümlerde farklı iş arkadaşları edineceklerinden bu uygulama formal olmayan iletişimin artmasında da olumlu rol oynamaktadır. Firma içinde bu sayede, gizli bir ağ kurulmakta; işletme içinde ihtiyaç duyulan bilgi alışverişi ve problemlerin hızlı bir şekilde çözümü gerçekleşmekte; işletme kültürü de özellikle yurt dışı birimlere ya da diğer şubelere rotasyon edilen

<sup>151</sup> zu Putlitz – Komm – Putzer, a.g.m., p. 23.

çalışanlar sayesinde yayılmaktadır.<sup>152</sup> Ayrıca, çalışanlarla yöneticiler veya iş arkadaşları arasındaki çatışmalı ya da sürtüşmeli ilişkiler de iş rotasyonu sayesinde sınırlandırılmaktadır. Aralarında problem bulunan çalışanlar ya da ast-üst ilişkileri, zamanla iş rotasyonu uygulaması sayesinde farklı ortamlara girerek yaşanan sorunlardan ve çatışmalardan uzak çalışma imkanı bulabilmektedirler.<sup>153</sup>

Çalışanların, işletme bünyesinde farklı bölümlerle, işlerle ve çalışma arkadaşları ile karşılaşması kendilerinin “başkalarını anlama” (empati) kabiliyetlerini de geliştirmektedir. Firma içerisinde her bir çalışan, kendi birimini ya da işini “en zor ve kritik iş” olarak görmektedir. Organizasyon içindeki işlerin bir zincir olduğu düşünülürse, bu zincirin halkalarının birbirine çok iyi kenetlenmesi ve birbirini sıkı sıkıya tutması gerekmektedir. İş rotasyonu ile çalışan, kendi işi dışında başkalarının ne gibi zorluklarla karşılaştıklarını görmekte ve karşı tarafı daha iyi anlayabilmektedir. İş rotasyonu sonucunda çalışanların “Şimdi bu bölümün neden bu kadar kompleks olduğunu anlıyorum” ya da “Bu bölümden bir şey istediğimizde cevabın neden geç geldiğini şimdi anlıyorum” gibi yorumları yaptığı ile sık sık karşılaşmaktadır.<sup>154</sup> Benzer bir uygulama, otobüs üretimi alanında faaliyet gösteren Türkiye’nin ilk altmış ihracatçı firmasından biri olan Temsa firmasında yapılmaktadır. Altı yıl içerisinde ürün geliştirme müdürü satın alma müdürü, satın alma müdürü üretim müdürü, üretim müdürü de ürün geliştirme müdürü pozisyonuna rotasyon edilmiştir. Şefler de kendi aralarında rotasyona tabi tutularak, uzmanlık alanları arttırılmakta hem de birbirlerinin yaptıklarını görme ve empati geliştirme imkanına sahip olmaktadır.<sup>155</sup>

İş rotasyonunun insan tanıma ve iletişim becerilerini arttırma gibi konularda başarılı olduğu Nissan Motor firması tarafından da vurgulanmaktadır. Bu firmada, kaliteli ve iyi donanımlı kişilerin iş rotasyonu ile birlikte departmanlar arası iletişim becerileri ile daha fazla sosyalleşebildikleri ve daha başarılı oldukları ifade edilmektedir.<sup>156</sup>

---

<sup>152</sup> Hatvany, Nina - Pucik, Vladimir, “An integrated management system: lessons from the Japanese experience”, *Academy of Management Review*, vol. 6, no. 3, Jul 1981, pp. 469-480, p. 473.

<sup>153</sup> Campion - Cheraskin - Stevens, a.g.m., p. 1537.

<sup>154</sup> Gensing - Pophal, a.g.m., p. 52.

<sup>155</sup> Güzelay, Gaye, “Kriz sayesinde çağ atladılar”, *Hürriyet İK*, 17.06.2007, s. 3.

<sup>156</sup> Ryan, Alan J., “Job rotations grease long-term IS wheels”, *Computerworld*, vol. 25, no. 24, p. 76.

İş rotasyonunun sosyalleşme içerisinde beraberinde getirdiği diğer bir katkı da, farklı bölümlerde çalışmanın–özellikle büyük ölçekli işletmelerde- bölümlere ait farklı terminolojilerin şirket bütününde genelleşmesi ve departman jargonlarının çalışanlar arasında yaygınlaşmasıdır. Böylelikle telefon görüşmelerinde ya da toplantılarda kişiler diğer çalışma arkadaşlarının problemlerini daha kolay anlar hale gelmektedirler.<sup>157</sup>

### 3.2.7. Motivasyon ve İş Tatmini Sağlama

Organizasyonlar, çalışanı yönetmenin güç olduğunu, ancak istekleri, değerleri, ilgileri, yetenekleri doğrultusunda kendilerini kanıtlamalarına fırsat verilmesi halinde kişilerin kolayca işe motive olabileceğini belirtmişlerdir.<sup>158</sup> Çalışanların tek tek kendilerini geliştirmelerine ve aşmalarına imkan verecek bir çalışma ortamı oluşturulduğunda motivasyon da kendiliğinden gerçekleştirilmiş olmaktadır. 1990'lı yılların başında da keşfedilmiştir ki, iş rotasyonu gibi kişisel gelişime yönelik faaliyetlerin sonucunda, kendinde farklı beceriler geliştiren işgörenin motivasyonu artmakta ve kendine olan güveni çoğalmaktadır. İşgörenlerin daimi olarak tek ve standartlaştırılmış bir işi yapmasındansa, becerilerini arttırdığı farklı işlerde çalışması kendisi için bir motivasyon aracı olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, işgören için işlerin iyi seçilmesidir.<sup>159</sup>

Yapılan yerli ya da yabancı araştırmalarda da görülmektedir ki, bazılarında “iş çeşitliliği” olarak anılan iş rotasyonu personelin motivasyonunu etkileyen faktörlerden biridir. Bu uygulama, çalışanın faaliyetlerine çeşitlilik katarak işteki sıklıkını önlemeyi amaçlamakta; çalışanlara daha fazla beceri kazandırarak farklı işlerde çalışması sağlanmakta ve motivasyonu arttırılmaktadır.<sup>160</sup> Özellikle kariyer basamaklarında hızla yükselmek isteyen başarılı ancak ‘sabırsız’ çalışanlar, iş rotasyonu ile farklı bölümlerde ve pozisyonlarda çalışabilmekte ve kendilerini kanıtlama fırsatı bulabilmektedirler. Ancak burada dikkat edilmesi gereken nokta, ‘kaliteli hareketlilik’ten ödün verilmemesi gerekliliğidir. Sadece bir değişim olmuş olması için verilen yanlış kararlar hem kişi hem

---

<sup>157</sup> Morris, a.g.m., p. 270.

<sup>158</sup> Aytaç, a.g.m., s. 64.

<sup>159</sup> Türkoğlu, Faruk, “Motivasyon ve sınırları”, *Ekonomik Forum*, Sayı: 10, Kasım 2002, ss. 73-75, s. 74.

<sup>160</sup> Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, genişletilmiş 9.bs., Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006, ss. 170-171.



de firma için zararlar doğurabilmektedir. Kişinin gerçekten o iş için yeterli olup olmadığı ve geçiş zamanının ve kalış süresinin doğru olup olmadığı hesaplanmalıdır.<sup>161</sup>

Motivasyonu arttırıcı bir diğer konu da, işletmelerin yetiştirdikleri ve uzun süre yatırım yaptıkları işgücünü kaybetmek istemeyeceklerinden iş garantisinin de çalışanın gözünde artıyor olmasıdır.<sup>162</sup> İş rotasyonu ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili bilgiye Garg ve Rastogi'nin makalesindeki verilerden de ulaşılabilmektedir. Yazarlar, Sokoya'dan alıntı yaparak, “...rotasyonun, iş tatminini belirleyen faktörler arasında yer aldığı bulgusu araştırma sonuçlarında çokca yaygın olarak tespit edilmiştir” demektedirler.<sup>163</sup>

Kıdemli personelin, işten bıkkınlığını azaltmak ve çalışma ortamını daha zevkli hale getirmek için de belirli zamanlarda farklı işlerde çalıştırılması gerekmektedir. Özellikle kariyer basamaklarında gerileme noktasına gelen kıdemliler, kendilerine değer verildiğini ve kendi çıkarlarının organizasyonel çıkarlarla bir tutulduğunu iş rotasyonu sayesinde görmekte ve böylelikle motivasyonları ve iş tatminleri de artmaktadır. Bu şekilde kıdem ve iş rotasyonu uygulamaları arasındaki negatif korelasyon da pozitif çevrilmiş olmaktadır.<sup>164</sup>

İş rotasyonunun bir kariyer aracı olarak görülmesi, iş rotasyonu ve motivasyon arasındaki doğru orantıyı daha da güçlendirmektedir. Örneğin, üst bir pozisyona terfi ettirilme imkanı bulunmayan düz lise mezunu bir sekreter, iş rotasyonu ile çalıştığı ticari bölüm sekreterliğinden teknik bölüm sekreterliğine iş rotasyonu ile geçiş yapabilmektedir. Bu değişim, çalışanda motivasyon arttırıcı bir etki yaratmaktadır.<sup>165</sup> Yapılan bir varsayuma göre, işinden tatmin olan, kendini geliştirme fırsatı bulan bir işgören de daha az maaş talep etmektedir.<sup>166</sup>

Özellikle ergonomi alanında çalışmalar yapan yazarlar, işin ağırlığı ve stresinin işi birinci derecede zorlaştıran faktörler olduğunu belirtse de, “işten nefret etme” ve

---

<sup>161</sup> Ofner, J. Alan, “Keeping Your High Achievers Motivated”, *Management Solutions*, vol. 32, no. 7, July 1987, pp. 35-39, p. 38.

<sup>162</sup> Friedrich et.al., a.g.m., p. 505.

<sup>163</sup> Garg, Pooja – Rastogi, Renu, “New Model for Job Design: Motivating Employees Performance”, *Journal of Management Development*, vol. 25, no. 6, 2006, pp. 572-587, p. 574

<sup>164</sup> Ortega, a.g.m., p. 1367.

<sup>165</sup> Eriksson, a.g.m., p. 3.

<sup>166</sup> Arya, Anil - Mittendorf, Brian, “using job rotation to extract employee information”, *Journal of Law, Economics and Organisation*, vol. 20, no. 2, Oct 2004, pp. 400-414, pp. 400-403.

“motivasyon” durumlarının da ikinci derecede zorluk yarattığını bu nedenle iş rotasyonunun gerekli olduğunu; bu faktörlerdeki artışın iş yükünü, işteki ağırlığı bile azaltabileceğinden bahsetmektedirler.<sup>167</sup>

Ancak şu da belirtilmelidir ki, iş rotasyonunun bir motivasyon aracı olduğu yargısı genel kabul görür bir yargı olarak dile getirilse de, bu uygulamanın etkinliğinin kişisel yargulara, sosyal ve eğitimsel düzeye, çevresel faktörlere bağlı olarak kişiden kişiye değiştiği de belirtilmelidir.<sup>168</sup>

### 3.2.8. Örgütsel Bağlılığın Artması

İşletme, çalışanların işle ilgili tecrübelerini ve becerilerini içerde kurum kültürü ile yoğurmalarını istemektedir. Yeni adaylar ilk başta oryantasyon eğitimine tabi tutulmakta daha sonra beceri kazanmaları, geleceğin yönetici adayları olabilmeleri için de şirket içinde rotasyona tabi tutulmaktadır. İşgörenler böylelikle işletme felsefesiyle ve kültürüyle yetiştirilmekte ve ailenin bir parçası haline gelmektedirler. Örneğin, Japonya’da çalışanlar, işe başladıkları bir işletmede emeklilik aşamasına kadar çalışmayı hedeflemektedirler. Alıştığı işletmede eğitim ve geliştirme programlarında yer alan çalışanın, örgütsel bağlılığı da bu şekilde artmaktadır. Şirketin kendisine yatırım yaptığını farkedenden çalışanın işten ayrılma davranışı gecikmekte ve böylelikle şirketteki çalışan devinimi de azalmış olmaktadır.<sup>169</sup> Çalışanlar farklı bölümlerde çalışarak hem farklı kişiler tanımakta hem de işletmeyi bir bütün olarak görmektedirler. Böylelikle “biz ya da onlar” yerine başka başka tekniklerle, yollarla elde edilmeye çalışılan “hepimiz” bilinci de sağlanmış olmaktadır.<sup>170</sup>

### 3.2.9. İstihdamı Arttırma

Avrupa Birliği İstihdam Politikası iş rotasyonu stratejilerini geliştirme kaygısını güderken iş rotasyonunun sadece bir kariyer planlama ya da eğitim tekniği olduğu düşüncesiyle hareket etmemiş; bu metodun aynı zamanda artan işsizlik oranını aşağıya çekebilecek bir yol olduğunu düşündüklerinden uygulamalara hız vermişlerdir. Burada,

<sup>167</sup> Kuijer, a.g.m., p. 1176.

<sup>168</sup> Sabuncuoğlu, Zeyyat – Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, 4.bs., Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s. 146.

<sup>169</sup> Efil, İsmail, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, genişletilmiş 5.bs., Alfa, İstanbul, 1999, s. 20-21.

<sup>170</sup> HR Focus, a.g.m., p. 7.

iş rotasyonunun gündeme gelmesi bilindik kayguların tam tersine daha politik ve makro hedeflerle olmuştur. İş rotasyonunun buradaki amacı, çalışanın kendini geliştirmesi için geçen zamanda yerine işsiz birinin yerleştirilmesi; ve bu şekilde, işsizlerin eğitiminin ve geçici istihdamının da sağlanmış olmasıdır. Çalışma fırsatı bulan bir işsiz, beceri seviyesini yükseltmekte ve ilerideki iş bulma olanaklarını da geliştirmektedir.<sup>171</sup>

İş rotasyonunun işsizlikle ilgili yapılan çalışmalarda ön plana çıkartılması daha çok Avrupa Birliği'nde gündeme gelen bir olaydır. AB ve işgücü piyasası uzmanlarından Teichert, Avrupa İşgücü Piyasası'nda iş rotasyonu ile ilgili uygulama hedeflerini, hem çalışanların gelişimi bazında hem de işsizlige bir çözüm olması yolunda özetlemektedir. İş rotasyonu ile çalışanların beceri gelişimi, işletmenin rekabet gücünün artması ve işsizlerin geçici olarak istihdam edilmesi ve bunun sonucunda hayat boyu öğrenme birbirine zincirleme olarak gelişmektedir. Meslek sahipleri gelecekte ihtiyaç duyulacak görevler karşısında kendilerini geliştirmekte (adaptability); işsizler de uzun yıllar bir köşede oturarak iş bulmaktan ümidi kesmiş bir şekilde meslekleri ve kişisel gelişimleri ile ilgili hiçbir yatırım yapmadan beklemek yerine iş bulabilme şanslarını (employability) arttırmaktadırlar. İş rotasyonu her iki grubun da gelişimini sağlayarak yaşam boyu öğrenme ile ülkeler bazında ilerlemeler sağlamaktadır.<sup>172</sup>

AB içinde iş rotasyonu kullanım amaçlarının başında görülen uygulama şu şekilde gerçekleşmektedir: AB içindeki ülkelerin politikacıları işgücü piyasasını hareketlendirmek; işletme sahipleri de, yeni teknolojilere ve yeniliklere uyum sağlayabilmek amacıyla önce belli bir iş grubunu (örn.boyacılar) seçmektedirler. Sendikalar ve işletmeler anlaşmalı olarak bu iş grubuna ait çalışanların beceri gelişimlerini ve ileride başka işlere yönelmelerini sağlamak için (örn.araba boyacılığı), onları belirli bir süre tamamen işten uzaklaştırarak eğitime tabi tutmaktadırlar. Bu sayede işletmelerin kalifiye eleman sayularının artması; hata oranlarının azalması ve yeni teknolojilere daha hızlı uyum sağlanabilmesi amaçlanmaktadır. Çalışanlar da bu

---

<sup>171</sup> Schönmann, Klaus- Mytze, Ralf - Gülker, Silke, *Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen für Jobrotation in neun europäischen Ländern*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, 1999, p. 3.

<sup>172</sup> Seifert, Hartmut, "Job-Rotation- Baustein für ein Konzept des lebenslangen Lernens", *Lernzeiten neu organisieren: lebenslangen Lernen durch Integration von Bildung* içinde, ed. Rolf Dobischat ve Hartmut Seifert, Sigma, Berlin, 2001, pp. 201-222, p.203

sayede kendilerini geliştirme fırsatı bularak kariyerlerinde farklı bir işte çalışabilmektedirler. Eğitim boyunca geçen zamanda eğitime tabi tutulan çalışanların yerine işsiz statüsünde bulunan kişiler istihdam edilmektedir. Bunlar daha az maaşla çalıştırılmaktadırlar. Geçici istihdam edilen işsizler bu sayede çalıştıkları bu dönem içerisinde iş hayatına yeniden entegre edilmiş olmaktadır. Eğitim süresini tamamlayanlar yeni teknolojinin şirkete uyumlaştırılmasına, işletmenin rekabet gücünün artırılmasına ya da firmaya yeni fikirler getirilmesine katkıda bulunmakta; geçici olarak istihdam edilenler de bu zaman zarfında kendilerini geliştirme fırsatı bulmuş olmaktadır.<sup>173</sup> Bu uygulama türü AB’de oldukça yaygındır. İlk olarak 1980’li yıllarda Danimarka’da ortaya çıkmış ve daha sonra 14 Avrupa ülkesine yayılmış ve halen de çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki çalışanların endüstriyel değişimlere ulaşabilmesi ve bu işletmelerdeki istihdam kalitesini arttırabilmek için kullanılmaktadır.<sup>174</sup> AB’deki istihdamı artırma ve varolan işgücünü geliştirme amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:<sup>175</sup>

1. sanayileşmede ve ticaret konularında AB işletmelerinin rekabet gücünü arttırmak,
2. işsizlik rakamlarını işsizleri geliştirmek suretiyle düşürmek,
3. yeni iş yaratmada ve bu işlere yetişmiş çalışanları yönlendirmekte; onlardan boşalan yere işsizlerini geçmesini sağlamada ivedilik kazanmak,
4. tüm insan kaynakları gelişim sürecini bu aşamaya bağlayarak çalışanların kendilerini geleceğe yönelik olarak sürekli eğitmelerini sağlamak.

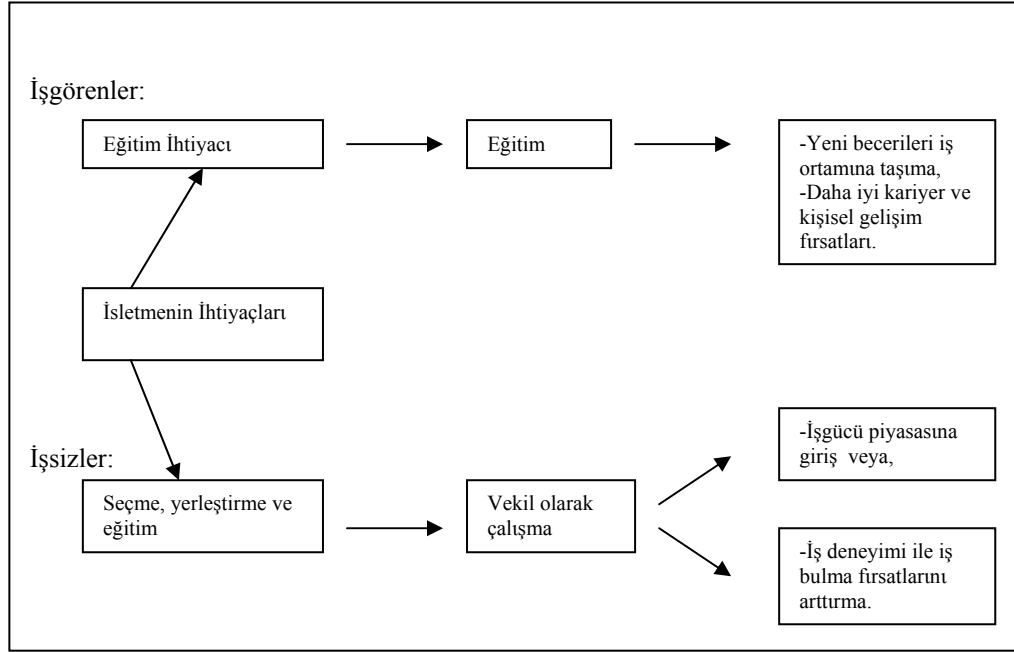
Aşağıdaki şekilde de AB’deki iş rotasyonu uygulama sürecini nasıl kurgulandığına değinilmektedir.

---

<sup>173</sup> Teichert, Volker, “Die informelle Ökonomie als notwendiger Bestandteil der formellen Erwerbsswirtschaft”, 2000, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2000/p00-524.pdf>, 29.11.2006.

<sup>174</sup> Schönmann - Mytze - Gülker, a.g.e., p. 1, 3.

<sup>175</sup> The European Union, [http://europa.eu.int/en/comm/dg05/esf/en/oublic/sr\\_adapt/sr\\_hor.htm](http://europa.eu.int/en/comm/dg05/esf/en/oublic/sr_adapt/sr_hor.htm), <http://www.europs.be/de/progci.htm>, 18.09.2007.



Şekil 5: Avrupa Birliği İş Rotasyonu Uygulaması Modeli<sup>176</sup>

İş rotasyonunun Avrupa Birliği'ndeki bu türlü uygulamasının işsizliğe çözüm bulma amacının yanında şirketlere ve çalışanlarında da getirisi bulunmaktadır. İşsizler bu sayede –ki çoğunlukla kadın işsizler- kendilerini geliştirmekte ve altı aylık iş tecrübeleri kazanmakta; küçük ve orta ölçekli firmalar da eğitime gönderdikleri elemanlarının yerine işlerin yürümesini sağlayacak yeni ve geçici personele sahip olmaktadır. Şirket çalışanları iş yoğunluğu ya da eleman sıkıntısı gibi sebepler olmadan kişisel gelişimlerine katkıda bulunacak eğitimlere de bu sayede katılabilmektedirler. İşsizler de, deneyim kazanmadan bir iş bulamayacakları deneyimi de bir iş olmadan yapamayacakları için bu fırsatla kısa vadeli de olsa çalışma imkanı bulmaktadırlar.<sup>177</sup>

AB iş rotasyonu kavramına getirdiği yeni boyutla hem eğitim hem de istihdam politikalarını birleştiren; özellikle işsizliğin fazla olduğu İskandinavya ülkelerinde ve Danimarka'da istihdam fırsatları yaratma çapında birlik içerisinde yaklaşık 3000

<sup>176</sup> European Social Fund (ESF), *SoTe Jobrotation Project*, International Jobrotation Conference, Seinäjoki, Finland, 26-27 Oct 2004, <http://www.sote.fi/jobrotation/>, 17.11.2007.

<sup>177</sup> Workers Educational Association, "Job Rotation", <http://www.wea-ni-com>, 21.07.2007.

işletmenin ve 90,000 çalışanın ve 20,000 işsiz katıldığı özellikle küçük ve orta ölçekli işletmelerin verimliliğini arttıran yeni bir iş rotasyonu politikası yaratmıştır.<sup>178</sup>

#### 4. İŞ ROTASYONUNUN BERABERİNDE GETİRDİĞİ FAYDALAR VE OLUMSUZLUKLAR

İş rotasyonu, sadece kişinin bilgi ve becerilerini arttırması yönünde avantajlı görülmemekte; aynı zamanda, çalışanların yenilikçi bakış açıları ile birlikte, gelişen ürün kalitesi veya yeni ürün ile de işletme açısından ön plana çıkmaktadır. Bünyesindeki temel yeteneklerin yanında farklı stratejik birimler de geliştirebilen işletmelerin, rekabet gücü ve pazara uyum süreci de böylelikle artmaktadır. İşletmeler iş rotasyonu ile birçok fayda elde etmektedirler. Aslında bu faydaların zincirleme olarak birbirini takip ettiğini de söylemek mümkündür. Örneğin, etkin bir takım çalışması yüksek iş tatminini de beraberinde getirmekte ve işletme verimliliği artmaktadır. Görüldüğü gibi, iş rotasyonu amaçları ve beraberinde elde edilen faydalar çok iç içe geçmektedir. Bu bölümde bahsedilmek istenen, şirketlerin iş rotasyonunu ilk kullanım amaçları yanında elde edebilecekleri pozitif çıktılardır.

Tablo 4: İş Rotasyonunun Beraberinde Gelen Faydalar ve Olumsuzluklar

Faydalar	Olumsuzluklar
<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>İşletmeye Yönelik Faydalar:</b><ul style="list-style-type: none"><li>-İşgücü Devir Oranının Azalması,</li><li>-Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması,</li><li>-Eğitim Maliyetlerinin Azalması.</li><li>-Yedekleme Planlarının Oluşturulabilmesi,</li><li>-Örgütsel Adaletin Sağlanması,</li><li>-İnsan Kaynakları Gücünün Uluslararası Alanda Geliştirilmesi,</li><li>-Değişim ve Karar Alma Hızının Artması ,</li></ul></li><li>• <b>Çalışana Yönelik Faydalar:</b><ul style="list-style-type: none"><li>-Takım Çalışması Etkinliğinin Artması,</li><li>-Başkalarını Eğitime Becerisi Kazandırması,</li><li>-İş Yaşam Kalitesinin Artması,</li><li>-Problem Çözme Yeteneğini Geliştirmesi.</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>İşletmeye Yönelik Olumsuzluklar:</b><ul style="list-style-type: none"><li>-İş Yükünün Artması ve Verimliliğin Azalması,</li><li>-Maliyetlerin Artması,<ul style="list-style-type: none"><li>o Eğitim Maliyetlerinin Artması ,</li><li>o Personel Maliyetlerinin Artması .</li></ul></li><li>-Değişime Karşı Direnç Oluşması,</li><li>-İşletme Karar Alma Hızının Azalması,</li><li>-Uzmanlaşmanın Önüne Geçmesi.</li></ul></li><li>• <b>Çalışana Yönelik Olumsuzluklar:</b><ul style="list-style-type: none"><li>-Motivasyon ve İş Tatmininin Azalması ve Adaptasyon Sorununun Yaşanması,</li><li>-Örgütsel Bağlılığın Azalması,</li><li>-Performans Değerlendirmede Güçlük Yaşanması.</li></ul></li></ul>

İş rotasyonu uygulamasının işletmeye ve işgörene getirdiği faydalardan ve olumsuzluklardan yukarıdaki tabloda (Tablo 4) yer aldığı şekliyle söz etmek mümkündür. Bu bölümde iş rotasyonunun faydalarından ve olumsuzluklarından bahsedilecektir.

<sup>178</sup> Karadimas, Nikolaos V. – Papastamatiou, Nikolaos P., “Tools For Job Rotation Integrating Access To Vocational Training”, *International Journal of Simulation*, vol. 8, no. 2, pp. 37-44, p. 38, 43.

#### 4.1. İşletmeye Yönelik Faydalar

Farklı işlerde çalışmak, çalışanlarda farklı becerilerin gelişmesine neden olmaktadır. Tek bir işte çalışmanın sıkıcılığı iş rotasyonu ile azalmakta, buna bağlı olarak da işle birlikte ortaya çıkan kalite ve maliyet gibi sonuçlarda da işletmeler açısından olumlu değişimler gözlenebilmektedir.<sup>179</sup> Aşağıda iş rotasyonu sonucu işletmelerde ortaya çıkan bu olumlu sonuçlara değinilecektir.

##### 4.1.1. İşgücü Devir Oranının Azalması

İşgücü devir oranının azalması bilindiği üzere aslında bazen birçok bazen tek bir nedene bağlı olarak değişim gösterebilmektedir. İş rotasyonunun işgücü devir oranına olumlu katkısı olduğu literatürde sıkça rastlanan bir sonuç olagelmıştır. Ancak direkt bağlantısının olduğunu tespit etmiş olan herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Birçok araştırma, her konuda kendini eğitime şansını bulan, böylelikle çalıştığı yerde iş güvencesi hisseden motive olmuş kişilerin firmadan ayrılma isteği duymayacaklarını dile getirmektedir.<sup>180</sup>

##### 4.1.2. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması

Firmalar günümüzde rekabet savaşına karşı kalite stratejisi ile ayakta durabilmektedirler. Dış dünyadaki stratejilere yenilmemek ve yok olmamak için işletmeler, içsel kaliteye ve rekabete de önem verir olmuşlardır. Özet olarak, firmalar dış rekabet gücü, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmek için içsel rekabet ile motive olmakta ve güçlenmektedirler. İçsel rekabetin en önemli bileşenlerinden bir tanesi de iş rotasyonudur. İş rotasyonu, kendi becerisine ve bilgi birikimine katkıda bulunarak hem kişiye hem de çalıştığı işletmeye katma değer yaratmaktadır. Eğitimle birlikte hatalar azalmakta; çalışanlar birden fazla beceri sahibi olmakta ve işlerini en iyi performansla ortaya koymaya motive olduklarından sonuç olarak kalite de artmaktadır.

Kalitenin artışındaki bir diğer sebep de, rotasyona bağlı öneri sisteminin geliştirilmiş olmasıdır. İşgörenlerin, yer değiştirilirken rotasyon edildikleri işe ait

---

<sup>179</sup> MacLeod, Dan - Kennedy, Eric, "Job Rotation System", 1993, <http://www.danmacleod.com/Articles/job.htm>, 21.11.2006.

<sup>180</sup> Van Ommeren, Jos – Brewster, Chris, *The Determinants of The Number of HR Staff in Organisations; Theory and Empirical Evidence*, Cranfield School of Management, Cranfield, April 1999, p. 21.

önerileri alınmaktadır. Buradaki amaç, çalışanlar sayesinde her işe farklı perspektiflerden bakabilmek ve onların getirdiği önerilerle işlerin kalitesini sağlamlaştırabilmektir. Daha önceki işlerinden belli birikimlerle yeni işine kanalize olmuş bir personel, örneğin, daha önce Kalite Departmanında çalışmış şu anda Satın Alma Departmanına rotasyon edilmiş çalışan, tüm bir üretim sürecinin ve kalite standartlarının ne tür malzemeler, hammadde gerektirdiğini daha iyi öngörebilmekte ve yaptığı işe dair öneriler sunabilmektedir.

Toplam Kalite Yönetimi (TKY) içinde iş rotasyonu, etkili insan ilişkilerini geliştirdiğinden kaliteyi artırıcı bir unsur olarak görülmektedir. İşçilerin kalite yönetimine, fikir üretmeye, yenilik yapmaya, ürünlerin niteliklerini üstün hale getirmeye katılmalarının sağlanması hedeflenerek TKY bünyesinde kalite kontrol çemberlerinin etkinliğinin artması hedeflenmiştir.<sup>181</sup> İş rotasyonu bu aşamada devreye girerek, takım üyelerinin belli görevler arasında, belli aralıklarla değişmesini öngörmektedir. İşletmenin bunu tercih etmesindeki sebep, işgörenlerin çeşitli konulara hakim olmalarını sağlamak; birikimlerini kalite çemberlerinde fikir üretiminde kullanmalarına olanak vermek; çalışanlara tüm süreçler ve ürün ile ilgili bilgi kazandırmak ve sonuçta kaliteyi arttırmaktır. Bunun klasik fabrika işçiliğinden farklı olduğu görülmektedir.<sup>182</sup>

#### **4.1.3. Eğitim Maliyetlerinin Azalması**

İyi planlanmış bir iş rotasyonu uygulaması işletmenin eğitim maliyetlerini de düşürmektedir. İşbaşı eğitim tekniklerinden biri olan iş rotasyonunu tercih etmek işletme için eğitime harcanması gereken maliyeti de bir ölçüde azaltmaktadır. İşgören hem işini yapmakta hem de becerilerini ve bilgisini bu yolla geliştirmektedir.<sup>183</sup> Uygulamanın felsefesi gereği, çalışan iş rotasyonu süresince farklı deneyimler kazanmakta; doğru ve yanlış bizzat kendi yaşamaktadır. Kişi, eğitim sürecine tamamen dahil olduğundan eğitim etkinliği de artmaktadır. Bu nedenledir ki, şirket, iş rotasyonu uygulaması dışında başka ek eğitimlere eskiye oranla daha az ihtiyaç duymaktadır.

---

<sup>181</sup> Efil, 1999, a.g.e., s. 19-20.

<sup>182</sup> Daft, a.g.e., p. 531.

<sup>183</sup> Arya, Anil - Mittendorf, Brian, "using job rotation to extract employee information", *Journal of Law, Economics and Organisation*, vol. 20, no. 2, Oct 2004, pp. 400-414, pp. 400-403.



Diğer iş dışı eğitimler hakkında uzmanlar, bilginin daha çok sınıfta kaldığını; öğrendiği yeni becerileri çalışanın işe aktaramadığını söylemektedirler.<sup>184</sup> Şunu belirtmek gerekir ki, iş rotasyonu gibi bir eğitim tekniğinde işletmeler, eğitici olarak bünyesindeki çalışanlardan (koçlardan) yararlanmakta ve dışardan diğer bir eğitmen ya da danışman kiralamaya daha az ihtiyaç duymaktadırlar.

Konuya ülkelerin sanayileşmesi açısından bakıldığında da, endüstri faaliyetleri bakımından zayıf kalan Hindistan, Tanzanya vb. gibi ülkelerde eğitim düzeyi düşük ve büyük bir bölümü kırsal kesimden gelen işgücünün, iş rotasyonu ile eğitilmesinin eğitim maliyetlerini düşürdüğü görülmektedir. Sanayileşme sürecinin gerçeklerine yakın olmayan bu tür ülkelerde formal eğitim sürecinde eğitilemeyen kişiler, işletmelerdeki bu tip uygulamalar sayesinde kendilerini üretim faaliyetlerine hazırlayabilmekte ve daha verimli bir şekilde çalışabilmektedirler.<sup>185</sup> Özellikle Japonya’da yönetimler arasında yapılan araştırmalarda iş rotasyonunun maliyeti düşük bir personel geliştirme metodu olmasından dolayı aynı sistemi çok rahatlıkla yabancı ülkelerdeki yatırımlarında da kullanabildikleri ortaya çıkmaktadır. Hatta böylelikle Japonya bu uygulama türünün dünya çapında yayılmasına da neden olmuştur.<sup>186</sup>

#### **4.1.4. Yedekleme Planlarının Oluşturulması**

İş rotasyonunda genellikle uzman, yönetici aday seviyesindeki çalışanlar kendileri için belirlenen farklı işlerde çalışmaktadırlar. Bu açıdan, özellikle küçük işletmelerde, bir kişiye birden fazla iş becerisi verildiğinden yedekleme probleminin ortadan kaldırıldığı düşünülmektedir. Stratejik öneme sahip proje bazlı takımlarda da takım üyeleri arasında doğabilecek herhangi bir değişiklik riski, “çok yönlü” üyeler sayesinde minimize edilmektedir.<sup>187</sup> İş rotasyonu sayesinde de bir pozisyonun ya da görevin tek bir çalışan tarafından değil, birçok çalışan tarafından temsil edilme gücü arttırılmaktadır. Birden çok işte deneyim kazanan çalışanın kariyer planlaması daha

---

<sup>184</sup> Tüzün, İpek Kalemci, “General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models”, *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*, no. 1, 2005, pp. 144-156, p. 151.

<sup>185</sup> Uyargil, 1983, a.g.e., s. 175.

<sup>186</sup> Dedoussis, a.g.m., p. 737.

<sup>187</sup> Amante, a.g.e., p. 241.

kolay yapılabilmekte ve organizasyon içinde yedekleme planları da böylelikle oluşturulabilmektedir.<sup>188</sup>

Literatürde son yıllarda yedekleme planları ile geçen başka bir kavram da ‘mobilite yönetimi’ dir. Mobilite yönetimi ile arkadan gelecek yönetici adayları tespit edilmekte ya da yönetici pozisyonları kendi aralarında yedeklenme suretiyle ilerde doğacak talebe karşılık önlemler alınabilmektedir. Alt kademe çalışanların rotasyonu ile birlikte kısa vadeli yedekleme planları oluşturulabilmekte; bir çalışanın işten ayrılması ya da rahatsızlanması üzerine o pozisyona gelecek aday mobilite yönetimi ile belirlenebilmektedir. Stratejik yedekleme planları ile sürekli ve uzun vadeli olarak yönetici pozisyonlarının yeterli ölçüde yeteneğe, bilgiye ve birikime sahip adaylarca doldurulması hedeflenmektedir. İş rotasyonu da bu amaca yönelik olarak, işletme içinde yönetici adayı olarak görülenler, gelişim perspektifi ile sistematik olarak farklı görevlerde ve bölümlerde çalıştırılmaktadırlar.<sup>189</sup>

#### **4.1.5. Örgütsel Adaletin Sağlanması**

İş rotasyonu sayesinde farklı işlerde çalışan bir çalışan birden fazla amir tarafından değerlendirilmektedir. Bu sayede yanlı, subjektif değerlendirmelerin önüne geçilmekte ve çalışan hakkında ortalama bir bilgiye sahip olunabilmektedir. Çalışan birden fazla amirin emri altında çalıştığı ve bu farklı amirler tarafından değerlendirildiği için, personel ile yöneticiler arasındaki kişisel bağımlılık da böylelikle en aza indirgenmektedir. İş rotasyonu ile bir amirin astını yıllar boyu subjektif bir şekilde değerlendirmesi de engellenmekte ve çalışanın diğer amirler tarafından değerlendirilmesi sağlanmaktadır.<sup>190</sup>

#### **4.1.6. İnsan Kaynakları Gücünün Uluslararası Alanda Geliştirilmesi**

Günümüzde globalleşmenin iş ve işgücü piyasasına yaptığı etkinin sonucu olarak artık her işletme ya da her işgören istediği her ülkede iş kurma ya da çalışma şansına sahip olmaktadır. Bunun beraberinde uluslararası boyutta faaliyet gösteren şirketler, kalifiye ve uzman personeli bünyelerinde barındırabilmek ve onların talep

---

<sup>188</sup> Humber, a.g.m., p. 9.

<sup>189</sup> zu Putlitz – Komm – Putzer, a.g.m., p. 24.

<sup>190</sup> Zeira, a.g.m., s. 28.

ettiği uluslararası kariyer imkanlarını sağlayabilmek için global düzeyde istihdama açılmışlardır. Sonuç olarak, bir işletme çatısı altında, her ülkeye mensup, farklı kültürlerden gelen çalışanlar ortaya çıkmıştır.

Böylesi işgücü farklılıklarının yaratacağı olumsuzlukları ortadan kaldırmanın ya da bu farklılıkların uyumlu, şirket kültürüne uygun bir şekilde çalışmasını sağlamanın bir yolu da iş rotasyonudur. Uluslararası bir şirkette çalışanlar, şirkete ait diğer fabrikalarda ya da geldikleri ülkedeki işletmenin farklı departmanlarında çalışarak hem ana merkezin stratejilerine yoğunlaşabilmekte hem de şirket içindeki çok sesliliğe rahatça uyum sağlayabilmektedirler.<sup>191</sup> Dünya çapında faaliyet gösteren firmalar, uluslararası istihdamla birlikte bünyelerinde çalışanların yönetici adayı olabilmelerini ve onların uluslararası tecrübeye sahip uzman ve/veya yönetici olarak gelişmelerini sağlamaktadırlar. Yöneticilik pozisyonlarının doldurulmasında, nitelikleri aynı olanlar arasından uluslararası tecrübeye sahip olanlara öncelik tanınmaktadır. Yurt dışında kazanılan deneyim mesleki gelişim açısından da çok önemli görülmektedir. İş rotasyonu uluslararası bir şirketin farklı ülkelerdeki bürolarında veya üretim yerlerinde çalışma imkanları sunmakta ve istenilen yurtdışı deneyimini çalışanlara kazandırmaktadır.

#### **4.1.7. Değişim ve Karar Alma Hızının Artması**

Yirmibirinci yüzyıl gerek teknolojik, gerek sosyal değişikliklerin nicelik ve nitelik olarak en yoğun biçimde kendilerini gösterdikleri zamandır. İşletmeler de çevresel koşullara uyarak bazı değişikliklere uğramakta; ve yenilikçi düşünceleri ve uygulamaları bünyelerine katmaktadırlar. Bir şirket iş rotasyonuna ne kadar önem veriyor ve uygulayabiliyorsa o şirketteki değişim hızı da o kadar olumlu oranda artmaktadır. Örneğin, bir çalışan, bir pozisyonda çalışırken bile diğer bir işin sorunlarını çözmeye yönlendiriliyor ve empati oluşturulabiliyorsa, şirket içindeki değişimin de sinerjisi o derece çoğalmaktadır.<sup>192</sup>

İK'daki mobilite, işgörenleri olduğu kadar firmanın stratejik potansiyellerini de harekete geçirmektedir. Yöneticilerin yerlerinin değişmesi firmalara hareket

---

<sup>191</sup> Werther - Davis, a.g.e., p. 326.

<sup>192</sup> Gittleman, M. - Horrigan, M.- Joyce, M., “Flexible,, workplace practices: evidence from a nationality representative survey”, *Industrial Labor Relations Review*, vol. 52, no. 1, October 1998, pp. 99-115, p. 99, 103.

kazandırmakta; bilgisi ve deneyimi artan yöneticiler sayesinde yenilik ve değişim kararlarına hız verilmektedir. Çalışanların ve yöneticilerin bir işte elde ettikleri deneyimi ve bilgiyi başka bir işe aktarmaları değişim kararlarının da hızlı ve etkin bir şekilde hareket etmesine neden olmaktadır. Örneğin ürün geliştirme ile ilgili alınan bir kararda, çalışan, üründe yapılacak herhangi bir değişikliğin pazarlamaya, kaliteye, lojistiğe ya da muhasebe bölümüne ne gibi etkileri olabileceğini iş rotasyonu ile öngörerebilmektedir. Kısacası, çalışan, bütünü görerek değişim hızına katkıda bulunmakta; doğru kararlar alabilmektedir. Farklı becerilere sahip çalışanlar pazar değişimlerine daha kısa sürede adapte olmaktadır. Departmanlar da kendi dinamikleri içinde durgunluk yaşamaktan; bir döngüde yer alan kalıplaşmış yönetim ve karar mekanizmalarından ve uygulamalarından kurtulmaktadır.<sup>193</sup>

İşletme değişim hızının artması ile ilgili diğer bir konu da, değişiklik yapılması düşünülmeyen herhangi bir konunun iş rotasyonu sonucu farklı kişiler tarafından fark edilmesi ve çözüm önerilerinin ortaya sunulmasıdır. Bu da işletmenin değişim hızını arttırıcı bir ivmedir. Örneğin, büyük bir süpermarketin et reyonuna iş rotasyonu sonucu gelen bayan çalışanlar büyük tonajdaki etleri kendi güçleri ile kaldıramadıklarından buraya ağır yük taşıyıcılarının alınmasını önermişlerdir. Bu değişim, hem erkek çalışanların daha az yorulmasına neden olmuş; hem de daha kısa sürede daha fazla et taşındığı için maliyetler düşmüştür. Üzerinde düşünülmeyen ama iş rotasyonu sonucu farklı bakış açıları ile farklı bir boyut kazanan bir konu işletmeye değişim sağlamıştır.<sup>194</sup>

A.B.D., Japonya, İngiltere ve Çin gibi ülkelerde 1,083 firmanın pazarlama müdürleri ile iş rotasyonu konusunda yapılan kapsamlı bir araştırmada, pazarlama içerisindeki ve pazarlamayla bağlantılı diğer departmanların belirlenen hedeflere yabancılaşmalarının (goal incongruity) ancak iş rotasyonu ile engellenebildiği; ve, bölümlere, çalışanlara ancak iş rotasyonu sayesinde ortak hedefler kazandırabildikleri ortaya çıkmıştır. Bu da, pazarlama, araştırma ve geliştirme ve yeni ürün üretme

---

<sup>193</sup> The Work Network of Canadian Policy Research Networks, a.g.m.

<sup>194</sup> Sundin, a.g.m., p. 102.

konularında departmanlar arası hedef uyumsuzluğunu azaltarak ortak hızlı kararlar alınmasına katkıda bulunmaktadır.<sup>195</sup>

## 4.2. Çalışana Yönelik Faydalar

Aşağıda iş rotasyonunun çalışanlara dair ortaya çıkardığı olumlu yönlere değinilmektedir.

### 4.2.1. Takım Çalışması Etkinliğinin Artması

Kaliteli işgücünü yaratmanın yanında, bireylerin kendi aralarında ve üst yönetimle olan ilişkilerinde iletişimin güçlenebilmesi için takım çalışmasına da ayrıca önem verilmektedir. Kişilerin harmonizasyonu ve ilişkiler, hedeflere ulaşmada çok önemli görülmektedir. Japonya’da, şirket de takımlar da işgörenler tarafından aile olarak hissedilmektedirler. İstenirse bir birey bu aileye dahil edilmekte, ancak, kimsenin gitmesine izin verilmemektedir.<sup>196</sup> İş rotasyonu da bu takım ruhunu ve etkinliğini kuvvetlendirici çalışmalarda bulunmaktadır. Daha önce de bahsedilen empati konusu, iş rotasyonunun takım çalışması etkinliğinde ortaya çıkmakta; farklı bölüm ve işlerde çalışanlar gittikleri her yerde kendilerini takımın birer parçası gibi hissetmektedirler. Tam aksine, hep aynı işte çalışılıyor olsaydı çalışan kendini, diğer takımlardan kopuk, sadece kendi birliğine bağlı bir üye olarak hissedecekti. İş rotasyonu ile bunun önüne geçilmektedir.

İş rotasyonu ile ilgili çalışanlarla yüz yüze görüşmelerin yapılmış olduğu ve bunların sonuçlarının yer aldığı bir makalede takım çalışması ile ilgili yer alan yorum aynen şu şekilde olmuştur: “...iş rotasyonu, işletmeye ve işletme içindekilere, bütün işi sadece bir tek kişinin yapmadığını ve bütün problemleri bir tek kişinin çözemeyeceğini ve cevapları da bilemeyeceğini göstermektedir.” Yine diğer taraftan, birçok işletmenin her işi başkasına atma durumundan da zarar görmesi iş rotasyonu vasıtasıyla azaltılmaktadır. Çünkü çalışan, diğer kişinin ne kadar büyük bir iş yükü altında

---

<sup>195</sup> Xie, Jinhong - Song, Michael - Stringfellow, Anne, “Antecedents and Consequences of Goal Incongruity on New Product Development in Five Countries: A Marketing View”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20, 2003, pp. 233-250, p. 233, 244.

<sup>196</sup> Hatvany, a.g.e., pp. 470-472.

çalıştığını ve aslında tüm yapılan işlerin bir takım işi olduğunu iş rotasyonu sayesinde görmektedir.<sup>197</sup>

Takım çalışması etkinliğinin iş rotasyonu ile güçlendiği tezinin ortaya atılması ile birlikte aynı tez içerisinde aslında, işletmelerde takım çalışmalarına doğru kayılması ve iş sınırlarının artık ortadan kalkması sonucunda kişilerden daha çok bilgi ve beceri düzeyleri istendiği ve bunun sonucunda iş rotasyonuna yönelindiği de ortaya çıkmaktadır. Kısacası, işletmeler işlerini artık takımlarla yürütmekte; ve her bir takıma uygun personeli istihdam edebilmek için de iş rotasyonu tekniğinden yararlanmaktadırlar. Takım çalışması iş rotasyonunun bir sonucu olarak değil bir başlangıç noktası olarak da görülebilir.<sup>198</sup>

#### **4.2.2. Başkalarını Eğitme Becerisi Kazandırması**

İş rotasyonu, çalışanların farklı işlere rotasyon edilmesi ile yapılmaktadır. Bir çalışan, farklı bir pozisyona geçtiğinde, çalışanın o bölüme adaptasyonunu sağlayan ve çalışana işler hakkında bilgi veren yine o bölümün çalışanları ya da o pozisyonda kendinden önce çalışan meslektaşları olmaktadır. Yeni bir üyenin takıma dahil olması bölüme dinamizm kazandırmaktadır. Yeni katılan üyeye bilgilerin aktarılması sırasında çalışanlar bir ölçüde eğitme becerilerini de geliştirmekte ve yeni üyeden edindikleri bilgileri de kendi işlerinde kullanmaktadırlar.

#### **4.2.3. İş Yaşam Kalitesini Arttırması**

Teknolojinin gelişimi ile birlikte, işlerin ve iş gruplarının, kısacası, iş ortamının yeniden yapılanmasını; işgörenlerle teknoloji arasındaki ilişkinin güçlenmesini öngören sosyoteknik sistemler, iş yaşam kalitesini arttırıcı uygulamalar da ortaya koymaktadırlar. İş rotasyonu da bu uygulamaların başında gelmektedir. Özellikle A.B.D.'de birçok işletme, işgörenlerinden tam verim alabilmek için yeniden yapılandırma ve yeniden süreçleme dönemine girmişlerdir. Bu süreç içerisinde de “yüksek performanslı işyeri uygulamaları” (high-performance workplace practices) (HPWP) adı altında iş rotasyonuna büyük önem vermektedirler. İş rotasyonu uygulayan

---

<sup>197</sup> Morris, a.g.m., p. 269.

<sup>198</sup> Bacon, Nicolas - Blyton, Paul, “The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who Gains and Who Loses”, *Human Resource Management Journal*, vol. 13, no. 2, 2003, pp. 13-29, p. 13.

şirketlerin çalışanlar için daha çalışılabilir hale geldiği; ve işten ayrılmaların da azaldığı bulgusuna ulaşılmıştır.<sup>199</sup> Örneğin, bir işletmede klasik üretim bandında çalışan işçiler, kendi işlerini yapabilmek için sıranın gelmesini beklerlerken, iş rotasyonu sonucunda, işlerini paylaşabildikleri ve değiştirebildikleri, sosyalleşebildikleri ve sıkıcılıktan uzaklaşabildikleri ortamlara kavuşmuşlardır. İş rotasyonu ile üretim bölümleri içinde “çalışma adacıkları” ya da “çalışma grupları” denilen gruplar oluşturulmakta ve böylelikle çalışma şartlarını iyileştiren; çalışanın ilgisini çeken ve çalışanın her türlü problemlerini paylaşabildiği çözüm bulabildiği kaliteli bir iş yaşamına kavuşulmaktadır.<sup>200</sup> İş yaşam kalitesini artırma çabaları içerisinde iş rotasyonunun, çalışanı içselleştirme (employee involvement) çalışmalarındaki payının da büyük etkisi bulunmaktadır. Firmalar özellikle yönetim kademesinde bulunmayan işgörenleri, iş rotasyonu yanında diğer araçlarla da(düzenli toplantılar, kendini yöneten takımlar...gibi) daha fazla kararlara katılmaya sağlamakta ve organizasyonla ilişkilerini arttırmaktadır.<sup>201</sup>

Meslek hastalıklarının sadece ağır yük taşımaktan kaynaklandığını düşünmek de yanlış bir düşüncedir. Çalışma ortamının sıcaklığının, fiziksel ve zihni olarak iş yükünün ağırlığının da iş yaşam kalitesini olumsuz etkileyen tarafları bulunmaktadır. Bu konularda iş rotasyonu ile yapılan düzenlemelerle çalışanlara ait iş ortamları düzgün bir duruma gelmektedir. Özellikle mavi yaka düzeyinde çalışanlar bu programlarla ağır yüklerinden kurtulmaktadır.<sup>202</sup>

#### **4.2.4. Problem Çözme Yeteneğini Geliştirmesi**

İş rotasyonu çalışanların problemlere farklı bakış açılarından bakabilmelerini ve daha hızlı bir şekilde çözüm bulabilmelerini sağlamaktadır. Bir üretim hattının herhangi bir sürecinde ya da birden çok süreçlerinde problem meydana geldiği zaman çalışanın rotasyon sayesinde bütünü görmüş olmasından dolayı problemler daha kısa zamanda

---

<sup>199</sup> Black, Sandra E. – Lynch, Lisa M. – Krivelyova, Anya, “How Workers Fare When Employers Innovate”, *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, January 2004, pp. 44-66, p. 44.

<sup>200</sup> Werther – Davis, a.g.e., p. 538-539.

<sup>201</sup> Handel, Michael J. – Levine, David, “Editors’ Introduction: The Effects of New Work Practices on Workers”, *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, January 2004, pp. 1-43, p. 21.

<sup>202</sup> Walker, Scott – Davis, Jerry – Desai, Deepesh, “Postural Assessments & Job Rotation”, *Professional Safety*, February 2008, pp. 32- 36, p. 32.

giderilebilmektedir. Bu tür bir kaotik ortamdan çıkabilmek için gösterilen çaba da bir bakıma kişiye motivasyon ve özgüven sağlamaktadır.<sup>203</sup>

### 4.3. İşletmeye Yönelik Olumsuzluklar

İş rotasyonunun yarattığı olumsuzluk, sistem, bu sakıncaların giderilmesi düşünülerek tekrar yapılandırılırsa olumsuz etkilerinin azaltılması olası dezavantajlardır. Örneğin, iş rotasyonunun işin kendisini geliştirmede düşünülmemektedir. Ancak sistem, işgörenlerin yaptıkları iş ile ilgili görüşlerinin alınmasına yönelik olursa, bu olumsuz etki ortadan kaldırılabilmektedir. Personel rotasyonu ile ilgili bilgilendirme eğitimlerinin başlangıçta iyi yapılması ve koç atamasının da ihmal edilmemesi gerekmektedir. Bilinmelidir ki, kurumsallaştırılan ve hedefleri kesin olarak belirlenen iş rotasyonu işletmeye toplamda yarar getirmektedir.<sup>204</sup>

#### 4.3.1. İş Yükünün Artması ve Verimliliğin Azalması

İş rotasyonunun, hem rotasyon edilen hem de edilmeyen çalışanlar açısından iş yükünü arttırdığı ve buna bağlı olarak da verimliliği azalttığı belirtilmektedir. Rotasyona tabi tutulan çalışanın yeni bir departmana, çalışma arkadaşlarına ve yeni bir işe kendisini alıştırmaya zor ve zaman alıcı hale gelmektedir. Bu alışma devresinde çalışanın ve diğerlerinin sarf ettiği efor, normal iş için harcanan efordan fazla olmakta; bu nedenle de toplam verimlilik düşmektedir.<sup>205</sup>

İş rotasyonunun eğitim ve personel maliyetleri dışında uygulamanın kendisinden kaynaklanan maliyet de gözden kaçırılmamalıdır. Uzmanlaşmanın dışına çıkan işletme bu sebeple ekstra bir mali yüke de katlanmak zorunda kalmaktadır. Örneğin, bir çalışanın bir işte çalıştığı ve bundan çıkaracağı çıktının  $Y1U$ <sup>206</sup> olduğu varsayıldığında; aynı çalışanın belli bir dönem sonra başka bir işe aktarılmasından dolayı oradan elde edilecek çıktı miktarı değişmektedir. Bu çıktının da  $Y2R$  olduğu varsayıldığında aslından bu çalışanın aynı işte kalsaydı elde edilecek çıktı miktarı  $Y2U$  olarak

<sup>203</sup> Allwood - Lee, a.g.m., p. 368.

<sup>204</sup> Cheraskin - Campion, a.g.m., p. 36.

<sup>205</sup> Campion – Cheraskin - Stevens, a.g.e., p.1524.

<sup>206</sup> Y=çıktı miktarı; 1=çalışanın rotasyon edilmeden önce çalışmaya başladığı işteki ilk dönemi;2=rotasyon edildikten sonraki ikinci dönem;U=uzmanlaşma sonucunda elde edilen çıktı miktarı;R=rotasyon edildikten sonraki çıktı miktarı



hesaplanmaktadır. Çalışan herhangi bir iş değişikliğine gitmediği için uzmanlaşma ile elde edeceği çıktı miktarı rotasyon edildikten sonra elde edeceği çıktı miktarından daha büyük olarak hesaplanmaktadır.

çalışanın aynı işte kalsaydı elde edilecek çıktı miktarı (Y2U) aynı çalışanın başka bir işe rotasyon edildikten sonra yeni işinde ortaya koyduğu çıktı miktarı(Y2R)

Yukarıdaki formülde çıktı miktarları arasındaki dengesizlik ve fark işletme verimliliğine de yansımaktadır. Bunun olumsuz etkisinden kurtulmak için firma yönetimi, iş rotasyon sürelerini ve iş rotasyonu planlarını etkin bir şekilde oluşturulmalıdır.<sup>207</sup>

İş rotasyonu tekniğine bağlı harcamaların artmaması ve toplam verimliliğin düşmemesi için de aşağıdaki bazı hususların göz önünde tutulması gerekmektedir:

- Oryantasyon aşamasında iyi bir şirket eğitimi,
- Uygun işlerin seçilmesi,
- Zaman yönetiminin iyi yapılması,

gibi hususlar rotasyon uygulaması içinde maliyetleri düşürebilecek ve sistemin işletme verimliliği üzerinde etkin yürümesine neden olabilecek ve üzerinde dikkat edilmesi gereken noktalardır.

Alışma döneminde, yeni gelen kişinin geldiği bölümdeki çalışanların işyükü de artmaktadır. Bazı araştırmacılar, bu nedenlere bağlı olarak, “iş rotasyonu, hem gidilen işteki hem de gelinen işteki işin sorumluluklarının aksamasına neden olmaktadır” tezini savunmaktadırlar.<sup>208</sup> Özellikle Türkiye’de sürekli yer değiştirmenin verimliliği olumsuz etkilediği de düşünülmektedir.<sup>209</sup> Rotasyon ve kariyer planlarını, yönetici adaylarıyla yapılan görüşmeleri ve üst yönetimle sağlanan iletişimi İK Departmanı sağladığından, bu departmanda da iş yükünün arttığı görüşü mevcuttur. 2001 yılında Bildt ve meslektaşları tarafından yayımlanan bir makaledeki araştırmaya göre, İsveç’te bir otomobil fabrikasında iş rotasyonu nedeniyle iş yükünün arttığı ve buna bağlı olarak

<sup>207</sup> Coşgel, Metin M. – Miceli, Thomas J., “Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 155, 1999, pp. 301-320, p. 307.

<sup>208</sup> Winzenried, a.g.e., p. 20.

<sup>209</sup> Özçelik, “Eğitim ve Geliştirme”, s. 194.

işgörenler arasında tatminsizlik ve hayalkırıklığı yaşandığı saptanmıştır. Ayrıca, rotasyonun işin kendisini geliştirmede, işin yapısını da aynı bıraktığı görüşü de bu araştırmadaki sonuçlarda oldukça yaygın bir biçimde göze çarpmaktadır.<sup>210</sup>

Diğer bir sakınca da, istikrarsız ekonomilerde becerikli işgücüne sahip olmanın verimlilik ve işletme performansı açısından sakıncaları bulunduğu ve işveren için risk oluşturduğu noktasıdır. Entellektüel sermayeyi şirkete yaymak; ve de, ekonominin kötüye gittiği ya da işgücü devir oranının arttığı bir dönemde bu sermayeyi ve bununla birlikte işletme bilgilerini kaybetmek işletmelere büyük mali yük getirmektedir. İşletme kendi yetiştirdiği bilgi kaynağından yoksun ayakta kalmaya çalışmakta ve bunun için de çok fazla direnç göstermesi gerekmektedir. Bunun sonucunda da verimlilik, şirket performansı ve ürün/hizmet kalitesi de düşmektedir.

İş rotasyonunun iş yükünü arttırması ile ilgili olarak özellikle mavi yakalılar düzeyinde uygulanan iş rotasyonunun planlanma safhasında ve sonrasında şirkete büyük bir iş yükü getirdiğinden bahsetmek de mümkündür. Belli bir üretim çıktısına ve kalitesine ulaşmayı iş rotasyonu ile aynı anda başarabilmek için çalışanlar ve işler arasında çok büyük bir organizasyon gerekmektedir. Çoğunlukla da bu sisteme bilgisayar programları ve bilgi işlemeiler yardımcı olmaktadır.<sup>211</sup> Sistemde bir aksaklık yaşanması kaliteyi ve verimliliği olumsuz şekilde etkilemektedir.

#### **4.3.2. Maliyetlerin Artması**

Birçok yazar tarafından iş rotasyonunun işletmelere mali külfet getirdiği vurgulanmaktadır. Her ne kadar mali açıdan ilk başta işletmeye bir yük getirdiği düşünülse de çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini arttırması bakımından uygulama getirilerinin oldukça fazla ve önemli olduğu göz ardı edilmemelidir. Aşağıda bahsedilen eğitim ve personel maliyetlerindeki artışların uzun zamana yayıldığında getirilerinden daha az miktarda oldukları söylenebilir.

---

<sup>210</sup> Bildt, C. - Froberg, J. - Fredriksson, K. -Hallen, S., "A qualitative study of processes of change at a Swedish automobile plant", *The International Journal of Human Resources Management*, vol. 1, Iss. 2-4, 2001, pp. 139-149, p.139.

<sup>211</sup> Butkovic, Peter – Lewis, Seth, "On the job rotation problem", *Discrete Optimization*, vol. 4, 2007, pp. 163-174, p. 163.

Maliyetler konusundaki diğer bir konu ise, özellikle günümüzün rekabet ortamında küçülme yoluna ya da maliyet kısıtlamalarına giden büyük ölçekli firmalar için iş rotasyonunun kullanılabilir bir teknik olmadığıdır.<sup>212</sup>

#### 4.3.2.1. Eğitim Maliyetlerinin Artması

Eğitim bir yatırım işidir. İşletmeler, sundukları eğitimle üretimlerini ve kaliteyi arttırmayı; maliyetleri düşürmeyi ve bakım giderlerini azaltmayı amaçlamaktadırlar. İş rotasyonu da bir eğitim tekniği olarak düşünüldüğünde, iş rotasyonuna ait eğitim performansı önem kazanmakta; bu performansı ölçmek ve değerlendirmek için de fayda-maliyet analizlerine başvurulmaktadır.<sup>213</sup> İş rotasyonunun eğitim maliyetlerine yaptığı etki ve ilgili maliyet hesaplamaları “İş Rotasyonu Uygulaması Etkinliğinin Ölçümü” başlığı altında incelenmiştir. Burada tekrar vurgulamak gerekirse, iş rotasyonunda işletme için maliyet oluşturabilecek noktalar şunlardır:

- kişinin yeni işe adapte olmak için geçirdiği süre,
- yeni çalışma arkadaşları ile çalışmaya alışma süresi,
- işle ilgili aldığı eğitimin maliyeti,
- alışma döneminde yapılan hatalar ve,
- kendisinin kendinden sonra gelecek kişiyi eğitmesi için harcadığı emektir.<sup>214</sup>

Tüm bu kalemler, firmalara eğitim maliyet ölçümü açısından fazla gözükmekte ve işletmenin bu nedenle iş rotasyonu tekniğinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ancak, fayda analizi, işletmeler tarafından iyi yapılabildiği sürece getirinin bu maliyetlerin çok üstünde olduğu da görülmektedir. Etkili bir seçme ve planlama süreci oluşturulursa, iş rotasyonuna yapılan yatırımın geri dönüşü oranında (ROI) yükselme kaydedilmektedir.<sup>215</sup>

---

<sup>212</sup> Ofner, a.g.m., p. 38.

<sup>213</sup> Ortega, a.g.m., p. 1364.

<sup>214</sup> Cheraskin - Campion, a.g.m., p. 37.

<sup>215</sup> Bennett, a.g.m., p. 9.

#### 4.3.2.2. Personel Maliyetlerinin Artması

Çok uluslu şirketlerde iş rotasyonu uygulaması çerçevesinde, diğer ülkelere çalışmak için gönderilen personelin taşınma masrafları olsun ailevi birleşmesini sağlamak için harcanan maddi giderler olsun tüm bunlar normalde katlanılan eğitim masrafları bütçesine ek gider oluşturmaktadır. Uluslararası şirketler özellikle yönetici adayı olarak gördükleri çalışanlarından sınırsız mobil olma beklentisi içine girmekte; bu beklenti onların aile, arkadaş bağlantılarına da yük getirmektedir.<sup>216</sup>

Firmalar bu olumsuzlukların giderilmesi açısından gerekli motivasyonu sağlayabilmek ve gidilen ülkede normal yaşam koşullarını çalışanına sunabilmek için ek bir takım maliyetlere katlanmaktadır. Çocukların ana dillerinde okumalarını sağlamak için özel okul anlaşmaları; yabancı dil ve entegrasyon kurslarının organizasyonu gibi faaliyetler sebebiyle işin kendisi ile direkt ilgili olmayan ancak çalışanın manevi gücünü arttırıcı farklı giderlere de katlanılmaktadır. Burada düşünülmesi gereken, bu maliyetlerin başlangıçta bir sözleşme ile çerçevesinin belirlenmesi ve ailenin yaşadığı güçlükler ne kadar minimize edilirse çalışanın da o kadar rahat edeceğidir.

İş rotasyonu, yöneticiler için karar alma ve idari konularda da bazı sıkıntılar yaratmaktadır. İş rotasyonu kararlarının işletmede bir değişim yaratması ve çalışanlar tarafından bu değişime direnç oluşturulması, sürekli yer kaybı korkusu ile personelin işine ve örgüte yeteri ölçüde bağlılık duyamaması gibi konular yönetim kararlarına ve faaliyetlerine olumsuz bir şekilde yansımaktadır. Aşağıda karşılaşılan bu olumsuzluklara belli başlıklar altında değinilecektir.

#### 4.3.3. Değişime Karşı Direnç Oluşması

Şirket içerisinde kıdemli personel iş rotasyonu uygulamalarına karşı direnç gösterebilmektedir. İşlerine karşı duydukları bağlılık, geçiş yapacakları işe karşı duydukları korku ve tepki; kemikleşmiş ve oturmuş düzenlerinden ayrılmak istememe duygusu ya da birimlerine rotasyon kararı ile yeni gelen çalışma arkadaşlarının varlığı, kıdemli çalışanların İK Departmanı'nın rotasyon kararlarına karşı direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Kıdemli personel, yeni becerilere ve bilgiye ihtiyaç

---

<sup>216</sup> Winzenried, a.g.e., p. 21.

duymadıklarını düşündüklerinden iş rotasyonuna karşı çıkmakta ve diğerlerini de bu yönde etkilemektedirler. İşletme de iş rotasyonu ile alması gereken hızı ve dinamizmi bu nedenle kaybedebilmektedir. Uygulama başında yeterli ölçüde bilgilendirme yapılması bu karmaşıklığı gidermesi açısından yararlı olmaktadır.<sup>217</sup>

#### **4.3.4. İşletme Karar Alma Hızının Yavaşlaması**

İşletme içerisinde sürekli transferlerin yaşanıyor olması yöneticilerin ya da çalışanların uzun vadeli projeleri hayata geçirmelerine engel olabilmektedir. Proje sonucunu ya da yürütücülüğünü nasılsa gelecek bir transfer nedeniyle yapamayacağını düşünen çalışan, fikirlerini hayata geçirme hevesinden de kaçınabilmektedir. Ayrıca, bazı yönetici ya da çalışanların adaptasyon sürelerinin yavaş olması halinde bölüm içindeki işler aksamakta ve karar alma süreci duraksayabilmektedir. Tam tersi bir durumda da, başka bir bölüme gideceği belli olan bir yönetici kendini ve performansını tehlikeye atmamak adına risk almaktan kaçınmaktadır. Çalışanlar da, amirlerinin yakın zamanda gideceğini bildiklerinden, onun verdiği kararları uygulamada çekimser davranabilmektedirler.

#### **4.3.5. Uzmanlaşmanın Önüne Geçmesi**

Çalışmanın başında da belirtildiği üzere iş rotasyonu uygulaması Klasik Organizasyonlar'daki uzmanlaşma anlayışına karşı bir görüş olarak ortaya çıkmıştır. Bazı yazarlar tarafından da uygulamanın olumsuzluklarından bahsedilirken, iş rotasyonunun “genelleşme”yi teşvik ettiğinden ve uzmanlaşmayı törpülediğinden ve bu nedenle de en üst düzey performans seviyesine çalışan tarafından ulaşılamadığından bahsedilmektedir. Ancak burada, iş rotasyonunun önemli bir felsefesini yeniden vurgulamak gerekmektedir. İş rotasyonu planlaması, çalışanın bir işi üstün körü öğrendikten sonra başka bir işe geçmesini doğru bulmamaktadır. Çalışan geldiği işle ilgili tüm detayları öğrenmeli ve o işte bir uzman sayılacak duruma geldiğinde başka bir işe geçmelidir. Daha sonraki bölümlerde, iş rotasyonu sürelerinden bahsedilirken de, iş

---

<sup>217</sup> Ortega, a.g.m., p. 1362.

rotasyonu aralığının o işte uzmanlaşmayı gerektirecek süre kadar olması gerektiği özellikle vurgulanmaktadır.<sup>218 \*</sup>

Yayımlanan bir araştırmada uzmanlaşmadan uzaklaşmasının problem çözme hızında bir yavaşlatma yaratacağından da bahsedilmektedir. Üretim sürecinin birçok yerinde ya da tek bir yerinde meydana gelen bir sorunun o kısım ile ilgili uzmanlığı olan operatörler tarafından çözülmesinin daha yararlı olacağı; burada iş rotasyonunun herhangi bir fayda sağlamayacağı üzerinde durulmaktadır. Ayrıca belirtilmektedir ki, tekrarlanan şeyler daha fazla öğrenilmekte bu da problem çözme yeteneğini geliştirmektedir. Ancak şu da vurgulanmaktadır ki, fazla tekrarlanan görevler de sıkıcılık yaratmakta bu monotonluk da ancak iş rotasyonu ile giderilebilmektedir.<sup>219</sup> Yayımlanan bir makalede, iş rotasyonunun fonksiyonel esneklik kapsamında kullanımı ile ilgili yapılan bir yorum da, bu uygulamanın kişilerde karakter korozyonuna neden olduğunu; çalışanların tek bir işin kimliğine bürünemediklerini vurgulamaktadır. Uzmanlaşmaya karşı esnekliğin kullanımında bir artış yaşansa da, günümüzde kötü niyetli kullanımı sonucu çalışanların zaman, ücret ve sözleşme hakları ile ilgili sorunların da yaşanmakta olduğu belirtilmektedir.<sup>220</sup>

#### **4.4. Çalışanlara Yönelik Olumsuzluklar**

İş rotasyonu çalışan odaklı planlansa da bazı faktörlerin öne geçmesi ile ya da iş rotasyonunun planlamasının doğru kurgulanamaması sebebiyle uygulamada çalışanlar arasında olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Aşağıda yer verilen bu olumsuzluklar, iş rotasyonunun iyi ve sistematik bir şekilde planlanması ve yürütülmesi ile giderilebilecek olumsuzluklardır.

##### **4.4.1. Örgütsel Bağlılığın Azalması**

İşletme içerisinde bir devinim yaşanması ile takım üyeleri belli aralıklarla değişmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların bazıları bu değişim nedeniyle, üyeler

---

<sup>218</sup> Huang, Heh Jason, "Job Rotation from the Employees' Point of View", *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 7, no. 1, pp. 75-85, p. 75.

\* Burada bir çeviri karmaşasından da bahsetmek mümkündür. "Specialization" sözcüğünün karşılığı olarak "uzmanlaşma" kelimesi kullanılmaktadır. Ancak, yabancı literatürde bu terim ile kadrolaşma, bürokratikleşme ve hep aynı işte çalışma kastedilmektedir.

<sup>219</sup> Allwood – Lee, a.g.m., p. 880.

<sup>220</sup> Procter – Ackroyd, a.g.e., p. 479.

arasında kardeşlik duygusunun yaratılmadığından yakınmaktadırlar. Çalışma arkadaşlarını kaybetmek istemeyen ve yaptığı işin sürekli olmasını planlayan çalışanlar için iş rotasyonu işletmeye olan bağlılıklarını azaltmaktadır.<sup>221</sup>

#### **4.4.2. Motivasyon ve İş Tatmininin Azalması ve Adaptasyon Sorununun Yaşanması**

İş ortamına, işe ve çalışma arkadaşlarına alışuncaya kadar belli bir zaman geçmesi işgörenleri olumsuz olarak etkilemektedir. Yabancı birini departmana ya da gruba kabul etmek üyeler için oldukça zor olmaktadır. Yeni gelenlerin intibak dönemlerinde zorlandıkları ve diğer üyelerden kabul görmediklerinde de dışlandıkları gözlenmektedir. Farklı iş yapılarında çalışmak, işgörenin işe ve yönetime olan bağlılığında azalma meydana gelmesine de neden olabilmektedir. Diğer bir taraftan, beceri gelişimi ile ilgili doğru bir ölçüm sisteminin kurulmaması ya da çalışanların hangi işler üzerinden değerlendirileceklerinin belli olmaması da personelin huzursuzluk hissetmesine ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilmektedir. Bu sorunu çözmek için, İK Departmanı'nun, çalışanların eski ve yeni performanslarının değerlendirirken, görev aldıkları iki farklı yatay iş arasındaki performanslarını değerlendirmeleri daha doğru görülmektedir.<sup>222</sup>

İş rotasyonunun motivasyonu azaltıcı etkisi, üretim işletmelerinde mavi yakalılarda bir başka şekilde görülebilmektedir. Bu çalışma grubuna ait çalışanların basit görevler arasında değişimi ve bu değişimin motive edici olmaması yapılan işte gerçek bir faydanın ortaya çıkmamasına ve uygulamanın motivasyonu azaltıcı etki göstermesine neden olmaktadır.<sup>223</sup> Özellikle isteksizce ve çalışanların görüş ve talepleri alınmadan yapılan iş rotasyonu uygulamalarının, motivasyonsuzlukla birlikte devamsızlık ve iş kazaları yarattığı ve bunun sonucunda da işletme verimliliğinin düştüğü de diğer gözlemler arasında yer almaktadır. Bütün bunların sebebinin, özellikle mavi yakaluların, gönülsüz olarak iş rotasyonuna katılmalarından ve iş rotasyonu kararlarının günlük olarak ustabaşı ya da vardiya şefleri tarafından yapılmasından ve belirsizlik, korku, güvensizlik yaşanmasından dolayı kaynaklandığı vurgulanmaktadır.

---

<sup>221</sup> Järvi – Uusitalo, a.g.m., p. 342.

<sup>222</sup> Ortega, a.g.m., p. 1363

<sup>223</sup> Efil, 2007, a.g.e., s. 67.

Çalışanlar görev tanımlamalarında bir belirsizlik yaşadıklarından ve yarın ne iş yapacaklarını bilemediklerinden motivasyonlarının azaldığını belirtmektedirler.<sup>224</sup>

Motivasyonun ve iş tatmininin azalmasına rotasyona tabi olmayan çalışanlarda da rastlanmaktadır. Rotasyon uygulaması dışında kalanlar gücenme ya da dışlanma duygusuna kapıldıklarından, onların da iş tatminleri düşmektedir. İş rotasyonunun bir ödül aracı olarak kullanılması durumunda da, yüksek performans gösteren çalışanlar rotasyon uygulamasına tabi tutulmakta; bunun sonucunda da, düşük performans sergileyen çalışanlar demotive olmakta ve herhangi bir iş değişikliği yaşamadıkları takdirde de kendilerine yatırım yapılmadığını düşünmektedirler.<sup>225</sup>

Uluslararası rotasyon uygulamasında işgörenlerin iş tatminini ve motivasyonunu olumsuz etkileyen bir nokta da, yurtdışı deneyimi kazandıktan sonra tekrar ülkelerine döndüklerinde işletmelerinde bıraktıkları ya da istedikleri pozisyondan göreve başlayamama korkusudur. Bu çalışanlar, yurt dışında geçirdikleri süre içerisinde yaşadıkları zorluklar karşısında da demotive olabilmektedirler. Bu olumsuzlukların giderilmesi için yönetime büyük görevler düşmektedir. Kariyer planlaması prosedürlerinin iyi belirlenmesi; kültürlerarası oryantasyon eğitimlerinin ve seminerlerinin İK Departmanı tarafından iyi organize edilmesi gerekmektedir.

Motivasyon düşüklüğünü yaratan diğer bir neden de, yöneticilerin ve çalışma arkadaşlarının yeni gelen bir takım üyesini, daha sonra gideceği için benimsemek istememeleridir. Özellikle bir yönetici iyi bir elemanın kaybetmek istemeyeceğinden onun gitmesinden hoşnutsuzluk yaşamaktadır. Ya da tam tersi olarak, gidecek gözüyle baktığı bir kişiye yeterli ölçüde koçluk yapmamaktadır. Bu da yeni gelen çalışanın bölümüne adapte olmasını etkilemektedir.

İş rotasyonu uygulaması sırasında yeterli ve gerekli bir şekilde çalışanlar arasında adalet duygusunun oluşturulamaması da motivasyon eksikliğine yol açmaktadır. Üst yönetimin ve İK Departmanı'nun "prosedürel adalet" denilen olguyu oluşturmaları gerekmektedir. Kısacası, eğitim ve kariyer geliştirme planlarının

---

<sup>224</sup> Gannon, Martin J. – Poole, Brian A. – Prangle, Robert, "Involuntary Job Rotation and Work Behavior", *Personnel Journal*, no. 51, June 1972, pp. 446- 448, p. 447.

<sup>225</sup> Campion - Cheraskin - Stevens, a.g.m., p. 1535.



hazırlanması aşamasında çalışanlara eğitim ve şirket politikaları hakkında yeterli bilgi vermek ve çalışanlardan bu konuda geri-bildirim almak gerekmektedir. Bilgilendirme toplantıları kapsamında transfer koşulları, rotasyona dahil olma ve terfi edilme şartları açıkça aktarılmalıdır. Personelin sürece tamamen katılımının sağlanması oldukça önemlidir.<sup>226</sup> Rotasyon planlarında adaletsizlik ve plansızlık yapıldığının düşünülmesi dahi çalışanların yeterli efor göstermemelerine ve devamsızlık yaratmalarına hatta işten ayrılmalarına bile neden olabilmektedir.<sup>227</sup>

İş rotasyonunun motivasyonda azaltıcı bir etki yarattığı Herzberg ve arkadaşlarının 1954 yılında yayımladıkları çalışmada da ortaya konmaktadır. Herzberg bu çalışmada birbirleri ile anlamlı bir ilişkide bulunmayan çeşitli faaliyetlerin, işin içsel özellikleri açısından kişi için motive edici olmadığı görüşüne değinmektedir. Kişinin rotasyon sırasında gerçekleştirdiği yeni görevler, önceki görevlerine oranla daha motive edici nitelikte ise, kişinin yeni işine göstereceği uyum önemli bir konu haline gelmekte; kişinin bu işleri anlamlı kabul edip etmemesi başarılı olup olmaması riskini arttırmaktadır. Kişi yeni işinde başarılı olsa dahi, işin farklı olması çalışmada kişisel gelişim duygusu ve daha fazla sorumluluk alma isteği yaratmıyor ise, bu iş rotasyonunda başarısızlık olarak nitelendirilmektedir.<sup>228</sup>

İş rotasyonunun çalışan ve firma açısından olumsuz görülen bir başka boyutu da, herşeyin iş rotasyonundan bekleniyor olmasıdır. Daha önceki bölümlerde dile getirilen iş rotasyonuna ait faydalar firma ve yöneticiler tarafından yeterli görülmemekte ve iş rotasyonu dışında başka faaliyetlere gidilmeyebilmektedir. Oysa bir araştırmada, iş rotasyonunun çalışmada görev ve teknik beceri yelpazesini geliştirdiği; ancak, iletişim, karar alma, yöneticilik ve problem çözme becerilerinin geliştirilmesi açısından eğitici ve koçluk hizmetleri ile takviye edilmesi gerektiği söylenmektedir.<sup>229</sup>

---

<sup>226</sup> Wooten, Kevin C.- Cobb, Anthony T., "Career Development and Organizational Justice: Practice and Research Implications", *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, no. 2, Summer 1999, pp. 173-179, pp. 174-175.

<sup>227</sup> Burke – Moore, a.g.m., p. 130.

<sup>228</sup> Uyargil, 1983, a.g.e., s. 172-173.

<sup>229</sup> The Asian Development Bank, *Improving Technical Education and Vocational Training: Strategies for Asia*, Asian Development Bank, Manila, Phillipines, 2004, p. 37.

Jans ve Farzer-Jans'un iş rotasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalıştıkları araştırmalarında, iş rotasyonu kararları sonucunda işgörene eksik eğitim verilmesi, zayıf liderlik, yetersiz kaynaklar ve çalışanın işin içeriğine çok uzak olmasının çalışanda düşük iş tatmini yaratacağından söz edilmektedir. Yazarlar, özellikle işin niteliğinin çok önemli olduğunu; işin iyi seçilmiş olmasının kişiyi iyi bir performans ortaya koymaya etki edeceğini ve bunun sonucunda olumlu bir iş tatmini geleceğini belirtmektedirler.<sup>230</sup>

#### 4.4.3. Performans Değerlendirmede Güçlük Yaşanması

Özellikle bazı firmalar, iş rotasyonu uygulaması türlerinde özellikle mavi yakalılar ve orta kademe yöneticiler düzeyindeki uygulamalara yoğunluk vermektedirler. Firmalarda orta kademe yönetici pozisyonundakileri her altı ayda bir departmanlarını değiştirme durumuna gitmektedirler. Bu da kişinin hangi görev ya da kriterler üzerinde değerlendirileceğinde güçlük ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, sıkça yapılan iş rotasyonu uygulamaları sakıncalı bulunmaktadır.<sup>231</sup>

Bu bölümde çalışma konusu olan iş rotasyonunun farklı tanımlarına, gelişim sürecine ve amaçlarına değinilmiştir. Görülmektedir ki, iş rotasyonu ilk ortaya çıktığı yıllardan bu yana tanımlanmasında, hedeflerinde ve algılanma biçimlerinde hep farklılık gözlenmektedir. İş rotasyonu bir kişisel gelişim metodu olmanın yanında işgücü politikası ve işletme rekabet yeteneği olarak da görülmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde de iş rotasyonunun uygulama süreci analiz edilmeye çalışılacaktır.

---

<sup>230</sup> Jans, Nicholas – Frazer-Jans, Judy, “Career Development, Job Rotation, and Professional Performance”, *Armed Forces & Society*, vol. 30, no. 2, Winter 2004, pp. 255-277, p. 269.

<sup>231</sup> Grimshaw, Damian et. al., “The Restructuring of career paths in large service sector organisations: ‘delaying’, upskilling and polarisation”, *The Sociological Review*, vol. 50, Iss. 1, 2002, pp. 89-116, p. 19.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞ ROTASYONU UYGULAMA SÜRECİNİN ANALİZİ

Çalışmanın bu bölümünde iş rotasyonunun uygulama türlerinden, uygulama süreçlerinden, uygulandıktan sonraki etkinliğin ölçülmesi safhasından ve farklı ülkelerdeki uygulama tiplerinden bahsedilecektir.

İş rotasyonunun sadece bir eğitim modeli olmaktan çıkıp bir strateji halini alması ve bunun sonucunda uygulanmasının ve uygulama türlerinin bir sistematığe dökülmesinin nedenlerinden biri şüphesiz son dönemlerde (özellikle 1990'lı yılların başından itibaren) çalışan beklentilerinin değişmiş olmasıdır. Klasik bir örgüt ortamından ziyade monotonluğun giderildiği, hareketli ve dinamik bir çevrede çalışma isteği çalışanların iyi bir ücret elde etmek kadar başlıca beklentisi haline gelmiştir. Çalışan,<sup>232</sup>

- teknik ve yönetsel becerilerin arttığı,
- yeni becerilerin kazanıldığı,
- sürekli gelişme şansının yaratıldığı,
- işle ilgili başarı duygusunun hissedilebildiği,
- ilginç ve içeriği zengin işlerin bulunduğu,
- takım çalışmasının yoğun olduğu,
- farklı deneyimlerin kazanılabildiği iş ortamları ve çalışma biçimleri

istemektedirler. Üst yönetim ve İK Departmanı da bu beklentileri karşılamak amacıyla iş rotasyonu uygulamasını yeniden düzenlemiş, genişletmiş, çeşitlendirmiş; ve uygulama süreçlerini sistematikleştirmiştir.

Aşağıda çalışanların tüm bu beklentilerine cevap vermeye çalışan iş rotasyonuna dair uygulama türlerinden ve iş rotasyonu uygulama sürecinden bahsedilmektedir.

---

<sup>232</sup> Rüttinger, B. – Schmeink, B., “Ausgewählte Massnahmen der Personalentwicklung”, *Diskussionpapier Anlage zur Innovative Personalentwicklung an der Technische Universität Darmstadt*, Darmstadt, 2005, pp. 1-17, p. 3.

## 1. İŞ ROTASYONU UYGULAMA TÜRLERİ

Her araştırmacı, yazar ya da işletme sahipleri, iş rotasyonunun farklı tanımlarından bahsetmekte ya da farklı formatlarını uygulamaya koymaktadırlar.<sup>233</sup> İş rotasyonunun tüm amaçlarını yerine getirecek şekilde uygulanabilmesi için öncelikle işletme kültürünün iş rotasyonu felsefesine uygun olması gerekmektedir. İş rotasyonu felsefesi, risk almayı, değişimi ve çalışanların hata yapmasını tolere etmeyi öngörmektedir. Hata yapmayı kesinlikle disipline altına almaya çalışan işletmeler iş rotasyonu uygulamalarında başarılı olamamaktadırlar.<sup>234</sup> Eşit istihdam fırsatları için (özellikle kadınlar ve sakat çalışanlar için) iş rotasyonu uygulamalarında gerekli koşulların da gündeme getirilmesi gerekmektedir. İş rotasyonunun temelinde yatan, sadece işin içeriğinin değiştirilerek, genişletilerek ya da zenginleştirilerek pozisyonun sabit tutulması değil; çalışanın organizasyon içinde farklı bir birime rotasyon edilmesidir. Bu birimler arası alışveriş, takımlar arasında, bölümler arasında, farklı merkezler arasında ya da aynı bölüm içinde farklı birimler arasında olabilmektedir. Örneğin, beyaz ve elektronik eşya üreten bir şirkette buzdolabı bölümü pazarlama müdürü rotasyonla televizyon bölümü pazarlama müdürü olabilmektedir. Bu örnekte, pazarlama müdürlüğü çalışan için aynı pozisyon ve iş olarak kalmakta ancak bölümü, mal birimi değişmektedir. Diğer bir örnekte de, buzdolabı bölümü pazarlama müdürünün rotasyonla finans müdürü olabildiği de görölmektedir. Burada da çalışan için farklı iş söz konusudur.

Bu bölümde iş rotasyonunun literatürde ve uygulamalarda yer alan farklı türlerine çeşitli başlıklar altında ayrıntılı olarak değinilecektir. Uygulama türlerindeki farklılık çok çeşitli olduğu için, bu farklılıkların ortaya çıktış noktaları ana başlık olarak (sektörlere göre, uygulama süresine göre...gibi) tespit edilmiştir.

### 1.1. Sektörlere Bağlı Olarak İş Rotasyonu Türleri

Bu bölümde iş rotasyonunun sektörler bazında uygulamada ne gibi farklılıklar gösterdiğine değinilecektir. Sektör olarak, iş rotasyonu ile ilgili kaynaklarda da

---

<sup>233</sup> Vezina, a.g.e., p. 1.

<sup>234</sup> Grensing - Pophal, a.g.m., p. 52.

rastlandığı şekilde, sadece üretim ve hizmet ayırımına gidilmiştir. Öncelikle üretim sektöründeki iş rotasyonu uygulamalarına değinilecektir.

### **1.1.1. Üretim Sektöründe İş Rotasyonu**

Üretim sektöründe iş rotasyonunun hizmet sektörüne göre daha yoğunlukla uygulandığının ortaya konmasının yanında; her iki tarafın da uygulamalarda farklılık gözettiği ve farklı çıktılardan faydalandıkları da belirtilmektedir. Örneğin, üretim sektöründe iş rotasyonunun işten çıkmaların önüne geçtiği; ancak, hizmet sektöründe de iş rotasyonunun böyle bir etkisinin bulunmadığı, hatta işten çıkmaları arttırdığı belirtilmektedir.<sup>235</sup> Üretim sektöründe iş rotasyonu, hizmet sektöründen daha eski olarak uygulanmaya başlanmıştır. Hatta, çıkış kaygısını üretim bandında çalışan işçilerin monotonluklarını gidermek ve kişisel becerilerini arttırmak adına yürüttükleri söylenebilir. Üretim işletmelerine yönelik kullanım şekli ve amaçlarından çalışmanın ilk bölümünde söz edilmişti. Sektörün yapısı gereği, iş rotasyonu çıktılarından yararlanmak üzere yaygın bir biçimde oturmuş bir iş rotasyonu sistemi oluşturdukları söylenebilir.

### **1.1.2. Hizmet Sektöründe İş Rotasyonu**

Son yıllarda hizmet sektörü, gittikçe ekonominin gelişme süreci içinde artan bir önem kazanmaktadır. Hizmet işletmeleri de üretim sektöründeki işletmeler kadar günümüzün rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek, başarılarını arttırabilmek için çalışanlarının gelişimlerini ve motivasyonlarını düşünmektedirler. Özellikle iş rotasyonunu–üretim işletmesindekilerinin aksine kişisel gelişim metodu olarak değil– çalışanların motivasyon aracı olarak kullanmaktadırlar. Bunun nedeni de, hizmet işletmelerinden çalışanların imalat işletmelerindeki işgörenlerden farklı olarak kolayca denetlenememeleridir. Bu çalışanlar görevleri dolayısı ile ürünün üretim sürecine katkıda bulunmazlar; aksine, üretilmiş ürünleri satmak için müşterileri etkileyebilmeleri; kişisel kararlar almaları ve müşteri ile direkt etkileşim içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Buna göre, emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan hizmet işletmelerinde, kalitenin ve performansın insana bağımlı olması ile motivasyon ve örgütsel bağlılığın belirli yöntemlerle kuvvetlendirilmesi gerekmektedir. Hizmet

---

<sup>235</sup> Handel, Michael J. – Levine, David, “Editors’ Introduction: The Effects of New Work Practices on Workers”, *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, January 2004, pp. 1-43, p. 36.

sektörünün bu özelliği çerçevesinde, iş rotasyonu ile işgörenlerin sadece motive edilmesi önem kazanmaktadır.<sup>236</sup> Çalışmanın bu bölümü için yapılan literatür araştırmasında özellikle ülkemizde hizmet işletmelerinde iş rotasyonu konusunda hiç yok denecek kadar az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. İş rotasyonu daha çok çalışan sayıları, kalifikasyonlarının çeşitliliği açısından üretim ağırlıklı firmaların odak noktası olarak değerlendirilmektedir.

## **1.2. Uygulama Süresine Göre İş Rotasyonu Türleri**

Uygulama süresine göre yapılan iş rotasyonu ayırımında, çalışan için rotasyonunun belli bir süreye dayandırılması olgusu yatmaktadır. Bu bir proje süresi kadar çalışma da olabilmekte; ya da, süresi belirlenmiş (1 hafta, 3 yıl... gibi) bir rotasyon tarzı da olabilmektedir. Bu sürelerin işin yapısına ve çalışanın gösterdiği performansa göre dengeli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir. Ancak şu da belirtilmelidir ki, daha sonra işlenecek olan ‘uygulama birimlerine göre iş rotasyonu türleri’ bu uygulama sürelerini kapsayıcı niteliktedir. Süreler ve birimler bazındaki ayırım çok kesin olmamakla birlikte literatürdeki ayırımın gözden kaçırılmaması açısından bu detaya çalışmada yer verilmektedir.

### **1.2.1. Staj Yoluyla İş Rotasyonu**

Staj yoluyla iş rotasyonu da süreli iş rotasyonu türlerine örnek olarak gösterilmektedir. Üniversite ikinci sınıftan itibaren seçilmiş öğrencilerini bünyesinde çalıştıran bir firma, eğitimin son yılına kadar bu öğrencileri farklı bölümlerde çalıştırarak hem adaylara hem de firmaya kişilerin potansiyelleri konusunda bilgi sağlamaktadır. Eğitim sonrasında işe alımı gerçekleştirebilmek ve kişiyi doğru noktadan başlatabilmek için bu türlü bir sürecin yaşanması daha sonraki yapılacak iş rotasyonu ve kariyer programları için de temel teşkil etmektedir.<sup>237</sup> Ancak bunun çıraklık eğitime benzediği ve aradaki nüansın çok ince olduğunu da belirtmek gerekir. Bazı yazarlar, bu gruptakilerin –staj yapanların- henüz firmadaki gerçek çalışanlar olmadığını belirterek bu uygulamaya iş rotasyonu uygulaması denemeyeceğini de belirtmektedirler.

---

<sup>236</sup> Ölçer, Ferit, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Temmuz-Aralık 2005, ss. 1-26, s. 4.

<sup>237</sup> HR Focus, a.g.m., p. 7.

### 1.2.2. Proje Bazlı İş Rotasyonu

Proje bazlı iş rotasyonu uygulama tipinde, çalışanlar değişik projelerin hayata geçirilmesi yoluyla rotasyona tabi olmaktadır. Bu çalışanlar için her zaman bölüm, mekan ya da çalışma arkadaşı değişikliği söz konusu olmamakta; ancak, farklı özel projeler sayesinde kişiler kendilerini eğitime, becerilerini geliştirme yoluna gitmektedirler.<sup>238</sup>

### 1.2.3. Süreli İş Rotasyonu

Süreli iş rotasyonu, uygulamanın başlangıç ve bitiş tarihinin belli olduğu biçimdir. İş rotasyonunun haftalık, vardiyalık ya da üç ya da beş yıllık ...gibi olması o işte kalma süresinin belirlendiğini ve çalışanın da bu süre dahilinde o pozisyonda tutulacağını göstermektedir. Süreli iş rotasyonu ile ilgili en sınırlandırılmış örnek de, “haftada bir gün” şeklinde yapılan iş rotasyonu türüdür. Kişi, haftanın dört günü kendi işinde çalışmakta ve sadece hafta içerisinde bir gün seçerek o gün başka bir işte çalışmaktadır. Örneğin, bir bölümün işlerinin arttığı ya da eleman sıkıntısı çektiği bir dönemde ek desteğe ihtiyaç duyulduğunda böyle bir yol tercih edilebilmektedir.<sup>239</sup>

Aşağıda belirtilen uygulama birimlerine göre iş rotasyonu türlerinde de genelde süreli iş rotasyonu türü uygulanmaktadır. Ancak, bazı hallerde, örneğin, uluslararası iş rotasyonunda, kişi belli bir proje bazında rotasyon edilmekte ve proje süresince yabancı ülkedeki fabrikada çalışmaktadır.

Süreli iş rotasyonları daha çok mavi yakalılar için geçerli bir rotasyon türüdür. Ancak, yapılan kaynak araştırmalarında kullanılan rotasyon deyiminin çalışmanın konusu olan kavramdan biraz uzak olduğu görülmektedir. Süreli iş rotasyonu uygulamasındaki hedef, iş rahatsızlıklarını azaltmak ve iş kazalarını tamamen önlemektir. Buradaki iş rotasyonu uygulaması, özellikle ağır üretim sektöründe günlük ya da saatlik yapılan bir uygulama türüdür. İşten işe bu süreler değişmektedir. Sürelerin belirlenmesinde işçinin kuvvet düzeyi, iş stres oranı, işin yapılış süresi, bitiş zamanı ve işin ağırlığı önem kazanmaktadır. Genellikle bu tür programlamalarda hastalık ve

---

<sup>238</sup> Özocak, a.g.e., s.74.; Ayrıca bkz., HR Focus, a.g.m., p. 7.

<sup>239</sup> HR Focus, a.g.m., p. 7.

devamsızlık gibi konular da göz önünde bulundurulmakta ve yedekleme planları da beraberinde yapılmaktadır.<sup>240</sup>

### 1.3. Hiyerarşik Yöne Göre İş Rotasyonu Türleri

İş rotasyonu uygulama türleri en basit şekliyle yatay, dikey ve çapraz olarak üçe ayrılmaktadır. Aşağıda bu üç farklı uygulama türüne dair açıklamalar yer almaktadır.

#### 1.3.1. Yatay İş Rotasyonu

Yatay iş rotasyonu, kişinin herhangi bir ünvan değişikliği yaşamadan farklı görevlerde çalışmasıdır. Yatay iş rotasyonunda, çalışan aynı kademeler arası iş değişikliğine uğramaktadır.

Burada tabii ki çalışanın yaptığı işe uygun olarak görev ünvanı değişmektedir; ancak, kademe olarak bir ilerleme söz konusu olmamaktadır. Birinci bölümde terfi kısmında da bahsedildiği üzere, iş rotasyonu terfi demek değildir. Ancak bazen bir iş rotasyonu terfiyi de içinde barındırabilmektedir. Yatay iş rotasyonu terfi olmadan yapılan iş rotasyonuna bir örnektir. Daha çok bankacılık sektöründe rastlanmaktadır. Kişi bir şube içerisinde sürekli farklı bölümlerde çalışmak suretiyle öncelikle temel bilgiler edinmektedir. Daha sonra gösterdiği performans ve başarılı sınav sonuçlarına göre bir üst kademeye geçirilmektedir.<sup>241</sup>

Yatay iş rotasyonuna askeri uygulamalardan da örnek vermek mümkün olabilir. Askeriyede kariyer basamaklarında ilerlemek için kabul gören uygulama, kişinin periyodik olarak farklı görevlerde yer alması daha sonra bir üst rütbeye geçebilmesidir. Örneğin, Avusturalya ordusunda bir asker iki yılda bir farklı birimlerde çalıştırılmak suretiyle görev yapmakta ve daha sonra bir üst rütbeden tekrar göreve başlamaktadır. Bu şekilde askeri görevlinin orduya adaptasyonu ve askeriye içerisindeki bütün bir sistemi yönetme kabiliyeti geliştirilmektedir.<sup>242</sup>

---

<sup>240</sup> Seçkiner, Serap Ulusam - Kurt, Mustafa, "A simulated annealing approach to the solution of job rotation scheduling problems", *Applied Mathematics and Computation*, 2007, vol. 188, no. 1, pp. 31-45, p. 32.

<sup>241</sup> Chadha, Anil, "Rotation on the Job of Clerks in Bank Branches", *Journal of the National Institute of Bank Management*, vol. 9, no. 4, 1980, pp. 315-327, p. 321.

<sup>242</sup> Jans – Frazer-Jans, a.g.m., p. 255.



### **1.3.2. Dikey İş Rotasyonu**

Dikey iş rotasyonunda da, üst ve alt kademeler arası yukarı doğru bir rotasyon yapılmaktadır. Buradaki amaç, kişilerin bir üst kademe için potansiyel olarak görülmelerinden dolayı belli bir süreliğine, terfi kararı verilmeden önce o işi denemeleridir. Burada hem yönetim kademesi hem de kişi kendi açısından gözlem yapmakta; kişi kendini tanıyarak gelişmeye açık yönlerini daha sonra geliştirmeye fırsat bulabilmektedir.<sup>243</sup> Dikey iş rotasyonu, tersine dikey iş rotasyonu olarak da gerçekleştirilmektedir. Örneğin, bazı firmalarda beyaz yakalılar belli bir süreliğine mavi yakalıların yaptıkları işleri üstlenerek çalışmakta ve sonra normal görevlerine geri dönmektedirler. Burada mavi yakalılar koçluk görevini üstlenmekte ve süre çok kısa (2 hafta ... gibi) tutulmaktadır. Amaç, özellikle üretim ile ilgili kararların alınmasında direkt ya da indirekt çalışan beyaz yakalıların üretim ile ilgili bilgiye sahip olmalarının sağlanmasıdır.

### **1.3.3. Çapraz İş Rotasyonu**

Çapraz iş rotasyonu, bölümler arası ve iç ve dış hizmetler arası rotasyon olarak uygulanmaktadır.<sup>244</sup> Bu kavram daha sonra da ele alınacak olan bölümler arası iş rotasyonu ile benzerlik arz etmektedir. Çalışan farklı bir bölümdeki üst pozisyona ya da bir alt pozisyona rotasyon edilmektedir.

## **1.4. Organizasyonel Kademeye Göre İş Rotasyonu Türleri**

Bu bölümde iş rotasyonu uygulama türleri, işletmelerde genelde geçerli olduğu kabul edilen kademeler açısından ele alınmaktadır. Organizasyonel kademeler içerisinde, çok basit olacak şekilde, öncelikle mavi yakalılar daha sonra beyaz yakalılar grubu içerisinde de yöneticiler (üst, orta, alt kademe yöneticiler), yönetici adayları, teknik ve ticari personel incelenmiştir. Her bir başlık altında iş rotasyonu uygulamasının nasıl şekillendiğinden ve nasıl uygulandığından kısaca bahsedilecektir.

---

<sup>243</sup>Becker, Larissa, “Unterstützung des Wandels durch Systeme”, <http://www.larissa-becker.de/Systeme.pdf>, 20.10.2006, p. 315.

<sup>244</sup>Becker, a.g.m., p. 315.

#### 1.4.1. Mavi Yakalılar Düzeyinde İş Rotasyonu

Mavi yakalılar düzeyindeki iş rotasyonu ile ilgili bazı noktalara ‘iş rotasyonu kullanım amaçları’nda değinilmiştir. Özellikle ergonomi sağlanması, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılması, beceri gelişimi ile ilgili konulardaki uygulamaların daha çok mavi yakalılar düzeyinde olduğundan bahsedilmiştir. Kısaca, tekrar değinmek gerekirse, mavi yakalılar bazında iş rotasyonu, işe dayalı adale ve iskelet bozukluklarının giderilmesinde maliyeti az ve kolay uygulanabilir yöntemiyle çokca tercih edilen bir işbaşı eğitim metodu olarak görülmektedir. Mavi yakalılar bu eğitim yöntemine başlamadan önce her bir iş hakkında teknik eğitime tabi tutulmaktadırlar. Burada işverenler için sakınca yaratan tek konu, yeni bir işe başlamış bir işçi için katlanılması gereken kalite ve verimlilik zararlarıdır.<sup>245</sup>

Mavi yakalılarda iş rotasyonu devlet politikaları tarafından da desteklenmektedir. Özellikle ülkemizde meslek standartlarının geliştirilmemesi, mesleki ve teknik eğitim okullarındaki yetersizlik ve dağınıklık ve teknik eğitim programlarının yenilenmemesi, mezun olan öğrencilerin çoğunun iş yaşamı için hazırlanmadan okuldan ayrılmalarına neden olmaktadır. İş hayatı da gelişmiş, teknolojiyi anlayan kaliteli işgücü talep ettiğinden teknik eğitimi destekleyici Kanunlar yürürlüğe girmiştir. Ülkemizde 2001 yılında kabul edilen 4702 sayılı ‘Çıracılık ve Meslek Eğitim Kanunu’ ekonominin gereksinim duyduğu alanlarda yüksek nitelikli işgücü yetiştirmeye yönelik olarak meslek ve teknik eğitime yönelinmesini hızlandırmıştır. Bu kanun çerçevesinde mezunlar, işletmelerde çok çeşitli teknik dallarda yetiştirilmekte ve çalışma hayatına hazırlanmaktadır.<sup>246</sup> Bu da iş rotasyonu uygulamasını teşvik eden bir ortam hazırlamaktadır.

#### 1.4.2. Beyaz Yakalılar Düzeyinde İş Rotasyonu

İş rotasyonunun beyaz yakalılar düzeyinde uygulanma biçimleri daha önce de belirtilen beş grup altında incelenecektir. Öncelikle yönetici grubu (üst, orta, alt kademe yöneticiler) için geçerli olan iş rotasyonu uygulama türlerine yer verilmektedir.

<sup>245</sup> Davis, Kermit – Jorgensen, Michael, “Pros and Cons of Job Rotation as a Means of Reducing Injury Costs”, *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, vol. 2, no. 1, 2005, pp. 1-3, p. 1.

<sup>246</sup> Tercan, Nurseli, “Mesleki ve Teknik Eğitim ve Yeni Düzenlemeler”, *İşveren Dergisi*, TİSK, Ağustos 2001, <http://www.tisk.org.tr/isveren>, 03.05.2008.

### 1.4.2.1. Yöneticiler İçin İş Rotasyonu

Üst düzey yöneticilerin şirketin üst kademe yönetim birimlerinde oldukları düşünüldüğünde, bu kişilerin zaten birçok farklı tecrübeden geçerek bu pozisyona geldikleri ve artık organizasyona bir bütün olarak bakabilecek şekilde çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. A.B.D.'de yapılan bazı araştırmalarda ise, yine bu kademeye ait yöneticilerin de iş rotasyonuna tabi tutulmaları gerektiği ortaya konmuştur. Özellikle şirket stratejilerine yönelik karar alma ya da yönetim kurulu toplantılarında olsun üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetleri konularında mutlaka deneyim kazanmış olmaları ya da kazanmaları gerekliliği yine bu araştırmalarda göz önüne konmaktadır. Araştırma kapsamına giren Amerikan şirketlerinde üst düzey yöneticilerin firma kararlarına dinamizm kazandırmak adına kendi aralarında iki yılda bir rotasyon gösterdikleri saptanmıştır. Ancak, yine iş rotasyonunun burada da beraberinde getirdiği bazı sakıncalardan da bahsedilmektedir. Örneğin, pozisyon değişikliği göstermiş bir yöneticinin ya da üyenin yeni görevine alışma süresi şirket kararlarında gecikmelere; kişinin kendi bölümü ile ilgili raporları diğer yönetici ya da üst düzey üyelere sunarken yapacağı aksaklıklar yanlış anlaşmalara ve bunu gidermek için de o yöneticiyle çalışan kişilerin de ağır iş yükü altına girmelerine neden olmaktadır.<sup>247</sup>

Orta ve alt kademe yöneticiler için de hep bir üst seviyeye geçme durumu için hazırlık yapılması koşulu geçerli olmaktadır. Geleceğin üst düzey yöneticileri olarak da görülen bu grup, iş rotasyonu ile hem teknik yetkinliklerini arttırmakta ama daha çok yönetsel vizyonlarını geliştirici planlar içerisine dahil olmaktadır. Bu grubun uluslararası ya da şirketler grubu içerisinde farklı firmalarda rotasyona tabi tutulduğu sıkça rastlanan bir uygulamadır.

### 1.4.2.2. Yönetici Adayları İçin İş Rotasyonu

Yönetici adayları için iş rotasyonu, diğer gruplara göre nispeten daha farklı programlanmaktadır. Bu grup için uygulanan iş rotasyonu daha çok, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl çalıştığı konusunda daha iyi bir anlayış ve yeni

---

<sup>247</sup> Daum, Julie - Heidrick, Bob, "How to Rotate Committee Jobs", *Directorship*, April/May 2007, pp. 70-71, pp. 70-71.

bilgi, yetenek ve beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır.<sup>248</sup> Bu programlar dahilinde bir üst kademe için hazırlanan personele yönetici olarak yapacağı işlerin gerekleri öğretilmekte ve bu işleri nasıl doğru yapacağı gösterilmektedir. Diğer gruplardaki uygulamalardan farkı, başlangıçtan itibaren iş rotasyonu yollarının daha sistematik planlanıyor; denetim ve değerlendirme kriterlerinin daha yüksek seviyede tutuluyor olmasıdır.

#### **1.4.2.3. Teknik Personel İçin İş Rotasyonu**

Teknik personel kademesi içerisinde daha çok üretim işletmelerinde çalışan mühendis ve teknik elemanlar yer almaktadır. Bu grup ile ilgili mavi yakalılara benzer uygulamaları Japonya’da görmek mümkündür. Bir mühendis kendi yatay düzeyinde belirlenmiş olan bütün teknik görevler arasında rotasyona tabi tutulmaktadır. Farklı birim ve teknik makinelerde görev alarak birkaç yıl içerisinde kendilerini yetiştirmektedirler. Japonya teknoloji üzerinde rekabet gücünü elde tutabilmek için, teknik elemanlarını o kadar fazla değişik işte çalıştırmaktadır ki, yapılan bir karşılaştırma, A.B.D.’de herhangi bir teknik eleman bir düzine iş üzerinden rotasyona tabi tutuluyorsa Japonya’da bunun üç düzine iş grubu olduğu şeklindedir.<sup>249</sup>

#### **1.4.2.4. Ticari Personel İçin İş Rotasyonu**

Ticari personel için iş rotasyonu teknik personele göre daha az oranda yapılmaktadır. Buradaki uygulama genelde, bölüm içerisinde kıdemi artmış kişilerin iş monotonluğunu gidermek için başka birimlerde görevlendirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ticari personelin teknik konularda da eğitilmesi, bu konuda kişisel potansiyellerinin ortaya çıkarılması da günümüzde sıkça rastlanan bir uygulama olmaktadır. Daha çok teknik departmanlara ait ticari ve insan kaynakları ile ilgili işlemleri yürüten ticari departmanlardaki çalışanlar, yaptıkları işlerin teknik kısımlarda ne gibi sonuçlar yarattığını görmeleri açısından iş rotasyonu yararlı görülmektedir. Bu tür bir uygulama kişisel motivasyonu ve iş tatminini arttırmak; kişiye organizasyonel bir bakış açısı kazandırabilmek açısından tercih edilmektedir.

---

<sup>248</sup> Koçel, a.g.e., s. 34.

<sup>249</sup> Mourdoukoutas, Panos - Roy, Udayan, “Job Rotation and Public Policy: Theory with Applications to Japan and the USA,” *International Journal Manpower*, vol. 15, no. 6, 1994, pp. 57-71, p. 57.

## 1.5. Uygulama Birimlerine Göre İş Rotasyonu Türleri

Uygulama birimlerine göre iş rotasyonu türleri ayırımında dikkat edilen husus, iş rotasyonu planlamasının pozisyonların bulunduğu birimler bazında yapılmasıdır. Bir çalışan, görev değişikliğini departman içindeki birimler bazında ya da işletme içerisindeki farklı bölümler dahilinde yaşamaktadır. Bu tür planlamada süre de belirleyici bir kriterdir ancak, hareketliliğin yönünü işin farklı bir birimde olması belirlemektedir.

### 1.5.1. Bölüm İçi İş Rotasyonu

Bölüm içi\* iş rotasyonu uygulaması (intrafunctional job rotation) ile bilinen, alt kademede çalışanların, aynı bölüm içerisinde uzmanlıklarının artması amacıyla farklı işler arasında belirli sürelerle çalıştırılmasıdır. Buna en güzel örnek, üretim bandında çalışan mavi yakalıların, sadece bir vardiyada ya da belli bir sürede (bir hafta, bir ay gibi...) farklı işleri üstlenmeleri örneğidir. Bir mavi yakalı, bir vardiya boyunca montaj hattında lastik montajı işinde çalıştıysa diğer bir vardiyada kaporta montajı işinde çalışmaktadır. İşletmeler, tehlikeli işlerin işçiler üzerindeki tehlikesini ve baskısını iş rotasyonu ile dağıtmayı amaçladıklarından bölüm içi iş rotasyonuna yönelmektedirler.<sup>250</sup> Aksi takdirde, bu işlerde devamlı olarak aynı işgörenleri çalıştırlarsa iş kazalarının artacağından ve tatminsizlik yaşanacağından korkmaktadırlar. İşçiler de bu sayede, daha fazla eğitim alabilmekte ve işler konusunda daha çok bilgilenmekte ve mesaieleri hareketlendiği için de motivasyonları artmaktadır. Bölüm içi rotasyona bir diğer örnek de, şehir içi otobüs şoförleri için söz konusudur. Daha önceki yıllarda şoförler, uzun bir süre sadece tek bir hat üzerinde çalışmaktayken; şimdi, iki günde bir, üç ya da dört günde bir sefer hatları değiştirilmekte ve böylelikle meydana gelebilecek kazalar ve iş bikkınlığı da en aza indirgenmektedir.

İşletmede aynı bölüm içinde farklı görevlerde çalıştırılan yönetici adaylarının belli bir bölümde uzmanlaşması sağlanmaktadır. Buradaki hedeflerden biri adayın o bölüme ilerde yönetici olmasıdır. Çalışan da bölümünden memnun kaldığı ve iyi bir

---

\* Burada bölüm, çalışılan departmanı belirtmektedir. Örneğin, İK Departmanı...vb. gibi. 'Bölüm içi' demekten kasıt da, bir departman içerisindeki farklı birimlerdir. Örneğin, İK Departmanı içinde 'İşe Alma ve Yerleştirme' ya da 'Endüstriyel İlişkiler' Birimleri gibi.

<sup>250</sup> Amante, a.g.m., pp. 237-238.

performans gösterebildiği sürece böyle bir kariyer planlaması yapmak hatalı bulunmamaktadır. Bölüm içi iş rotasyonu uygulamasının bir diğer amacı da, bölümde yıllardır aynı işte çalışan, kariyeri “platolaşmış” iyi performanslı kişilerin ödüllendirilmeleridir. Burada yönetim tarafından, yıllardır olumlu performans sergileyen ve iş bıkınlığı içerisinde olan personelin terfi ettirilmeden görev değişikliği ile farklı bir işte çalışması ve gelişmesi sağlanmaktadır.<sup>251</sup> Örneğin, Muhasebe Bölümündeki sigorta işleri çalışanı yine aynı departmanda cari alacaklar bölümünde çalışabilmektedir.

Bölüm içi iş rotasyonu bilgi sistemleri ve teknolojileri konusunda çalışanlar için de tercih edilen bir uygulamadır. Bu kişilerin teknik becerilerini ve bilgilerini geliştirebilmeleri için de hep farklı projelerde veya yazılım programlarında çalıştırılmaları tercih edilmektedir. Ancak yine de, bu işgören grubunun farklı bölümlerde çalışmalarına da sıcak bakılmaktadır.<sup>252</sup>

Bu uygulamada, daha az kaynak harcadığı için diğer rotasyon tiplerine göre daha fazla yarar sağlanmaktadır. Bir anlamda takım üyeleri arasındaki ilişkinin sayısal olarak da kuvvetlenmekte, herkes birbirinin işinin zorluklarını anladığı için bölüm içerisindeki takım performansı ve iş çıktısının kalitesi de artmaktadır.<sup>253</sup>

### **1.5.2. Bölümler Arası İş Rotasyonu**

Bölümler arası iş rotasyonu (interfunctional job rotation), çalışanların, şirket içi genel özellikler kazanmasını sağlamak amacıyla, bir bölümdeyken diğer bir bölüme rotasyon edilmesini sağlamaktır. Çalışan, organizasyonun farklı bölümlerinde farklı iş yapılarında çalışarak sorumluluk ve bilgi düzeyini arttırmaktadır. Burada işletmenin dikkat ettiği nokta, işlerin aksamaması için bir departmanda ikiden fazla rotasyonla gelmiş yeni çalışanın bulunmaması gerektiğidir. Bölümler arası rotasyon, özellikle yönetici adaylarının ya da işi gereği işletmenin bütünü görmesi gereken çalışanların kariyer gelişimlerinin bir parçası olarak görülmektedir.<sup>254</sup> Özellikle yönetsel

---

<sup>251</sup> Huang, Heh Jason, “Job Rotation from the Employees’ Point of View”, *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 7, no. 1, pp. 75-85, p. 82.

<sup>252</sup> Ryan, a.g.m., p. 76.

<sup>253</sup> Bennett, a.g.m., p. 7.

<sup>254</sup> Werther - Davis, a.g.e., p. 317.

becerilerinin gelişmesi ve ilerde üst düzey yönetici olarak terfi ettirilmesi düşülen bir yönetici işletmenin farklı departmanlarında belli sürelerde çalıştırılmakta; böylelikle, değişik konularda yetişmesi ve farklı bölüm çalışanları ile iletişim kurması, onları yönetmesi sağlanmaktadır.<sup>255</sup>

Bölümler arası rotasyonun bir diğer amacı da, bilimler arası katı ayırmaları ve tek boyutlu yapıları karşılıklı transferler ile yumuşatmaktır. İşletmeler de tıpkı üniversiteler gibi aslında farklı bilim dallarından oluşan bir yapıdır. Yönetici adaylarının, kurumun çalışma yapısı ile ilgili bilgileri almalarını sağlamak ve kendilerine kurum kültürünü bütünüyle sahiplendirebilmek amacıyla farklı bilim dallarında çalışmalarını sağlanmaktadır. Burada yeni işe başlayan yönetici adayları işletme içinde en az dört en fazla altı bölümde ayrı ayrı zamanlarda çalışmaktadırlar. Bilim dalları kendi aralarında katı bir şekilde ayrılmış gibi gözükmese de çalışanların bölümler arası rotasyonu bu katılığı esnekleştirmektedir. İş rotasyonu sayesinde örneğin, İK Departmanı diğer teknik bölümlerden teknoloji ağırlıklı konuları transfer ederken; Kalite Departmanı da sosyal içerikli konuları transfer etmektedir.

Bölümler arası iş rotasyonu uygulamalarında dikkati çeken ya da eksiklik yaratan konu, İK Departmanı'nun tüm iş rotasyonu uygulamalarını organize ederken kendi bölümündeki çalışanlar için rotasyon ihtiyacını göz ardı etmesidir. Yapılan bir araştırma, İK Departmanı'nun genellikle rotasyon uygulamaları dışında kaldığını göstermektedir. Söz konusu bölümün çalışanlarının da işletmeye genel bakabilmesi gerekmektedir. İK uzmanlarının ya da çalışanlarının İK uygulamalarını daha etkin yürütebilmesi için kendi çalışanlarını rotasyona tabi tutması gerektiği düşünülmektedir.<sup>256</sup>

Bölümler arası iş rotasyonundan bahsedilirken tıp alanındaki rotasyondan da kısaca bahsetmek gerekir. Tıp alanında bilinen “rotasyona tabi tutulma” daha çok yer değişikliği anlamına gelmektedir. Ülkemizin sosyo-ekonomik dengelerinin sağlanması bakımından gelişmemiş bölgelerde de kaliteli tıp hizmetlerinin verilebilmesi için tıp görevlileri ülkenin dört bir yanında belli sürelerde çalıştırılmaktadırlar. Tıp alanındaki

---

<sup>255</sup> Zeira, a.g.m., p. 28.

<sup>256</sup> Grossman, Robert J., “Putting HR in rotation”, *HR Magazine*, vol. 48, no. 3, Mar 2003, pp. 50-57, p. 51.

rotasyon uygulaması, uzmanlık dönemi ve öncesinde doktor adaylarının her türlü bölümde çalışmasının sağlanarak tıp bilgisinin ve deneyim kalitesinin artması daha sonra branşlaşma yoluna gidilmesi şeklinde olmaktadır. İnsan vücudu da bir üretim ve faaliyet alanı gibi düşünüldüğünde sistemleri ayrı ayrı düşünmek ya da onları birbirinden ayırmak imkansızdır.

Genelde bölümler arası iş rotasyonu kişisel potansiyelinin farkında olmayan; bunu ortaya çıkarmaya yönelik ve ileride işletme yöneticisi olma yönünde ilerleyen adaylar için söz konusu olmaktadır. Bazı firmalarda da bu yöntemin tercih edilmesinin sebebi, bir çalışan bir bölüm için ileride yönetici adayı olarak düşünülüyorsa, bu kişinin kendi bölümünde değil farklı bölümlerde de eğitilmesidir. Buna ‘çapraz kariyerleme’ de denmektedir. Yönetici adayı, farklı bölümler sayesinde farklı vizyonlara sahip olabilmekte ve ileride bu tecrübelerini yöneticisi olduğu bölümde kullanabilmektedir.

Bölümler arası iş rotasyonunun literatürde geçen diğer bir fayda süreci de “departmanlar arası entegrasyon” şeklinde nitelendirilmektedir. Farklı grupların birbirine entegre olabilmelerini sağlayan bölümler arası iş rotasyonu bu nedenle de çokca tercih edilen bir uygulama türüdür. Hauptman ve Hirji’nin yapmış oldukları bir çalışmada, iş rotasyonu tekniği ile, anlaşılmasız ve eksik olan bilgilerin anlaşılmasının ve çözümünün hızlaştığı tespit edilmiştir. Kısacası, bu iki boyut arasında (karmaşıklık ve problem çözüm hızı arasında) iş rotasyonu sayesinde pozitif bir korelasyon bulunmuştur. Hatta, uluslararası bir şirkette çalışan çok uluslu çalışanlar arasında dahi bilişsel, dil ve kültürel farklılıklar bölümler arası iş rotasyonu ile giderilebilmektedir.<sup>257</sup>

### **1.5.3. Şirketler Grubu İçinde İş Rotasyonu**

Şirketler grubu içinde iş rotasyonu, işgörenlerin, bir Holding bünyesindeki farklı işletmeler arasında rotasyon edilmesi ile uygulanmaktadır. Örneğin, A Holdingi bünyesinde B isimli beyaz eşya üreten, C isimli otomotiv yan sanayi kuruluşu ve de D isimli bir telekomunikasyon şirketi bulunuyorsa; B işletmesindeki bir pazarlama

---

<sup>257</sup> Hauptman, Oscar – Hirji, Karim K., “Managing integration and coordination of cross-functional teams: an international study of Concurrent Engineering product development”, *Research and Development Management*, vol. 29, no. 2, 1999, pp. 179-191, p. 184.



uzmanının D işletmesinde iş rotasyonu ile kalite sorumlusu olması gibi işletmeler arası iş rotasyonu planları yapılmaktadır. Bu tür uygulamalardaki amaç, işgörenlerin Holding kültürüne ve vizyonuna sahip olmasını sağlamaktadır. Ayrıca, işgörelere bu sayede geniş kariyer imkanları ve kişisel gelişim fırsatları da sunulabilmektedir. Kendisini sadece bir pazar alanına bağı tutmayan çalışan da bu vesile ile Holding içerisinde farklı ürün, kariyer ve kişisel gelişim noktalarında çalışma olanakları bulabilmektedir.

Birden fazla şirkete sahip yönetimlerde iş rotasyonu planları yapılırken öncelikle uygulamaya öncü teşkil edecek bir firmadan başlanması tercih edilmektedir. Firmalardan biri içinde bir iş rotasyonu planı oluşturulmakta; uygulamaya başlandıktan ve belli bir süre geçtikten, uygulamanın değerlendirmeleri ve revizyonları yapıldıktan sonra süreç diğer firmalara taşınmaktadır.<sup>258</sup> Burada firmaların bireysel iş rotasyonu planları çıkarmasındansa, şirketler grubu kapsamında 'kollektif' iş rotasyonu planları ortaya çıkarmaları daha uygundur. Bu planlamaya birçok ürün grubu ve birbirinden farklı faaliyet alanları dahil olacağından günümüzde böylesi bir yapı, diğer bir deyişle iş rotasyonu planlaması, kişiye daha farklı yetkinlikler kazandıracığı ve yönetici yetiştirmeye katkıda bulunacağı için daha çok tercih edilmektedir. Yeni bir fabrikanın kurulumunda iş rotasyonu portföyünde bulunan kaliteli ve deneyimli elemanlar görevlendirilmekte; daha sonra bu çalışanlar kazandıkları yeni deneyimlerle yine Holding bünyesinde terfi ettirilmektedirler.

Bu bölüme son olarak bir bankanın şubeleri arasında yaptığı rotasyonunu da eklemek mümkündür. Şubeler teorik olarak farklı işletmeler gibi gözükmeseler de bir banka çatısı altında kendi bilançoları ve aktışı olan birimlerdir. Genellikle bir şube içerisindeki rotasyonunu tamamlamış bir çalışan diğer şubelerde de görevlendirilerek bankacılık faaliyetleri konusunda daha çok bilgilendirilmekte ve yetiştirilmektedir. Buradaki diğer bir neden de, bazı şubelerin kendi içinde sürekli iş rotasyonu yapacak eleman sayısını ve birim sayısını elde etmesinin zor olmasıdır.<sup>259</sup>

---

<sup>258</sup> Winzenried, a.g.e., p. 47.

<sup>259</sup> Chadha, a.g.m., p. 322.

#### 1.5.4. İşletmeler Arası İş Rotasyonu

İşletmeler arası rotasyonda, aynı sahadaki ya da farklı sahalardaki farklı şirketler arasında rotasyon yapılmaktadır. Bu uygulama, genellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde (örn.Otel İşletmelerinde) görülmektedir. Ülkemizde yaygın rastlanan bir uygulama türü değildir. Buradaki çekince, farklı işletme kültürlerine sahip kişilerin gittikleri yere uyum sağlamalarındaki sıkıntı ve tatillerin, izinlerin birbirlerine uyumlaştırılmasındaki zorluktur.<sup>260</sup>

İşletmeler arası iş rotasyonu türüne son yıllarda bu tür örneklerin artış gösterdiği Almanya'dan özel sektör ve kamu sektörü arasında yapılan bir iş rotasyonu uygulaması ile örnek vermek mümkündür. Almanya'da faaliyet gösteren Deutsche Bank AG firması ile İçişleri Bakanlığı arasında 2004 yılında çalışan rotasyonu uygulaması ile ilgili bir pilot çalışma gündeme gelmiştir. Buradaki amaç, sektörler arasındaki sınırları kaldırmak, bilgi transferini mümkün kılmak ve bu farklı sektör yönetimlerinin sahip olduğu mentalite farklılığını ortaya çıkarmak ve bunun sonucunda yararlı sonuçlar doğuracak kıyaslamalar yapmaktır. İş rotasyonu süreleri iki ile oniki ay arasında belirlenmiştir. Öncelikle uygulama, yöneticiler düzeyinde yapılmış; her iki kurumdan da üst düzey iki yönetici altı aylık bir zaman dilimi için bağlı buldukları kurumdaki tüm sorumluluklarını ve görevlerini bırakarak diğer kurumdaki pozisyona rotasyon edilmişlerdir. Özellikle Bakanlık'tan gelen yönetici, iş rotasyonu süresi bitiminde, çalıştığı özel işletmedeki etkin takım çalışmasından ve yaratıcılıklarından oldukça etkilendiğini ifade etmiştir. Denilebilir ki, işletmeler arası iş rotasyonu- bu işletmeler aynı iş kolunda olsun ya da olmasın- kişilerin farklı perspektifler kazanmaları, farklı işletme kültürleri tanınmaları ve olumlu yanları kendi işletmelerine taşınmaları açısından oldukça faydalı olmaktadır.<sup>261</sup>

İşletmeler arası iş rotasyonuna diğer bir örnek de danışmanlık şirketi Ernst&Young'tan gelmektedir. Danışmanlık hizmeti verdikleri firmaların mali bütçelerini inceleyen denetçiler yetiştiren bu firma, müşteriler ve denetçiler arasında oluşabilecek yakın ilişkilerin önüne geçmek amacıyla, altı yılda bir, anlaşmalı olduğu

<sup>260</sup> Pierce, a.g.e., p. 49.

<sup>261</sup> Deutsche Bank, "DB Research und Hessische Staatskanzlei: Viel Lob über die Erfahrungen mit Job-Rotation", 29.10.2006, <http://www.db.com>, 05.04.2007.

diğer bir danışmanlık firmasından belli süreliğine denetçiler istihdam etmekte ve kendi denetçilerini de geçici olarak diğer firmaya aktarmaktadır.<sup>262</sup>

### 1.5.5. Ülkeler Arası İş Rotasyonu

Ülkeler arası iş rotasyonu kavramı ile ülkelerin çalışan alışverişinde buldukları bir istihdam pazarı anlaşılmalıdır. Ülkeler arası ya da uluslararası iş rotasyonu deyimi ile, uluslararası bir şirketin, dünya üzerindeki işletmeler ağına bağlı olarak çalışanları kendi işletmeleri arasında rotasyon etmesi faaliyeti ortaya çıkmaktadır.

Ülkeler arası iş rotasyonu uygulamasında, işgörenin sadece bulunduğu işletmede değil, çalıştığı işyerine veya işyerinin bağlı bulunduğu ana merkeze ait diğer coğrafi bölgelerdeki işletmelerde çalışması söz konusudur. Çok uluslu bir işletmede çalışanların da yöneticilerin de çok uluslu olmaları ve şirketi iyi tanınmaları gerekmektedir.<sup>263</sup>

Firmaların uluslararası grubu içindeki çalışan değişimi, dünya çapında ve her faaliyet alanında gerçekleşmektedir. Buradaki başlıca amaç, çalışanların uluslararası tecrübeye sahip uzman ve/veya yönetici olarak gelişmelerini sağlamak; işletmeler arası bilgi ve tecrübe transferini ve değişimini gerçekleştirmek; grup içinde uluslararası anlayışı ve işbirliğini arttırmak ve yerel çalışanların henüz yöneticilik pozisyonunu doldurabilecek yeterliliğe erişmediği durumlarda bu pozisyonları doldurmaktır.\*

Ülkeler arasında iş rotasyonu uygulamasını şirketler daha çok yönetici gelişimi konusunda tercih etmektedirler. Mavi yakalılar düzeyinde uygulaması fayda-maliyet analizi açısından tercih edilmemektedir. Yönetici kademesindeki başarılı kişilerin daha üst noktalara gelmeleri ya da diğer fabrikalarda da aynı başarıyı gösterebilmeleri için ülkeler arası iş rotasyonu uygulamalarında bazı hedefler ortaya konmaktadır. Özellikle kendi işletmesinde başarı sağlayan yöneticinin diğer ülkede,

- Know-how transferi yapması,
- çalışanları yeni projeler yönünde teşvik etmesi,

<sup>262</sup> Kramer, Angelika, "Ernst&Young findet Hintertür für Prüfertausch", 07.02.2004, <http://www.wirtschaftsblatt.at>, 15.06.2007.

<sup>263</sup> Thomas, Mark, "İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi", *Capital*, Kasım 1999, ss. 194-200, s. 197.

\* Söz konusu bilgiler, Uluslararası alanda faaliyet gösteren, otomotiv teçhizatı, iletişim teknolojisi yanı sıra tüketim ürünleri ve yatırım malları gibi geniş bir ürün yelpazesine sahip, Almanya merkezli bir şirketin "Uluslararası İnsan Kaynakları Politikaları Rehberi"nden alınmıştır.

- müşteri memnuniyetini arttırması,
- yeni pazarlar açması,
- organizasyonun yeniden yapılandırılmasını sağlaması,
- ele alınan projede başarı sağlanması istenmektedir.<sup>264</sup>

Burada uluslararası iş rotasyonu uygulamasında personel açısından yapılması gerekenlerden de bahsetmek yerinde olacaktır. Yurtdışına gitmesi düşünülen çalışanın ve ailesinin sağlık kontrollerinden geçirilmesi; gidilecek ülkenin konuşma dili üzerine aileye ön kurslar ve ülkenin gelenek ve görenekleri ile ilgili bilgiler sunulması ve bütün bunlara ilişkin bir bütçe hazırlanması gerekmektedir. Bu bütçe içerisinde, seyahat ve taşınma masrafları, kiralık araba ve sigorta giderleri bulunmaktadır. Ayrıca başta planlanması gereken bir diğer konu da, iş rotasyonu süresi bittikten sonra çalışanın kendi ülkesine dönecekse bununla ilgili desteğin de yine firma tarafından sağlanmasıdır. Tüm bu ek hizmetler, uluslararası iş rotasyonunu zorlaştıran ve iyi bir organizasyon gerektiren detaylar olarak gözükmektedir.

Görüldüğü gibi, iş rotasyonu ile ilgili çok çeşitli uygulama türleri bulunmaktadır. Bir firmanın ben sadece bu türü seçiyorum gibi bir tercih belirlemesi oldukça imkansızdır. Çalışanın ve firmanın şartlarına göre farklı türdeki iş rotasyonları uygulanabilir. İş rotasyonuna tabi tutulacak bir kişinin karşısına –ki büyük ölçekli bir firmada çalışıyorsa- yeni bir departmanda çalışma; yeni bir departmanda yükselerek çalışma; aynı departmanda başka bir bölümde çalışma; şirketler grubu içinde başka bir işletmede süreli olarak çalışma, genel merkezde çalışma ya da özel bir projede çalışma ...gibi imkanlar çıkabilmektedir.<sup>265</sup>

---

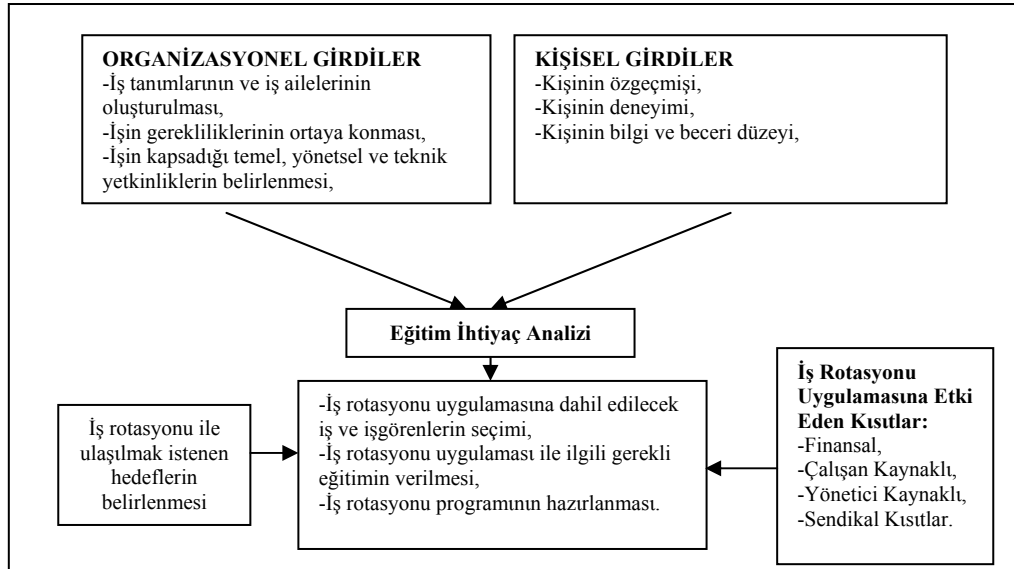
<sup>264</sup> Winzenried, a.g.e., p. 76.

<sup>265</sup> Chadha, a.g.m., p. 322.

## 2. İŞ ROTASYONU UYGULAMA SÜRECİ

İş rotasyonu uygulama sürecindeki basamaklar oldukça kapsamlı ve uzun süre gerektiren çalışmalardır. Üst yönetimin ve İK Departmanı'nın bu planlamayı iyi yapması gerekmektedir.

İş rotasyonu uygulamasında belli aşamalar klasik ve değişmeyecek basamaklar da olsa, rotasyon programının hazırlanması, uygulamaya dahil edilecek işgörenlerin seçimi ya da bireysel kariyer planlarının oluşturulması gibi evreler için genel geçerli bir modelden bahsetmek mümkün değildir. İşletmenin yeni ürün pazarlarına girmesi, küçülmesi ya da yeni teknolojik yatırımlar yapması şüphesiz iş rotasyonu uygulama süreçlerinin de yeniden gözden geçirilmesine neden olmaktadır. Örneğin, yeni teknolojik yatırımlarda daha önceden yapılan eğitim ihtiyaç analizleri yeterli kalmamakta; kişi yetkinlikleri ve performans kriterleri de yeni faaliyet alanlarına göre değişmek zorunda kalmaktadır. Bunun sonucunda da bambaşka iş rotasyonu programları ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, iş rotasyonu uygulama sürecine işletme vizyon ve misyonu gibi sabit kalmayan, esnek ve değişebilir işletme stratejilerinden biri de denilebilir.



Şekil 6: İş Rotasyonu Uygulama Süreci<sup>266</sup>

<sup>266</sup> Hazzard – Mautz – Wrightsman, a.g.m., p. 29-30.

Bir sonraki bölümde de değinildiği üzere, iş rotasyonu uygulamalarını etkileyen birçok etmen bulunmaktadır. Bir firmanın büyük ölçekli ya da küçük ölçekli olması ya da çalışanların profili, iş rotasyonu uygulama kararlarında da önemli rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışanlar için sabit ve dünya üzerinde geçerli bir rotasyon planı oluşturmak mümkün değildir.<sup>267</sup>

İş rotasyonu uygulamasına geçilmeden önce firma tarafından en baştan iş grupları, iş aileleri belirlenmekte; bunlar arasından rotasyona dahil olacak iş sahaları seçilmektedir. İşgörenler arasında da yetkinlik değerlendirme çalışmaları yapılmakta; kimin hangi işleri yapabileceği ortaya konmaktadır. Çalışanlar duyuru panoları ve seminerler vasıtası ile bilgilendirilmekte; onların da rotasyon konusundaki görüşleri alınmaktadır. Ayrıca, bilgilendirme toplantıları sırasında rotasyon uygulamasına katılmak isteyenlerin de talepleri alınmaktadır. İK departmanı da, hangi çalışanın ne tür bir iş alanında rotasyon edileceğini belirlemektedir. Rotasyon planı sadece mesai ya da vardiya saatleri içerisinde değil ayrıca fazla mesailer için de yapılmaktadır. Buradaki önemli bir konu da, uygulama içerisinde geri-bildirim mekanizmasının kurulması ve çalışanların hangi işler üzerinden değerlendirileceğinin de belirlenmesidir. İş rotasyonu uygulamasına başlanmadan önce, bu konuda deneyimli büyük ölçekli firmalardan ya da danışmanlık hizmeti veren kuruluşlardan ‘know-how’ alınmak suretiyle hem zamandan tasarruf sağlanılmakta; hem de, uygulamada tecrübesizlikten doğacak hatalar da giderilmektedir. Aşağıda aşama aşama iş rotasyonu uygulama sürecinden bahsedilmektedir.

### **2.1. İş Analizi ve İş Tanımlarının Yapılması**

Bu bölümde anlatılanlar, kurumsallaşmış tüm işletmelerin iş değerlemesinde, İK planlamasında ve TKY bünyesinde yapmaları gereken en temel basamakları oluşturmaktadır. Ancak, iş rotasyonu planlamasına geçmeden, uygulama ve planlama sürecine temel oluşturan bu aşamalardan bahsetmemek sürecin eksik kalacağı yargısını ortaya çıkaracağından iş tanımlarının, iş ailelerinin oluşturulmasına ve işin gerekliliklerinin ortaya konmasına kısaca yer verilecektir.

---

<sup>267</sup> Jaturanondo - Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1837.

### **2.1.1. İş Analizinin Yapılması**

İş analizi işin kendisini inceleyen, işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini, kısacası, işin ne olduğuna dair bilgileri sunan bilimsel yöntemlerle yapılan bir çalışmadır. İş analizi, işin niteliğini, niceliğini, gereklerini ve çalışma koşullarını ortaya koyan bir aşamadır. İş analizi sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmaktadır.<sup>268</sup> İş analizinde gözlem, anket ve mülakat gibi yöntemlerle işlere ait işlevler, çalışma alanları, işgörende bulunması gereken özellikler ve işin fiziksel gereklerine dair bilgiler alındıktan sonra iş tanımlamasına geçilmektedir.

### **2.1.2. İş Tanımlarının ve İş Ailelerinin Oluşturulması**

İş rotasyonu uygulamasının ilk basamağı olan iş tanımlarının yapılması ve iş ailelerinin oluşturulması aslında bir işletme için olmazsa olmaz aduımlardan bir tanesidir. Bunun için öncelikle işletme içerisinde bir iş analizi komitesi oluşturmaktadır. İlk olarak işletme içerisindeki en kalabalık, masa sayıtsı olarak en geniş bölüm ele alınmaktadır. Çalışma öncelikle bir bölümden başlatılmakta ve daha sonra işletme geneline uygulanmaktadır. Bölüm içerisindeki her bir pozisyon için bilgiler alınmakta ve iş tanımları ortaya çıkartılmaktadır. Bu süreçte sadece bölüm yöneticisinin ve İK Departmanı'ndan bir yetkilinin bulunması yeterli görülmemektedir. Personel değerlendirmesine, iş rotasyonu planlarına ve diğer başka pek çok uygulamaya zemin teşkil edecek bilgilerin oluşturulması geniş kapsamlı olarak ele alınmalıdır.

İş ailelerinin ve tanımlarının basit, karmaşık ve birbirine girişken olmaması gerekmektedir ki, bir işte çalışan birinin diğer bir işe geçtiğinde geçmiş işi tekrarlamaması ya da yine aynı monotonluğu sürdürecekt tarzda çalışmaması sağlanmalıdır. İş tanımlaması ile iş analizinden alınan verilerle işe ait bilgilere daha açıklık ve netlik kazandırılmaktadır. İş tanımlarında işin özellikleri, yararları, gerektirdiğı yetenekler ve sorumluluklar ve işin içeriğı işlenmektedir. İş ailelerinin oluşturulması iş tanımlamalarından sonra gelmektedir.

---

<sup>268</sup> Sabuncuoğlu, a.g.e., s. 52.

İş ailesi kavramı, aynı ve benzer görevleri ortaya çıkaran uzmanlık ya da uzmanlık ötesi beceriler, yetkinlikler gerektiren işlerin toplandığı bir kavramdır. Bir iş ailesi içerisinde bulunan işler, içerik bakımından yakınlık ya da benzerlik göstermektedir ki, bu da iş ailesi içindeki görevlerin ortaya konma tarzı ile ilgilidir. Diğer bir yakınlık ise, yine aynı iş ailesi içindeki işleri ortaya koymak için benzer veya yakın yetkinliklere sahip olunmasıdır. Burada iş ailesi kavramını ‘yetkinlikler takımı’ olarak da tanımlamak mümkündür. İş ailesi içindeki işler, hiyerarşik açıdan aynı seviyede ve çalışanların yetkinlikleri açısından da aynı beklenti içerisinde dir.<sup>269</sup>

Almanya’daki araba üreticisi Volkswagen firması, yetkinlikler sistemini ve buna bağlı iş rotasyonu uygulamalarını ve yönetici gelişimini, düzenlediği iş aileleri ve iş aileleri yığışmaları sistemi ile yürütmektedir. Firma öncelikle iş ailelerini belirlemiş daha sonra teknik ve ticari yetkinlikler adı altında bu iş ailelerini gruplandırmıştır. Teknik ve ticari yetkinliklerin neler olduğu ve içerikleri de firma tarafından açıkça ortaya konduktan sonra her bir iş ailesi grubu içindeki iş ailesinin kendi arasında detaylı görev listeleri belirlenmiştir. Örneğin, Lojistik ve Satın Alma Bölümü teknik yetkinlikler başlığı altında varsayılmış ve buna ait planlama, satın alma, lojistik, depolama gibi alt iş ailesi grupları yerleştirilmiştir. Yine her bir iş ailesi grubuna ait yetkinlikler ve kariyer yolları da ortaya çıkartılmıştır. Burada kariyer yolları ile kast edilen, kariyer sisteminin yatay ve dikey olarak nasıl işleyeceği ve pozisyonlar arasında geçişlerde ne gibi koşullar isteneceğinin belirlenmesidir. Kişisel kariyer planları sürecin daha sonraki aşamalarında yer almaktadır. Burada ele alınan konu, A yöneticiliğine ulaşmak için gerekli koşulların ne olduğunun; ya da, B bölümüne geçmek için yerine getirilmesi gerekenlerin tespit edilmesidir. Kısacası, farklı kariyer hedefleri için izlenebilecek rotasyon noktaları ve kariyer istasyonları ortaya konmaktadır.<sup>270</sup> İş rotasyonu uygulamasına bir örnek vermek gerekirse, VW firmasında, “Tüm Araç Kalite Güvenliği” pozisyonuna gelmek için şu iş rotasyonu yolları tavsiye edilmektedir:<sup>271</sup>

- İç Donanım İş Ailesi Grubunda “İç Donanım Dizaynı Bölümü”nde rotasyon,

---

<sup>269</sup> von der Ruhr, Jutta– Bosse, Niels, “Job Rotation and Job Families: das Job-Family-Konzept bei der VW AG- eine neue prozessorientierte Perspektive für Job Rotation”, *Handbuch Personalentwicklung* içinde, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2006, pp. 389-406, p. 392.

<sup>270</sup> A.e., pp. 395-396.

<sup>271</sup> A.e., p. 396.



- Satın Alma ve Lojistik İş Ailesi Grubunda “Direkt Hammadde Satın Alma Bölümü”nde rotasyon,
- Tüm Araç İmalatı İş Ailesi Grubunda “Montaj Bölümü Kalite Güvenliği”nde rotasyon,

pozisyona ulaşmada tavsiye edilen iş rotasyonu istasyonlarını oluşturmaktadır. Bu hedefleri de gerçekleştirdikten sonra çalışan yönetici adayı havuzuna dahil edilmektedir. Burada unutulmaması gereken konu, iş rotasyonu uygulamasının kariyer planlamasında bir standartlaşmadan öte kişisel potansiyeli geliştirici yönde kararlar aldığı ve her zaman yenilikçi davranarak kişisel bazda kariyer hedeflerini ve yollarını yenilediğidir. Ancak yine yukarıda da görülmektedir ki, kişi böylelikle kendini farklı iş ailesi gruplarında yetiştirmiş olmaktadır. Yıllık kariyer planlamalarının aktüel ve esnek bir biçimde yapılması ile departmanlardaki iş rotasyonu arz ve talep koşulları da bu sayede birbiri ile dengelenmektedir. Bu da iş rotasyonu ruhuna ters olmayan bir uygulama tarzıdır. Denilebilir ki, iş ailesi ve buna bağlı kariyer yolları belirleme çalışmaları iş rotasyonu için birer ‘menü’ oluşturmaktadır. Yine vurgulamak gerekir ki, iş rotasyonu içerisinde kişisel gelişim ve yönetici yetiştirme sürecinde, çalışanın aynı iş ailesi grubu içinde mi yoksa farklı iş ailesi gruplarına mı aktarılacağı da belirlenmektedir. Bu belirlenirken de, çalışanın kendisinin uygun görüldüğü veya görülebileceği pozisyona ait tüm detaylı karakterlerin ortaya dökülmesi gerekmektedir.<sup>272</sup> Buna ilişkin performans standartlarının ve işin gereklerinin belirlenmesi aşağıdaki bölümde detaylı olarak aktarılmaktadır.

### **2.1.3. İşin Gereklerinin, Yetkinliklerin ve Beceri Havuzlarının Belirlenmesi**

Beyaz ve mavi yakalı çalışanlar açısından gelişim alanlarının ve hedeflerinin belli olması için temel, teknik ve yönetsel yetkinlikler oluşturulmaktadır. İşletme faaliyet alanına göre oluşturulacak yetkinlik alanları da farklılık göstermektedir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için teknik yetkinlik sahası daha genişken; hizmet sektöründe bu alan biraz daha dar olabilmektedir. Örneğin, otobüs üretimi alanında faaliyet gösteren bir otomotiv firması teknik yetkinlikler içerisinde beceri

---

<sup>272</sup> Morris, a.g.m., p. 273.

alanlarını belirledikten sonra çalışanlarını çalışma hayatları boyunca en az 25 yetkinlikte geliştirecek şekilde yetiştirmektedir. Bir işçinin çalıştığı alan örneğin otobüs gövdesi ise, daha sonra kapı ve kapak takma uzmanlığı konusunda eğitim görmektedir. Sonraki altı ay da diğer bir beceri alanında, örneğin orta kayağı takmak için eğitim almaktadır. Beceri havuzlarının oluşması ile özellikle mavi yakalı çalışanların belli bir uzmanlığa gelebilmek için hangi alanlarda yetiştirileceği belirlenmekte ve daha sonra üretim alanının herhangi bir aşamasında ustabaşı, şef olarak istihdam edilebilmektedirler.<sup>273</sup> Buna kısaca, ‘polivalans tabloları’nın da hazırlanması denilebilmektedir. Bu tablolarda mavi yakalılar için geçerli teknik beceri listesi ve hangi çalışanın hangi teknik uzmanlıkta hangi seviyede olduğu gösterilmektedir.

Çalışanın hangi beceri havuzunda geliştirileceğinin belirlenebilmesi için çalışanın işe alım sürecinde iyi değerlendirilmesi ve iş rotasyonu süresi boyunca çok iyi gözlenmesi gerekmektedir. Örneğin, el becerisi bulunmayan bir çalışanın e becerisi gerektiren işlerde çalıştırılmak istenmesi ortaya olumlu sonuçlar çıkarmamaktadır. Ya da baştan eğitimi verilmemiş bir işin çalışana yüklenmesi ve çalışanın bu konuda hiçbir bilgisinin olmaması iş kazalarına bile sebebiyet verebilmektedir.<sup>274</sup> Japonya’da işgörenlerin bütün beceri havuzlarında yetişmesi öngörüldüğünden iş rotasyonu bu nedenle uzun bir döneme yayılmaktadır. Çalışan, ilk on yılda işlerin hepsini yapabilecek, bütün becerilerde deneyim kazanabilecek kapasitede yetiştirilmekte ve sonrasında “tüm bu işlerden sorumlu uzman” haline gelmektedir. Şirkette açılan veya boşalan pozisyonlara yapılacak atamalarda farklı beceri alanlarında kendilerini geliştirmiş kişiler öncelikle ele alınmaktadır.<sup>275</sup>

#### **2.1.4. Standart Performans Kriterlerinin Belirlenmesi**

Bir adayın gideceği pozisyonla ilgili değerlendirme şartlarının daha önceden belirlenmesi gerekmektedir. Burada önemli olan hem işin gerekliliklerinin hem de

---

<sup>273</sup> Güzelay, a.g.m., s. 3.

<sup>274</sup> Alster, a.g.m., p. 39.

<sup>275</sup> Ichniowski, Casey - Shaw, Kathryn, “The effects of HRM systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants”, *Management Science*, vol. 45, Iss. 5, May 1999, pp. 704-721, p. 706.

çalışanın kalifikasyonlarının ve kariyer taleplerinin birbiri ile örtüşüyor olmasıdır.<sup>276</sup> Performans kriterlerinin esas ortaya çıkmaya başladığı süreç, işin tanımının yapılmaya başladığı zamandır. İşin tanımının iyi ve ayrıntılı bir şekilde yapılması ve o işten beklenen performansın da ortaya konmasını gerektirmektedir. Beklenen performans ile kastedilen, o işi gerçekleştirirken ortaya konması hedeflenen sayısal ve davranışsal kriterlerdir. İş rotasyonu uygulama komitesi bir çalışanın rotasyon edilmesi hususundaki kararını bireyin gelişim çizgisine ve bu performans kriterleri bazındaki değerlendirilmesine göre yapmaktadır. Çalışanın, gideceği bölümün ya da pozisyonun yetkinliklerini karşılayacak ölçüde performansla sahip olması gerekmektedir.<sup>277</sup> Ya da düşük performans gösteren çalışanlar için bunun nedenleri araştırılmalı işinden bıkkınlık duyuyorsa bunu gidermek açısından kişisel gelişimi de sağlayıcı iş rotasyonu kararları verilmektedir.

Tablo 5: İş ve Pozisyonlar Bazında Standart Performans Kriterlerinin Belirlenmesi<sup>278</sup>

İş	Pozisyon					Çalışan										
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5						
Uzman						Müşteri İlişkileri Uzmanı					Mustafa San					
Yaratıcılık	.					Yaratıcılık	.				Yaratıcılık	.	.			
Takım Çalışması				.		Takım Çalışması			.		Takım Çalışması				..	
Prezentasyon			.			Prezentasyon			.		Prezentasyon	.	.			
Proje Yönetimi					.	Proje Yönetimi			.		Proje Yönetimi	.			.	.
Mobilite		.				Mobilite		.			Mobilite		..			
						SAP R/3			.		SAP R/3			.	.	
						İngilizce			.		İngilizce			..		

∴ gelişmeye açık alanlar

Örneğin, Tablo 5’te görülen standart performans kriterleri bazında değerlendirilen bir çalışan, Müşteri İlişkileri Uzmanlığı pozisyonunda olması gerekli görülen kriter ve başarı düzeylerini iki kriter açısından yerine getirememiştir. Yapılan değerlendirme sonucu, çalışanın prezentasyon ve proje yönetimi konularında gelişmeye açık yönlerinin olduğu belirlenmiştir. Vazgeçilmesi ya da kaybedilmesi

<sup>276</sup> Breisig, Thomas – Krone, Frank, “Job Rotation bei der Führungskräfteentwicklung: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung”, *Personal*, vol. 51, no. 8, 1999, pp. 410-414, p. 411.

<sup>277</sup> Cheraskin - Campion, a.g.m., p. 32.

<sup>278</sup> Trost, Armin, “Training & Development”, *Human Resource Management*, University Furtwangen, 2005, <http://www.armintrrost.de>, 25.04.2007.

düşünülmeyecek bu kişi için İK departmanı, gelişmesi gerekli görülen yönleri geliştirmeye yardımcı olacak şekilde rotasyonu kararları alabilmektedir. Görüldüğü üzere performans kriterleri iş rotasyonu kararları için yön verici olmaktadır.

Performans kriterleri ve işlerin zorluk dereceleri iş aileleri bazında ya da bir bölüm içerisindeki işler arasında yapılabilmektedir. Örneğin, bir banka şubesinde yapılan işler dört farklı gruba ayrılmıştır. Grup A'daki işler, şube içerisinde yürütülen, yeni giren eleman tarafından dahi kolaylıkla kısa sürede yapılabilecek basit görevleri içermektedir. Grup B'deki işlere geçildiğinde, başarıma süresi olarak daha uzun, içeriği daha kompleks işler gruba dahil edilmektedir. Grup C ve son olarak Grup D'de yine başarıma süresi uzun, daha çok uzmanlık gerektiren işler ele alınmaktadır. Tüm bu gruplar ve gruplara ait işler listelenmekte ve çalışanların hangi görevlerde ne kadar süre ile yer aldıkları tespit edilmektedir. Ancak yine buna geçmeden önce, bir grup içerisinde ne kadar süre ile kalınması gerektiğinin de belirlenmesi gerekmektedir. Grup A işleri için 4-6 aylık bir süre yeterli olurken; Grup D'deki işleri öğrenme konusunda en az 1 yıl çalışma süresi gerektiği belirtilmektedir. Her bir gruba geçişte dikkate alınması gereken, kişinin diğer yetkinlikleri de beraberinde barındırıyor olmasıdır. Örneğin, Grup D'deki işler yöneticilik nosyonu da gerektirdiği için çalışanın bu kriterler ve performans sonuçları üzerinden değerlendirilmesi ve geçişin bundan sonra yapılması gerekmektedir.<sup>279</sup>

### **2.1.5. İş Rotasyonu Programına Dahil Edilecek İşlerin Belirlenmesi**

İş rotasyonuna dahil edilecek işlerin belirlenmesinde çok farklı görüşler ortaya çıkmaktadır. Bazı yazarlar kritik sayılabilecek ve uzmanlaşmayı gerektiren işlerin iş rotasyonuna dahil edilemeyeceğinden bahsederken bazı diğer yazarlar da bütün işlerin değişim programına alınması gerektiğini belirtmektedirler. Bu sayede, çalışanların kendi kendilerini daha iyi geliştirebilecekleri ve tanıyabilecekleri düşünülmektedir. Yine de çok tehlikeli ve uzun süreli deneyim ve bilgi birikimi gerektiren işler iş rotasyonu programına alınmamaktadır.

Tüm işlerin programa dahil edilmesi yapılan işin maliyet hesaplamasında da zorluk yaratmaktadır. Bir işi birden fazla kişi yapmış olduğundan her bir çalışanın

---

<sup>279</sup> Chadha, a.g.m., pp. 319-320.

yetenekleri aynı seviyede olmadığı zaman işin zorluk derecesi artmaktadır. Ayrıca, çalışanlardan var olan tüm işleri başarması da istendiği için daha yüksek kişisel esneklik talep edilmiş olmaktadır. Her bir çalışanın bu duruma karşı içindeki bariyeri aşması zor olduğundan tüm işlerin programa dahil edilmesi ya da edilmemesi önemli bir konu arz etmektedir.<sup>280</sup>

## **2.2. Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması**

Eğitim ihtiyaç analizinin yapılması, iş rotasyonu ile organizasyonel bazda ve kişisel bazda ulaşılmak istenen hedeflerin de bir bakıma ortaya konmasıdır. Eğitim ihtiyaç analizi ile, organizasyonun belirli eksiklikleri tespit edilmekte ve sorunların nasıl giderileceği belirlenmektedir. Çalışanlar düzeyinde de, eğitim ihtiyaç analizi yapılarak kişinin işteki temel ve teknik davranış, bilgi ve beceri düzeylerinin nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiği belirlenmektedir. İş rotasyonu etkinliğinin ölçümü kısmında da belirtilen modellerin içeriğinde ilk aşamada genellikle ve öncelikle eğitim ihtiyaç analizinden başlanmaktadır.

### **2.2.1. Organizasyon Analizinin Yapılması**

İşletmenin analizi işletme ürün ya da hizmetlerinin ileride nerede duracağı, gelecek yatırımları ve bu yatırımlar için kaç uzman personele ve yöneticiye ihtiyaç duyulacağı gibi analizler bu aşamada ortaya konmaktadır. İşletme insan kaynağından diğer kaynaklarına kadar tüm şartlarını belirlemekte, iş rotasyonu için uygun noktada olup olmadığını tespit etmektedir. Kriz ya da küçülme dönemlerinde iş rotasyonu programlarının askıya alınması, çalışanların kariyer çizgilerinde ya da eğitim faaliyetlerinde duraksama hissetmesi elde edilmek istenen pozitif etkileri ortadan kaldırmaktadır. Bu nedenle, işletmenin iç ve dış çevre şartlarını analiz ederek iş rotasyonu için kaynak ve kapasite durumunu ortaya koyması gerekmektedir. İşletme analizinde ayrıca genel anlamda insan kaynaklarının bulunduğu durum ile ilgili analiz de yapılmaktadır. Çalışanlar arasındaki destek ve güven düzeyi, insan ilişkileri, aidiyet duygusu, çalışma hayatından memnuniyet ve işteki performans seviyeleri bir örgütte iş

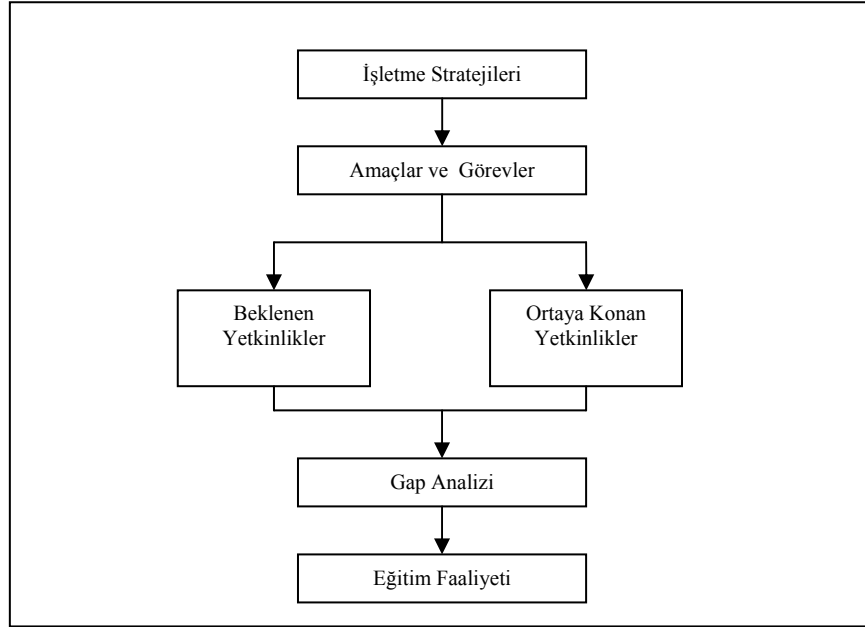
---

<sup>280</sup> Steffen, Reiner, "Die Berücksichtigung von Job Rotation und teilautonomen Arbeitsgruppen in der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostentheorie", *Die Betriebswirtschaft*, vol. 38, no. 3, 1978, pp. 421-433, p. 426.

rotasyonu sisteminin yayılıp yayılmayacağı ve nasıl kurgulanması gerektiği konusunda bilgiler vermektedir.

### 2.2.2. Kişi Analizi Yapılması

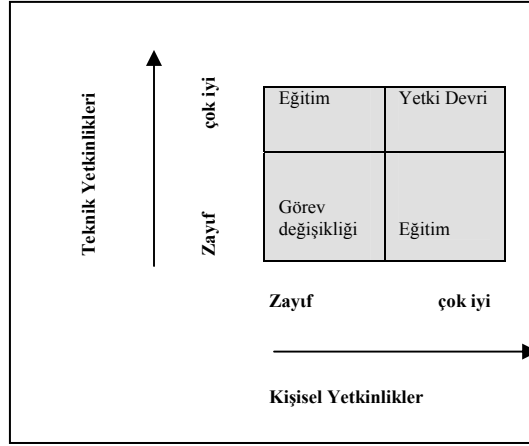
İK Departmanı, kişisel değerlendirmeleri performans sonuçları ile elde etmektedir. Kişisel analiz, beklenen ve ortaya konan yetkinlikler arasındaki farkın analiz edilmesiyle yapılmaktadır. Bu farkın sıfır olması hiç iş rotasyonu olmayacağı anlamına gelmemektedir. Buradaki sonuç, iş rotasyonunun kişisel anlamda uygulama amacını belirleyen bir sonuçtur. Farkın nelerden kaynaklandığı tespit edilmekte ve eğitim faaliyeti aşamasına geçilmektedir.(bkz.Şekil 7)



Şekil 7: Yetkinlik Bazlı Kişisel Analiz<sup>281</sup>

Çalışanın performans değerlendirme sonucu elde ettiği değerlendirme puanı değerlendirme matrisine (Şekil 8) yerleştirilmekte ve orada kariyeri ve kişisel gelişimi ile ilgili kararlar verilmektedir.

<sup>281</sup> Freiboth et.al., a.g.m., pp. 358-359.



Şekil 8: Değerlendirme Matrisi<sup>282</sup>

Yukarıdaki matristen de görüldüğü üzere, iş rotasyonu her bir dört noktaya da yerleştirilebilecek bir stratejidir. Performans değerlendirme sonucu düşük çıkan bir çalışan dahi zayıf yönlerini geliştirmeye yönelik iş rotasyonu kararlarında yer alabilmektedir. Yetkinliklerden sadece biri bazında olumsuz bir değerlendirme yapıldığında dahi, kişinin gelişimine ve kazanılmasına yönelik iş rotasyonu kararları verilebilmektedir.

### 2.3. İş Rotasyonu ile Ulaşılmak İstenen Hedeflerin Belirlenmesi

Çalışmanın birinci bölümünde yer alan iş rotasyonu hedefleri işletmenin iş rotasyonu planlamasına yön vermede belirleyici bir rol oynamaktadır. İşletmenin belirleyeceği bu hedefleri hiyerarşik kademede de ayırmak mümkündür. Örneğin, bir işletmenin mavi yakalılar düzeyinde iş kazaları, meslek hastalıkları sayısını düşürmek gibi bir amacı olduğunda oluşturulacak iş rotasyonu planı tamamen farklı olacaktır. Hedefler doğrultusunda bireyler bazında belirlenen iş rotasyonu planları da değişmektedir. Yönetici adayı havuzu oluşturmak ve bu havuzdakileri bir yönetici olarak yetiştirmek gibi bir hedef seçilmesi, bundan sonra sayılacak her bir iş rotasyonu uygulamasının bir önceki örneğe oranla daha farklı bir şekilde ele alınmasına neden olmaktadır.

<sup>282</sup> Uluslararası bir firmanın eğitim kataloğundan alınmıştır.

## 2.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

İK Planlamasının yapılmasının buradaki amacı, bilinen planlama şekli içerisinde, personel gereksinmesinin dengelenmesi ile birlikte ileride işletmenin kaç yöneticiye ihtiyaç duyacağını belirlemek; gelecekte yaşanması olası teknolojik gelişmelerle bu teknolojileri kullanacak mavi ve beyaz yakalı personelin sayısına ve eğitimine karar verilmesidir. Buradaki planlar ileride belirlenecek olan kişisel bazda rotasyon planlarına yön vermektedir. Kimlerin yönetici potansiyeli havuzunda olduğu ya da kaç teknisyene sahip olduğu buradaki planlar doğrultusunda ortaya çıkartılmaktadır.

## 2.5. İş Rotasyonu Uygulamasına Dahil Edilecek İşgörenlerin Seçimi

Uygulamaya dahil edilecek işgörenlerin seçimi, kişisel analiz sonucunda işletme hedeflerinin de belirlenmesi ile rotasyona dahil olacak işgörenlerin seçimine karar verilmesidir. En başından işler tanımlanmış ve işlerin ne istediği belirlenmişti. Daha sonra kişiler analiz edilmiş ve bu çalışanlarla neler yapılabileceğine karar verilmişti. Son aşamada da, işletme amaçları (genel ya da hiyerarşik kademe düzeyinde) belirlenerek bu amaçlara uygun iş rotasyonu planlarına doğru gidilmektedir. Kısaca denilebilir ki, işletme elindeki malzemelerle ulaşmak istediği noktaya göre (işletme ve kişisel bazda) farklı farklı planlar oluşturmaktadır. Bu planlara uygun rotasyona tabi tutulacak mavi yakalı ya da beyaz yakalı işgörenlerin ve hatta yöneticilerin seçiminde objektiflik ilkesine dikkat edilmelidir. Herkes, arzu ettiği yere gitmek ya da departman yöneticileri sadece istedikleri kişilerle çalışmak isteyecekleri için 'adam kayırmanın' önüne geçebilmek amacıyla işgören seçiminin prosedürlerle ya da performans sonuçları ile ilişkilendirilmiş olması gerekmektedir.<sup>283</sup> İş rotasyonuna dahil edilecek üyelerin belirlenmesindeki bir temel esas da, çalışanların iradelerine başvurulmasıdır. Sisteme dahil olmak istemeyen kişiler zorlanmamalı; ancak, onlara uygulama ile ilgili kafalarındaki soru işaretlerini yanıtlayıcı bilgiler verilmelidir. Örneğin, Kanada'da faaliyet gösteren GM (General Motors) firması, üretim bandında çalışan mavi yakalıları iş rotasyonuna tabi tutmadan önce onların görüş ve isteklerini almaktadır. Burada da görülmüştür ki, bazı işgörenler iş rotasyonuna istekliken bazıları isteksiz

---

<sup>283</sup> Bennett, a.g.m., p. 9.



davranmışlardır. Ancak bilgilendirmeler sonucunda çalışanlardaki istek düzeyi de arttırılmıştır.<sup>284</sup>

Kendi ülkeleri dışında görev alacak çalışanların bu karara uygun olup olmadığı, mesleki yeterliliklerinin yanı sıra, büyük ölçüde gidilecek ülkedeki yerel yaşam ve çalışma koşullarına ve isteklilik durumlarına göre belirlenmektedir. Bu nedenle adaylar çok dikkatli bir şekilde seçilmekte ve görevlerine sıkı bir şekilde hazırlanmaktadır. Uluslararası boyuttaki bir rotasyon uygulaması için eleman seçimindeki en temel kritik noktalardan bir tanesi de yabancı dil konusudur. Genelde uluslararası pazarlarda faaliyet gösteren işletmeler elemanlarının, özellikle uzman ve yönetici seviyesindeki personelinin en başta 'ingilizce' iletişim kurabilmesini talep etmektedir. Ayrıca gidilen ülkenin de dilinin öğrenilmesi, buna istekli olunması da iş rotasyonuna dahil edilecek çalışanların seçim ve atama kriterlerinin başında gelmektedir.

Bazen de iş rotasyonuna tabi tutulacak işgörenlerin seçiminde, üst yönetim ya da İK Departmanı'nın kararlarının yanı sıra çalışanların da talepleri ya da istekleri göz önüne alınmaktadır. Çalışanın performansına, bilgi ve beceri düzeyine göre bu talep ve görüşler değerlendirilmekte; bunun sonucunda da, iş rotasyonu uygulaması kararı alınabilmektedir. Bu tür taleplerin gelme sebebi, çalışanın bölümündeki iş arkadaşlarından ya da şefinden memnun olmaması ya da bir terfi beklentisi içerisinde olmasıdır. Bu tür bir uygulama pek yaygın olan bir uygulama çeşidi değildir. İş rotasyonunun prensibinde, işletmenin iş rotasyonu ile ilgili hedefler ortaya koyması ve çalışan için de bir kariyer planı oluşturması ve bunu işletme hedefleri ile bütünleştirmesi gelmektedir.<sup>285</sup> Kişisel sıkıntılar, performans değerlendirme görüşmelerinde dile getirilmekte ve öncelikle başka yollarla çözüm aranması yolu tercih edilmektedir.

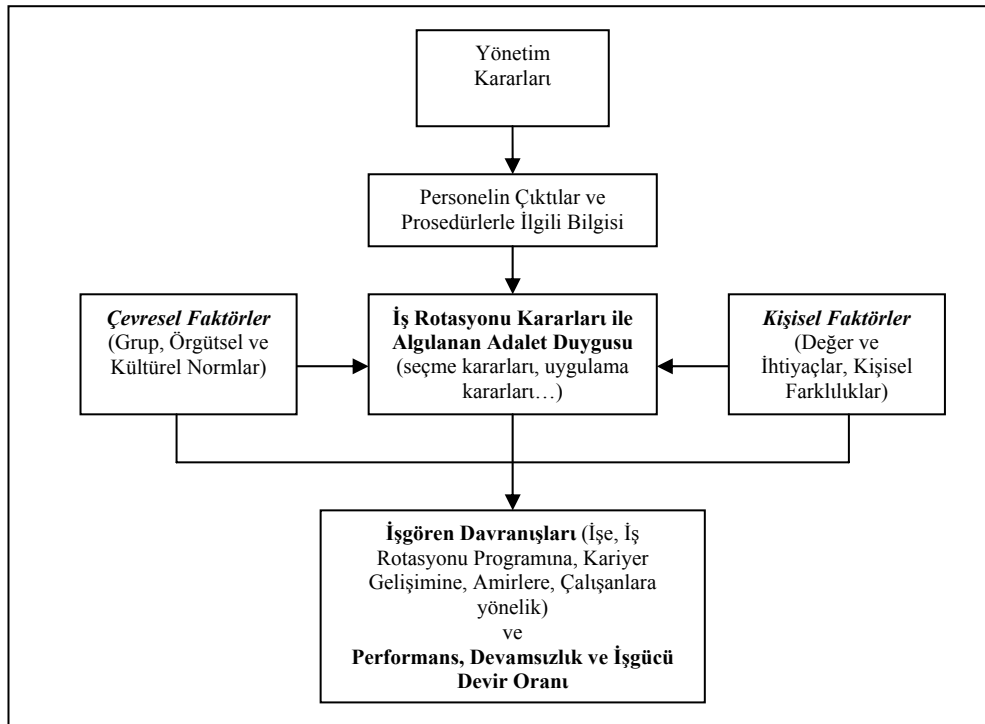
Şekil 9'dan görüleceği üzere, iş rotasyonu kararları sonuçta işgören performansını ve işletme verimliliğini etkileyen bir süreçtir. İş rotasyonu uygulamasına kimlerin dahil edileceği, iş rotasyonu sıklığı ve hangi departmanların, hangi işlerin bu uygulamada yer alacağı kararları uygulamadan olumlu sonuçlar alınabilmesi açısından kritik evreler olarak gözükmektedir. Burada tekrar vurgulanmalıdır ki, her bir aşama

---

<sup>284</sup> Vezina, a.g.e., p. 2.

<sup>285</sup> Jaturanondo - Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1838.

için, özellikle işgören seçimlerinde, prosedürler oluşturulması direkt olarak kişilerin adalet duygusunu etkileyen konulardır. Şu da unutulmamalıdır ki, işletmeler bazen ne kadar sistematik ve planlı uygulamalar yapsalar da algılanacak adalet duygusu kişiden kişiye değişebilmektedir. İş rotasyonuna dahil edilecek işgörenlerin seçiminde kimin hangi işe yerleştirileceği de eşleştirilmeye çalışılırken, açık pozisyonların, görevlerin intranet aracılığı ile tüm işletme çalışanlarına duyurulması da uygulamaya pozitiflik katabilmektedir. Çalışanlara bu tür teknik bir destek sağlanması çevresel faktörlerin içerisinde yer almaktadır. Çevresel faktörlerde ele alınan kültürel normların sonucu, kişi bulunduğu ortama ve ilişki yapılarına bağlı olarak iş rotasyonu kararlarının adil ve doğru olup olmadığı inancına da varabilmektedir. Örneğin, personel ile amirler arasında ilişkilerin mesafeli olduğu bir kültürde zaten alınan kararlar çalışan tarafından çok fazlası ile yorumlanmamaktadır.<sup>286</sup>



Şekil 9: İş Rotasyonu Kararlarına Yönelik Algılanan Adalet Duygusu ve Tepkiler Modeli<sup>287</sup>

<sup>286</sup> Burke – Moore, a.g.m., pp. 132-134..

<sup>287</sup> Burke – Moore, a.g.m., p. 132.

İş rotasyonuna dahil edilecek kişiler belirlenirken bilgi teknolojilerinden de yararlanılmaktadır. Daha önceden oluşturulmuş yazılım programlarına kişisel tüm bilgiler girilmektedir. Aşağıda sözü edilen karar alma kriterleri ve kişisel bazda puanlamaları belirlendikten sonra öncelikli ve de alternatif çalışanlar ortaya konmaktadır. Bununla birlikte, amirlerin, çalışma arkadaşlarının ve kişilerin kendi düşünceleri de ele alınmaktadır. Ancak şu da belirtilmelidir ki, işletme içerisinde adalet sağlamak için tüm işgörenlerin iş rotasyonuna dahil edilme gibi bir şartın işletme yönetimi tarafından kabul edilmemesi gerekmektedir. Özellikle iş rotasyonunun motivasyonu ve iş yapma nitelik ve becerisini arttırdığına yönelik inanç bazı yönetim kararlarını tüm işgörenleri bu sürece dahil etme yönüne itebilmektedir. Yapılan araştırmalar da göstermiştir ki, uygun olmayan iş rotasyonu kararları işletme içerisinde daha çok patolojik, fonksiyon içi şikayetlere, depresyon ve kazalara neden olmuştur. Burada şüphesiz, daha sonra da bahsedileceği üzere, kişinin isteği ön plana çıkmakta; uygun görülen aday dahi isteksiz olduğu iş rotasyonu kararı sonucunda bazen zarar görebilmektedir.<sup>288</sup>

### **2.5.1. İş Rotasyonu Uygulamasına Dahil Edilecek İşgörenlerin Kriterler Bazında Seçimi**

Rotasyona tabi tutulacak işgörenlerin seçiminden genellikle İK Departmanı sorumlu olmaktadır. Bazı firmalarda da bu üst yönetim tarafından oluşturulan bir komite tarafından sağlanmaktadır. Bu komitede üst yönetimden bir temsilci bulunduğu gibi İK Departmanı uzmanları ve firmadaki her bir bölüme ait yetkili kişiler de komiteye katılmaktadır. İşgörenler arasında karar verilirken, iş ve çalışan profilleri karşılaştırılmakta ve bu yönde kararlar alınmaktadır. Bu süreçte genelde yararlanılan kaynaklar, işgörenlerin özgeçmişleri ve iş rotasyonu talep formları; performans değerlendirme, test ve mülakat sonuçları; ve son olarak, sözlü mülakat değerlendirmeleridir. Son karar alınırken göz önüne alınan iki ana karar kriteri bulunmaktadır: sözel ve sayısal karar kriterleri. Bu karar kriterlerine ait çok çeşitli alt kriterler de bulunmaktadır. Aşağıda bu kriterlere yer verilmektedir.

---

<sup>288</sup> Vezina, a.g.e., p. 4; Freiboth et. al., a.g.m., p. 357.

### **2.5.1.1. Sözel Karar Alma Kriterleri**

İş rotasyonu uygulama sürecinde, uygulamaya dahil edilecek işgörenlerin seçiminde son karar verilmeden önce seçimi yapan kişi ya da kişilerce bazı kriterler göz önüne alınmaktadır. Bunlardan bir tanesi sözel kriterler başlığı altında sayılan, işgörenlerle yapılan mülakat sonuçları, işgörene ait özgeçmiş ve amirlerce sahip olunan kişi hakkındaki fikir, görüş ve intibalarlardır. Sözel kriterlerin ele alınmasında daha çok seçim yapan kişilerin kendi iradeleri ve düşünceleri söz konusu olmaktadır. Belgeler değerlendirildikten ve görüşler paylaşıldıktan sonra komite üyeleri aralarında tartışarak değerlendirme yapmakta ve bir sonuca varmaktadırlar. Sonuç olarak, o kişinin rotasyon için uygun olup olmadığı bir ölçüde tespit edilmektedir.<sup>289</sup>

### **2.5.1.2. Sayısal Karar Alma Kriterleri**

İş rotasyonu uygulama sürecinde iş rotasyonuna tabi tutulacak işgörenlerin seçiminde ve iş rotasyonu programının hazırlanmasında karar alıcılar, “hangi işgörenin” “hangi işe” uygun olduğunu tespit etmek için bazı sayısal değerlendirmeler yapmaktadırlar. Herbir işgören için bir ‘kriter listesi’ oluşturulmakta ve herbir kritere bir ağırlık puanı verilmektedir. Bu kriterler üzerinden sayısal verilerle değerlendirilen işgören, sonuçta bir sayısal değer elde etmekte bu da onun iş rotasyonu için ne kadar uygun olduğunu göstermektedir. Ancak bu kriterler, işin profilinden beklenen yetkinlikleri göstermemektedir. Burada söz konusu olan kriterler için, kişinin bir anlamda iş rotasyonuna uygunluğunu tespit eden kriterlerdir denilebilir. Listenin başında yer alan ‘bilgi, beceri ve yetkinlikler’ daha önce de belirtilen kişi analizindeki standart performans kriterlerinin ölçüsünü belirtmektedir. Bu veri ilgili sonuçların kişiye ait yapılan performans değerlendirme aşamasından almaktadır. Kişi sadece ve sadece temel ve teknik yeterliliği ile iş rotasyonu açısından ölçülemeyeceği için diğer kriterler de belirlenmiştir. Bu uygulama kriterlerin ağırlık puanlarını belirlemek uygulaması açısından zor bir seçenektir. Karar listesinde bulunan ve sayısal olarak değerlendirilen kriterler şunlardır:<sup>290</sup>

---

<sup>289</sup> Jaturanondo – Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1838.

<sup>290</sup> Jaturanondo – Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1839.

- a. Bilgi, beceri ve yetkinlikler: Bu kriter, yabancı dil seviyesi, bilgisayar operasyonları, programlama, analitik beceri, istatistiksel analiz.. gibi tüm genel ve teknik beceri ve yetkinlikleri kapsamaktadır. Buradaki beceri grubu işe alım kriterlerinde ve performans değerlendirmede yer alan başlıklardır. Çalışanları, değişen çevre koşullarında örgüt ve iş yapılarına göre yeniden değerlendirmek ve ona göre bir rotasyon ve kariyer planı yapmak kararların etkinliğini arttırmaktadır.
- b. Bir işte çalışma süresi: Bu kriter de bir çalışanın bulunduğu pozisyonda ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. Bu veri aynı zamanda kişinin o işle ilgili detayları, becerileri yeteri kadar öğrenip öğrenmediğini; iyi bir tecrübe kazanıp kazanmadığını ve verimlilik eğrisinde nerede olduğunu da işaret etmektedir. Çünkü, bir işgören işinde doyum noktasına ulaştıysa ve o işte artık monotonluk düzeyine çıkmaya başladıysa verimlilik ve performans eğrilerinde bundan sonra düşmeler yaşanabilmektedir.
- c. Kıdem: Bu kriter de işgörenin bir işletmede ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. Kıdemi fazla olan ama terfi için potansiyel gözükmeyen bir çalışan için iş rotasyonu kararı vermek o çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu arttırmak ve örgütsel bağlılığı pekiştirmek için iyi bir fırsat olarak görülmektedir.
- d. Yaş: Çalışanların yaşları onların çalışma hayatında ne kadar zaman geçirdiklerinin de bir göstergesi olarak görülmektedir. Araştırmalar da, bir işgörenin yaşça büyük olması bu kişinin iş hayatında daha fazla zaman geçirdiğini; karmaşık ve beklenmedik olaylar karşısında daha realistik davranışlar sergileyebildiklerini ortaya koymaktadır. Yaş aynı zamanda iş rotasyonu kararına olumlu/olumsuz yaklaşmanın da bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.
- e. Davranış: Bu kriter, çalışanın sosyal davranışlarını ölçen ve ortaya koyan bir kriterdir. Çalışan, yeni bölümüne nasıl ve ne kadar sürede entegre olabilmekte; takım çalışmasında nasıl bir performans sergileyebilmekte

ve takım arkadaşları ile nasıl ilişkiler yansıtmaktadır?...gibi konular iş rotasyonu karar alma komitesi tarafından sayısal skala üzerinden değerlendirilmektedir.

- f. Kişisel Karakteristikler: Bu kriter de, zaman yönetimi, düzenlilik, kişisel özgüven gibi kişisel karakteristikleri kapsamaktadır. Kişisel karakteristik yapısı çalışanın iş yapma şeklini, işteki performansını ve çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerini etkilemektedir.
- g. İstek: Çalışanların iş rotasyonu konusunda istekli olmaları iş rotasyonu sürecinin etkin yürümesini sağlayan en önemli etmenlerden bir tanesidir. Özellikle bazı işgörenlerde gözlemlenen, kendilerini tek bir işe saptırdıkları ve kişisel gelişim yönünde hiç bir çaba sarfetmeden o işe bağımlı kalarak uzun yıllar geçirdikleridir. Değişim karşıtı olan bu işgörenlerin iş rotasyonuna önyargı ile bakmaları iş rotasyonu için istekli olmadıklarını ortaya koymaktadır. Bu tür çalışanların bilgi eksikliğinden ya da çekince duymalarından dolayı iş rotasyonuna uzak durmaları verilecek eğitimlerle giderilebilmektedir. Diğer bir taraftan, çalışan istekli dahi olsa yeni işin gerektirdiği yeni çalışma koşullarını beğenmeyebilmektedir. Örneğin, çalışma yerinin değişmesi ya da bir Holding içinde farklı bir işletmeye gidecek olması gibi faktörler istekli çalışanları dahi rotasyon konusunda tereddütlere sevk etmektedir.
- h. Hazır Olma: Bir işgören, diğer bir işe geçmek için istekli olabilmekte ancak, iç veya dış çevre koşulları sebebiyle hazır olamayabilmektedir. Örneğin, ailevi sorunlarının bulunması ya da sağlık sorunları yaşanması gibi nedenler çalışanın iş rotasyonu ile bir başka işe geçmesini ve konsantre olmasını etkileyecek faktörlerdir. Tüm bu detaylar karar alma komitesi tarafından incelenmektedir ve değerlendirilmektedir.
- i. Adaptasyon: Bir çalışanın kendisini yeni bir işe ne kadar çabuk adapte edebileceği de iş rotasyonu uygulama kararının alınmasında önemli bir kriterdir. Yukarıda da sözü edilen iç ve dış çevre faktörler çalışanın adaptasyon sürecinin hızı konusunda önem taşımaktadır. Yeni bir iş için

farklı bir şehre gitmek zorunda kalan bir çalışan, ailesinden ayrı kalması durumunda yeni işine adapte olmakta zorluk çekecektir. Son üç konuda da (istek, hazır olma ve adaptasyon) karar alma komitesinin kendi inisiyatifleri ile kriter ölçümüne gitmeleri oldukça zor gözükmektedir. Burada çalışan ile yapılacak mülakat ya da amirlerinden bu konularla ilgili görüşler alınması karar alınmasını ve sayısal değerlendirme yapılmasını kolaylaştırmaktadır.

Yukarıdaki karar alma kriterleri, mavi ve beyaz yakalı çalışanlar için farklılık gösterebilmektedir. Özellikle fiziksel güç gerektiren işlerde çalışacak işçiler için kuvvetlerinin ya da sağlık durumlarının bu işe uygun olup olmaması da oldukça önemlidir. Bazı çalışanlar bilgi ve beceri bakımından bir işe uygun olsalar dahi sağlık problemleri yüzünden o işe uygun görülemeyebilmektedirler.

Sözü geçen tüm kriterler, karar alma komitesi tarafından bir listeye aktarılmaktadır. Bu listede kriterler ve işletmede yer alan görevlere de yer verilmektedir. Yöneticilerin ve işletmedeki her bir bölümden gelen uzmanların oluşturduğu komite hangi kriterin hangi işte ne kadar yoğunlukta ya da önem derecesinde olduğunu hesaplamaktadır. Bu listeye bir çeşit iş rotasyonu kriterleri bazında “iş profilleri” listesi de denilebilmektedir. Ağırlık dereceleri hesaplandıktan sonra, oluşturulacak ikinci bir liste ile işgörenler her bir görev için karar kriterleri bazında değerlendirilmekte ve ağırlık dereceleri ile çarpılmaktadırlar. Daha sonra her bir işgörene ait ortalama değer alınmakta ve o iş için en çok hangi işgörenin ya da bir işgören için hangi işin uygun olduğu tespit edilmektedir. Bu tür bir değerlendirmeye 360 derece performans değerlendirmesinden alınan sonuçlar da kullanılmaktadır. Performans değerlendirme sonuçları bir önceki pozisyona ilişkin bilgi vereceğinden oluşturulacak bir komite ile bu sonuçlar ve yöneticilerin ve İK Bölümü uzmanlarının değerlendirmeleri ve de iş rotasyonu için düşünülen pozisyon birlikte analiz edilmektedir. Komite tarafından yapılan tüm bu analizlerin ortalamaları alınmaktadır. Buradan çıkacak sonuçlar genel tabloya aktarılmaktadır. Ancak şu da vardır ki, bir kişinin bazı pozisyonlar için yetersiz bilgiye sahip olduğunun gözükmesinin halinde o kişinin tamamen o görevde çalışamayacağı anlaşılmamalıdır. Burada çıkan sonuç eğitim

ihtiyaçları için de kullanılabilir. Eğer bir çalışanın başka bir görev için potansiyele ve yeteneğe sahip olduğu düşünülüyorsa, bilgi konusundaki eksiklik eğitim ile de giderilebilir.

Bir çalışan için düşünülebilecek birden fazla pozisyon bulunabilir. Bu nedenle, her bir işgören tüm işler için değerlendirildikten sonra en fazla hangi iş için uygun olduğu saptanmaktadır. Eğer işletme tarafından firma ve çalışan hedeflerini optimize eden bir karar alma modeli geliştirilirse, iş tatmini ve verimlilik hedefleri daha da arttırılabilir.<sup>291</sup>

Yukarıda ele alınan kriterler, iş rotasyonu uygulamasında karar alımında etkin olabilmek ve istenen hedefe varmak için dikkate alınan başlıca kriterlerdir. Özellikle, “kişinin yeterli bilgi ve beceriye sahip olması” karar kriterinin, firma performansını arttırmaya olumlu katkısının olduğu yapılan araştırmalar tarafından da ortaya konmuştur. Ancak bu kriter, devlet sektöründeki organizasyonlarda göz ardı edilen bir faktördür. Özel ve devlet sektöründeki işletmeler iş rotasyonu uygulamasında aynı hedeflere ulaşmak amacıyla yola çıkmış olsalar da, iki sektör arasında karar alma kriterleri ve ağırlıkları bakımından farklılıklar görülmektedir. Bu farklılığın sonucu olarak da, hem kar ve performans bakımından hem de müşteri memnuniyeti bakımından farklar yaşandığı da gözden kaçmamaktadır.<sup>292</sup>

### **2.5.2. İş Rotasyonu Uygulamasına Dair Eğitim ve Bilgilendirme Programlarının Düzenlenmesi**

İş rotasyonu uygulaması ile ilgili hem işgörenlerin hem de yönetim kademesindekilerin uygulama ile ilgili bilgilendirilmeleri gerekmektedir. İş rotasyonu uygulamasına dair eğitimin verilmesinin yanı sıra, rotasyonla gelinen yeni işe dair eğitimin de verilmesi gerekmektedir. Çalışanlar –özellikle mavi yakalıların rotasyonunda- yeni işlerinde işte kullanılan yeni ekipmanla ve yeni bilgilerle ilgili

---

<sup>291</sup> Edwards, J.R., “Person-Job Fit: A Conceptual Integration Literature Review and Methodological Critique”, *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, in Cooper C.L. and Robertson I.T. ed., 1991, pp. 283-357, p. 353.

<sup>292</sup> Jaturanondo – Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1847-1848.



eğitim ihtiyaçı hissetmektedirler. Bu türlü bir eğitim ihtiyaının İK Departmanı ve üst yönetim tarafında karşılanması gerekmektedir.<sup>293</sup>

### **2.5.2.1. İş Rotasyonunun Geneline Dair Tüm İşgörenlere Eğitim Verilmesi**

İş rotasyonu ile ulaşılmak istenen hedeflerin neler olduğu işletme içerisindeki tüm çalışanlara detaylı olarak aktarılmalıdır. Rotasyona tabi olan personelin geldikleri departmanlarda herhangi bir dışlanma ile karşılaşmamaları; otonomluklarının ve iş rotasyonu karar alma sürecine katılmalarının kısıtlanmaması için iş rotasyonu sürecinin ve uygulanma biçimlerinin tüm işletme çevresine aktarılması gerekmektedir. Sadece rotasyona tabi işgörenlerin değil diğer çalışanların da gerekli bilgilendirme toplantılarından ve eğitim süreçlerinden geçirilmeleri gerekmektedir. Uygulamanın tüm işletme personeli tarafından benimsenmesi çok önemlidir.<sup>294</sup>

Öncelikle firma genelinde düzenlenecek olan toplantılarda “Neden?” gibi karşılaşılabilecek sorulara yönelik olarak iş rotasyonunun hangi sebeplerle firma içinde uygulanmak istendiğinin ve sonuçta neler hedeflendiğinin açıklanması; iş rotasyonunun şirket içerisinde uyumlu ve bir şirket kültürü çerçevesinde uygulanmasını sağlayacak şekilde yapılması sağlanmalıdır. Bu tür bir çalışmanın da uzman kişiler tarafından yürütülmesi gerekmektedir. Uygulamanın özünde çalışanlara aktarılması gereken en can alıcı nokta, iş rotasyonunun ‘kişilere kariyer gelişim fırsatları sunacağının’ yansıtılmasıdır.<sup>295</sup> İş rotasyonu sistemi bütün işletmeye yayıldıktan ve artık bir yönetim tarzı haline geldikten sonra tek bir işgören için böylesi toplantıların gereği kalmamaktadır. Bu süreçte daha çok bireysel bilgilendirme yolu tercih edilmektedir.

Ayrıca diğer bir amaç da, rotasyon dahilinde olmayan işgörenlerin eğitim planlamasından dışlanmalarını önlemek ve performanslarının ve gelişim çizgilerinin takip edilerek bu yönde eğitimlere tabi olmalarını sağlamaktır. Olumlu gelişim gösteren ya da iş rotasyonuna dahil olmak isteyenler tekrar bu sayede sisteme katılabilmektedirler. Diğer taraftan, iş rotasyonunun tamamen gizli kapılar ardında

---

<sup>293</sup> Clifton, a.g.m., p. 2.

<sup>294</sup> Clifton, a.g.m., p. 1.

<sup>295</sup> Weston, Scott, “A Dear Training at a Crossroads”, *Workforce*, <http://www.workforce.com>, 20.01.2008.

yapılması, yıllık hedefler bazında neler getirdiğinin ve çalışanlara neler kattığının paylaşılmaması rotasyon dışında kalanların uygulama hakkında olumlu düşünceler barındırmalarını engelleyebilmektedir.

Özellikle iş rotasyonuna dahil olmayan işgörenler, hangi kriterlere göre bu seçimin yapıldığını ve ileride neler olacağını yönetimden duymak ihtiyacında olmaktadır. Birebir düzenlenebilecek görüşmelerle, kişilerin gelişmeye açık yönleri ifade edilebilir ve iş rotasyonuna tabi olmamaktan dolayı duyulan hayal kırıklığı da bir ölçüde bu sayede giderilebilir. Olumsuz duyguların önüne geçilmediği takdirde bu hava şirketin geneline yayılabilmekte ve örgütsel vatandaşlık duyguları zarar görebilmektedir.<sup>296</sup>

Ayrıca, iş rotasyonu uygulamasına dahil olmamış çalışanların bundan dolayı hissedecekleri geri planda kalma duygularını, mentorluk çalışmaları ve bir takım eğitimlerle gidermek de mümkündür. Bu kişilerin mentorluk aktivitelerine katılmaları, yeniden “gençleşmelerine” ve de bir “suçlu” olmaktan çok öğretici bir konuma geçmelerine neden olmaktadır. Bu çalışanların, rotasyon edilmiş yeni çalışma arkadaşlarına yardımcı olmak durumunda olmaları, iş yüklerini arttıracığından ve yeni ilişkilerin arada çatışmalar yaratacağından zaman yönetimi, stres yönetimi ve çatışma yönetimi gibi eğitimlere tabi tutulmaları yerinde olacaktır. Bunlara ek olarak, işletme genelinde iş rotasyonu uygulamasından duyulan memnuniyeti ölçmek ve uygulama sürecine ilişkin düşünceleri almak üzere bir anket çalışması da yapılabilir. Yine rotasyona tabi tutulmamış işgörenlerin özel eğitim gruplarına dahil edilerek kişisel gelişimlerinden uzaklaşmamasının da sağlanması gerekmektedir. Unutulmamalıdır ki, örgütsel adaletin etkinleştiği nokta, kişilerin işletme kararlarının ve kariyer gelişim fırsatlarının uygun yönetilmesi ve dağıtılması ile ilgilidir.<sup>297</sup>

#### **2.5.2.2. Yeni İşe Dair Teknik Eğitim Verilmesi**

Yeni işe dair teknik eğitimin verilmesi genelde çalışanlara ait rotasyon planları belirlendikten sonra yapılmaktadır. Herbir işgören bulunduğu görevin ve pozisyonun dışında bir göreve rotasyon aracılığı ile aktarıldıktan sonra yeni işine ait teknik

---

<sup>296</sup> Burke – Moore, a.g.m., p. 145-146.

<sup>297</sup> Burke – Moore, a.g.m., p. 132-133.

konularda eğitim ihtiyacı hissetmektedir. Her ne kadar iş rotasyonu kararları verilirken, kişinin geçmiş işindeki performans düzeyine ve teknik bilgi ve becerisine bakılsa da, herhangi bir motivasyon düşüklüğüne ya da iş kazasına sebep olmamak için ek bir teknik eğitim veya tanıtıcı eğitime tabi tutulmaları gerekmektedir. Bu tür eğitimler, özellikle maliyetli ve zaman alıcı olduklarından yöneticiler tarafından iş rotasyonunun en maliyetli kalemleri olarak gözükmektedir. Ancak, araştırmalar da göstermiştir ki, bu eğitimler sayesinde adaptasyon süresi hızlanmakta ve verimlilik artmaktadır.<sup>298</sup> Bu tür teknik eğitimlerin kamu sektöründeki iş rotasyonu uygulamalarında seyrek kullanıldığı görülmektedir. Kamu sektöründeki çalışanlar, kendi kendilerine ya da çok küçük yardımlarla yeni işlerine adapte olmaktadır. Bu nedenledir ki, kamu sektörlerinin dünya çapındaki verimlilik oranları da gayet düşük çıkmaktadır.

### **2.5.2.3. Çalışanların İş Rotasyonu Uygulamasına Dair Görüşlerinin Alınması**

Kariyeriyle ilgili karar alma sürecine bizzat katılan adayın işine ve örgüte bağlılığında artış gözlenmektedir. Çalışanların görüşlerine, sisteme dahil olmalarından önce olduğu gibi, yıllık performans görüşmelerinde ve uygulama sırasında tecrübelerini, yaşadıklarını ve fikirlerini alma çerçevesinde başvurulmalıdır.

Almanya'da otomotiv endüstrisinde takım çalışmaları ile ilgili yapılan bir araştırmada, iş rotasyonu kararları ile ilgili konularda işletme yöneticilerinin çalışanların düşüncelerine başvurmadıkları ve kararların şeffaf alınmadığı tespit edilmiştir. Halbuki, çalışanlar, yöneticilerinden bu kararlara katılma beklentisi içine girmektedirler. Çalışanların kendi düşüncelerinin ve sosyal ve teknik becerilerine ait fikirlerinin alınması gerekliliği çalışanlarca da ortaya konmuştur.<sup>299</sup>

## **2.6. Rotasyon Programının Hazırlanması**

İş rotasyonu programının hazırlanmasında bazı yazarların görüşlerine göre sabit bir plan oluşturmak mümkün değildir. Globalleşen ve rekabetçi bir ortamda işletmeler günümüzde sürekli yeniden yapılanma ve projeler içinde bulunmaktadır. Bu nedenle

---

<sup>298</sup> Jaturanondo – Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1842.

<sup>299</sup> Wehner, Theo – Rauch, Klaus-Peter, "Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen", *Arbeit*, vol. 2, no. 3, 1994, pp. 132-149, p. 146.

de, sabit bir iş rotasyonu programı hazırlansa da, ileride ne gibi gelişmeler olacağı şimdiden kestirilemediğinden bu plana tamamen uymak imkansız gibi gözükmektedir. Bunun sonucunda, kariyer planlarını belli aralıklarla gözden geçirmek, revize etmek ve çok uzun vadeli yapmamak yerinde olmaktadır.

İşletmeler bünyelerindeki farklı hedef gruplarına yönelik aşağıdaki gibi farklı iş rotasyonu stratejileri ve programları geliştirebilmektedirler.

Tablo 6: Hedef Gruplarına Göre Hazırlanan İş Rotasyonu Programları

	Hedef Grupları	İş Rotasyonu Programı Stratejileri	Rotasyon Süreleri
İŞLETME	Yönetici Adayları	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terfi edilme oranı iş rotasyonu oranı ile eş değer tutulmaktadır.</li> </ul>	3-5 yıl
	Yeni İşe Girenler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Şirkete kazanımlarını arttırmak için, iş rotasyonuna tabi olmaktadır.</li> <li>• İş rotasyonu ile uygun bölümlerin ve işlerin bulunması amaçlanmaktadır.</li> </ul>	8-9 ay
	Yüksek Performans Sahibi Çalışanlar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivasyonlarını arttırmak için iş rotasyonu uygulanmaktadır.</li> <li>• Geçici olarak bir üst pozisyondaki işe ya da kendilerini geliştirecekleri başka bir bölüme gitmektedirler.</li> </ul>	1-3 yıl
	Kıdemliler	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş tatminini arttırmak; yeni bakış açısı kazandırmak amacıyla farklı bölümlerde çalışmalarını sağlamaktadır.</li> </ul>	1-5 yıl

Yukarıdaki tabloda işletme içerisinde yer alan farklı çalışan gruplarına ve bu gruplara ait uygulanan iş rotasyonu programlama stratejilerine yer verilmiştir. Yönetici adayları için iş rotasyonu ile birlikte yönetsel ve örgütsel becerilerinin artması işletme açısından oldukça önemli sayılmaktadır. Bu nedendir ki, her bir iş rotasyonu sürecinden sonra yönetici adayı değerlendirilmekte ve ataması ona göre yapılmaktadır. Şirkette yeni işe başlayanlar için de ilk olarak oryantasyon eğitimlerinin verilmesi ve kendilerinin farklı bölümlerde çalışması organizasyonel bakış açılarını geliştirici bir unsurdur. Yüksek performans sahibi çalışanlar için de artı performanslarının bu şekilde ödüllendirilmesi iş rotasyonu uygulama stratejilerinden bir tanesidir. Uygulama stratejilerinde dikkat edilmesi gereken nokta, düşük performanslı çalışanların ve kıdemlilerin de uygulamaya dahil edilmesidir.

İş rotasyon programları işletme genelinde ve kişisel bazda yapılırken özellikle büyük işletmelerin yararlanabileceği önemli bir kaynak simulasyon programlarıdır. Bu tür programlar sayesinde çok farklı girdilerle nasıl sonuçlar elde edileceği gözlenebilmekte ve programda ortaya çıkan aksaklıkların gerçekte yaşanmaması için

önlemler alınabilmektedir. Planların, hazırlanması aşamasında yazılım programlarından yararlanmak, İK departmanının da iş yükünü azaltmaktadır. En önemlisi, her türlü bilgiler kayıt altına alındığı ve insan hataları minimize edildiği için yazılım programlarının kullanılması iş rotasyonu tekniği uygulaması çıktıları da olumlu yönde etkilemektedir.<sup>300</sup> İş rotasyonu programlarının hazırlanması konusunda yapılan literatür araştırmalarında sayısal yöntem bilimcilerin ortaya koydukları çok çeşitli makalelere rastlanmıştır. Buradan da anlaşılacağı üzere, programların hazırlanması hem bir personel yönetimi konusu hem de bir matematiksel bir konudur. Çalışma konusu İKY çerçevesinde incelendiğinden bu türlü uygulamalı matematik ve hesaplama konularına çok ayrıntılı yer verilemeyecektir. Ancak edinilen kaynaklardan kısaca bahsetmek gerekirse, özellikle mavi yakaluların iş rotasyonu programlamalarında (çalışanların ve rotasyon sürelerinin belirlenmesinde) Integer Programlama'dan ve Genetik Algoritma Programları'ndan yararlanılmaktadır. Bu konuda sayısal bilimlerde yapılmış çokça literatür çalışması bulunmaktadır. Sayısal ve teknik alanların da bu konuya ağırlık vermelerindeki sebep, iş rotasyonu planları ile bir bakıma iş çalışma saatleri belirlenmekte ve bu da işletme karlılığını sağlayan en önemli bileşenlerden biri olarak görülmektedir. Bilinmektedir ki, etkin bir iş rotasyonu, yönetim ve verimlilik hesaplarındaki maliyet oranlarını düşürmektedir. Ayrıca, bu sayede öncelikle mavi yakaluların iş güvenliği sorunları da en aza indirgenmektedir.<sup>301</sup> İş rotasyonunun bilgisayar ortamında programlanmasının getirilerinden biri de özellikle hizmet sektöründe yaşanan hareketlilik ve anlık değişen müşteri talepleri karşısında personel planlamasının ve rotasyon planlarının kolayca revize edilebilmesidir.

İşgörenlerin sistemden memnuniyet duymalarını sağlamak için kendileri arasında örgütsel adaletin sağlandığından emin olmaları ve rotasyonun bir plan dahilinde gerçekleştirildiğini de bilmeleri gerekmektedir.<sup>302</sup> Genel olarak bu programlamaların yararı denilebilir ki, zamanlama ile üretim akışının verimlilik ve iş güvenliği arasında bir denge yaratmasıdır. Kısacası, etkin bir iş rotasyonu ile iş kazaları

---

<sup>300</sup> Zoethout, K. - Jager., W. - Molleman, E. "Job Rotation: Emergent process or designed construct", 2<sup>nd</sup> European Social Simulation Association, Valladolid, Spain, Sept. 16-19, 2004, p. 2.

<sup>301</sup> Carnahan, Brian J.- Redfern, Mark S.- Norman, Bryan, "Designing safe job rotation schedules using optimization and heuristic search", *Ergonomics*, vol. 43, no. 4, 2000, pp. 543-560, p. 543-544.

<sup>302</sup> Hatvany - Pucik, a.g.m., p. 475.

hafiflemekte ve belli bir zamanda elde edilmesi gereken çıktı da verimli bir şekilde alınabilmektedir.

### **2.6.1. Kişisel Rotasyon Programının Hazırlanması**

İş rotasyonu ile ilgili kararlar alınmadan önce işgörenin de kararına başvurulması sistemin etkin işlemesine neden olmaktadır.<sup>303</sup> Kişisel kariyer programlarının oluşturulması sırasında, çalışanlara kişisel teşvik hedefleri sunulmaktadır. Bu hedefler kişisel bazda değişiklik gösterdiği gibi hiyerarşik bazda da farklılık arz etmektedir. Planlar tamamen kişiye özel hale getirilmekte; onun gelişim ve geleceği için tasarımlar yapılmaktadır. Ayrıca bu planlar içerisinde terfi kararları da yer almaktadır. Terfi ve iş rotasyonu, daha önce de belirtildiği gibi, her ne kadar birbirinden farklı kavramlar olsalar da, terfi iş rotasyonu içerisinde, iş rotasyonu da terfi içerisinde yer almaktadır. Kişisel hedefler konarken, özellikle yönetici adayları söz konusu ise, bir üst seviyeye geçmeleri için hangi hedefleri gerçekleştirmiş olmaları gerektiği iş rotasyonu planları dahilinde yer almaktadır.

Kişisel rotasyon programlarının hazırlanmasında dikkat edilecek önemli bir nokta, bir işin bir çalışan için uygun görülse dahi o çalışanın kimlerle çalışacağına da altının çizilmesi gerektiğidir. Özellikle üretim alanında yüksek riskli birimlerde çalışan tecrübeli işçiler ile yeni işe başlayanlar ya da farklı fiziksel güce sahip işgörenler arasındaki dengesizlik gerilimin artmasına ve işin iyi ortaya konamamasına neden olmaktadır.<sup>304</sup>

#### **2.6.1.1. Kişisel Kariyer Planlamasının Oluşturulması**

Kişisel hedeflerin, departman hedeflerinin ve organizasyon hedeflerinin eşleştirilmesi ve buna uyumlu bir orta noktanın bulunması etkin kariyer planlamasının hedefleri olmuştur. Kariyer stratejileri saptanırken, çalışanların bireysel beklentileri ve bu konudaki çabaları dikkate alınmaktadır. Kişinin geleceği ile ilgili beklentiler ile firmanın beklentileri uyum içinde olmalıdır. Örgütün tek başına, bir birey üzerinde odaklandığı bir kariyer planlaması ne denli yanlışsa; kişinin sadece kendi kendine bir kariyer hedefi yapıp, kariyer planlaması oluşturması da o denli yanlış olmaktadır.

---

<sup>303</sup> Bennett, a.g.m., p. 7-8.

<sup>304</sup> Vezina, a.g.e., p. 6.

Kariyer planlaması sadece kişinin rotasyon edileceği görev ya da kazanacağı ünvan sayısını olarak görülmemeli; aynı zamanda, çalışan için bir gelişim planı olarak da göz önüne alınmalıdır. Çalışanlar bu plan doğrultusunda terfi ve transfer sistemine dahil olmaktadır.<sup>305</sup>

Kariyer planının oluşturulması iş rotasyonunun en önemli basamaklarından bir tanesidir. Buna kısaca, işgören ve işletme arasında yapılan anlaşma da denilmektedir. Bu anlaşmada esas olan, işgörenin ilerleme noktalarının belirlenmesi; işgörenin kişisel hedeflerinin göz önüne alınması ve de iş rotasyonu ile hangi tip becerilerin geliştirileceğine karar verilmesidir. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, çalışmanın “İş Rotasyonu Yararları” kısmında da belirtildiği gibi, kişisel potansiyelin de ortaya çıkartılması hedefidir. Kişi kendini ilerleme noktası olarak kişisel potansiyelinin dışındaki yerlerde görebilmektedir. Ancak iş rotasyonu sonucunda ortaya çıkan tabloda, çalışanın belirlenen hedeflerin aksine farklı alanlarda başarılı olduğu ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle kariyer planı, performans değerlendirmeleri sonucu güncellenebilir olmalıdır.<sup>306</sup>

Kariyer planları hazırlanırken, her bir çalışan için iş seçiminin yapılması gerekmektedir. İşlerin seçiminde, “objektif değer” ele alınmaktadır. Objektif değer, kişi ve işin birbirine uyumu; birbirinden çok farklı olmaması demektir. Karar alma sürecinde etkili olan yöneticiler ya da uzmanlar kariyer planlamasında önyargılı ya da taraflı davranabilmektedirler. Bundan kaçınmak ve işletme verimliliğine katkı sağlamak için karar alıcıların objektif değer esasıyla değerlendirme yapmaları gerekmektedir. Bir işletmede ne kadar fazla çalışan sayısı varsa iş rotasyonu planlama karmaşıklığı da o derece artmaktadır.<sup>307</sup>

Aşağıdaki şekilden de görüleceği üzere, Japonya’da öncelikle yeni mezun adaylar, firmanın kültürünü anlaması ve misyon, vizyon, hedefler ve ürünler hakkında bilgi sahibi olabilmesi açısından teknik bilgi eğitimine tabi tutulmaktadır. Aday yaklaşık oniki ay boyunca sınıf içi teknik eğitimler almakta ve işletmeyi tanımaktadır. Daha sonra aday, farklı departmanlarda ya da üretim süreçlerinde çalışmaya

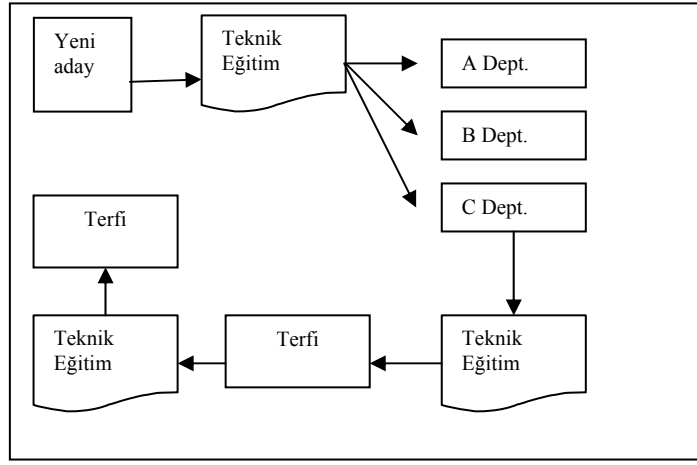
---

<sup>305</sup> Aytaç, 1998, s. 65.

<sup>306</sup> Cheraskin – Champion, a.g.m., p. 36.

<sup>307</sup> Jaturanondo – Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1846.

başlamaktadır. Bu süre de *altı ya da dokuz sene* sürmektedir. Sürenin sonunda çalışan tekrar bir teknik ve yönetsel eğitime katılmakta ve terfi ederek bir üst noktadan ustabaşı ya da uzman ya da teknik asistan olarak bir departmanda göreve başlamaktadır. Bu görev sırasında birey, belli aralıklarla yönetsel ve teknik beceri eğitimlerine gönderilmekte ve ortaya koyduğu performans neticesinde rotasyon edilmekte ve çalıştığı bölüm değiştirilmektedir. Belli süreler sonunda olumlu performans sergileyen çalışanlar terfi ettirilmektedir.<sup>308</sup>



Şekil 10: Japonya'da İş Rotasyonu Planlaması<sup>309</sup>

Kişisel rotasyon planı her bir yöneticinin kendi geçmişine, tutum ve davranışlarına, beklentilerine, ihtiyaçlarına, yetenek ve becerilerine, bilgi düzeyine ve gelecek hedeflerine uygun olmalıdır. Tüm yöneticiler için tek bir rotasyon planının uygulanması doğru bir uygulama değildir. Her bir rotasyon planı sadece bir çalışan veya yönetici için ayrı ayrı belirlenirken bu aşamada kişinin kendisinin ve bir üstünün de görüşleri alınmaktadır. Kendi inisiyatifinin iş rotasyonu planı içerisinde bulunmadığını düşünen bir çalışan zaten sorumluluklarının artmasını istemeyecek ve de rotasyonla farklı işlere aktarılmasını yararlı görmeyecektir. Yeterli bilgilerin verilmesi ve çalışanın da planlama aşamasına katılmasının sağlanması ile kişilerin kararlarında ve hedeflerinde daha tutarlı oldukları saptanmıştır. Örneğin çalışan, yeteneği olmadığı halde, surf kendisinin fikri alınmayarak gönderilmediği bir pozisyonda daha başarılı olacağı varsayımlarını kurabilmektedir. Öte yandan, bir üst yöneticinin ve İK uzmanının gerekli

<sup>308</sup> Ichniowski - Shaw, a.g.m., s. 708.

<sup>309</sup> Ichniowski - Shaw, a.g.m., s. 708.



açıklamaları doğrultusunda ikna edilmiş bir çalışan, kendini ve potansiyellerini, hedeflerini daha iyi test edebilmektedir.<sup>310</sup>

Her bir çalışan için aynı rotasyon planının yapılması sakınca yaratabilmektedir. Kişinin gelişim alanları öngörülmeden ve kişisel geçmişi ve hedefleri gözardı edilerek hazırlanmış bir rotasyon planı iş rotasyonunun temelindeki hareketlilik ve gelişim misyonunu olumsuz yönde etkilemektedir. Aynı ve standart planlar doğrultusunda düşünülmektedir ki, çalışanların ilerlemeleri kişisel gelişim ve performansları göz ardı edilerek sürekli ve kesintisiz bir şekilde yapılmaktadır. Bu tür bir uygulamada da çalışanların kişisel potansiyelleri, özgeçmişleri, istekleri, deneyimleri ele alınmadan klasik kariyer gelişim tablosu tercih edilmiş olmaktadır.<sup>311</sup> Kişisel kariyer planlarının oluşturulmasında bazı firmalarca tercih edilen bir yöntem de, standart kariyer yollarının belirlenmesi ve işgörenlerin bu kariyer yollarına sevk edilmesidir. Burada iş rotasyonu ilkelerine uygun olmayan durum, kişinin potansiyelinin ara görüşmelerde dikkate alınmadan ya da memnuniyet ve motivasyon derecesi önemsizmeden kariyer yolunun çizilmiş olmasıdır.<sup>312</sup> Bazı yazarlar tarafından iş rotasyonunun çalışanlarda “geçici kariyer” yarattığına dair eleştiriler gelse de, iş rotasyonunun kariyer gelişimi temelinde, hayat boyu öğrenme ile eş zamanlı olarak deneyim kazanma ve profesyonelleşme yatmaktadır.

Tablo 7: Bir Firmaya Ait İş Rotasyon Kartı

İş Rotasyonu Kartı							
Adı Soyadı:.....Eğitim Durumu:.....Doğum Tarihi:.....							
Firmaya Giriş Tarihi:.....Beceriler:.....Şu andaki işe başlangıç tarihi :.....							
Bölüm ve Görev	Rotasyon Edildiği Bölüm ve Görev	Görevleri	Başardığı İşler (Performans)	Çalıştığı Süre	Kendisinin Görüşleri	Amir Görüşleri	Ekler

Yukarıdaki Tablo 7’de bir firmaya ait iş rotasyonu kartı yer almaktadır. Bu kart ile işgörenin rotasyon ile hangi bölüm ve görevlerde ne kadar süre ile çalıştığı, hangi becerilere sahip olduğu görülmektedir. Kart üzerinde ayrıca kişinin her bir rotasyon sonucu neler elde ettiğine dair görüşleri ve bu görüşleri tamamlayan o işteki başarısı ile

<sup>310</sup> Zeira, a.g.m., p. 30.

<sup>311</sup> Zeira, a.g.m., p. 34.

<sup>312</sup> Berthel, J. – Koch, H.-E. *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*, Expert Verlag, Stuttgart, 1985, p. 142.

ilgili amirlerinin düşünceleri de yer almaktadır. Kartın ilk iki sütununda çalışanın herhangi bir bölümde çalışırken diğer bir birime rotasyon edildiği belirtilmektedir. Ve daha sonra, rotasyon sonucu geldiği yerde yaptığı işler detaylı olarak aktarılmaktadır. Tüm bu bilgilerin genel olarak arka arkaya birikmesi kişinin gelecekte hangi işleri ortaya çıkarabileceğinin de bir göstergesidir ve kariyer planlamasına yön vermektedir. İş rotasyonu amaçlarından biri olan ‘kişisel potansiyelin keşf edilmesi hedefi’ gerçekte bu kart üzerinde gözükmemektedir. Tüm bu farklı görevler sayesinde, en başından itibaren kişinin güçlü ve zayıf yönlerinin tanınması fırsatı yakalanmaktadır. Sonuçta, çalışanın rotasyonu ile ilgili detaylı bilgiler sayesinde çalıştığı kuruma faydalı olabilmesi adına kendisinin ve zayıf yönlerinin geliştirilmesi ve kariyer planlamasına yön verilmesi yoluna gidilebilmektedir.

#### **2.6.1.2. Rotasyon Sürelerinin Belirlenmesi**

İş rotasyonunun süresi, işe alıştırma döneminin başından itibaren tüm iş tanımlarının tamamlanmasına kadar -adayın o bölümde gerçekleştirmesi planlanan tüm hedeflerin ve görevlerin yerine getirilmesine kadar- geçen süredir. Bu sürenin en az altı ay olması en fazla da beş yıl olması önerilmektedir. Burada iş rotasyonu süresini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunların en başında, işin yapısı gelmektedir. Örneğin, bir süpermarket içerisinde rotasyona tabi tutulması düşünülen görevlilerin kasiyerlik görevi sırasında, bu işin öğrenilmesine dair çok fazla zamana ihtiyaç duyulmayabilmektedir. Ancak, aynı süpermarkette stok sayımı ya da mal talebi beyanı gibi işlerde daha fazla eğitime ve zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Rotasyon süresinin belirlenmesindeki bir diğer önemli konu da, rotasyonun ve başlangıç eğitiminin maliyetidir. Maliyeti yüksek olan işlerde rotasyon süresi beş yıla kadar uzamaktadır.<sup>313</sup>

İş rotasyonu uygulamasında gözden kaçırılmaması gereken bir konu da, bazı işletmelerin bir elemanı iş rotasyonuna tabi tuttukten sonra artık o kişiyi o göreve sabitlemeleri ve aradan beş ya da daha fazla yıl geçtiği halde onunla ilgili herhangi bir kariyer gelişiminde bulunmamalarıdır. Burada sistemli bir iş rotasyonu yapısından söz etmek mümkün değildir. İş rotasyonu sürelerinin belirlenmesinde iş rotasyonu ile ulaşılmaması hedeflenen noktaların da büyük önemi bulunmaktadır. Kıdemli personelin

---

<sup>313</sup> Breisig – Krone, a.g.m., p. 411.

motivasyonunu arttırma ve monotonluğunu gidermek açısından yapılan bir rotasyon planında süreler bir yıldan üç yıla kadar sınırlı tutulmakta; bunun yanında, kariyer gelişimi ve yönetici yetiştirme programlarında ise süreler üç seneden beş seneye kadar uzamaktadır.<sup>314</sup> Yapılan incelemeler de göstermektedir ki, yeni işe başlayan personel iş yerinde daha sık rotasyon edilmektedir. Ancak yönetim, bir işgöreni yeni olduğu kuralı ile sürekli rotasyon etme modelinden çok “ne kadar iyi performans gösterirse o kadar rotasyon edilmeye hak kazanır” mantığı ile hareket etmelidir.<sup>315</sup>

Aslında iş rotasyonunun ne kadar süreceğine ya da sürmesi gerektiğine dair sihirli bir formül bulunmamaktadır. İş rotasyonunun süresi, her bir işin hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan süre olarak hesaplanmaktadır. Bu süre aynı zamanda, bir işgörenin o işten kazanacağı yararları da aldığı süre kadardır.<sup>316</sup> Diğer bir kaynakta da iş rotasyonu süresi, çalışılan işin bıkınlık verme süresi kadarki süre olarak tanımlanmaktadır.<sup>317</sup> Ancak şu da belirtilmelidir ki, iş rotasyonu süresi ile ilgili belirlenmesi gereken aslında iki veri bulunmaktadır. Bir işin minimum ne kadar zamanda öğrenileceği hesaplandıktan sonra (minimum süre), o işte kalınabilecek maksimum sürenin de (maksimum süre) hesaplanması gerekmektedir. Ayrıca tüm bu süre hesaplamalarında firma, kısa vadeli ve uzun vadeli üretim ihtiyaçlarını denkleştirmek durumundadır. Bütün gücünü üretime harcayan bir işletme eğitim yatırımlarından kaçınmakta; bunun tam aksi olarak da, iş rotasyonu uygulamalarını zamansız ve plansız yapanlar da üretim yatırımlarından uzaklaşmaktadırlar.<sup>318</sup> İş rotasyonu oranı da (Şekil 11), işgörenlerin tabi tutulduğu ortalama iş rotasyonu sayısının o işletmedeki ortalama kıdem yılına bölünmesi ile bulunmaktadır.

$$\text{İş Rotasyonu Oranı} = \frac{\text{Kişilerin tabi tutulduğu ort. rotasyon sayısı}}{\text{Kişilerin o işletmedeki ort. kıdem yılı}}$$

Şekil 11: İş Rotasyonu Oranı Hesaplama Formülü

<sup>314</sup> Grossman, a.g.m., p. 55.

<sup>315</sup> Stites-Doe, Susan, “The New Story About Job Rotation”, *The Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 1, Feb 1996, pp. 86.

<sup>316</sup> Humber, a.g.m., p. 9.

<sup>317</sup> Cosgel - Miceli, 1998, a.g.e., p. 7.

<sup>318</sup> Celani, Anthony – Weber, Caroline L., *Pay-for-Knowledge Systems: Guidelines for Practice*, Canada Industrial Relations Centre: Current Issues Series, Canada, 1997, p. 7.

İş rotasyonu takvimi ya da süreleri bölümlerdeki işlerin ve çalışanların yapısına göre değişmektedir. Bir bölümde her saat başı ya da iki saatte bir rotasyon yapılıyorsa diğer bir bölümde haftalık, aylık ya da yıllık rotasyonlar yapılabilinmektedir.<sup>319</sup> Buradaki genel temel ayırım, çalışan gruplarındaki ayırmadan (mavi yaka/beyaz yaka) ve bu grupların ortaya koydukları işlerden kaynaklanmaktadır. Örneğin, A.B.D.’de orta batı eyaletlerindeki 38 üretim işletmesinin doldurduğu bir anket formunda, mavi yakalılarda iş rotasyonu süresinin –bir işten diğer bir işe geçmeden önce harcanan sürenin- iki saat olduğu belirtilmiştir.<sup>320</sup>

Rotasyon süreleri bir bakıma iş rotasyonu uygulamasının etkinliğini belirlemektedir. Bu etkinlik de kişinin rotasyona etkisiyle ilişkilidir. Çalışanın da etkin bir çalışma/performans sergileyebilmesi için rotasyon sürelerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, bir çalışanın bir üst seviyeye geçebilmek için belli işler arasında her 2-3 yılda bir rotasyona tabi tutulması, o işte öğrenilenlerin gerçekten bilgiye dönüştürülmesinde az bir süre olarak tanımlanmaktadır. Hatta bu tür bir dar sıklığın dahi, yeni bir ürünün geliştirilmesinde ya da tanıtılmasında aksaklık yaratabileceği vurgulanmaktadır.<sup>321</sup>

Son olarak, iş rotasyonu sürelerinin belirlenmesinde “derinlik” ve “genişlik” kavramlarının ne kadar önemli olduğundan da bahsetmek mümkündür. Bir rotasyon programındaki süre, çalışanın çalıştığı işi öğrenmesine, orda tecrübe kazanmasına yetecek kadar derin; kendini ispat etmesine ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşmasına, hedeflerini başarmasına ve başladığı işleri bitirmesine ve zamana geldiğinde de kendi işine geçmesine yetecek kadar da geniş süreli olmalıdır. Bu ikisi arasındaki dengenin çok iyi kurgulanması ve takip edilmesi gerekmektedir.<sup>322</sup>

---

<sup>319</sup> McDonald, Thomas N., Analysis of worker assignment policies on production lines performance utilizing a multi-skilled workforce, Faculty of the Virginia Polytechnic Institute and State University, (Dissertation (yayılanmamış doktora tezi)), Virginia, 2004, p. 18.

<sup>320</sup> Jorgensen, Michael et.al.,, “Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector”, *Ergonomics*, vol. 48, no. 15, December 2005, pp. 1721-1733, p. 1725.

<sup>321</sup> Jans – Frazer-Jans, a.g.m., p. 259.

<sup>322</sup> HR Focus, a.g.m., p. 10.

### 2.6.1.3. Koç'ların Belirlenmesi

Öğrenme hızı, zamanı ve iş değişikliğinden dolayı ortaya çıkabilecek olası hatalar işletmeye hem maliyet getirebileceğinden hem de iş rotasyonu uygulamasının yararlarını azaltabileceğinden çalışanın desteklenmesinin sağlanması gerekmektedir. İş rotasyonun amacı, sadece kişisel gelişimi sağlamak değil bunun yanında katıldığı takımın da performansını arttırmaktır. Örneğin, yönetici adaylarını karmaşık ve kompleks durumlara sokmak, yönetici adayının anlaşmazlıkları çözme ve durumsal liderlik vasıflarını geliştirme becerisi sağlamaktadır. Ancak, adayı tamamen yalnız bırakmak iş rotasyonundan elde edilmesi beklenen hedefleri ve yararları geciktirmektedir. Bu nedenle iş rotasyonu planlaması yapılırken çalışana yeni katıldığı bölümde kimin koçluk yapacağını da belirlenmesi gerekmektedir. İş rotasyonu uygulamaları aşamasında adaylara uygulamada hem oyuncu olduklarının hem de yönetmen olduklarının hatırlatılması yerinde olacaktır. Örneğin, bir yönetici her ne kadar kendi kariyeri açısından potansiyel bir iş rotasyonu uygulaması adayıysa bir o kadar da kendi departmanına gelen çalışan için de bir yol gösterici, bilgi verici olmalıdır. Bu bakımdan koçluk görevlerini unutmamaları ve geleceğin yönetici adaylarına destek vermeleri gerekmektedir. İş rotasyonunda koçluk farklı tarzlarda (Problem Çözme Koçluğu ve Performans Geliştirme Koçluğu) ortaya çıkmaktadır.<sup>323</sup>

- alt kademedekilere örgütsel sorunlarda çözüm bulmalarına yardımcı olmak,
- karar almada destek olmak; departman ya da bölüm içinde akıcı bir iletişim ağının varlığını sağlamak,
- çalışanların, karşılaştıkları problemler karşısında çözüm önerileri geliştirmelerini sağlamak,
- çalışanların hata yapmaktan ve eleştirilmekten çekinmelerini azaltmak,
- çalışanların işlerini zenginleştirmek şeklinde farklı koçluk görevleri ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>323</sup> de Silve, M.U. Jayadeva, "Talent Management: Current Trends and Challenges", *Talent Management: Current Trends and Challenges Conference*, Asia Business Forum, 19-20 December 2002, Kuala Lumpur, pp. 1-4, p. 2.

Bu tarzlar ortaya çıkmadığında ise, işletmeler ne karar alıcılar ne de yöneticiler yetiştirebilmektedirler. İş rotasyonu hedeflerinin gerçekleştirilmesi tam ve planlı bir koçluk anlayışından geçmektedir.

Koçların, daha çok spesifik olayların üzerine gitmelerindense, kişinin yaşadığı ya da yaşamaması olası problemlerden sonra ya da önce, izleyecekleri yol ya da davranışlar konusunda tarihi ve saati belirlenmiş toplantılarda görüş ve fikir aktarma şeklinde destek olmaları daha uygun görülmektedir.<sup>324</sup> Koçluk sisteminde firma içerisinde emekli olmaya aday ya da emekli olmuş işgücünden de yararlanmak mümkündür. Böylelikle diğer yöneticilerin zamansızlıktan şikayet ederek iş rotasyonu uygulamasına çok fazla destek verememe durumları da ortadan kalkabilmekte; hem de atıl kalmış bu işgücünün bilgi ve tecrübelerinin de değerlendirilmesi yoluna gidilmektedir.<sup>325</sup> Belçika’da 86 firma arasında yapılan bir araştırmada iş rotasyonunun mentorluk ve koçluk hizmetleri ile beraber eş zamanlı olarak yüksek potansiyelli çalışanları geliştirmede kullanılan en geçerli aktiviteler olduğu tespit edilmiş; ayrıca, yöneticilerin bu iki faaliyetin birbirini bütünlediğine dair de görüşleri alınmıştır.<sup>326</sup>

#### 2.6.1.4. Ücretleme Planlarının Oluşturulması

Ücret konusunun çok karmaşık olduğu ve iş rotasyonu programlamalarında ücret yönetimi ile ilgili herhangi bir çalışmanın olmadığı da bilinmektedir. İş rotasyonu ile ilgili yapılan bazı çalışmalarda bu konuya kısaca değinildiği görülmektedir. Örneğin, Van Ommeren ve Brewster yayımlarında, iş rotasyonu planlaması sırasında uygun görevlerin seçilmesi ve yine bu işlere uygun olarak doğru ücretleme paketlerinin hazırlanması ve adapte edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadırlar. Özellikle, hat yöneticilerinin rotasyon edildikleri görevde ilk başta duyacakları direncin üstesinden gelinmesi için işin ve yapılan değişikliğin ücret açısından çekici hale getirilmesi gerekmektedir.<sup>327</sup> Özellikle mavi yakalılar düzeyinde uygulanan iş rotasyonu, farklı işlerin farklı ücret yapılarına sahip olmasından dolayı sendikalarca istenmemektedir.

---

<sup>324</sup> de Silve, a.g.m., p. 2.

<sup>325</sup> HR Focus, a.g.m., p. 7.

<sup>326</sup> Vloeberghs, Daniel – Pepermans, Roland – Thielemans, Kathleen, “High-potential development policies: an empirical study among Belgian companies”, *Journal of Management Development*, vol. 24, no. 6, 2005, pp. 546-558, p. 551.

<sup>327</sup> Van Ommeren – Brewster, a.g.e., p. 22.

Firmalar da günümüzde, parça üretimi başına ücretlemeden çok artık bütüncül ücret sistemleri kullanmakta ve belirli iş gruplarına aynı ücretleri vermeyi tercih etmektedirler. Sendikalar ve çalışanlar da bu iş grupları arasında rotasyon edilme durumlarına iyi bir ücret yönetimi yapılmaması halinde tepki koyabilmektedirler.<sup>328</sup> Firmaların iş rotasyonu uygulaması sırasında ücret planlarını iyi şekillendirmeli ve bu planları sendika ve çalışan grupları ile paylaşmalıdır.

### **2.6.2. Örgütsel Rotasyon Programının Hazırlanması**

İşletme bütününde iş rotasyonu ile elde edilmek istenen ana hedefler belirlendikten ve kişisel bazda eğitim ihtiyaç analizleri yapıldıktan sonra sıra, çalışanların hangi işlerde rotasyona tabi tutulacaklarının ve hangi yönlerinin geliştirileceklerinin belirlendiği kişisel bazda rotasyon programlarının hazırlanmasına gelmektedir. Ancak, kişisel rotasyon programlarının hazırlanması tamamen bir lojistik programlamayı da beraberinde getirmektedir. Bir kişinin bir başka işe geçmesi demek, bulunduğu pozisyonun da bir başka kişi tarafından doldurulması ayrıca yeni işte çalışmakta olanın da yine başka bir göreve rotasyon edilmesi demektir. İşletme yönetiminin kişisel bazda baktığında bütünü görmesi mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, kişisel rotasyon ve kariyer planlarının birbirleri ile uyumlaştırılmaları ve firma genelinde bir sorun yaşanmaması için yapılan planların bir simulasyon programı ile doğrulanması gerekmektedir.<sup>329</sup>

Daha önceki bölümlerde kişisel ve örgütsel bazda iş rotasyonu planının nasıl organize edildiği çeşitli teorik ve pratikteki bilgilerle aktarılmaya çalışılmıştır. Bu konuya ait dünyada yönetici yetiştirmeye yönelik iş rotasyonu uygulaması konusunda örnek olarak gösterilen Exxon firmasının oluşturduğu iş rotasyonu şablonu her iki bölümü birleştirmek açısından yararlı olacaktır. Bu firma, iş rotasyonuna firma tanımlaması içerisinde yer vermektedir. Kısacası, iş rotasyonu olmazsa olmazlar arasında yer almaktadır. ExxonMobil iş rotasyonunun bir işbaşı eğitim tekniği olarak en iyi öğrenme metodu olduğunu belirtmektedir. İş rotasyonu kişinin isteği ve ortaya koyduğu performansla gerçekleşmektedir. İşe yeni başlayanlar “Yeni Başlayanlar

---

<sup>328</sup> Triggs – King, a.g.m., p. 34.

<sup>329</sup> McGillicuddy, a.g.e.

Oryantasyon Programı'na dahil edilmekte; ve bu program kapsamında farklı eğitimlerden geçmektedirler. Daha sonra daha önceden belirlenmiş olan bir departmanda belirlenen bir bölümden işe başlamaktadırlar. Yine bu süreç içerisinde teknik ya da yönetsel yetkinliklerini geliştirici eğitimlere tabi tutulmaktadır. Yine bu zaman zarfında şirket kültürüne uyumlarını sağlayıcı; iyi bir performans ortaya çıkarmalarını yönlendirici mentorlar kendilerine destek vermektedirler. Buldukları işte 1 ila 3 sene arasında çalışmaktadırlar. Daha sonra gösterdikleri performansa göre aynı bölüm içinde, farklı bir departmanda ya da Gruba bağlı herhangi bir diğer işletmede ya da farklı bir ülkedeki merkezde yine 1 ila 3 sene arası görevlendirilmek üzere seçim yapmaktadırlar. Her bir karar alma süreci içerisinde kişinin geçmiş performansı değerlendirilmekte ve gelecekte kademe olarak da bir ilerleme sağlayıp sağlayamayacakları belirlenmektedir.<sup>330</sup>

Bu bölümde iş rotasyonuna dair ilgili yazında kabul edilen tanım çerçevesindeki uygulama sürecine değinilmiştir. Uygulama süreci farklı kaynakların bir araya getirilip harmanlanması sonucunda ortaya çıkartılmıştır. İş rotasyonunun henüz tam bir kesin modeli olmadığından<sup>331</sup> her bir firmanın ortaya koyuş şekli ve de akademisyenlerin ele alış biçimleri ve yorumları farklılaşmaktadır.

### **3. İŞ ROTASYONU UYGULAMASININ ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜMÜ**

Verilen eğitim ile bu eğitim sayesinde sağlanmak istenen kazanç arasında gerçekçi bağlantıların kurulması, işletmelerin gelecek planlarını oluşturmaları ve çalışanlarından beklentileri açısından çok önemlidir. Gerçekçi beklentiler yaratmanın yolu ise, verilen eğitimin sonuçlarının değerlendirilebilmesinden geçmektedir. Bir çalışanın eğitimine ayrılan ciddi bütçelere, uzun zaman dilimlerine ve pek çok emeğe karşın, verilen eğitimin amacına ulaşmaması işletmeler için büyük kayıplar yaratmaktadır.<sup>332</sup>

Üst yönetim ve İK Departmanı iş rotasyonu uygulaması ile birçok amaca ulaşmak istemektedirler. Bu tür bir eğitim ve kariyer yönetim sistemi ile birlikte

---

<sup>330</sup> ExxonMobil HR Department, <http://www.exxonmobil.com>, 14.01.2008.

<sup>331</sup> Cappelli – Rogovsky, a.g.m., p. 219.

<sup>332</sup> "Eğitim Parametreleri", 14.11.2006, <http://www.insankaynaklari.com>, 04.05.2007.



işletme çapında nitelik ve nicelik yönünden örgüt standartlarına uygun bir üretimin gerçekleşmesinin sağlanması amaçlanırken; çalışanlar için de bilgi ve becerilerinin, iş tatminlerinin ve motivasyonlarının artması hedeflenmektedir. İşletmeler, iş rotasyonuna yatırım yaptıktan sonra geri dönüşümü hakkında bilgi sahibi olmak ve eğitim sonucunda hedeflerine ulaşmış olduklarını görmek açısından belli tekniklerle değerlendirme yapmaktadırlar. İş rotasyonunun firma içerisinde yarattığı değişimin gözlemlenebilir ve ölçülebilir olması önemlidir. Bu türlü bir eğitimin sonucunda elde edilmesi düşünülen olumlu tablo iş rotasyonu planlamasının en başından belirlenen performans kriterleri üzerinden yapılmasıdır.

İKY’de kullanılan ‘eğitim etkinliğini ölçme’ teknikleri ile iş rotasyonunun kişisel düzeyde ve organizasyonel düzeyde ne gibi çıktılar ortaya çıkardığı hesaplanabilmektedir. Eğitim etkinliğini ölçme aşaması, eğitim amaçlarının gerçekleşme düzeyinin (eğitimi alan kişilerin davranışlarında beklenen değişimler), elde edilen faydaların ve eğitimin değerinin sayısal değerler ile ortaya konması işlemi olarak tanımlanmaktadır. Yapılan ölçümlerle, eğitimden memnuniyet de ölçülmekte; bilgi, beceri ve tutum ve davranışlardaki değişimler ortaya çıkmakta ve organizasyonel sonuçlardaki değişimler de incelenmektedir.<sup>333</sup>

İş rotasyonu diğer eğitim tekniklerinin etkinliğinin değerlendirilmesinden farklı olarak daha uzun vadeli bir bekleme süresini gerektirmektedir. İş rotasyonunda, diğer eğitim tekniklerinde (örn. sınıf-içi eğitim, duyarlılık eğitimi ...gibi) bulunan eğitmen, eğitim yeri, eğitim materyalleri ve eğitime katılan “küçük” bir grup bulunmamaktadır. İş rotasyonunun farkı, kişinin belli bir işte çalışarak performans göstermesi ve bu sürenin bitiminde iş rotasyonu uygulamasının kişisel gelişime ve örgütsel ölçümlere yaptığı etkinin ortaya çıkartılmasıdır. Ölçüm zamanını sadece iş rotasyonu süresi sonucunda kişisel bazda yapılan bir iş gibi de algulamamak gerekir. İş rotasyonu sonuçlarını alabilmek uzun yıllar bekleme gerektiren; kişisel gelişim farklılıklarını da gözlemlemek kişinin kariyer yaşamındaki gidişatı uzun vadeli incelemeyi öngören bir süreçtir.

---

<sup>333</sup> Eroğlu, Umut, İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2005, s. 66.

İş rotasyonu ile ilgili alınan kararların ve uygulamanın etkin olup olmadığı çalışan yeni görevine gönderildiği andan itibaren gözlem ve çıktılar yoluyla da yapılabilir. Kişi eğer yeni işine alışamadıysa ve kötü bir performans gösteriyorsa, İK Departmanı, bölüm amiri ve çalışanın kendisi ile bu duruma ilişkin bir değerlendirme toplantısı düzenleyerek kişinin ek eğitimler alması, başka bir bölüme ya da eski işine gitmesi konusunda karar alabilir. Görüldüğü üzere, iş rotasyonu uygulaması oldukça esneklik, iyi bir planlama, geribildirim ve iletişim ağı gerektiren bir uygulamadır.<sup>334</sup>

İş rotasyonu uygulayan işletmeler de, iş rotasyonu ile geri dönüşümün dört ya da altı yıldan önce olmayacağını belirtmektedirler. Ancak şu da ortaya konmaktadır ki, iş rotasyonu uygulaması ile geçen her yıl işgören için yapılan bir yatırım olduğundan verimlilik, karlılık gibi uzun vadeli sonuçlar hemen görülmese de kişinin motivasyonundaki artış ya da işletme içi insan ilişkilerinin iyileşmesi gibi kısa vadeli sonuçlar gözlemlenebilmektedir.<sup>335</sup>

### **3.1. İş Rotasyonu Etkinliği Ölçümünde Geçerlilik ve Güvenirlilik**

İş rotasyonu etkinliğinin ölçümünde geçerli araçların kullanılması için öncelikle değerlendirilmek istenen sonucun belirlenmesi ve bu hedefe yönelik bir ölçüm aracının hazırlanması gerekmektedir. Örneğin, ölçme amacı olarak iş rotasyonun bir yönetici yetiştirme aracı olup olmadığı ölçülmek istendiğinde; yönetici geliştirme havuzunda bulunan adayların, iş rotasyonu sonucunda yeterli yönetsel yetkinlikleri kazanıp kazanmadıkları belirlenmelidir. İş rotasyonu ile yönetici seviyesine gelmiş yöneticilerin işlerinde gösterdikleri performans, geçmişteki kişisel gelişim yatırımlarının ne kadar doğru yapıldı yapılmadığını da ortaya koymaktadır. Ayrıca, yine ölçme amacına bağlı olarak, ölçme aracının ölçmek istediği değişkeni ölçüp ölçmediği ve onu başka değişkenlerden ne derece arınmış bir şekilde ölçtüğü de önemlidir. Yine bir örnek vermek gerekirse, iş rotasyonunun işletme karlılığını arttırıp arttırmadığı ölçülmek

---

<sup>334</sup> Wilbur, a.g.m., p. 6.

<sup>335</sup> Ryan, a.g.m., pp. 76. ; Friedrich et.al., a.g.m., p. 64-65.

istendiğinde, karlılığa etki eden diğer etmenlerin de göz önünde bulundurulması gerekmektedir.<sup>336</sup>

Ölçme aracının geçerli olabilmesi için, güvenilir de olması gerekmektedir. Güvenirlilik, ölçme aracının tutarlı ve kararlı bir ölçme aracı olmasıdır. Bir anlamda güvenirlilik, ölçmenin hatalardan arınırlılık derecesidir. İş rotasyonu etkinliğinin ölçümünde kullanılan araçların güvenirliliği için, eğer test ya da anket formları kullanılıyorsa, bu yöntemlere ait maddelerin çalışanların anlayacağı şekilde, karmaşık olmaması gerekmektedir. Ölçüm araçlarının uzunluğu, onların değerlendirilme ve hesaplanma yöntemleri ve fiziki koşullar da güvenirlilik açısından önem taşımaktadır.<sup>337</sup>

1980'li yıllarda yapılan araştırmalar göstermiştir ki, iş rotasyonu yönetici gelişimi için işletmede kullanılan pozitif ve kesin etkili bir yöntem olarak görülmekte; hiçbir öğrenme tekniğinin etkili ve yararlı olamayacağı kadar da 'yaparak öğrenme felsefesi' ile işgörene ve işletmeye faydalı bir süreç teşkil etmektedir.<sup>338</sup>

### **3.2. İş Rotasyonu Etkinliğinin Ölçümü**

İş rotasyonu etkinliğinin ölçümünde aşağıda belirtilen modeller kullanılmaktadır. İş rotasyonu etkinliğinin ölçümü konusunda çok az sayıda kaynağa rastlanmıştır. Aşağıda yer alan ölçüm modelleri, eğitim etkinliğinin ölçümü doğrultusunda da başvurulan belli başlı modellerdir. Bu modellerin iş rotasyonu etkinliğinin ölçümünde nasıl uygulandığına değinilecektir.

#### **3.2.1. Kirkpatrick Modeli ile Ölçüm**

Eğitim etkinliğinin ölçümünde kullanılan metotlardan biri olan "Kirkpatrick Eğitim Etkinliğini Ölçme Modeli", iş rotasyonunun etkinliği ölçümünde de kullanılmaktadır. Model esas olarak, eğitim programlarının tekrar uygulanması kararına, programın geliştirilmesine ve eğitim uzmanlığının bir iş olarak geçerli kılınmasına veriler toplamayı amaç edinmiştir. Bu model iş rotasyonu etkinliği ölçümünde kullanılacak olduğunda Tablo 8'deki basamaklar ortaya çıkmaktadır.

---

<sup>336</sup> Glover, Robert W. et.al., *Return On Investment (ROI) Analysis of Education and Training in the Construction Industry*, Center for Construction Industry Studies Report No.6, The University of Texas at Austin, Texas, 1999, p. 35.

<sup>337</sup> Glover et.al., a.g.e., p. 35.

<sup>338</sup> Chadha, a.g.m., p. 315.

Tablo 8: Kirkpatrick Eğitim Değerlendirme Tablosu<sup>339</sup>

Aşamalar	Değerlendirme Kriterleri	Değerlendirme Araçları
4. Sonuç Ölçümü ↑	İş rotasyonu ile firma, örgütsel hedeflerine ulaşabildi mi?	Performans Göstergeleri
3. Davranış Ölçümü ↑	İş rotasyonu çalışanın günlük işlerindeki davranışını değiştirmesine neden oldu mu?	Davranış Değerlendirme
2. Öğrenme Ölçümü ↑	Çalışan iş rotasyonu ile yeterli bilgi ve beceri edindi mi?	Test, Performans Değerlendirme Sonuçları, Amir Görüşleri
1. Tepki Ölçümü	İş rotasyonu sürecinden sonra çalışanın sahip olduğu öncelikli tepkiler nelerdir? Çalışanlar iş rotasyonu uygulamasından memnunlar mı?	Anket, Görüşme, Tepki Formları

Kirkpatrick modeli tüm eğitim programları için kullanılan bir model olarak kabul edilmektedir. Ancak, iş rotasyonu etkinliğinin ölçümünde, davranışlardaki ve organizasyonel sonuçlardaki değişimin ölçülmesi için eğitimden sonra belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Aşağıda Kirkpatrick modelinin aşamalarının iş rotasyonu uygulaması etkinliğinin ölçümünde nasıl kullanıldığına yer verilmektedir.

### 3.2.1.1. Tepki Ölçümü

İş rotasyonu uygulamasına katılan işgörenlerin, uygulamayı ne kadar beğendikleri, uygulamaya karşı ne hissettikleri ve duyguları ölçümlenmeye çalışılmaktadır. Ölçüm sonuçları işgörenlerin iş rotasyonundan memnuniyetlerini göstermektedir. Bu ölçümü yapabilmek için anket ve görüşme gibi iki yöntemden faydalanılmaktadır. Anketle birlikte elde edilen görüşler istatistiksel verilere dökülebilmekte; görüşme yöntemi ile de, çalışanların iş rotasyonu hakkındaki fikirleri ve duyguları bir geri-bildirim süreci gibi ortaya konmaktadır.<sup>340</sup> Görüşme sırasında, çalışanın amiri, üst yönetimden bir yetkili ve İK Departmanı'ndan bir uzman hazır bulunmaktadır.

Tepkilerin ölçümü, çalışanların iş rotasyonu uygulamasının kendi kişisel gelişimlerinin karşılanması için yapıldığı algısını güçlendirmektedir. Bununla birlikte, tepkilerin değerlendirilmesinin eğitim ihtiyacının daha iyi karşılanmasına yönelik bir etkinlik olduğunun katılımculara anlatılması, uygulamaya olan ilgiyi, güveni arttıracak, olumlu yönde geliştirecek bir unsur olarak kabul edilmektedir.<sup>341</sup> Tepkilerin ele

<sup>339</sup> Trost, a.g.m.

<sup>340</sup> Triggs – King, a.g.m., p. 33.

<sup>341</sup> Eroğlu, a.g.e., s. 167.

alınması ile iş rotasyonu sürecinde atlanan ya da gözden kaçırulan konular da ortaya çıkma fırsatı bulmaktadır. Örneğin, iş rotasyonu kararlarının çalışanlarla birlikte mi alındığı ya da çalışanların iş rotasyonuna zorlanıp zorlanmadıkları tepki ölçümü aşamasında gündeme gelmektedir. Tepkilerin ölçümünde elde edilecek bilgileri bir tablo ile de özetlemek mümkündür.

Tablo 9: Tepkilerin Ölçümü Aşamasında Elde Edilen Bilgiler<sup>342</sup>

<b>Uygulama ile İlgili Tepkilerin Alınması</b>	İş rotasyonu uygulamasında başlamadan önce kişisel analizlerin doğru değerlendirilip değerlendirilmediği; iş rotasyonu planları ile ilgili işgörenlerin katılımının sağlanıp sağlanmadığı vb.
<b>Koçların Değerlendirilmesi</b>	Koçların yeni işe adaptasyon sürecini hızlandırması, çalışana ihtiyaç duyduklarında gerekli bilgi ve desteği sağlamaları vb.
<b>Kariyer Planlaması ile İlgili Tepkilerin Alınması</b>	Belirlenmiş kariyer rotasındaki önceki ve sonraki işlerin çalışana uygunluğu
<b>Diğer Konular Hakkındaki Görüşler</b>	Genel olarak iş rotasyonu ile ilgili çalışanların gözlemedikleri ve tecrübe ettikleri noktalar

İş rotasyonu bir işin ortaya çıkartılmasına ve bu işten çalışana bilgi, beceri kazandırılmasına yönelik bir eğitim türüdür. Diğer eğitim türlerinde olduğu gibi eğitmen, eğitim materyalleri, eğitim ortamı v.b. unsurları içinde barındırmamaktadır. Ancak iş rotasyonu sürecinde yeni işe dair alınan eğitimler varsa bunlar ile ilgili değerlendirmeler yapılabilir. Ancak işin yapılış şekli ile ilgili ya da işin iyileştirilmesine yönelik olarak bir geri-bildirim alınabilmektedir. Yukarıda Tablo 9’da görülen konularda çalışanların tepkilerinin alınması için tepki formları kullanılmaktadır. Tepki formlarında iş rotasyonu hakkında çalışanların görüşlerinin alındığı sorular bulunmaktadır. Çalışanlar formlardaki sorulara evet ya da hayır şeklinde cevap vererek iş rotasyonu hakkındaki düşüncelerini ortaya koymaktadırlar. Formun sonunda çalışanların yazılı görüşlerinin de alındığı bir bölüm bulunmaktadır. Bu bölümde sorular kısmında değinilmemiş, gözden kaçmış noktaların da incelenmesi sağlanmaktadır. Diğer eğitim türlerinde tepki formlarının kullanımı sonucunda eğitim programının üzerinde değişiklik yapmak ya da eğitim programını geliştirmek gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Ancak, iş rotasyonu günlük ya da sınıf içi yapılan bir eğitim programı olmadığından; uygulanmasında bir süreç izlendiğinden tepki formlarının sonuçları ile programın geliştirilmesinin yanında daha çok işin yeniden dizayn edilmesi; iş rotasyonu

<sup>342</sup> Kirkpatrick, Donald, “Great Ideas Revisited: Techniques for Evaluating Training Programs: Revisiting Kirkpatrick’s Four-Level Model”, *Training and Development*, vol. 50, no. 1, Jan 1996, pp. 54-59, p. 55.

uygulamasına dair sürecin yeniden gözden geçirilmesi ya da kişisel kariyer planlarının revize edilmesi gündeme gelmektedir.

### 3.2.1.2. Öğrenme Ölçümü

Bir eğitim programında öğrenmenin değerlendirilmesi, eğitim sonrasında işgörenlerin bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimin ölçülmesi anlamına gelmektedir. “Hangi bilgiler öğrenilmiştir?”, “Hangi becerilerin gelişmesi sağlanmıştır?” ve “ Hangi tutumlar değişmiştir?” bu sorulardan en az birinin cevabı öğrenme ölçümü aşamasında belirlenmeye çalışılmaktadır. Öğrenme unsurları olan bilgi, beceri ve tutum sırasıyla yazılı testler, performans testleri ve anket araçları ile ölçülebilmektedirler.<sup>343</sup>

Bu ölçümlerin objektifliğini güçlendirmek amacıyla bazı diğer ölçüm yöntemleri de beraberinde kullanılmaktadır. Örneğin bazı ampirik çalışmalarda da kullanıldığı gibi “Kontrol Grubu Kullanımı” ile iş rotasyonu uygulamasının gerçekten öğrenmeye olumlu etkisinin olup olmadığı görülebilmektedir. Bu yöntemle, iş rotasyonu uygulamasına dahil edilmeyen işgörenlerin oluşturduğu “kontrol grupları” ve iş rotasyonu uygulamasına dahil edilen “deney grupları” oluşturulmaktadır. İki grup arasındaki farklılık, iş rotasyonunun öğrenme unsurları (bilgi, beceri ve tutum) üzerindeki olumlu ya da olumsuz etkisini ortaya çıkarmaktadır. Ancak şu da gözden kaçırılmamalıdır ki, iş rotasyonu uzun soluklu bir süreçtir. Birbirine yakın özellikte iki grup oluşturmak ve iş rotasyonu ile bu gruplara dahil işgörenlerin öğrenmelerinde olumlu ya da olumsuz bir değişim sağlandığını söylemek oldukça zordur. Yapılan performans değerlendirmelerinde teknik bilgi ve becerilerin artışı; yönetsel becerilerin geliştiği yönünde bilgi alınması diğer eğitim türlerinde olduğu gibi hemen eğitim öncesinde ya da eğitim sonrasında yapılabilecek bir değerlendirme değildir. İş rotasyonu uygulamasında bu değerlendirmelerin yapılabilmesi için zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Ayrıca, rotasyon planları kişisel bazda hazırlandığı için bir kişinin bilgi düzeyini diğer bir çalışanla karşılaştırmak oldukça zordur. Böylesi bir karşılaştırma ancak kişisel bazda yapılabilir. Eğer o çalışan rotasyona tabi tutulmasaydı kalacağı bilgi düzeyi ile rotasyon edildikten sonra geldiği bilgi seviyesi ve kazandığı yetiler amirleri ve çalışma arkadaşları tarafından gözlenebilmekte ve değerlendirilebilmektedir. Kontrol ve deney

---

<sup>343</sup> Eroğlu, a.g.e., ss. 171-173.

grubu yöntemleri mavi yakalılar için daha uygulanabilir gözükmektedir. Genellikle aynı teknik altyapıdan geldikleri ve belli bir üretim bandında çalıştıkları için, rotasyon edilerek farklı üretim süreçlerinde çalıştırılanlarla, rotasyon edilmeden hep aynı işi yapması öngörülen çalışanlar arasında karşılaştırma kolayca yapılabilinmektedir. Ya da bir çalışanın ön test/son test uygulaması ile rotasyona tabi tutulmadan önceki/sonraki bilgi, beceri ve tutumlarının düzeyi, işinde gösterdiği önceki/sonraki performans belirlenebilmektedir.

Kirkpatrick modelinde, öğrenme ve davranış ölçümlerini “360 derece performans değerlendirme sistemi” adı altında da belirtmek mümkündür. Amirler tarafından yapılacak olan teknik ve kişisel değerlendirmeler; çalışma arkadaşları ve astlar tarafından da yapılacak olan yine teknik ve kişisel değerlendirmeler çalışanın gelişim düzeyi, öğrenme seviyesini belirlemektedir. Davranışların değerlendirilmesi ile ilgili bölüm aşağıda bahsedilmektedir.

### **3.2.1.3. Davranış Ölçümü**

Davranış değerlendirmesi aşaması, eğitimin sağladığı davranış değişiminin boyutlarının ölçüldüğü aşamadır. Eğitim süresince, çalışanların kazandıkları bilgi, beceri ve tutumları işlerinde ne derece kullanabildikleri gibi sorular bu aşamanın konularını oluşturmaktadır.<sup>344</sup>

Davranış değerlendirmesi yukarıda da bahsedildiği gibi sürekli ve sistematik yapılan bir performans değerlendirme sistemi ile ölçülebilir. Daha önce de belirtildiği üzere, iş rotasyonu belli bir eğitim programına katıldıktan sonra kişinin tekrar çalıştığı işe döndüğü bir eğitim tekniği değildir. Çalışan rotasyon sonucunda geldiği işinde bilgi ve tecrübe düzeyini bizzat arttırdığı için belli bir süreye yayılacak bir değerlendirme sistemi ile ölçüm yapılabilinmektedir. İş rotasyonunun davranışta yaptığı değişimin etkisini ölçmek diğer eğitim tekniklerine göre daha mantıklıdır. Çalışanın kariyer, bilgi ve beceri grafiğindeki gidişatı; işindeki performans artışı bu değişimin olumlu yönde olduğunu ya da sabit kaldığını ya da geriye gittiğini göstermektedir. Diğer eğitim tekniklerinde çalışan eğitim için çalışma ortamından uzaklaştığı ve geri döndükten sonra eğitimin davranış değişikliği etkisini göstereceği zamanda diğer çevresel etmenlere

---

<sup>344</sup> Eroğlu, a.g.e., s. 176.

maruz kaldığı için davranış değişiminin boyutları etkin bir şekilde ölçülememektedir. Kısacası, iş rotasyonunda zamana yayılan bir değerlendirme stratejisi geliştirildiğinden ölçüm daha anlamlı hale gelmektedir. Ancak şu da belirtilmelidir ki, davranışla ilgili değişiklikler üç aydan önce ölçülememektedir.

İş rotasyonunun çalışan için yapılan ast, üst ve çalışma arkadaşları değerlendirmesinde yeterli davranış değişikliğine sebep olmadığı ortaya çıkıyorsa, (360 derece performans değerlendirme sistemi dahilinde) çalışanın kendi değerlendirmesinde belki de bölümünde kabul görmediği ve yeni şeyler denemeye imkan bulamadığı ortaya çıkabilmektedir. Bunun için ayrıca, ilgili çalışanın astlarının, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının değerlendirme sonuçlarına da bakmak gereklidir. Performans değerlendirme, davranışlardaki değişimin ölçülmesinde yararlanabilecek en pratik yoldur.

#### **3.2.1.4. Sonuç Ölçümü**

Sonuçların ölçümü aşamasında işletmenin belirlediği amaçlara (verimlilik artışı, kalite artışı vb...gibi) iş rotasyonu ile ne kadar ulaşıldığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada, fayda maliyet karşılaştırmaları, fayda analizleri, yatırımın getirisinin ölçülmesi gibi analizlerden yararlanılmaktadır. Bu verilerle iş rotasyonunun yarattığı faydalar parasal-maddi değerlere dökülmektedir. Sonuçların ölçümü aşamasının etkin işleyebilmesi için ilk üç basamağın doğru bir şekilde tamamlanması gerekmektedir. Kaza raporları, verimlilik ve kalite artışı göstergeleri, devamsızlık durumları ve işgücü devir oranındaki değişim ve işten ayrılma nedenleri de iş rotasyonu etkinliğinin ölçümü için sağlam veriler sağlamaktadır. Sonuçların ölçümü konusunda yazarların ve uzmanların ortaya koyduğu bir çekince de, işletme amaçlarındaki artışın doğrudan iş rotasyonu ile bağdaştırılamayacağıdır. İşletme karındaki artışın ya da iş kazaları sayılarındaki azalışın doğrudan iş rotasyonu ile mi ilişkili olduğunun ortaya konması oldukça zor bir durumdur. Daha önce öğrenme ölçümü konusunda bahsedilen kontrol ve deney grubu yöntemleri bu aşamada da uygulanabilmektedir.

İş rotasyonu uygulamasının etkinliğinin Kirkpatrick Modeli ile ölçümünde eğitim uzmanlarının bazı çekinceleri bulunmaktadır. Geniş değerlendirme kriterlerine sahip olduğu ve değerlendirme sonuçlarının şirket yönetimine doğru ve zamanında



raporlanmasında güçlük yaşandığı için bu modelin kullanımı az şirket tarafından tercih edilmektedir. A.B.D’de 1996 yılında Training Magazine’nin yaklaşık 1500 firma ve 40,000 eğitim uzmanı arasında yaptığı ankete göre şirketlerin %86’sı Kirkpatrick modelindeki ‘Tepki Ölçümü’ seviyesini; %71’i ‘Öğrenme Ölçümü’ seviyesini gerçekleştirmektedir. Ancak, son iki seviye olan ‘Davranış Ölçümü’ ve ‘Sonuç Ölçümü’ sırasıyla, işletmelerin %65’i ve %49’u tarafından uygulanmaktadır. Kısacası, Kirkpatrick modelindeki dört seviyeli ölçüm uzun ve detaylı bir ölçüm süreci gerektirdiğinden son aşamaya kadar uygulanması işletmeler tarafından tercih edilmemektedir.<sup>345</sup>

### 3.2.2. CIRO Modeli ile Ölçüm

CIRO Modeli, sırasıyla “*İçerik, Girdi, Tepki ve Çıktıların Değerlendirilmesinin*” İngilizce karşılıklarının kısaltmasıdır.<sup>346</sup> İçeriğin değerlendirilmesinde iş rotasyonu planlarının nasıl belirleneceğine dair değerlendirmeler yapılmaktadır. Öncelikle işletmenin eksikleri tespit edilmekte; daha sonra, çalışanların temel yetkinliklerini ortaya koymak için işteki davranışlarının nasıl olması gerektiği saptanmaktadır. Bununla birlikte, işletme faaliyetinin etkin ve verimli bir şekilde devam edebilmesi için sahip olunması gereken teknik yetkinliklerin de işgörelere nasıl kazandırılacağı ortaya konmaktadır. Girdilerin değerlendirilmesinde iş rotasyonunun organizasyonel ve kişisel bazda nasıl planlanacağı ve diğer hangi tür eğitim tekniklerinden faydalanılacağı görüşülmektedir. Tepkilerin değerlendirilmesinde işgörelerin iş rotasyonu ile ilgili tepkilerinin toplanması ve kullanılması söz konusudur. Çıktıların değerlendirilmesinde iş rotasyonu uygulaması başında ortaya konan amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği değerlendirilmektedir. Bu modelde iş rotasyonu planlarının etkinliğinin sağlanması, etkinliğin ortaya konmasından daha önemlidir.

### 3.2.3. CIPP Modeli ile Ölçüm

CIPP Modeli İngilizce, “*İçerik, Girdi, Süreç ve Ürün*” kelimelerinin kısaltılması olarak geçmektedir. Bu modelde, içerik, girdi, süreç ve ürün değerlendirilmektedir.

<sup>345</sup> Training Magazine, “Industry Report”, *Training Magazine*, 1996, p. 63.

<sup>346</sup> Phillips, Jack, *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Gulf Pub., Houston, 1997, pp. 40.

İçerik değerlendirmesi, belirlenen organizasyonel ihtiyaca göre iş rotasyonu planlarının bu doğrultuda uyumlaştırılmasıdır.<sup>347</sup> Birden fazla amaç belirlendiğinde kişisel kariyer ve rotasyon planları da buna göre yapılmaktadır. Örneğin, yönetici gelişiminin sağlanması yönündeki bir amaca yönelik iş rotasyonu planları mavi yakalılar için hazırlanan rotasyon planlarından tamamen farklı olmaktadır. Ayrıca, belirlenen amaca ulaşmak için iş rotasyonu uygulamasının da doğru bir tercih olup olmadığı da göz önünde bulundurulmalıdır. Örneğin, yeni alınan bir yazılım programının işletme genelinde yaygınlaştırılmasını sağlamaya yönelik bir amaç için iş rotasyonu doğru bir yöntem değildir. Bunun için, yazılım programına hakim eğitimler araştırılmalı ve gerekiyorsa sınıf içi eğitimler verilmelidir.

Girdi değerlendirmesinde iş rotasyonu planları karşılaştırılmakta; işletme politikaları ve bütçeler değerlendirilmekte ve de ele alınmaktadır. Süreçlerin değerlendirilmesinde, iş rotasyonu uygulaması sırasında, öncesinde ve sonrasında sürecin işleyişi hakkında bilgiler toplanmaktadır. Kısacası, süreç analizi uygulamaya rehberlik etmektedir. Bu bilgiler üst yönetime ve İK Departmanı'na da bilgi sağlamaktadır. Bu bilgiler daha sonra uygulamaya ait stratejilerin ve planların yeniden oluşturulmasında geri bildirim sağlamakta; kararların yeniden gözden geçirilmesine yardımcı olmaktadır. Ürünün değerlendirilmesinde, “iş rotasyonu uygulaması ile istenen sonuçlara ulaşılabiliyor mu?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Hedeflenen ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığı iş rotasyonunun işletme içindeki uygulanmasının etkinliğini göstermektedir.<sup>348</sup>

#### **3.2.4. Phillips'in Yatırımın Karlılığı Modeli ile Ölçüm**

Phillips'in “Yatırımın Karlılığı Modeli”, kısaca “ROI”, eğitim etkinliği ölçümündeki güncel yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşımla firmalar, eğitime yaptıkları yatırımın çalışanlar ve işletme için ne kadar değer yarattığını görmektedirler. İş rotasyonunda işletme için maliyet oluşturabilecek noktalar şunlardır:<sup>349</sup>

- kişinin yeni işe adapte olmak için geçirdiği süre,

<sup>347</sup> Stufflebeam, Daniel L., “CIPP Evaluation Model Checklist”, 2<sup>nd</sup> ed., 17.03.2007, [http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/cippchecklist\\_mar07.pdf](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/cippchecklist_mar07.pdf), 09.11.2007

<sup>348</sup> Stufflebeam, a.g.m.

<sup>349</sup> Cheraskin - Campion, a.g.m., p. 37.

- yeni çalışma arkadaşları ile çalışmaya alışma süresi,
- işle ilgili aldığı eğitimin maliyeti,
- alışma döneminde yapılan hatalar ve,
- kendisinin kendinden sonra gelecek kişiyi eğitmesi için harcadığı emektir.

Tüm bu kalemler firmalara eğitim maliyet ölçümü açısından fazla gözükmekte ve işletmenin bu nedenle iş rotasyonu tekniğinden uzaklaşmasına neden olmaktadır. Ancak, fayda analizi, işletmeler tarafından iyi yapılabildiği sürece getirinin bu maliyetlerin çok üstünde olduğu da görülmektedir. Etkili bir seçme süreci oluşturulursa, iş rotasyonuna yapılan ‘Yatırımın Geri Dönüş Oranı’nda (ROI) yükselme kaydedilebilmektedir.<sup>350</sup> Ancak, ROI uygulamasında göz önünde bulundurulması gereken bazı zorluklar da bulunmaktadır. Böylesi bir değerlendirme sisteminin ek maliyet ve zaman yükleyecek olması; bu modelin uygulanması konusunda personelin yetiştirilmesi ve sürecin hiç ara vermeden sistemli bir şekilde izlenmesi gerekliliği işletmelerin karşısına çıkan zorluklardan bir kaçıdır.<sup>351</sup>

Phillips’in Beş Aşamalı Yatırımın Karlılığı Modeli aşağıda Tablo 10’da gösterildiği gibi uygulanmaktadır:

Tablo 10: Phillips’in Beş Aşamalı Yatırımın Karlılığı Modeli<sup>352</sup> \*

Seviye	Tanım	Değerlendirme Yöntemi	
1	Tepki ve planlanmış etki	Çalışanın iş rotasyonu uygulamasına olan tepkisini ölçer ve uygulama için gerekli olan planı özetler.	Anket, gözlem, görüşme
2	Öğrenme	Beceri, bilgi ve tutumdaki değişiklikleri ölçer.	Bilgi, beceri ve yetenek testleri
3	İş uygulamaları	İş başındaki davranış değişikliklerini ve eğitim malzemelerinin ne derecede iyi kullanıldığını ölçer.	Takip araştırmaları ve anketleri, gözlemler, görüşmeler, performans izlenmesi
4	İşletme sonuçları	Faaliyetlerinin işletme üzerindeki etkisini ölçer.	Performans sözleşmeleri, hareket planları
5	Yatırımın Karlılığı	Sonuçların maddi değeri ile faaliyetlerinin maliyetlerini karşılaştırır. (yüzde olarak ifade edilir.)	

Phillips’in eğitim etkinliğini ölçmeye ilişkin geleneksel amaçlar olarak tanımlanan amaçlarını iş rotasyonu uygulamasının etkinliği ölçümü ile bağdaştırıldığında aşağıdaki amaçlar ortaya çıkmaktadır:

<sup>350</sup> Bennett, a.g.m., p. 9.

<sup>351</sup> Phillips, Jack, *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Gulf Pub. Co., Houston, 1997, pp. 13-15.

<sup>352</sup> Phillips, “Hanbook of Training...”, a.g.e., p. 193.

\* Tablo esas olarak tüm eğitim teknikleri için hazırlandığından; burada iş rotasyonu uygulamasına yönelik revize edilerek sunulmaktadır.

- iş rotasyonunun başta belirlenen amaçlarına ulaşp ulaşmadığının belirlenmesi,
- iş rotasyonu uygulamasının güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konması,
- iş rotasyonu için fayda/maliyet oranının belirlenmesi,
- iş rotasyonu dahilinde çizilen kişisel programların kişiler için uygun olup olmadığını değerlendirmek,
- uygulamaya katkı sağlaması bakımından çalışanlar bazında tüm verilerin (performans değerlendirme sonuçlarının, kariyer planlarının, amir görüşlerinin ...vb.) bir veri tabanı dahilinde saklanmasını sağlamak.

Yukarıdaki amaçların ön planda olmasına rağmen Phillips'in modelinde esas olan, yatırımın karlılığının hesaplanmasının, etkinlik ölçümünde amaç olarak edinilmesidir. Yatırımın karlılığı, işletmenin yatırım maliyetlerini geri alıp alamadığını ve eğitimden ölçülebilir faydalar sağlayıp sağlayamadığını göstermektedir. Kısaca yatırımın geri dönüş oranı aşağıdaki formülle ifade edilebilir:

$$\text{ROI}(\%) = \frac{\text{Elde edilen faydalar} - \text{eğitimin maliyeti}}{\text{Eğitimin maliyeti}} \times 100$$

Şekil 12: Yatırımın Geri Dönüş Oranının Hesaplanması

Yukarıdaki formüle göre öncelikle yapılması gerekenlerden biri, maliyetlerin belirlenmesidir. İK Departmanı'nun iş rotasyonu planlama sürecindeki herbir aşama için harcadığı zaman, kullanılan materyaller, eğer ihtiyaç duyuluyorsa özel bir danışmanlık şirketinden alınan danışmanlık hizmeti iş rotasyonu içerisindeki maliyetleri oluşturmaktadır. Elde edilen faydaların ölçümüne de herbir işgörene kazandırılan bilgi, beceri düzeyi, şirkete katılan yenilikler ve tüm bunların kullanımı dahil edilmektedir. Ancak bu çalışmada da sık sık belirtildiği gibi, iş rotasyonundan elde edilen faydaların gerçekte iş rotasyonundan kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemek ve bunun için kontrol ve deney gruplarının oluşturulması oldukça zordur. Geline hedeflerin iş rotasyonu sonucunda mı yoksa iş rotasyonundan bağımsız başka etmenlerin etkisi ile mi

elde edildiğini ortaya çıkarmak bu eğitim türünün etkinliğinin ölçümündeki en büyük engellerden biridir.

Yukarıdaki formülde yerine konulacak olan değerlerin belirlenmesi için öncelikli yapılması gereken işlerden bir tanesi de, elde edilen bilgilerin parasal değerlere dönüştürülmesidir. Ancak alışkanlıklar, yeni beceriler, memnuniyet, takım etkinliği, stres gibi soft verilerin parasal değerlere dönüştürülmesinde her zaman zorluk yaşandığı bilinmektedir. İş rotasyonunun faydaları belirlenip, parasal değerlerle ifade edildikten sonra yatırımın karlılığını hesaplamak oldukça kolay bir işlem haline gelmektedir.<sup>353</sup> Ancak şu da yeniden vurgulanmalıdır ki, iş rotasyonuna dair eğitim maliyetlerinin hesaplanması oldukça zor bir olaydır. İş rotasyonu aynı zamanda uzun döneme yayılan bir teknik olduğundan oranın hesaplanmasında yıllık değerler kullanılması yerine daha uzun süreli verilerin kullanılması tercih edilmektedir.<sup>354</sup>

İşbaşı eğitime yapılan yatırımın ‘yatırımın geri dönüş oranı hesaplanması’ ile ilgili yapılan bir araştırma sonucuna göre, iş rotasyonunda çalışanların deneyimleri arttıkça bilgi ve beceri düzeyinde kazandıkları miktar da artmaktadır sonucu çıkmaktadır. İşbaşı eğitimin marjinal geri dönüş oranı eğitim kişiye sürekli bir deneyim ve bilgi kazandırdığından dolayı hep bir yükselme eğrisi çizmektedir. Ayrıca, bu oran düşük eğitimliler için düşük kalmakta; eğitim seviyesi arttıkça ise bu oran yükselmektedir.<sup>355</sup>

Daha önce de belirtildiği gibi, iş rotasyonundan elde edilen faydaları diğer değişkenlerin etkisinden arındırmak oldukça zordur. Ancak şu da bazı yazarlar tarafından belirtilmektedir ki, iş rotasyonu uzun süreli bir eğitim tekniği olduğu için diğer kısa süreli ve geçici eğitimlerden daha fazla yarar sağlamaya yöneliktir. İş rotasyonunun etkinliğinde yatırımın geri dönüş oranını ölçmek için harcanan süre ve masraflar bu nedenle eğitime çok fazla bir yük oluşturmamaktadır. Diğer eğitim türlerinde, eğitim süresi kısa olduğundan ve sık sık tekrarlanmadığından eğitimden elde edilen fayda çok fazla olmamakla birlikte eğitim etkinliğini ölçmek için kaybedilen süre

---

<sup>353</sup> Kaplan, Robert N. - Norton, David, *Balanced Scorecard*, çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s. 11.

<sup>354</sup> Eroğlu, a.g.e., s. 215.

<sup>355</sup> Groot, Wim – Mekkelholt, Eddie, “The rate of return to investments in on-the-job training”, *Applied Economics*, vol. 27, 1995, pp. 173-181, p. 173.

ve maliyet ise bu faydadan daha fazla olabilmektedir. Formülle ilgili diğerk bir sıkıntı da, tüm kavramların fayda veya gider olarak sayısallaştırılmasının zor olmasıdır. Ayrıca, maliyetler eğitim öncesinde ve eğitim sırasında kolayca hesaplanabilmekte ancak, eğitimin getirisini hesap etmek için uzunca bir süre beklenmesi gerekmektedir. İş rotasyonu uygulama olarak İK Departmanı'na iş yükü getirdiğinden bu tür geniş kapsamlı ölçüm modellerinin kullanımı bu yükü daha da arttırmaktadır.<sup>356</sup>

İş rotasyonu uygulamasının etkinliğinin Yatırımın Karlılığı Modeli ile ölçümünde eğitim uzmanlarının bazı çekinceleri bulunmaktadır. Bu modelin aşağıda belirtilen hususlar sebebiyle iş rotasyonu etkinliğinin belirlenmesinde bazı engeller yaratacağı görüşülmektedir.<sup>357</sup>

- direkt iş rotasyonunun işletme performansına olumlu etkisi olduğunu söylemek, işletme performansına etki eden diğerk sayısız faktörleri elimine etmenin güçlüğü açısından oldukça zordur,
- modele ilişkin ölçümleri yapmak için gerekli verilerin toplanmasında güçlük yaşanmaktadır,
- iş rotasyonu uygulamasına dair maliyetler, uygulama başlangıcında hesap edilebilmekte; ancak, uygulamaya başladıktan sonraki elde edilen faydalar uzun vadeli bir ölçüm gerektirdiğinden ve çoğunun da kantitatif olarak hesap edilmesi zor olduğundan hesaplamalar güçlkle yapılabilmektedir,
- iş rotasyonu, iş başı eğitim tekniklerinden olduğundan çalışan bilgi ve becerisini işi yaparak öğrenmektedir. Bu öğrenme şekli üretim süreci içinde akıp gittiğinden buna dair fayda ve maliyet ölçümlerinin yapılabilmesi oldukça zordur,
- yatırımın karlılığı ölçümleri üst yönetim tarafından İK Departmanı'nun "tanıtım ve pazarlama" faaliyetleri olarak yorumlanmakta; zaman kaybı olarak görülmektedir,

---

<sup>356</sup> Glover et.al., a.g.e., p. 45.

<sup>357</sup> Glover et.al., a.g.e., p. 5.

- iş rotasyonu planları kişisel bazda yapıldığından –mavi yakalılar dışında- her bir çalışan farklı bir kariyer ve eğitim sürecine tabi tutulduğundan, çalışanlar arasında kontrol ve deney grupları oluşturulması pek mümkün değildir.

Yatırımın Karlılığı Modelinin iş rotasyonu tekniği üzerinde etkin bir değerlendirme gerçekleştirebilmesi için, başlangıçta amaçların çok iyi ve kesin bir şekilde ortaya konması ve elde edilen faydaların ne kadarının iş rotasyonu sayesinde ne kadarının iş rotasyonundan bağımsız olarak elde edildiğinin tespit edilmesi gereklidir.

İş rotasyonu etkinliğinin ölçülmesinde işletme sayısal değerleri de kullanılmaktadır. İş kazası sayısı, iş hastalıkları sayısı, hastalık sigortası giderleri, şikayet/reklamasyon oranları, ürünün üretim süresi, eğitim saatleri, devamsızlık oranları ve işgücü devir oranı gibi veriler iş rotasyonunun işletme performansına ne gibi katkıları olduğunu da ortaya çıkarmaktadır. Ancak, burada dikkat edilmesi gereken husus, bu verilerin geçmiş yıllara göre olumlu değişimler göstermesi ya da en alt seviyeye inmesi tamamiyle iş rotasyonunun bir sonucudur denilememesidir. Bilinmelidir ki, bu oranlara etki eden birçok etken bulunmaktadır. Çalışanların davranışlarında ya da örgüt psikolojisinde iş rotasyonunun tam bir etkisinin bulunup bulunmadığı anket ya da görüşme yöntemleri ile daha net bir şekilde ölçülebilmektedir. Bu şekilde çalışanların uygulama ile ilgili tutum ve davranışları daha detaylı bir biçimde incelenmekte ve önyarguları, konu hakkındaki bilgileri, beklentileri ve önerileri de alınmakta ve eğitimin gerçekten yararlı mı ve de uygulamanın doğru mu yapıldığı da ortaya çıkmaktadır. Şu da hep vurgulanmaktadır ki, iş rotasyonu bir işbaşı eğitim tekniği olduğu için öğrenme daha hızlı ve etkin bir şekilde gelişmekte; bilgiler uzun süre unutulmamakta ve kazanılan tecrübeler iş hayatında, işletme kararlarında ‘geri dönüşüm’le tekrar kullanılabilinmektedir.

Tayland’ta 500 büyük işletme arasında yapılan bir araştırmada çoğu firma, fayda-maliyet analizi gibi etkinlik ölçümlerinden faydalanmadıklarını belirtmişlerdir. Söz konusu işletmeler, iş rotasyonu uygulama amaçlarının işletme performansını ve verimliliğini arttırmak olduğunu belirtmiş olsalar da, bu amacın sayısal bakımdan gerçekleşip gerçekleşmediğini ölçen hiçbir metoda başvurmamaktadırlar. Bu tür bir

değerlendirmenin eksikliği, işletmenin eski durumu ile iş rotasyonu uygulamasından sonraki durumunu karşılaştırmayı imkansız kılmaktadır.<sup>358</sup>

### **3.3. İş Rotasyonu Planlarının Gözden Geçirilmesi ve Gelecek Planların Hazırlanması**

İş rotasyonu değerlendirme sonuçları ile iş rotasyonunun nasıl daha etkin hale getirilebileceği; işgörenlerin memnuniyet dereceleri; çalışanların edindikleri bilgi, beceri ve tutumların düzeyi, davranışlarındaki değişim; organizasyonel sonuçlardaki değişim; iş rotasyonu ile elde edilen faydaların parasal olarak ifade edilmesi ‘fayda ile maliyetlerin karşılaştırılması’ ile ortaya çıkmaktadır. İş rotasyonu ile elde edilmesi düşünülen ya da sonucunda elde edilen faydalar, çalışmanın birinci bölümünde ‘amaç ve faydalar’ başlıkları altında incelenmiştir. Uygulamanın başında belirlenmiş kriterlerin iş rotasyonu ile ortaya çıkıp çıkmadığı; amaçların gerçekleştirme düzeyi eğitim etkinliği ölçme modelleri ile ya da anket, sınav, görüşme, gözlem vb. yöntemlerle elde edilmektedir. Tüm bu aşamalardan geçtikten sonra iş rotasyonu süreci ve planları yeniden gözden geçirilmelidir.

Rotasyon planlarının uygulanması ve sonucundaki etkiler, üst yönetim ve İK Departmanı’nun tayin edeceği uzman kişiler tarafından izlenmeli ve etkinlik ölçümleri yapılmalıdır. Rotasyon uygulamalarının örgüt ve çalışanların yaşamına etkileri tespit edilerek süreci güçlendirecek ve planları geçerli kılacak değişikliklerin yapılması gerekmektedir.

Oluşturulan rotasyon planlarının etkin bir şekilde işleyip işlemediğini kontrol etmenin diğer bir yolu da, işletmedeki iş kazası sayılarının, devamsızlık oranlarının ve kayıp günlerin sayılarında bir azalış olup olmadığını görmektir. Bu tür verilerde sayısal olarak bir azalma varsa bunun nedenleri bir ölçüde iş rotasyonuna bağlanabilmektedir. Aynı zamanda, önemli ölçüde bir artış varsa uygulamada bir hata yapıldığı da gözden kaçırılmamalıdır. Uygulama ile ilgili ayrıca çalışanlar arasında anket düzenlenerek de bilgi toplanabilmekte ve kişisel gelişim ve rotasyon planları anket sonuçları doğrultusunda revize edilebilmektedir.<sup>359</sup> Örneğin IBM’de yıllık performans

---

<sup>358</sup> Jaturanondo – Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p.1842.

<sup>359</sup> Clifton, a.g.m., p. 2.



görüşmelerinde çalışanların geçmiş durumları da değerlendirilerek ve kişinin tercihleri haritalandırılarak potansiyel yeni roller belirlenmektedir. Gerekli görüldüğü takdirde, kişi eğitim programlarına da yönlendirilmektedir. Bu firmada rotasyon programları mutlaka kariyer ve başarı planları ile ilişkili yürütülmektedir.<sup>360</sup>

Bilinmektedir ki, başarılı bir iş rotasyonu uygulamasının temelinde kişi bazında gelişim planlarının oluşturulması, yeni işle ilgili yeterli bilginin verilmesi ve iş rotasyonu uygulamasına dair üst yönetimin hedeflerinin ve buradan çıkacak sonuçların iyice ortaya konması gerekmektedir.

#### 4. İŞ ROTASYONU UYGULAMASINDAKİ SINIRLAR

İş rotasyonunun bir işletmede uygulanıyor olmasının o işletmeye ait bir ya da birden fazla nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerin en başında, esnek ve kaliteli işgücüne sahip olma isteği gelmektedir. Dış rekabet ortamına uyum sağlayabilmek; ileri teknolojilere sahip olabilmek ve bunu yönetecek işgücünü istihdam edebilmek için İK odaklı değerlerin geliştirilmesi gerekliliğine inanan işletmeler, iş rotasyonu uygulamalarını tercih etmektedirler. Bu işletmelerin ikinci büyük ortak özelliği, çalışan sayılarıdır. Çalışan sayıları fazla olan işletmelerde iş rotasyonu uygulaması da artmaktadır. Ayrıca, işyerindeki sendikalaşma oranı, kadın-erkek çalışan sayısının birbirine oranı ve işgörenlerin kıdemleri de iş rotasyonunun bir işletmedeki uygulanabilirliğini etkilemektedir.<sup>361</sup>

Örneğin, 1999 yılında yapılan bir araştırmaya göre, ülkemizdeki iş rotasyonu uygulamaları ile ilgili çarpıcı bir veri ortaya konmuş; ülkemizdeki şirketlerin<sup>\*1</sup> %48'inde iş rotasyonu uygulandığı ortaya çıkmıştır.<sup>\*2</sup> Elde edilen verilere göre, daha çok 'üretim sektöründeki büyük ölçekli işletmelerde' bu "esnek çalışma tipinin" yoğun

---

<sup>360</sup> Shukla, Gauri, "Job rotation & how it works", EBSCO Publishing, April 2003, <http://www.rediff.com>, 01.06.2008.

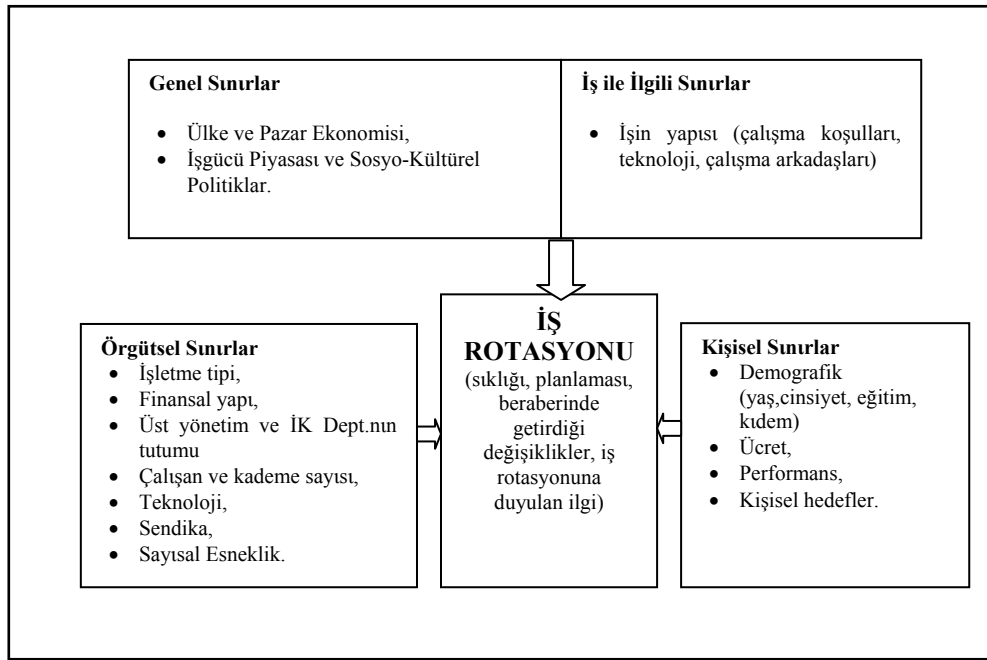
<sup>361</sup> Eriksson - Ortega, a.g.m., p. 15-16, 22.

<sup>\*1</sup> Araştırmanın örneklemini, İSO'ya ait ilk 500 büyük işletme ve burada yer almayan PERYÖN üyesi 400 toplam 900 işletme oluşturmaktadır.

<sup>\*2</sup> Aynı çalışmanın 1995 yılı araştırmasında Türkiye'deki iş rotasyonu uygulama oranı, %28.6 oranında görülmüştür. bkz. Uyargil, Cavide, *Avrupa'da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması: 1995-1996 Türkiye Raporu*, Arthur Andersen, İstanbul, 1996.

olduğu gösterilmektedir.<sup>362</sup> Bunun nedeni, büyük ölçekli işletmelerin İK departmanlarında stratejik İK uygulamalarına daha yoğunluk veriliyor olması ve özellikle üretim sektöründe iş rotasyonu ile becerilerin ve motivasyonun arttırıldığına inanılması ve yine aynı sektörde mavi yakalılar arasında yoğun bir şekilde rotasyon yapıyor olmasıdır.

İş rotasyonu gelişim ve kariyer planlaması yapılırken, yöneticilerin ve İK departmanının, çalışanın uygun bir pozisyona aktarıldığından ve iş rotasyonu planlamasının örgüt kültürü paralelinde sürdüğünden emin olması gerekmektedir. Üst yönetim tüm bunları en iyi şekilde gerçekleştirmek istese de ortaya çıkan bazı durumlar iş rotasyonunun etkili bir şekilde yürümesini engelleyebilmektedir.



Şekil 13: İş Rotasyonunda Karşılaşılan Sınırlar

Yukarıda belirtilen sınırlar, iş rotasyonu uygulamasını devreye girdiklerinde bazen olumlu bazen de olumsuz etkileyebilecek sınırlardır. Şu da belirtilmelidir ki, bu sınırlar firma kuralları ile ya da bakış açıları ile giderilebilecek engellerdir. Özellikle

<sup>362</sup> Uyargil, Cavide – Özçelik, Oya – Dündar, Gönen, *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu*, İ.Ü.İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 2001, s. 40.

bazı ülkelerin değer yargularından ya da sosyal kurallarından kaynaklanan sınırlar diğer bir ülkede bu engellerin aşılmış olması ile bir kısıt olarak görülmemektedir.

#### **4.1. Kişisel Sınırlar**

İş rotasyonunda karşılaşılan kişisel sınırlar, demografik sınırlar (yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim), ücret sınırları, performans sınırları ve kişisel hedef sınırlarıdır.

##### **4.1.1. Demografik Sınırlar**

İş rotasyonunda karşılaşılan demografik sınırlar içerisinde yer alan yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim sınırları aşağıda açıklanmaktadır.

###### **4.1.1.1. Yaş**

Yapılan araştırmalarda çalışanların yaşları ilerledikçe iş rotasyonuna karşı isteklerinin azaldığı saptanmıştır. Şirketin en üst seviyelerine gelmiş kişiler hem kıdemleri dolayısı ile hem de artık yaşlarının çok ilerlemiş olduğunu düşündüklerinden iş rotasyonuna sıcak bakmamaktadırlar. Firma üst yönetiminde bulunan yöneticiler de öğrenecek birşeylerinin kalmadığını ve kariyerlerinde ve yaşamlarında gelinebilecek en üst seviyeye geldiklerini belirterek iş rotasyonu uygulamalarına kendilerini dahil etmemeyi tercih etmektedirler.<sup>363</sup>

Bu konuda çalışanlar arasında sorun yaratan diğer bir neden de, yaşlı ve genç çalışan ayrumunun iş ve kariyer seçimlerinde farklılık yaratmasıdır. Genç personelin yaşlı ve kıdemli çalışanlara oranla daha fazla bağımsız ve esnek olabildikleri bilinmektedir. Bunun sonucunda, yaşça küçük olanlar, diğerlerine göre seyahat etmede ya da risk altına girmede bir çekince görmemektedirler.<sup>364</sup>

Yaş aynı zamanda geçmişi ve bununla şekillenen beklentileri de beraberinde getirmektedir. Yapılan bir araştırma, 1980 ve sonrası doğumluların, kişilik bakımından bağımsızlıklarına daha düşkün ve esnek düşünebilen; kişisel gelişime önem veren ve rahat bir yaşam standardını tercih eden bir jenerasyon olduğunu göstermektedir. Bu da,

---

<sup>363</sup> Cheraskin – Campion, a.g.m., p. 34.

<sup>364</sup> Blum, Adrian, *Integriertes Arbeitszeitmanagement: ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme*, Haupt Verlag, Bern, 1999, p. 99.

iş rotasyonu ve kariyer planlarının oluşturulmasında, işletmeler için hem bir engel hem de artı bir puan oluşturmaktadır.<sup>365</sup>

Yaş konusunda ülkelerin bulunduğu demografik yapı da önem kazanmaktadır. Özellikle Avrupa ülkelerinin nüfusunun yaşlanması ile istihdam edecek genç nüfusa ihtiyaç duyulmakta bu da dünyadaki istihdam yapısını etkilemektedir.<sup>366</sup> Bu nedenle, bu ülkeler eldeki genç nüfusu daha verimli ve birçok alanda kullanacak şekilde gelişim programları ve çalışma şekilleri uygulamaktadırlar.

Mavi yakaluların iş rotasyonuna ilgisini belli kriterler altında inceleyen bir araştırma, 40-44 yaş grubunun genç yaş grubuna göre iş rotasyonuna daha istekli oldukları; hatta, yeni bir göreve geçtikten sonra fazla beden gücü harcadıkları ve olumsuz koşullarını beğenmedikleri eski işlerine de geri dönmek istemedikleri ortaya çıkmıştır.<sup>367</sup> Firmada ağır yük altında çalışarak belli bir zaman geçirdikten sonra işlerinden ve işyerinden duydukları monotonluğu giderici değişiklikler bu yaş grubu için cazip hale gelmektedir.

#### **4.1.1.2. Kıdem**

İş rotasyonu planlaması kıdem ya da hiyerarşi gözetmeksizin yapılmaktadır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, kıdem olarak ilerlemiş çalışanlar, iş rotasyonu ilk uygulanmaya başladığında tepki gösterebilmektedirler. Alıştıkları iş ortamından ayrılmak istememeleri ve değişime karşı çoğu zaman tepkili olmaları iş rotasyonunu benimsememelerine neden olmaktadır. Bu aşamada iş rotasyonu ile ilgili bilgilendirme eğitimlerine önem verilmesi gerekmektedir.<sup>368</sup>

Yapılan bir araştırma, kıdem ve iş rotasyonu arasındaki negatif korelasyonu ortaya koymaktadır.\* Araştırma kapsamında yönetici düzeyindeki çalışanların sadece %27'si iş rotasyonunu kendileri için gerekli görürken; kıdemi on yıldan az yöneticilerin %75'inin iş rotasyonu için istekli olduğu ortaya konmuştur. İş deneyimi on yıldan fazla

---

<sup>365</sup> zu Putlitz – Komm – Putzer, a.g.m., p. 22.

<sup>366</sup> Winzenried, a.g.e., p. 45.

<sup>367</sup> Vezina, a.g.e., p. 4.

<sup>368</sup> Breisig – Krone, a.g.m., p. 413.

\* Söz konusu araştırma 27,700 çalışanı ile uluslararası alanda faaliyet gösteren Eli Lilly and Company ilaç firmasının finans departmanına bağlı 500 personeli üzerinde yapılmıştır.

yöneticiler ve iş deneyimi beş yıldan fazla uzmanlar için iş rotasyonu cazip gözükmemekle birlikte kıdemi beş yıldan az uzmanlar ve on yıldan az yöneticiler iş rotasyonuna ılımlı bakmaktadırlar. Bunun nedeni, yeni işe başlayan ya da kariyerinde ilerleme azmi içerisinde bulunan çalışanların iş rotasyonunu bir gelişim ve ilerleme fırsatı olarak görmeleridir.<sup>369</sup> Yine Finlandiya’da bir klinikte 84 hemşire üzerinde yapılan başka bir iş rotasyonu araştırmasında, kıdemleri altı yıldan az ve yirmi yıldan fazla çalışanların iş rotasyonu uygulamalarına sıcak baktıkları; ancak, altı ile yirmi yıl arası kıdemlilerin bu sürece dahil olmak istemedikleri ortaya konmuştur. Başlangıç döneminde bulunan ya da emeklilik dönemine yakın çalışanların kariyerleri ile ilgili bir değişiklik girişiminde bulunmaya istekli oldukları; öte yandan, bir düzen dahilinde çalışmaya alışmış ve gelecek kaygısı olanların ise risk almaya ve değişime karşı daha dirençli oldukları saptanmıştır.<sup>370</sup> Yine de genel kanı, ilk beş seneden sonra ve özellikle emeklilik dönemine yakın olan çalışanların yeni şeyler öğrenmeye ve değişime karşı ilgilerinin az olduğudur.

İş rotasyonu uygulamasının işletme içinde tüm düzeyler arasında yayılmasını sağlamak için kariyer ve kişisel gelişim tanınlarının iyi yapılması gerekmektedir. Kariyer bir çalışan için yıllarca aynı işte çalışma anlamına geliyorsa; o kişiye gelişim ve değişimle neler kazanacağını da ifade edilmesi değişimi kabullenmesi açısından yararlı olacaktır.

#### **4.1.1.3. Cinsiyet**

Cinsiyet konusunda iş rotasyonunun karşılaştığı sorun, kadın çalışanların erkeklere oranla daha az risk ve değişim sever olduklarıdır. Kadın çalışanlar standart ve düzeni oturmuş işlerde çalışmayı erkek çalışanlara oranla daha fazla tercih etmektedirler. İşgörenler de sık sık kariyerleri kesintiye uğrayan kadın çalışanların aslında, çok fazla iş değiştirme taraftarı olmadıklarını; ve ücret konusunda da giriş ücreti yüksek olan ancak daha sonraları yatay bir seyir izleyen ücret düzeyleri istediklerini düşünmektedirler. Erkek çalışanlara oranla daha az eğitim tekniklerinden yararlanmış olmak dahi kadın çalışanların daha az ücret almalarına neden olmaktadır. Kısacası,

---

<sup>369</sup> Cheraskin – Champion, a.g.m., p. 31.

<sup>370</sup> Järvi – Uusitalo, a.g.m., p. 342.

eğitim kararlarında ve uygulamalarında erkeklere oranla kadınlara daha az şans tanınmaktadır.<sup>371</sup> Uluslararası alışma Örgütü 1997 yılında firmaların kadınların kariyer planlamaları ve iş rotasyonu kararlarında daha aktif ve istekli olmaları gerektiğini yayınladıkları raporlarda ortaya koymaktadır.<sup>372</sup> Burdan da anlaşılmaktadır ki, iş rotasyonu fırsatlarından yararlanma söz konusu olduğunda cinsiyetler arası bir farklılaşma söz konusudur.

#### 4.1.1.4. Eğitim

Firmalarda iyi eğitilmiş kişiler genellikle eğitim faaliyetlerini yetersiz bulmakta ve katıldıkları eğitimlerden de memnun kalmamaktadırlar. İş rotasyonu ile ilgili uygulamalarda da, yüksek eğitilmiş çalışanlar bu türlü bir eğitim tekniğinin etkinliğinin fazla olmayacağını varsaymaktadırlar. Ancak, iş rotasyonu içerik bakımından yüksek öğrenimli personeli tatmin edici olduğundan sürecin ilerki safhalarında uygulamanın bu grup üzerinde de tatmin edici olduğu tespit edilmiştir.<sup>373</sup> Diğer taraftan, işverenler de eğitilmiş işgörenleri iş rotasyonu uygulamalarına daha yakın görmektedirler. Eğitim geçmişlerine bakarak kişilerin daha fazla bilgi ve beceriye sahip olduklarını düşündüklerinden iş rotasyonu kararlarını buna göre vermektedirler.

İşverenler cephesindeki bir başka düşünce şekli de, kişinin sahip olduğu beceri tarzının ya da sayısının çok da önemli olmadığıdır. Her şirket elemanını kendi kültürü ve faaliyetleri doğrultusunda yetiştirmek istediğinden bu türlü bir yaklaşım söz konusu olmuştur.<sup>374</sup>

#### 4.1.2. Ücret Sınırları

Ücret şüphesiz ki işletme kararlarında ve çalışan motivasyonunda önemli rol oynayan etmenlerden bir tanesidir. İş rotasyonu uygulaması için de geçiş yapılan yeni işin eski işe oranla daha düşük bir ücrete sahip olması çalışanların iş rotasyonuna karşı ilgisini azaltmaktadır. Bunlara sebebiyet vermemek için, işletmelerin aynı iş ailesi

---

<sup>371</sup> Brinton, Mary C., "Sex Differences In The On-The-Job Training and Job Rotation In Japanese Firms", *Research in Social Stratification and Mobility*, vol. 10, 1991, pp. 3-5, p. 4.

<sup>372</sup> ILO, *Note on the Proceedings: Tripartite Meeting on Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*, Geneva, 15 - 19 December 1997, <http://www.ilo.org>, 15.01.2008.

<sup>373</sup> Huang, a.g.m., p. 83.

<sup>374</sup> Brinton, a.g.m., p. 14.

grubundaki işleri eşit ölçüde ücretlendirmesi; işlerin ücretleri arasında –aynı kademedeki işler varsayıldığında- çok büyük farklar olmamasının gözetilmesi gerekmektedir.<sup>375</sup> Ülkemizde sendikaların bu yönde baskıları oldukça fazladır. İş rotasyonu ile farklı işlerde çalıştırmak istenen mavi yakalıların, rotasyonları hususunda sendikalar herbir işin değerinin farklı olduğu savunarak, firma yöneticileri ile anlaşmazlığa girebilmektedirler. Firmanın bu nedenle, çalışanına yüklediği iş grubu içerisindeki işlerin dengeli ücrete sahip olduğunu gözetmesi gerekmektedir.

İşletmede, yüksek ücret aralığında çalışan bir yönetici rotasyona tabi tutulduğunda bunu bir terfi olarak algıladığı için, yine daha yüksek bir ücret beklentisi içine girebilmektedir. Üst yönetimin kişisel gelişim yönünde aldığı kararlar bir terfi girişimi şeklinde gözükebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, eski pozisyonunda aldığından daha fazla bir ücret alma talebinde bulunmaktadırlar. Bazı şirketler bu talepleri karşılayabilmek için ek maliyetlere dahi katlanmaktadır.<sup>376</sup> Bu nedenle iş rotasyonu kararlarının ve bu kararlara dair sonuçların çalışanlara iyi aktarılması gerekmektedir.

Ücretin iş rotasyonu uygulamasına getirdiği diğer bir sorun da, çalışanın yeni görevin, yeni bir beceri gerektireceğini ve kendisini daha fazla yoracağını düşünmesi; kişisel gelişim fırsatlarını göz ardı ederek uygulamanın beraberinde bir ücret artışı talep etmesidir. Bu da şirketlerin iş rotasyonu uygulama kararlarının yanında ücret ayarlamalarına gitmelerini de zorunlu kılmaktadır.<sup>377</sup>

#### **4.1.3. Performans Sınırları**

Performans bakımından düşük seviyede olan çalışanlar, buldukları işte olumlu bir performans sergileyemediklerinden yönetim tarafından bir başka işe rotasyon edilmek istenmemektedirler. İş rotasyonu daha çok performans düzeyi iyi olan çalışanların ödüllendirildikleri bir aşama olarak görüldüğünden düşük performanslılar bu uygulamanın dışında tutulmak istenmektedir. Ancak, iş rotasyonuna kişisel gelişimi sağlayan bir teknik olduğu açısından bakıldığında, düşük performanslıların belki yanlış

---

<sup>375</sup> Blum, a.g.e., p. 99.

<sup>376</sup> Järvi – Uusitalo, a.g.m., p. 342.

<sup>377</sup> Uyargil, 1983, a.g.e., s. 174.

iş tercihi dolayısı ile işlerinde başarısız oldukları ve iş rotasyonu ile farklı bir işte çalışarak o işte başarılı olacakları düşünülmelidir.<sup>378</sup>

Buradaki diğer bir nokta, düşük performans sergileyen çalışanlar da kendi buldukları işi terk etmek istememektedirler. Kendi başarısızlıklarından dolayı hayal kırıklığı ve mutsuzluk yaşayan bu çalışanlar, başka bir işe geçtiklerinde de yine verimli olamayacaklarını ve daha çok göze batacaklarını hissetmektedirler. Bunun sonucunda, iş rotasyonu uygulamaları dışında kalmak isteyen bir grup ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle iş rotasyonuna “yetkin ve hazır olma” seçim kararlarında ve uygulamada oldukça önemlidir. Özellikle uluslararası iş rotasyonu ile birlikte dış ülkelere gitmesi gereken çalışanların yabancı ülkeye adaptasyon kabiliyeti, stres altına girebilme yeteneği, yabancılara karşı uyumu ve oryantasyon hızı da iş rotasyonu performansını etkileyen bir unsurdur.<sup>379</sup>

Mavi yakalılar açısından performans kriterlerine bakıldığında özellikle ağır üretim sanayinde kas kuvvetinin işi başarmada birincil etken olduğu göze çarpmaktadır. Bu da şirket açısından diğer bir kısıtı oluşturmaktadır. Bedensel kuvvet açısından güçlü olmayan kişilerin belli işlerde çalışmasının sağlanması diğer çalışanların da sadece kas gücü gerektiren işlere yönelmesini ve iş rotasyonu kararlarına sınırlı kalınmasını ortaya çıkarmaktadır.<sup>380</sup>

#### **4.1.4. Kişisel Hedefler**

Çalışanların kendileri için çizdikleri kariyer ya da hedefledikleri pozisyonlar, iş rotasyonu kararlarını ve rotasyonu uygulamasındaki sonuçları etkileyen ve sınırlayan noktalar. Kendini pazarlama bölümünde başarılı gören bir çalışan düşük performans sonuçlarından memnun kalmamakta; ve kendisinin diğer işte çalışmasını uygun bulmamaktadır. Kişisel potansiyelinin farkında olmayan ve yanlış kariyer seçimleri yapmış olan bu kişi, yöneticilerle iş rotasyonu kararlarında uyum içinde

---

<sup>378</sup> Champion – Cheraskin – Stevens, a.g.m., p. 1522.

<sup>379</sup> Blum, a.g.e., p. 99.

<sup>380</sup> Jorgensen et.al., a.g.m., p. 1731.



çalışmamaktadır. Kısacası denilebilir ki, kişisel kararlar ve istekler iş rotasyonu uygulamasını etkileyen bir arka yüz olmaktadır.<sup>381</sup>

## 4.2. Örgütsel Sınırlar

İş rotasyonunda karşılaşılan örgütsel sınırlar içerisinde yer alan çalışan ve kademe sayısı, teknoloji, finansal yapı, üst yönetim ve İK Departmanı'nın tutumu ve işletme tipi sınırları aşağıda açıklanmaktadır.

### 4.2.1. Çalışan ve Kademe Sayısı

Bir işletmenin büyük, orta ya da küçük ölçekli işletme olması iş rotasyonunun uygulanmasını veya uygulanmamasını etkileyen bir faktördür. Özellikle küçük ölçekli işletmelerde, şirket içi mobilite azlığından ve transfer imkanlarının kısıtlı olmasından dolayı iş rotasyonu uygulamasının pek mümkün olmadığı düşünülmektedir.<sup>382</sup>

İşletme içindeki kademe sayısı da iş rotasyonunu etkileyen bir unsurdur. Örgüt içinde ne kadar hiyerarşik yapı varsa iş rotasyonu uygulaması ve çalışanların iş rotasyonuna ilgisi o derece yüksek olmaktadır. Bunun bir nedeni, çalışanların aynı kademede farklı işler arasında rotasyon edildikten sonra bir üst kademeye geçmek için kalabalık bir organizasyon yapısında daha fazla şans bulabilmeleridir. Ufak çaplı organizasyonlarda bir üst mevkiye geçecek birden fazla aday bulunmakta ancak, yönetici kademelerinin azlığından ya da birden fazla yönetim birimini bir yöneticinin yürütmesinden dolayı çalışanlar kendilerini terfide şanslı görmemektedirler.<sup>383</sup>

Avrupa'da yapılan bir araştırmaya göre, iş rotasyonu uygulama yüzdesinin çalışan sayısı ile orantılı olarak arttığı tespit edilmiştir. Çalışan sayısı 200 den düşük işletmelerde uygulama oranı %15.5 iken; çalışan sayısı 200 ile 1000 arası işletmelerde bu oran % 21.15'tir. Çalışan sayısı 1000 ve 5000 arasına çıkartıldığı zaman ise oran %23.1 olmaktadır. 5000'den fazla çalışana sahip işletmelerin iş rotasyonu uygulaması

---

<sup>381</sup> Friedli, Vera, *Die Betriebliche Karriereplanung: konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive*, Haupt Verlag, Bern, 2002, p. 64.

<sup>382</sup> Zeira, a.g.m., p. 33.

<sup>383</sup> Eriksson – Ortega, a.g.m., p. 666.

ise %28.5 tir. Görülmektedir ki, çalışan sayısı arttıkça sistematik iş rotasyonu uygulaması da artmaktadır.<sup>384</sup>

Çalışan sayısına bağlı olarak İK departmanında istihdam edilen çalışanların sayılarının ve kaç kişinin iş rotasyonu planlaması ve uygulamasında sorumlu olduğunun da önemli olduğundan bahsetmek gerekir. Elde edilen deneyimler ve buna bağlı olarak yapılan araştırmalar göstermektedir ki, iş rotasyonu uygulayan işletmeler yüksek oranda İK çalışanlarına ihtiyaç duymaktadır. Yapılan bir çalışma, iş rotasyonu uygulayan işletmelerin diğerlerine göre %8,8 daha fazla İK uzmanı barındırdıklarını ortaya koymaktadır.<sup>385</sup> İnsan kaynakları bölümü çalışan sayısının büyük ölçekli bir firmada az olması yapılan işin kalitesini etkiler niteliktedir.

#### 4.2.2. Teknoloji

İşletmede ya da dış çevrede yaygınlaşmış bir teknoloji iş rotasyonu dahil tüm çalışma ve eğitim biçimlerini etkilemektedir. Özellikle, internet ve intranet altyapısının gelişmesi ile evden çalışma, uzaktan çalışma gibi iş görme biçimleri ortaya çıkmış genellikle teknik uzman seviyesindekiler ya da satış departmanındakiler bu yapıların içinde iş görmeye başlamışlardır. Bunun yanında, işletmelerin satın aldıkları teknolojik altyapı, bilgi sistemleri ve teknolojileri konusunda çalışanları uzmanlaşmaya itmektedir. Yeni alınan teknik ürünün kurulumu ve yürütücülüğü için istihdam edilmiş olan çalışanlar açısından iş rotasyonu planlarının yapılması söz konusu olmamaktadır.<sup>386</sup>

Ayrıca, işletme içinde teknolojinin yaygın olarak kullanılması ile bilgi tüm çalışanlar arasında yayılabilmektedir. İş rotasyonu ile bilginin tüm örgüt içinde paylaşılması öngörülür ve tüm çalışanların işletme faaliyetleri ile ilgili bilgi edinmesi amaçlanırken teknoloji ile bilgi dağıtımının yapıyor olması yöneticiler için iş rotasyonu uygulamasını cazip kılmamaktadır.<sup>387</sup> ILO'nun yapmış olduğu bir araştırmada da, teknolojisi fazla olan, üretimini yoğunlukla teknolojik, robotik aletlerle yürüten

---

<sup>384</sup> Friedrich et.al., a.g.m., p. 64.

<sup>385</sup> Van Ommeren – Brewster, a.g.e., p. 15.

<sup>386</sup> Friedli, a.g.e., p. 50.

<sup>387</sup> Lindbeck- Snower, a.g.m., p. 355.

işletmelerin, yüksek performans ve az hatanın ortaya konması gerektiğinden iş rotasyonu uygulamalarından özellikle kaçındıkları belirlenmiştir.<sup>388</sup>

#### **4.2.3. Finansal Yapı**

İş rotasyonunun uygulanmasında şirketin finansal yapısı da büyük rol oynamaktadır. Rotasyon uygulaması başlangıcındaki eğitimlerin maliyetini karşılayabilmesi açısından bir iş rotasyonu eğitim bütçesi oluşturulmaktadır. Ayrıca, iş rotasyonu ile farklı ücret yapıları da ortaya çıkacağından buna hazırlıksız bir altyapı, sistemin çökmesine neden olabilmektedir. İşletmenin tüm bu eğitim giderlerini, ücret farklılıklarını ve artı personel ek giderlerini (gerekli ise, taşınma masrafları ...gibi giderler) karşılayacak güçte olması gerekmektedir.

#### **4.2.4. Üst Yönetim, Yöneticilerin ve İnsan Kaynakları Departmanının Tutumu**

Yönetimin yöneticilik anlayışı ve yönetim tarzı İK uygulamalarını ve gidişatını da oldukça etkilemektedir. Daha katılımcı bir yönetim tarzı içerisinde bulunan çalışanlar, formel ya da informal eğitim tekniklerinden yararlanmaya daha istekli oldukları halde, geleneksel yönetim tarzı benimsenen firmalarda ise bunun tam tersi ile karşılaşılmaktadır.<sup>389</sup> Bu nedenle, iş rotasyonu uygulamasına üst yönetimin ve İK departmanının desteği ve anlayışı tam olmalıdır. Planlar ve hedefler sadece kağıt üzerinde kalmamalı rotasyon öncesi ve sonrası yaşanan sıkıntılar öngörülerek çalışanlara gerekli eğitimler sunulmalıdır. Üst yönetimin ya da İK Departmanı'nun baştan iş rotasyonu uygulamasına karşı çıkması da olasıdır. Personel politikasında kişisel gelişimi ve işgören motivasyonunu dikkate almayan işletme yönetimi, iş rotasyonu uygulamasına ya karşı çıkmakta ya da eksik uygulanmasına neden olmaktadır.<sup>390</sup>

İş rotasyonu uygulamalarını hayata geçirecek olanların başında üst düzey ve departman yöneticileri de gelmektedir. Ancak, yönetici kademesinde bulunanların personel eğitimi ile yakından ilgilenmemeleri; kendilerini, sadece yapılacak işlere

---

<sup>388</sup> ILO, "Impact of Flexible...", a.g.e.

<sup>389</sup> Bacon – Blyton, a.g.m., p. 13.

<sup>390</sup> Winzenried, a.g.e., p. 37.

odaklamaları iş rotasyonu uygulamasına geçilmesinde önemli bir engel teşkil etmektedir. Yapılan incelemeler de göstermektedir ki, özellikle bilgi teknolojileri sektöründeki işletmelerde yöneticiler, kendi hedeflerine de ulaştıktan sonra, alt kademenin gelişimi konusunda fazla kafa yormak istememekte; sadece önlerindeki işlere konsantre olmaktadır.<sup>391</sup>

Yöneticilerin tutumundaki diğer bir önemli nokta da, yöneticilerin iş rotasyonu ile ellerindeki yetişmiş elemanları kaybetmek istemeyecekleri yönündedir. Yetiştirdiği ve özellikle çalışmasından memnun olduğu çalışanını diğer bölüme göndermek istemeyen bir yönetici, iş rotasyonu ya da kişisel gelişim planlamalarında aktif davranmayarak İK Departmanı kararlarının önüne geçmek suretiyle olumsuz tavırlar sergilemektedir. Bu da iş rotasyonu uygulamasının etkinliğini ve işlerliğini etkileyen bir unsurdur.

Üst yönetimin ve diğer yöneticilerin iş rotasyonunun başarılı olunabilmesi ve istenilen etkiyi gösterebilmesi için yapması gerekenleri şu şekilde sıralamak mümkündür:<sup>392</sup>

- Üst yönetim ve diğer yöneticiler arasında iş rotasyonu konusunda fikir birliğinin ve uyumun oluşturulması,
- Bir iş rotasyonu bütçesi çıkartılması ve iş rotasyonuna gereken maddi desteğin sağlanması,
- Bilgi ağının şeffaf bir şekilde internet, intranet ve bilgilendirme toplantıları üzerinde oluşturulması,
- İş rotasyonu ile elde edilmesi istenen hedeflerin çalışanlarla beraberce oluşturulması,
- İş rotasyonu uygulaması sırasında çalışanlarla diyalog içinde bulunulması ve geri bildirimler alınması,
- İş tanımlarının ve işten beklentilerin açıkça ortaya konması,

---

<sup>391</sup> McGillicuddy, a.g.e.

<sup>392</sup> Winzenried, a.g.e., p. 82.

- Çalışan performanslarının objektif bir şekilde değerlendirilmesi,
- İş rotasyonu ile ilgili zamanlama planlarının iyi yapılması,
- Yeni çalışanların ve iş değiştirecek olanların oryantasyon eğitimlerinin düzenlenmesi,
- Koç atamalarının yapılması gibi konular yönetimin ve İK Departmanı'nun başarılı bir iş rotasyonu için üzerine düşen görevlerdir.

Dünya çapında merkezleri olan danışmanlık firması McKinsey'in 14 ülkede 46 işletmede 100 yönetici ile yaptığı anket çalışmasının sonucuna göre, kişisel gelişimin ve sonuçta iş rotasyonunun yöneticiler tarafından teşviki konusunda karşılaşılan sıkıntıların en başında, %59'luk bir oranla üst yönetimin 'Yetenek Yönetimi' konusunda derinlemesine ilgilenmedikleri ve bu konu hakkında yeterli konseptte ve bilgiye sahip olmadıkları ortaya çıkmıştır. Özellikle hat yöneticilerinin (%40) kendi kariyerlerini tamamlamaya yöneldiklerinden altında çalışanların gelişim ve kariyerleri konusuna ilgi göstermedikleri de çıkan sonuçlar arasındadır.<sup>393</sup>

Yöneticilerin tutumlarına bir başka açıdan bakıldığında, yöneticilerin departmanlarında yetişmiş ve kritik noktada çalışan personelini bırakmak istemedikleri de ortaya çıkmaktadır.<sup>394</sup> Ancak şunu da belirtmekte yarar bulunmaktadır ki, iş rotasyonunun günümüzde firmalar tarafından yaygın kullanılıyor olması, böylesi bir yönetsel stratejinin, şirketlerin üst yönetimleri tarafından giderek benimsendiğini; yöneticilerin, çalışanın performansını arttıracak her türlü iyileştirmeye açık olduklarını ve şimdiki rekabet ortamında firmaların değişim ve gelişim ihtiyacı içerisinde olduğunu göstermektedir.<sup>395</sup> Bu nedenle söz konusu kısıtın giderek azaldığı sinyalleri ortaya çıkmaktadır.

#### **4.2.5. Sendika**

İşletmenin bağlı bulunduğu sendika da bazen iş rotasyonu uygulamasını sınırlayıcı rol oynamaktadır. Özellikle uygulamanın beraberinde getirdiği iş

---

<sup>393</sup> Zu Putlitz – Komm – Putzer, a.g.m., p. 23.

<sup>394</sup> HR Focus, a.g.m., p. 10.

<sup>395</sup> Coşgel – Miceli, a.g.m., p. 303.

değişiklikleri ve bunun yanında çalışma yerinin, iş tanımlarının, iş saatlerinin ve çalışma şartlarının değişiyor olması sendikaların buna bağlı olarak ücret, ödeme ve sosyal haklarda da değişim talep etmesini ortaya çıkarmaktadır. Özellikle farklı işlere geçişte ücret farklılıklarının bulunması ya da işçinin yer değişikliği yaşaması sendikalar tarafından olumlu karşılanmamaktadır. Sendikaların bu olumsuz tavırları işçilerin de bu duruma karşı negatiflik taşımaya neden olmaktadır.<sup>396</sup> Daha önce de belirtildiği üzere, iş rotasyonu ücret ya da sosyal imkanlarda bir artış her zaman beraberinde getirmemektedir. Ancak, sendikaların bu konudaki baskıları işletmelerin uygulamadan çekince duymalarına neden olmaktadır. Ama günümüzde, toplu pazarlık düzeyinin işletme düzeyine inmesi ve çok düzeyli hale gelmesi, *güvencenin de esnekleşmesi*, toplu pazarlıkta grevin etkinliğinin azalması ve yeni teknolojiler iş rotasyonu uygulamasının yaygınlaşmasına yardımcı olmaktadır.<sup>397</sup>

#### 4.2.6. İşletme Tipi

İşletmenin nasıl bir işletme olduğu da iş rotasyonu uygulamasının boyutlarını ve karar kriterlerini etkilemektedir. Örneğin, işletmenin özel sektöre mi ya da kamu sektörüne mi ait olduğu; ya da, üretim veya hizmet sektöründe faaliyet göstermesi iş rotasyonu uygulamalarının boyutlarını değiştiren etmenlerdir. Yapılan araştırmalar, hem özel-kamu sektör ayrımının hem de hizmet-üretim sektörü ayrımının iş rotasyonu uygulamalarında ve karar kriterlerinde farklılıklar gösterdiğini ortaya koymaktadır. Örneğin, Tayland'ta 500 büyük işletme arasında yapılan bir araştırmada, kamu sektörü iş rotasyonu uygulamalarında kıdemliliği ve çalışanın yaşını önemli sayarken; özel sektörde bunun tam tersi, çalışanların bilgi ve beceri düzeyini önemli saymaktadır. Buradan da anlaşılmaktadır ki, iş rotasyonu uygulamaları farklı sektörlerde farklı hedefler için değişkenlik göstermektedir.<sup>398</sup>

Yine iş rotasyonunda özel sektör ve kamu sektörü ayrımının önemli olduğu konusunu, bir araştırma verisi ile vurgulamak mümkündür. 1995 yılında Avrupa düzeyinde yapılan bir çalışmada üretim sektöründeki iş rotasyonu uygulaması %22.5 iken kamu sektöründe %15.1 ve hizmet sektöründe ise %21.2 olarak tespit edilmiştir.

<sup>396</sup> Davis – Jorgensen, a.g.m., p. D2.

<sup>397</sup> Tokol, 2000, a.g.m., s. 6-7.

<sup>398</sup> Jaturanondo – Nanthavanij - Chongphaisal, a.g.m., p. 1834.

Yine Pinch'in yaptığı bir tespit, hizmet sektörünün işgücü ve iş rotasyonu stratejilerindeki değişimlerde üretim sektörüne göre daha yavaş olduğu belirlenmiştir.<sup>399</sup>

İşletmenin bir aile şirketi olup olmaması da iş rotasyonu stratejilerinin işlerliği açısından önemlidir. Kurumsallaşmamış bir aile şirketinde, pozisyonlar yeni kuşak aile üyeleri tarafından doldurulacaklarından iş rotasyonu tekniğinin verimli ve etkin bir şekilde uygulanmasına, çalışanların kişisel gelişimlerine imkan kalmamaktadır. Buradan da görülmektedir ki, işletme kültürünün, iş rotasyonu ruhuna uygun olması; iş rotasyonu ile yaşanan değişiklikleri kaldırabiliyor olması gerekmektedir. İncelenen bir araştırmada, aile işletmelerinin paternalistik özelliklerinden bahsedilmiş ve daha sonra bu özelliğin aslında daha çok işgören motivasyonu ve tatminine yönelik çalışmalar yapmaya zorladığından bahsedilmiştir. Aynı kaynakta yayımlanan araştırmada, hem aile işletmelerinde hem de diğer işletmelerde iş rotasyonu uygulamasının yoğun bir şekilde kullanıldığı tespit edilmiştir.<sup>400</sup> 1997-1998 yılları arasında 448 aile işletmesi ile 470 aile işletmesi olmayan firmalarla Avusturalya'da yapılan bir araştırmada, iş rotasyonunun aile işletmelerince tercih edilen bir eğitim türü olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni olarak da, söz konusu eğitim tekniğinin çalışan katılımını teşvik eden bir eğitim türü olduğu gösterilmektedir. Her iki işletme türünde iş rotasyonuna tabi tutulmuş işgören sayıları karşılaştırıldığında da arada çok fark olmadığı da tespit edilmiştir.<sup>401</sup>

İş rotasyonu uygulamasına, işletmenin bulunduğu sektörün ihtiyaç duyduğu vasıflı ya da vasıfsız işgücü niteliği de bir kısıt oluşturmaktadır. Örneğin, cam işkolunda nitelikli işgücüne gereksinim duyulurken, basın-yayın işkolunda nispeten niteliği düşük işgücü kullanılmakta, kimya işkolunda ise üretim sürecini tümü ile üstlenebilecek ve devamlı o iş üzerinde faaliyet gösterebilecek küçük işçi ekibine gereksinim duyulmaktadır.<sup>402</sup> İşgücü niteliğinin bir işkolunda zemin oluşturması o işçi grubunun ne

---

<sup>399</sup> Friedrich, Andrea – Kabst, Rüdiger – Rodehuth, Maria – Weber, Wolfgang, “Job Rotation: An Empirical Analysis on the Utilisation and Strategic Integration in European Companies”, *New Challenges for European Human Resource Management* içinde, ed. Chris Brewster, Basingstoke, Macmillan, 2000, pp. 56-71, p. 64.

<sup>400</sup> Gulbrandsen, a.g.m., p. 68.

<sup>401</sup> Kotey, Bernice - Folker, Cathleen, “Employee Training in SMEs: Effects of Size and Firm Type-Family and Nonfamily”, *Journal of Small Business Management*, vol. 45, no. 2, 2007, pp. 214-238, p. 231.

<sup>402</sup> Tokol, a.g.m., s. 4.

denli eğitime tabi tutulacağını belirlediğinden iş rotasyonu uygulamasının artışını ya da azalışını da etkilemektedir.

İşletme tipi içerisinde işletmenin organizasyonel şemasının da önemi bulunmaktadır. Ekonomik sıkıntılardan dolayı küçülen firmalar daha çok temel yetenekleri üzerinde odaklanmakta ve diğer hizmetlerini dış kaynaklı firmalardan sağlamaktadırlar. Bu da işletme içinde rotasyon yapılacak departman sayısını azaltmaktadır.

İşletmenin faaliyet gösterdiği alanın ve üretim şeklinin de iş rotasyonu uygulamasına sınır getirdiği günümüzde ortaya çıkmaktadır. Özellikle mavi yakalı düzeyindeki çalışanların meslek hastalıkları giderilmek istense de, üretim sahası içerisinde hep aynı tip işin yapılmasından dolayı kişilere farklı tipte, farklı bedensel özelliklerini kullanabilecekleri iş bulunamamaktadır.<sup>403</sup>

Bu konu içerisinde işletmenin uluslararası bir işletme olup olmadığından da bahsetmek yerinde olacaktır. Avustralya'da büyük ve küçük Japon işletmelerinde 1986-1990 yılları arasında yapılan bir araştırmaya göre, tek tip uygulama örnekleri sergilemesine alışık olunan Japon şirketlerinin bile merkezden uzaklaştıklarında büyük ya da küçük ölçekli olmalarına göre iş rotasyonu uygulamalarında farklılık gösterdikleri gözlemlenmiştir. Daha çok büyük ölçekli işletmelerin (NEC, Toyota ...gibi) iş rotasyonu politikaları ve sistematik uygulamaları varken; küçük ölçekli işletmelerde iş rotasyonu uygulamalarının yönetici takdirine kaldığı, iş rotasyonu prosedürlerinin olmadığı ve genellikle sadece bölüm içi iş rotasyonu yapıldığı belirlenmiştir. Büyük ölçekli işletmelerde de çoğunlukla bulunulan ülkenin ekonomik şartlarına uyum sağlama amacıyla değişkenlik gösteren üretim taleplerinin iş rotasyonu kararlarına yön verdiği de ayrıca bir sonuç olarak ortaya çıkmıştır. Yine aynı araştırmada, kendi ülkelerinde tam tersini yapıyor olmasına rağmen uluslararası faaliyet gösteren Japon şirketlerinin Avustralya'daki fabrikalarında yerli yöneticilerin mavi yakalıları sistemsiz ve kısıtlı bir şekilde eğitiyor olmalarından dolayı iş rotasyonunun da bu çalışan grubu üzerinde pek etkili uygulanamadığından bahsedilmektedir.<sup>404</sup>

---

<sup>403</sup> Davis – Jorgensen, a.g.m., p. D2.

<sup>404</sup> Dedoussis, a.g.m., p. 744.



#### 4.2.7. Sayısal Esneklik

Sayısal esneklik bilindiği gibi, işletme içerisinde insan kaynaklarının düzeyleri konusunda ayarlamalar yapılmasıdır. Part-time, geçici işçiler ve sözleşmeli çalışanlar sayısal esnekliğe örnek olarak gösterilebilir. Ancak bu tür çalışma grupları, iş rotasyonu uygulama sahasını daraltmakta ve zarar vermektedir. Bu firmalar içerisinde çalışanlar çoğu zaman sabit işlerde çalıştırılmakta ve etkin takım çalışmaları yapılmamaktadır.<sup>405</sup> İş rotasyonu da takım çalışması etkinliğini geliştirme üzerine kullanılan bir teknik olarak düşünüldüğünde, sayısal esnekliğin yüksek olduğu işletmelerde bu tekniğin kullanılmadığı yargısına varılabilmektedir.

#### 4.3. İşin Yapısından Kaynaklanan Sınırlar

İş rotasyonunun çalışanlar açısından karşılaştığı engellerden bir tanesi de işe bağlı engellerdir. Çalışanın rotasyon edileceği işin baştan çok cazip gözükmemesi; iş ortamının ve buna bağlı olarak iş çevresinin değişecek olması aday için iş rotasyonunu cazip hale getirmemektedir. Ayrıca kulaktan dolma bilgilerle de kişiler işe özgün farklı ve yanlış bilgilere de sahip olabilmektedirler; bu nedenle de, baştan işle ilgili korku yaşamaktadırlar. Çalışanlar, yeni işlerinde yeteneklerinden yeterli bir şekilde yararlanamayacağını ya da sınırlarının fazla zorlanacağını düşünmektedirler.<sup>406</sup>

Tamamiyle işle ilgili olmasa da işin beraberinde getirdiği sorunlardan bir tanesi de, yeni takım arkadaşlarıdır. Aday bu aşamada da baştan korku yaşamakta ve kabul görüp görmeyeceği konusunda endişe duymaktadır.

Planlanan işin özelliklerine bağlı olarak çalışma saatlerinde ve çalışma ortamlarında da değişiklikler yaşanabilmektedir. Bu da çalışana, alıştığı bir düzenden kopardığından kendisinin iş rotasyonuna karşı tepki duymasına neden olmaktadır.

İşin yapısının çalışana için getirdiği diğer bir değişiklik -uluslararası iş rotasyonu uygulaması varsayıldığında- ülkeden ülkeye farklı yaşam tarzlarının olması ve bunun getirdiği güçlüklerdir. Kendi ülkesinden başka bir ülkeye rotasyon edilen çalışana, yeni ülkenin diline, gelenek ve göreneklerine, dini yaşamına, değer ve inançlar sistemine

---

<sup>405</sup> Bacon – Blyton, a.g.m., p. 26.

<sup>406</sup> Winzenried, a.g.e., p. 36.

uyum göstermeli; oradaki yaşamın farklılıklarına katlanabilmelidir. Ancak, tamamen farklı bir değerler sistemine geçen çalışanlar için iş rotasyonu kendisine her zaman olumlu tecrübeler yüklememektedir. Bu olumsuzluklar kendi performansını etkilediği gibi daha sonra gelecek kişilerin de etkilenmesine, önyargılara sahip olmalarına neden olmaktadır.

Son olarak, bazı teknik işlerin yapısından kaynaklanan sınırlardan da bahsetmek mümkündür. Özel uzmanlık gerektirecek işlerin başında çalışanların rotasyonla başka bölüme gitmeleri ile başka çalışanların o pozisyona gelmeleri güvenlik ve teknik problemleri de beraberinde getirmektedir. Bir örnek vermek gerekirse, koltuk kılıfı üreten bir fabrikada koltuklara monte edilen özel hava yastıklarının (Airbag) dikimi ve eklenmesi konusunda çok özel eğitimlerden geçmiş uzmanlar çalıştırılmaktadır. Bu pozisyona birinin rotasyon edilmesi için kişinin başlangıçta çok iyi bir eğitimden geçmesi ve belli bir süre bir gözetmen denetimi altında orada çalışması gerekmektedir. Kısacası, bazı işlerin yapısı iş rotasyonu planlarının yapılmasını zorlaştırmakta ve bu da sürece ek maliyetler yüklemektedir.

Şunu da eklemek gerekirse, bazı iş sahalarında işlerin yapısı birbirinden çok çeşitli olamayabilmektedir. Firmanın çalıştığı iş kolunun tek düze ve fazla çeşitlilik gerektirmeyen işlere sahip olması da iş rotasyonuna dahil edilecek işlerin sayısında azalma yaratabilmektedir.<sup>407</sup>

#### **4.4. İş Rotasyonu Uygulamasından Kaynaklanan Sınırlar**

İş rotasyonunda uygulama sırasında karşılaşılan sınırlar içerisinde, ‘uygulama sıklığı’ ve ‘iş rotasyonuna çalışanlar tarafından duyulan ilgi’ dahil edilmektedir.

##### **4.4.1. İş Rotasyonunun İçsel Özelliklerinden Kaynaklanan Sınırlar**

İş rotasyonunun içsel özelliğinden kast, iş rotasyonu sisteminin başlangıcından ve içeriğinden kaynaklanan etkenlerdir. İş rotasyonunun içsel özelliklerinden kaynaklanan sınırlar içerisinde iş rotasyonu planlama sürecini ve iş rotasyonu sıklığını saymak mümkündür.

---

<sup>407</sup> Jorgensen et.al., a.g.m., p. 1724.

#### 4.4.1.1. İş Rotasyonunun Planlanması

İş rotasyonu ile ilgili ikinci bölümde bahsedilen planlama aşamalarında herhangi bir aksaklık yaşanması ya da doğru kararlar verilememesi iş rotasyonu uygulamasında problemler ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin, yeni işle ilgili verilmesi gerekli teknik eğitimlerin verilmemesi çalışanın hayal kırıklığı ve verimsizlik yaşamasına sebep olabilmektedir. Ayrıca, yeterli beceriye sahip olmayan çalışanların özel beceri gerektiren işlere rotasyon edilmesi ya da işe yeni başlayan kişilerin hemen ilk başta stresli bir işe geçmesi rotasyona duyulan ilgiyi, kişinin performansını ve verimliliği etkilemektedir.<sup>408</sup>

#### 4.4.1.2. İş Rotasyonunun Sıklığı

İş rotasyonu sıklığı kısacası, bir işten diğer bir işe geçmeden önce geçirilen süre, iş rotasyonundan elde edilecek verimi etkilemektedir. İşletmeler çoğunlukla sürekli istihdamda bulunan beyaz yakalı personel için planlı ve sistematik iş rotasyonu planları düzenlemektedirler. Ancak mavi yakalılar için bu düzen bazen günlük bazda olabilmekte ve çalışana bu konuda herhangi bir bilgi verilmemektedir. Özellikle hizmet sektöründe çalışan geçici yardımcı işçilerin sık sık iş değiştirmesi fazlasıyla bir çeşitlilik ve belirsizlik yaşanmasına neden olmaktadır. İş rotasyonunun sıkça yapılması da işten ayrılmalar gibi diğer olumsuz etkileri de beraberinde getirmektedir. İş rotasyonu ancak bir plan ve program dahilinde yapıldığı sürece çalışanların verimli çalışması sağlanmaktadır.<sup>409</sup>

Özellikle mavi yakalılar düzeyinde iş rotasyonu sürelerinin düzensiz olarak belirlenmesi ya da bazen hiç olmaması kaza riskini ve iş tatminsizliğini arttırmaktadır. İyi planlanmamış bir rotasyon düzeni sebebiyle, çalışanlar hayati önem ve bilgi gerektirecek işlerden uzun zaman uzak kalabilmekte ve bu işlere sadece bir çalışan hastalandığında geçebilmektedirler. Bu da iş rotasyonuna olan güveni azalmakta ve iş kazası riskini arttırmaktadır.<sup>410</sup>

---

<sup>408</sup> Triggs – King, a.g.m., p.33.

<sup>409</sup> Gannon, Martin J. – Brainin, Uri, “Job Rotation and Employee Tenure Among Temporary Workers”, *Academy of Management Journal*, vol. 14, March 1971, pp. 142- 144, pp. 143-144.

<sup>410</sup> Bacon – Blyton, a.g.m., p. 22.

#### **4.4.2. İş Rotasyonunun Dışsal Özelliklerinden Kaynaklanan Sınırlar**

İş rotasyonunun dışsal özelliği, iş rotasyonu uygulaması başladıktan sonra uygulamanın çıktıları ve dış çevreden gelen etkileri ile ilgili olarak belirtilen özelliklerdir. İş rotasyonunun yapısı dışındaki özellikleri kapsamaktadır.

##### **4.4.2.1. İş Rotasyonunun Beraberinde Getirdiği Değişiklikler**

İş rotasyonunun beraberinde gelen değişiklikler bir nevi yeni işin yapısından kaynaklanan değişiklikler olarak da göze çarpmaktadır. İş rotasyonu çalışan kişi için coğrafi bir yer değişikliği gerektiriyorsa, bu gerçek bir sorun oluşturmaktadır. Kişi ailesinden ayrılma, işletmeden kopma ve işletmedeki gelişmelerden habersiz kalma gibi nedenlerle iş rotasyonu programlarını arzulamamaktadır.

A.B.D.'de bir firmada yapılan bir araştırma özellikle üretim hattında çalışan mavi yakalılar düzeyinde uygulanan iş rotasyonu ile ilgili yaşanan sınırları ortaya koymaktadır. Yaşanan problemleri şu şekilde sıralamak mümkündür: işletmedeki tecrübeli çalışanlar yeni işleri öğrenmekten kaçınmakta, makine operatörleri kendi makinelerini başkalarına teslim etmekte zorluk çıkarmakta, bir işten diğer işe geçerken zaman kaybı yaratılmakta ya da zaman çizelgesi çok iyi takip edilmemektedir. Diğer bir vurgulanan konu ise, çalışanların yaşadıkları ücret farklılıklarıdır. Bu konuda özellikle sendikalar engel koymakta, kişi az ücret alıyorsa kendinin belli başlı görevleri yerine getiremeyeceği konusunda engeller konulmaktadır.<sup>411</sup>

İş rotasyonunun beraberinde getirdiği sınırların olumsuz etkilerini minimize etmek için, işin bünyesinin, çalışanların kişilik özelliklerinin, iş değişikliklerinin uygulandığı sürenin, şartların ve yerin de önemli bir değişken olduğu unutulmamalıdır. Özellikle grup olarak gerçekleştirilen işlerde, grup üyelerinin çalışma ritimlerindeki uyum, iş rotasyonunda dikkate alınması gereken dış etkenli bir konudur.<sup>412</sup>

##### **4.4.2.2. İş Rotasyonuna Duyulan İlgi**

İş rotasyonunun işletme içinde uygulanmasından ötürü çalışanların bu uygulamaya bakış açıları uygulamanın performansını etkilemektedir. Bu teknik bir nevi

---

<sup>411</sup> Triggs – King, a.g.m., p. 33.

<sup>412</sup> Uyargil, 1983, a.g.e., s. 174.

personel hareketliliği olduğundan kişilerin bölüm değiştirmeye ya da yerinde kalanların bünyelerine yeni katılacak üyeleri kabullenmeye niyetleri olması gerekmektedir. Aksi takdirde, gergin ve huzursuz ortamlar yaşanabilmekte ve uygulamadan verimli bir sonuç alınamamaktadır.

Özellikle, iş rotasyonuna duyulan ilgide uygulamaya katılan uluslararası firmanın diğer ülkelerdeki fabrikalarında çalışanların ilgi ve alakaları oldukça önemlidir. Örneğin, yurt dışı merkezli bir firmanın Türkiye'ye eleman göndermesi sonucu burdaki çalışanların bir yabancı ile çalışma ortamı yaşamaları ve bunu kabullenmeleri uygulamanın başarısını etkileyen bir unsur olarak görülmektedir. Genellikle Türkiye'deki çalışanlar, yabancı bir personelin gelmesi ile "Acaba bu benim önüme geçer mi?" gibi olumsuz duygular yaşamakta ve bu kişiyi bir rakip olarak benimsemektedirler. Ya da tam tersi olarak örneğin Almanya'daki çalışma grupları, gelen yabancı çalışanlara önyargılı yaklaşmakta ve onları uzaklaştırma çabası içine girmektedirler. Burada ülkeler arasındaki kültür farklılıkları iş rotasyonuna karşı farklı tepkiler doğmasına ve bu uygulamadan ortaya çıkan ortamlara farklı tepkiler verilmesine neden olmaktadır.

#### **4.5. Genel Sınırlar**

İş rotasyonunda karşılaşılan genel sınırlar içerisinde işgücü piyasası ve sosyo-kültürel politikalar ve ülke ve pazar ekonomisi yer almaktadır.

##### **4.5.1. İşgücü Piyasası ve Sosyo-Kültürel Politikalar**

Çalışmanın en başında da belirtildiği gibi iş rotasyonunun Japonya'da gelişme sebeplerinden biri, ülkedeki işgücü piyasası ve sosyal yaşam politikalarının iş rotasyonunu destekleyici nitelikte olmasıdır. Japonya'da yaşam boyu öğrenme ve istihdama verilen destek iş rotasyonu pratiğinin de teşvik edilmesine sebep olmuştur. Diğer yandan, Avrupa ülkelerinde –her ne kadar farklı bir uygulama türüne de gidilmiş olsa- AB İstihdam Politikaları'nın iş rotasyonunu ve kişisel gelişimi destekleyici hükümlere yer vermesi yine uygulamanın olumlu yönde gelişmesine neden olmuştur. Ancak, işgücü piyasası biçiminin ve politikalarının A.B.D.'de iş rotasyonuna tam tersi bir etki yarattığı görülmektedir. Söz konusu ülkede, yüksek oranda işgücü devir oranı,

yüksek oranda personel gider maliyetleri ve ayrıca, çalışan özgeçmişlerine ulaşmada engellerin yaşanması, işletmelerin de iş ilanları vermekte sıkıntılarla karşılaşmaları firmalarda etkin bir eğitim ve kariyer planlaması yapılmasını engellemektedir.<sup>413</sup>

Japon endüstri ilişkileri sistemi ile Avrupa özellikle A.B.D. endüstri ilişkileri sistemlerinde oldukça büyük farklar bulunmaktadır. Ancak bu farklılıklar iş rotasyonuna bakış açısında ya da tanımlamasında çok derin bir ayırım ortaya çıkarmamaktadır. Sadece uygulama biçimlerinde ve oranlarında farklılıklar olduğu gözlenmektedir. Japonya, A.B.D. ve Avrupa Ülkeleri'ndeki çok uluslu şirketleri içine alan bir İK Araştırması'nda iş rotasyonu uygulamalarında Japonya'daki çok uluslu firmalarla diğer ülkelerdekiler arasında anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Japon firmalarının A.B.D. ve Avrupa'ya oranla planlı iş rotasyonu çalışmalarını daha fazla kullandıkları ortaya çıkmıştır.<sup>414</sup>

Sanayileşmiş ve sanayileşmekte olan ülkelerde mesleki eğitim ve öğretim sistemlerinin özellikleri yine bu ülkelerdeki kültür ve değer yargıları ile değişmektedir. Her ülkenin farklı endüstriyel ve sosyo-politik tarihi İK politikalarının da uygulanmasını şekillendirmektedir. Örneğin, Japonya emek piyasasında ömür boyu istihdam felsefesi yaygın olduğundan fazlasıyla işletme içi eğitime yönelinmektedir. Fransa'da ise eğitimin okullar tarafından gerçekleştirilmesi düşüncesi yaygındır. Bu nedendir ki, Japonya'da iş rotasyonu bir eğitim tekniği ve yaşam biçimi olarak görülmektedir.

Gelişmiş ülkelerdeki işgücü piyasalarına bakıldığında, nitelik düzeyi yüksek olan çalışanlar, kendilerine cazip bir iş teklif edildiğinde işlerinden kolaylıkla ayrılmaktadırlar. Yüksek sayısal esneklik, aynı zamanda işletme için çalışanların kaybetme riskinin de artması anlamına gelmektedir. Bu risk, işletmelerin eğitim yatırımı yapmaları konusunda isteksiz davranmalarına yol açmakta ve sonuçta işgücü devir oranının yüksek olmasına neden olmaktadır.<sup>415</sup>

---

<sup>413</sup> Glover et.al., a.g.e., p. 23.

<sup>414</sup> Tregaskis, Olga, "HRD in foreign MNEs", *International Studies of Management & Organization*, vol. 28, no. 1, Spring 1998, pp. 136-164, p. 145.

<sup>415</sup> Gündoğan, Naci, "İşgücü Piyasasında Esneklik-Güvence Dengesi: Danimarka Modeli", *Çimento İşverenler Dergisi*, Mayıs 2007, ss. 22- 37, s. 34.

#### 4.5.2. Ülke ve Pazar Ekonomisi

Ülke ve pazar ekonomisinin de iş rotasyonu uygulamalarında istihdam politikaları ile birbirine girintili olarak oldukça etkisi bulunmaktadır. Ülkelerin siyasi yönetim istikrarsızlıkları, ekonomik gidişatları doğrudan ve dolaylı olarak istihdam ve iş çevresini etkilemektedir. Teknolojik gelişmeler, dünya ülkelerinin çoğalması, eski uyuyan devlerin uyanması (Çin), küreselleşme, yeni işlerin yaratılmaması, demografik sorunlar ve yerel politik hatalar ülkeleri çıkmaza sokmakta ve şirket içi kararları da etkilemektedir. Bütün bunlarla başa çıkmak için, özellikle AB’de, işgücü esnekliğine destek sağlanmakta ve iş güvencesi ile iş rotasyonu ortaklığı kurulmaktadır. Bütün bunlar sonucunda iş rotasyonu, her iki boyutun da önem kazanması ile, işletmelerin verimli hale getirilmesinde, yaşam boyu öğrenmede, işlerin niteliğinin arttırılmasında ve modern çalışma yaşamının örgütlenmesinde rol oynamaktadır. Ülke politikalarının bu değişimi ile iş rotasyonu üzerindeki baskı da kalkmıştır.

Ülke ve pazar ekonomisinin durumundan bahsedilirken bu durumun daha önce de bahsedilen işletme finansal bütçelerine ve istihdam piyasasına yaptığı etkiden de söz etmek mümkündür. Çalkantılı giden bir ekonomide ve istikrarsız bir hükümetin işgücü piyasası politikalarında firmalar da şüphesiz bundan etkilenmekte ve işgücü devir oranları artmaktadır. Bu tür durumlarda tüm faaliyetler durdurulmakta, gerekli yatırımlardan kaçınılmaktadır.<sup>416</sup>

İş rotasyonu ile ilgili bir makalede yazarlar, düzenli ve belirli aralıklarla uygulanan iş rotasyonunun –özellikle mavi yakalıların üretim hattında her bir işte az bir süre çalışarak iş rotasyonuna tabi tutulması gibi uygulamaların- çalışanı uzmanlaşmadan uzaklaştırdığı ve bu sistemin sadece stabil bir ekonomik çevrede uygulanabileceğinden bahsetmektedirler. Burada yine türbülanslı yüksek ekonomik çevrelerde verimlilik, işgöreni elde tutma ve değişime adaptasyonun gerçekleştirilemeyeceği üzerinde önemle durulmaktadır.<sup>417</sup>

<sup>416</sup> ILO, “Implementing High Performance...”, a.g.e.

<sup>417</sup> Jans – Frazer-Jans, a.g.m., p. 275.

### 4.5.3. Ülkemiz Açısından İş Rotasyonu Uygulamasındaki Sınırlar

Ülkemize yabancı sermaye girmesi ile insan kaynaklarından yararlanma stratejileri tamamen değişmiş ve bu değişiklikler olumlu yönde artmış ve artmaktadır. Ancak, bu değişimlerin halen daha yeterli olduğundan ve sağlam bir işgücü piyasası oluşturulduğundan söz etmek mümkün değildir. Bunun nedenleri, Türkiye’de kayıtdışı istihdamın, işsizlik oranının, asgari ücret düşüklüğünün ve farklı ücret yapılarının ve düzeylerinin ve aralarındaki uçurumun ülkemizde ekonomi ve istihdam piyasalarını zorlayıcı etkide bulunmasıdır.<sup>418</sup>

İşletmelerde, özellikle orta ve küçük ölçekli işletmelerde, yönetimle işgörenler arasında Japonya’nın aksine “humanistik” ilişkiler değil “paternistik” ilişkiler ön plana çıkmaktadır. İşgörenlerin gelişimine son yıllarda önem verilse de iş rotasyonu uygulamalarının her sektörde çok yaygın olmadığı yapılan araştırmalar sonucu ortaya konmuştur.<sup>419</sup> Bunun nedeni, Türkiye’deki firmalar tarafından bir bakıma iş rotasyonu uygulamasının faydasının minimal olarak düşünülmesidir. Türkiye’deki çoğunluk sanayi işletmeleri, üretim teknolojileri azlığı yaşayan, genelde orta ya da küçük ölçekli işletmelerdir . Her ne kadar KOSGEB gibi kurumlar bu türlü işletmeleri hem mali hem de yönetsel açıdan proje bazlı olarak destekleseler de büyük şehirlerimizdeki büyük ölçekli işletmeler dışında iş rotasyonunun ülkemizde yoğunluklu olarak uygulandığını söylemek pek mümkün değildir.

Türkiye’de ayrıca vasıflı elemanların vasıfsız işlerde çalışması da söz konusu olmaktadır. ‘Özgeçmiş, eğitim ve fiili iş’ üçgeninde “kronik bir rahatsızlık” çekilmektedir. İşgörenler, aldıkları eğitimle değil sadece üniversite mezunu olmaları sıfatı ile istihdam edilmekte; yönetimin karar verdiği bir işte oryantasyon eğitimi olmaksızın iş yaşamlarını sürdürmektedirler. Burada şu teşhis doğru olmaktadır, işgörenler istedikleri yerden işe başlayamamakta; kendilerine ilerleme şansı verilmemekte; istihdam tamamen kariyer planlamasından geri planda tutulmakta ve işgören motivasyonunu arttırıcı faaliyetler pek önemsenmemektedir. Bunun en temel

<sup>418</sup> Türkiye Metal-İş Sendikası verileri, <http://www.metal-is.org.tr>, 10.10.2006.

<sup>419</sup> Uyargil – Özçelik – Dündar, a.g.e., s. 40.



nedeni de, şüphesiz, ülkemizde yaşanan ekonomik krizler ve sonucundaki artan işsizlik oranlarıdır.

## **5. İŞ ROTASYONUNUN ÜLKELER BAZINDA FARKLI UYGULAMA ŞEKİLLERİ**

Yapılan literatür araştırmasında sıkça karşılaşılan bir nokta, iş rotasyonunun Japonya kaynaklı olduğu ve daha sonra diğer ülkelerde uygulama alanı bulduğudur. İş rotasyonu teorisi ve uygulaması bakımından Japonya orijinli olsa da Avrupa devletleri ve A.B.D. konuya farklı bakış açıları kazandırmışlardır. Japonya iş rotasyonunu verimliliği arttırmak ve ürün kalitesini geliştirmek üzere kullanmaya başladıktan sonra çalışana ve işletmeye katkıları görülmeye başlanmış daha sonra diğer ülkelerde de bir fenomen haline gelmiştir. Aşağıda Japonya, A.B.D. ve AB ülkelerindeki iş rotasyonu uygulama tarzlarına değinilecektir.

### **5.1. Japonya’da İş Rotasyonunun Uygulanma Şekli**

Daha önceki bölümlerde de sıkça söz edildiği gibi, iş rotasyonunun çıkış noktasını Japonya oluşturmaktadır. Ülkedeki sosyo-ekonomik politikalar ve yaşam tarzı uygulamaya işletmeler ve araştırmacılar tarafından oldukça önem verilmesini sağlamıştır. İş rotasyonu, Japon şirketleri tarafında uzun yıllardır uygulanmaktadır. Bu teknikle Japonya, işgörenlerin deneyimini ve ufkunu etkili bir şekilde geliştirirken, bireylerin kendi kariyer planlarını ve hedeflerini de görmelerini sağlamaktadır.<sup>420</sup>

Japonya’da bu düşüncenin ortaya çıkmasının sebebi, ülke içinde bunu doğuracak gerekli emek piyasa modelinin, toplumsal ve endsütriyel yapının olmasıdır. Japon firmaları insan kaynakları işlevlerine çok önem vermekte, bir anlamda şirket stratejilerini insan kaynaklarından maksimum fayda sağlayacak şekilde oluşturmaktadırlar. Bunu gerçekleştirirken de benimsedikleri üç temel stratejileri, bu stratejilere ilişkin prensipleri ve teknikleri bulunmaktadır. Japonya’nın insan kaynakları gelişimine ilişkin genel stratejilerine ve tekniklerine Şekil 14’te değinilmektedir. Bu

---

<sup>420</sup> Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2005, s. 263.

yapının genel olarak nasıl olduğuna dair göz atılacak olursa aşağıdaki noktaların önemli olduğu gözlenmektedir.<sup>421</sup>

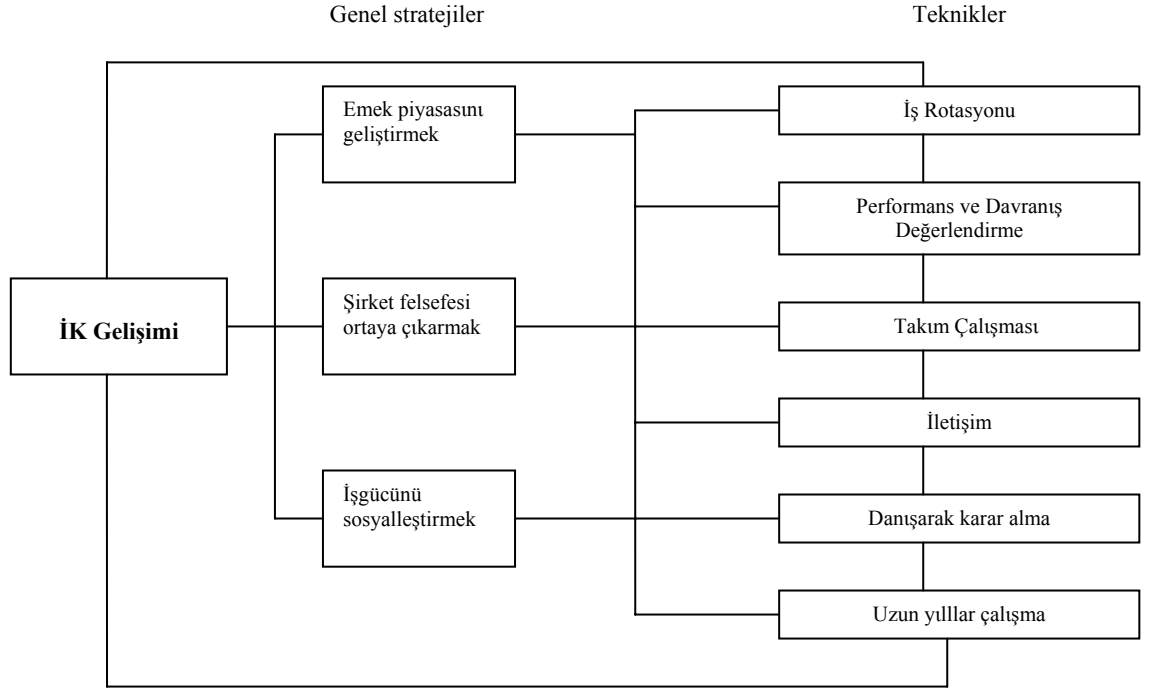
- Japonya’da çalışan bireyler girdikleri işletmede emeklilik aşamasına kadar çalışmayı hedeflemekte,
- Şirket içi eğitim ve şirket felsefesini kurumlaşturmaya yönelik öğretime ağırlık verilmekte,
- İşletmeye girenler sözleşmeyi belirli bir görev içi yapmadıklarından her türlü işte çalışma kabul edilmekte,
- Yavaş ve biçimsel olmayan değerlendirme yöntemleri ağırlık kazanmakta,
- Kıdeme dayalı terfi ilkesine ağırlık verilmekte,
- Uzmanlığa dayandırılmayan kariyer sistemi geçerli olmakta,
- Bireyler ücretten daha çok pozisyona önem vermekte,
- Katımlı yönetim ve toplu sorumluluk esas alınmakta,
- Kararlar oybirliği ile verdirilmekte,
- Sendikalara işletme düzeyinde yer verilmektedir.

Şekil 14’te yer alan “Emek piyasasını geliştirme” kavramından anlaşlan, işletmeler tarafından talep edilebilecek düzeyde kaliteli elemanın işgücü piyasasında olmasıdır. Firmalar emek piyasasının gelişimi ile hem dış hem iç piyasadan bahsetmektedirler. Dış emek piyasasına uyum sağlayabilmek için içerdeki işgörenlerin de buna uyumlu ve İK politikalarının da buna güdümlü olması gerekmektedir. Örneğin, Japon şirketlerinde kadın-erkek istihdam ayrımı görülmekte bunun önüne geçebilmek için de ayrımcılığı kıracak tedbirlerin alınması arzu edilmektedir. Kadınlar daha çok part-time işlerde, erkeklerse uzun süreli işlerde çalışmaktadırlar. Her iki gruba da kariyer fırsatı vermek için, kişisel gelişim eğitimlerine önem verilmektedir. Japonya iş rotasyonu, şirket içi iletişim ve katımlı yönetim tarzı ile çalışanları şirkete ve işlere daha duyarlı yapmaktadır. Japonya’da iş rotasyonu bir nevi “mesleki öğretim sistemi”

---

<sup>421</sup> Efil, 1999, a.g.e., s. 20-21.

olarak görülmektedir. Japonya’da bu stratejiler sonucunda verimlilik, şirkete ve işe bağlılık oldukça yüksek ve işgücü devir oranı, devamsızlık da oldukça düşüktür. Kısacası ülkede benimsenmiş bir “etkili insan kaynakları yönetimi” politikası mevcuttur.



Şekil 14: Japonya İnsan Kaynakları Yönetim Modeli<sup>422</sup>

Uzun yıllar iş rotasyonu konusunda araştırmalar yapan Koike’nin de eserlerinde belirttiği üzere iş rotasyonu, Japonya’da 1.Dünya Savaşı’nın bitiminden itibaren ilk olarak Toyota firmasında uygulanmaya başlanmış; çalışanların becerilerini ortaya çıkartan ve geliştiren bir eğitim tekniği modeli haline gelmiştir. İş rotasyonunun Japonya’daki basit uygulama tarzında, çalışan okulundan mezun olur olmaz işe alınmakta ve öncelikle üç ay boyunca bir eğitim programından geçirilmektedir. İşletme çalışana tanıtıldıktan sonra, kişinin kariyer gelişimi iş rotasyonu ile belirlenmektedir. Japonya’daki amacın bir anlamda yönetici yetiştirme olduğundan bahsetmek mümkündür. İş rotasyonu Japonya’da kişiye öncelikle örgütsel sorumluluk duygusu, liderlik ve tecrübe kazandırmaktadır. Buradaki diğer bir düşünce, kişinin mutlaka

<sup>422</sup> Hatvany - Pucik, a.g.m., pp. 469-474.

yüksek kariyerli işlerde çalışması gerekmediğidir. Önemli olan, çalışanın kariyeri için gerekli olan basamaklardan geçmesi ve farklı beceriler kazanmasıdır. Japon felsefesi tamamiyle –özellikle A.B.D.’de geçerli olan bu yönetim tarzının da sorgulanmasına neden olmuştur- klasik teorideki bürokrasi ve kişisel uzmanlaşmanın karşısına geçmektedir. Esas olan, kişiyi esnek kılabilecek, onlara yeni beceriler kazandırabilecek bir sistemin yürütülmesidir. Kısacası, firmada eleman yetiştirmek bu ülkede oldukça önemli bir konudur.

Japonya’da yapılan sürekli araştırmalar, uzun vadeli ‘iş odaklı’ düşüncelerin artık işletmelerde var olmadığından bunun yanında ‘firma odaklı’ organizasyonel tecrübelerin tercih edildiğinden bahsetmektedirler. Bu felsefe özellikle üretim işletmelerinde ve bankacılık ve finans sektöründe ağır basmaktadır. Kısaca, Japonya’da şu felsefenin çok gelişmiş olduğundan bahsetmek mümkündür: “Aynı firmada kalmak hep aynı işte çalışmak anlamına gelmez.”<sup>423</sup>

Japonya’da 1987 yılında yapılan bir araştırma\* göstermektedir ki, firmaların yaklaşık %60’ı iş rotasyonu uygulamaktadır. Bu uygulamanın dünyada ve ülkemizde yeni yer bulduğu söylenmeye başlanırken yirmi sene öncesinde dahi çalışan sayısı 30 ila 99 arasında bulunan küçük ölçekli Japon işletmelerinde dahi %49 oranında iş rotasyonu uygulandığı görülmektedir.<sup>424</sup>

Japonya’daki yönetim tarzına ve İK uygulamalarına ilişkin sıkça karşılaşılan şu yorumu da belirtmek yerinde olacaktır. Japonya’daki yönetim tarzı “tek” ve “dinamik” olma özelliği gösterdiğinden iş rotasyonu uygulamaları da çok çeşitlilik göstermemektedir. Batı uygulamaları ile karşılaştırıldığında, Batı ülkeleri çoğu yönetim uygulamasını ve felsefelerini Japonya’dan almasına rağmen kendi kültürlerine göre ve her bir firma da kendi anlayışına göre bu uygulamaları değiştirmiş ve bu nedenle de çok çeşitli iş rotasyonu uygulamaları ortaya çıkmıştır.<sup>425</sup>

---

<sup>423</sup> Brinton, a.g.m., p. 5-6.

\* Çalışan sayısı 30 ve 30’dan büyük olan yaklaşık 5000 Japon firmasında gerçekleştirilmiş olan araştırmanın geri dönüş oranı %71.2 dir. Bu çalışma Japonya’da Çalışma Bakanlığı tarafından yapılmıştır.

<sup>424</sup> Brinton, a.g.m., p. 7.

<sup>425</sup> Dedoussis, a.g.m., p. 733.

Japonya'daki 'yaşam boyu istihdam' ilkesinin, ülkeyi bir teknoloji devi yapma yolunda belirlenen prensipler zincirinin bir halkası olduğu da söylenmektedir. Söz konusu ülke, işgücünde yarattığı bu esneklik sayesinde dünya üzerinde değişen teknoloji pazarı ve istihdam piyasası koşullarına uyum gösterebilmektedir. Teknoloji üstünlüğünü elde tutmayı ilelebet hedefleyen Japonya, mühendislerini çok farklı beceri setlerinde yetiştirmeyi hedeflerken; A.B.D. ise, sadece çok dar bir beceri setinde rotasyon programları yürütmektedir. Japonya bu şekilde endüstrinin gelecekte doğuracağı beceri ihtiyaçlarındaki belirsizliğe karşı önlem almak istemektedir. Buna kısaca 'sezgisel iş mobilitesi' de denmektedir. A.B.D.'de bu oran oldukça düşüktür. Burada Japonya'nun iş rotasyonu programları ile işsizliğe karşı daha korumacı bir tavır sergilediği söylenebilir. Hatta 1983 yılında çıkan istihdamı koruma programları ile hükümet, işletmelerde çalışanlara iş rotasyonu ile becerilerini geliştirme konusunda destek olmaktadır. İşsiz kalmak istemeyen çalışanlar da bu programlara gönüllü olarak katılmaktadırlar.<sup>426</sup> Japonya ve A.B.D. uygulamalarının karşılaştırılması ayrıca aşağıdaki bölümde de ele alınmaktadır.

## **5.2. A.B.D.'de İş Rotasyonunun Uygulanma Şekli**

İş rotasyonunun bir fonksiyonel esneklik modeli olduğundan daha önce bahsedilmişti. Ülkeler bazında bu tür esneklik uygulamalarına bakıldığında iş rotasyonu uygulama tarzının da farklılık ortaya koyduğu kendini göstermektedir. A.B.D. Modeli'nde daha çok sayısal esnekliğin tercih edildiği; bunun sonucunda da, işletmelerin daha çok kullanacakları işgücü miktarını belirleyebilmek serbestisine gittikleri ortaya çıkmaktadır. Bu ülkedeki firmalar, iş güvencesi bulunmayan, işletmenin gereksinim duyduğu sürece işletmede çalışan düşük ücretli işgücünü tercih etmektedirler. Uygulamada "Standart Dışı Çalışma Şekilleri" olarak da geçen bu tür uygulamalar günümüzde diğer ülkelere de yayılmaktadır. Part-time çalışma, çağrı üzerine çalışma, evden çalışma, tele çalışma ve taşeron uygulaması gibi çalışma şekilleri ile ülke genelindeki işletmelerde çekirdek eleman sayısı gittikçe düşürülmeye çalışılmaktadır.<sup>427</sup> Bunun sonucunda da, iş rotasyonu uygulaması ülkede çok fazla yer bulamamaktadır. 1980'li yılların başından itibaren ülkeye yabancı göçünün çok fazla

<sup>426</sup> Mourdoukoutas – Roy, a.g.m., pp. 58-59.

<sup>427</sup> Tokol, 2001, a.g.e., s. 151-152.

olması ve de kadın çalışanların son yıllarda istihdama katılmaları kantitatif türü esnekliğin artmasına ve çoğunlukla part-time çalışanların da sadece belli bir işi yapmalarının üstünde durulmasına neden olmuştur.

A.B.D.'de işgücü eğitimine ülke genelinde yeterince önem verilmemektedir. Şirket içinde yükselme olanağının tanınması ancak iyi performans gösterme ile ilişkilendirilmiştir. Genellikle çalışanların ilk beş yıl içindeki kariyer planları belirlenmekte, bu süre içerisinde kendilerini daha çok danışmanlık hizmetlerinin sunduğu eğitimlerle geliştirmelerine de imkan verilmektedir. Kişiler de tek bir bölümde çalışmayı tercih etmektedirler. Bunun nedeni de, işletme içerisinde daha rekabetçi ve bireysel bir ortamın olmasıdır.

Ancak, ülke genelinde 1993 yılında 12.000 işletme ile yapılan bir araştırma sonuçlarına değinmekte de yarar bulunmaktadır. Araştırma verilerine göre, iş rotasyonu -işletme türü gözetmeksizin (büyük ölçekli ya da üretim işletmesi...gibi)- iş rotasyonunun esneklik ve verimlilik hedefleri yanında çalışanlarda yorgunluğu ve stresi azaltması bakımından işçi grubunda sıkça uygulandığı ortaya çıkmaktadır. Bu sonucun ortaya çıkmasında da özellikle üretim modeli olarak benimesen JIT (Just-in-Time) tarzının şirketlerde yaygın olarak kullanılıyor olması nedeni yatmaktadır. İki arasında güçlü bir korelasyon olduğu tespit edilmiştir.<sup>428</sup>

A.B.D. ile Japonya arasında iş rotasyonu uygulaması bakımından karşılaştırma yapılırsa, Japon firmalarında iş rotasyonu açısından, çalışanların kariyer gelişiminde öncelikli gelen, sistematize edilmiş ve katılma imkanının daha az kişiselleştirildiği bir durum söz konusudur. Bunun yanında A.B.D. firmalarında kişi kariyer gelişimi ile ilgili kararları bireysel bazda vermekte; eğitim için de daha çok firma dışı imkanlardan yararlanmaktadır. Japon işverenleri eğitim maliyetlerini düşürmek ve kişiyi şirket politikasına göre yetiştirmek ve ayrıca, fonksiyonel esnekliği sağlayabilmek için daha fazla iş rotasyonu uygulamasına yer vermektedirler. A.B.D.'li işverenler ise, teknik personel dahi sahip oldukları İK'nın daha çok dışardan eğitim almasını tercih etmektedir. Bunun bir nedeni de, bu talebin işgören tarafından gelmesidir. Çalışanlar,

---

<sup>428</sup> Brenner, Mark D. – Fairris, David – Ruser, John, ““Flexible” Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship Between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation”, *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, January 2004, pp. 242-266, p. 254, 261.

daha ‘agresif’ kariyer imkanları peşinde koşmakta; geleceklerini firmalarının değil kendilerinin yönlendirmesini istemektedirler.<sup>429</sup> Bu ülke, herhangi bir teknolojik değişiklik olduktan ya da yeni bir ürün çıktıktan sonra bu değişimle baş edemeyen ve işsiz kalan işgörenlerini eğitmekte ve yeniden istihdam çareleri aramaktadır.

2005 yılında Jorgensen ve arkadaşları tarafından yayımlanan makalede, A.B.D.’nin orta batı eyaletlerindeki İş Sağlığı ve Güvenliği Birliği’ne üye toplam 233 üretim işletmesinde yapılan araştırmada, yanıtlayıcı 178 işletmenin sadece 76 tanesinin iş rotasyonu uygulamasına yer verdikleri tespit edilmiştir. Bu işletmelerden 38 tanesinin (%50) iş rotasyonunu beş yıldan beri uyguladıkları da araştırmada elde edilen diğer bir bulgudur. Bu işletmelerin %89’u iş rotasyonunu, işe bağlı iş hastalıklarını önlemek; yine aynı işletmelerin %84,2’si kişisel becerileri arttırmak amacıyla kullandıklarını belirtmişlerdir. Araştırma ayrıca söz konusu ülkede sendikaların, iş rotasyonu sırasında doğan ücret farklılıklarından dolayı sıkıntı yarattıkları da diğer araştırma verileri ile desteklenerek ortaya konmaktadır.<sup>430</sup>

İş rotasyonunun bölümlerin firma hedeflerine yabancılaşması konusunda, konusunda Japonya, A.B.D., İngiltere ve Çin’de 1,083 pazarlama müdürü ile yapılan bir araştırmada da, Doğu ülkelerinde iş rotasyonunun grupları daha çok birleştirdiği, kaynaştırdığı ve ortak hedefe yönlendirdiği; Batı ülkelerindeki sonucun ise buna oranla daha az güçlü olduğu tespit edilmiştir.<sup>431</sup> Burdan şu sonucu çıkarmak mümkün olabilir, Batı ülkelerindeki bireysellik daha ön plana çıkıyorken, doğu ülkeleri iş rotasyonu ile birlik olma yapılarını daha da güçlendirebilmektedirler.

Ayrıca, ILO’nun (Dünya Çalışma Örgütü) yaptığı bir çalışmada A.B.D. ve Kanada ülkelerindeki işletmelerin, iş rotasyonu da içerisinde dahil olmak üzere geleneksel yönetim anlayışı dışında kalan metotları benimsemeye başladıkları ancak çok yaygın kullanmadıkları tespit edilmiştir. Bunun nedeni, işletme yönetiminin ve sendikaların, uygulanacak bu yeni tekniklerin gerçekten firmaya ve çalışana değer katacağından çok emin olmamalarından kaynaklanmaktadır. Genelde firmalar, kendi

---

<sup>429</sup> Brinton, a.g.m., p. 7.

<sup>430</sup> Jorgensen et.al. a.g.m., p. 1725,1731; Triggs- King, a.g.m., pp. 32-34.

<sup>431</sup> Xie, Jinhong - Song, Michael - Stringfellow, Anne, “Antecedents and Consequences of Goal Incongruity on New Product Development in Five Countries: A Marketing View”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20, 2003, pp. 233-250, p. 245.

kültürlerine uygun olacak şekilde bireysel modeller geliştirmekte ve iş rotasyonu gibi esneklik kazandıracak süreçlerin faydalarından yoksun kalmaktadırlar.<sup>432</sup> ILO'nun A.B.D. ile ortaya koymuş olduğu diğer bir ölçüt de, bu ülkede düşük değerli, kitle üretimi (mass production) yapan işletmelerin daha çok Taylorist formları benimsediklerinin ve gerçekten de iş rotasyonu gibi daha birçok dikkate almadıklarıdır.

Yine A.B.D.'de iş rotasyonu uygulaması ile ilgili yayımlanan bir makalede, iş rotasyonunun nükleer enerji ve mühendislik sektöründe yaygın olduğu ve bununla çalışanların farklı tecrübeler ve beceriler edinebildikleri; kıdemli çalışanların iş rotasyonu ile iş hayatında kalabilme şanslarının arttığı belirtilmektedir. Ve hatta bu uygulamanın işletmeler arası olması açısından bir devlet politikası olarak da yaygınlaştırıldığı vurgulanmaktadır.<sup>433</sup>

A.B.D.'de California Berkeley Üniversitesi'nde Endüstri İlişkileri Enstitüsü'nün yapmış olduğu bir çalışmaya göre, ülkelerinde vardiya bazında iş rotasyonunun Asya ülkelerindeki kadar yaygın olmadığı; ayrıca, mühendisler ve operatörler düzeyinde de yine iş rotasyonu uygulamalarının Asya ülkelerindeki fabrikalarla karşılaştırıldığında daha az mevcut olduğu tespit edilmiştir.<sup>434</sup>

2005 yılında *Economica* dergisinde, belli başlıklar altında A.B.D. ve Japonya İKY stilini karşılaştıran bir makalede, Japon firmaların, çalışanlarının çeşitli becerilere sahip olmalarını destekledikleri; bunun yanında, A.B.D.'de farklı yeteneklere sahip olmanın teşvik edilmediği üzerinde durulmuştur. Yine aynı makalede her iki ülkedeki esneklik anlayışına benzetmeler yapılarak A.B.D.'de 'firmalar arası' yoğun geçişler sebebiyle bu tür bir esneklik söz konusu olduğu; Japonya'da da 'firma içi geçişlerle' iş rotasyonu sayesinde esneklik sağlandığından bahsedilmektedir. Buradaki farklılık işgücü piyasalarının farklı anlayışlara sahip olmasından ileri gelmektedir. Aynı makale, A.B.D.'nin 1990'lı yılların başından itibaren çalışanlarını çok yetenekli olma yönünde

---

<sup>432</sup> ILO, "Implementing high performance working practices", *Supportive Workplace Learning for High Performance Working*, Chapter 3, 2002, p. 2.

<http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/index.htm>, 22.01.2008.

<sup>433</sup> Rossi, Josephine, "The Skills Fallout", *Training & Development*, March 2007, pp. 10-11, p. 11.

<sup>434</sup> Valvano, Vincent M., "Innovative HR Policies and Work Practices", *The Competitive Semiconductor Manufacturing HR Project Second Interim Report* içinde, ed. Clair Brown, University of California Berkeley, Institute of Industrial Relations, Centre for Work, Technology and Society, Sept 1996, <http://www.iir.berkeley.edu/worktech/csm-hr/index.html>, 01.06.2008.



eğitmeye başladığını; ancak yine de, Japonya'daki iş rotasyonu gelişiminin -özellikle genç çalışanlar arasında bilginin gözlem ve deneme yolu ile elde edilebileceğini vurgulayan ampirizm (deneycilik) öğretisinin daha popüler hale gelmesi ile- daha hızlı ve yaygın olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>435</sup>

ABD ve OECD ülkelerinde, 1992 ve 1997 yıllarında Osterman tarafından yapılan bir araştırma, çalışma kapsamındaki firmaların, yıllara göre sırasıyla, %26'sının ve %55'inin çalışanlarının yarısından fazlasını rotasyona tabi tuttuklarını ortaya koymaktadır. Osterman farklı yıllarda yapılan iki araştırmada da iş rotasyonu uygulaması seyrinde bir artış görülmesini şu şekilde açıklamaktadır: “...takımlar artık kendi kendilerine yönetilmektedirler. Takım içerisindeki tüm çalışanlar artık sorumluluk almaktadır ve bunun için de geniş beceri seviyesine sahip işgörenlere ihtiyaç duyulmaktadır.”<sup>436</sup> Osterman'ın ayrıca 1994 yılında 694 A.B.D. firması\*<sup>1</sup> üzerinde yaptığı diğer bir araştırma da, bu firmaların %43'ünün rotasyon tekniğini kullandıklarını ortaya koymaktadır.<sup>437</sup>

1995 yılında A.B.D.'de yapılan bir araştırma iş rotasyonunun giderek ülke içerisinde daha fazla uygulama alanı bulduğunu ortaya koymaktadır.\*<sup>2</sup> Araştırmada ele alınan 50 ve üstü çalışana sahip özel sektör firmalarının %34'ünde ve çalışanlarının %48'inde iş rotasyonu uygulandığı tespit edilmiştir. Ancak araştırma sonucu, işgörenleri -özellikle üretim işçilerini- beceri artışı sonucunda motive edecek herhangi bir ücret değişimine gidilmediğini de göstermektedir. Bu tür bir uygulamanın işgörenleri iş rotasyonuna istekli kılmayacağı da vurgulanmaktadır.<sup>438</sup> Kısacası, 1990'lı yılların ortalarından itibaren A.B.D.'de iş rotasyonu uygulamaları yönünde bir yükseliş söz konusudur denilebilir.

---

<sup>435</sup> Morita, Hodaka, “Multi-skilling, Delegation and Continuous Process Improvement: A Comparative Analysis of US-Japan Work Organisations”, *Economica*, vol. 72, 2005, pp. 69-93, p. 70, 82.

<sup>436</sup> Osterman, Paul, *Flexibility and Commitment in the United States Labour Market*, International Labour Office: Employment Paper No. 2001/18, Geneva, 2001, p. 18.

\*<sup>1</sup> 50 ve üstü çalışana sahip firmalar.

<sup>437</sup> Burke – Moore, a.g.m., p. 127.

\*<sup>2</sup> İlgili araştırma 1995 yılında 1062 özel sektör firması ve buna bağlı 1074 çalışanla gerçekleştirilmiştir.

<sup>438</sup> Handel - Gittleman, a.g.m., p. 77, 82.

### 5.3. Avrupa Birliği'nde İş Rotasyonunun Uygulanma Şekli

Avrupa Birliği (AB), iş arayanların istihdam edilebilirliğini arttırmak için işletmelerin ve çalışanların ekonomik ve teknolojik değişime ayak uydurabilmelerini sağlayacak önleyici tedbirler belirlemiştir. Söz konusu tedbirler, Avrupa İstihdam Stratejisi başlığı altından toplanmıştır. Bu başlıklar: İstihdam edilebilirlik, girişimcilik, eşit fırsatlar ve intibak yeteneğidir. Firmalar özellikle 'intibak yeteneği' üzerinde durmaktadırlar. İntibak yeteneği, yeni teknolojilere ve değişen piyasa koşullarına uyabilme gücüdür. İntibak yeteneği aşığıdaki yollardan kolaylaştırılmaktadır.<sup>439</sup>

- Modern ve esnek çalışma organizasyonu geliştirmek,
- Yeni istihdam sözleşmelerini incelemek,
- Mümkün olan durumlarda bireysel ve şirket-içi ileri eğitim için özendiriciler sunmak.

Yukarıdaki son maddeden de anlaşılacağı üzere, AB'de İK'nun geliştirilmesinin, değişimlerle başa çıkmada ve yüksek sanayi işsizliğinin azaltulmasında önemli araç olacağı savunulmaktadır. Avrupa Sendikalar Konfederasyonu'nun istihdam üzerindeki öncelikleri arasında sürekli meslek içi eğitimi de içeren herkes için yaşam boyu öğrenme girişimlerine güçlü destek verme koşulu bulunmaktadır.<sup>440</sup>

Avrupa Birliği (AB) ülkeleri fonksiyonel esneklik konusuna da ağırlık verdiklerinden A.B.D.'ye oranla iş rotasyonu uygulamasını daha fazla tercih etmektedirler. İşten çıkarmada, iş güvencesi ile ilgili yasalarda ve sözleşmelerde yer alan hükümler, AB'de sayısal esnekliği engellemektedir. AB ülkelerinin daha çok önemsedikleri nokta, işgücünün yetkinliklerinin çeşitlendirilmesi, yine işgücünün farklı departman ya da bölümlerde istihdam edilebilmesi ve herbir işgörenin karar alma sürecine katılımının sağlanabilmesidir. AB'de fonksiyonel, kalitatif esnekliğe önem vererek iş rotasyonu uygulamalarını yaygınlaştırma yolunda hızla ilerlerken, bu

<sup>439</sup> Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, *AB'de İstihdam ve Sosyal Politika refah ve sosyal adaleti geliştirme*, Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Ankara, 2000, s. 7-9.

<sup>440</sup> Avrupa Sendikalar Konfederasyonu Genel Sendikal Politika Kararları, *Sendikal Notlar*, Petrol-İş Dergisi, Özel Sayı: 1, Sayı: 11, Ekim 2001, ss. 104-127, ss. 113-115,

kapsamda yapılan çalışmalarda da uygulamanın firma performanslarına pozitif etkide bulunduğu da ortaya konmaktadır.<sup>441</sup>

AB her türlü karar alma organları iş rotasyonu uygulamasını destekleyici yönde ilerlemektedir. 2006 yılından yayımlanan Ortak İstihdam Raporu'nda esneklik ve güvence arasında iyi bir denge kurulması gerektiği; bunun için de, kişilerin kariyerleri boyunca istihdamda kalmalarını sağlayacak yaşamboyu öğrenme sistemlerine önem verilmesinin şart olduğu ortaya konmuştur. Birliğin bu kapsamdaki amaçlarını, firmaların rekabet güçlerini arttırmaları; işgücü niteliğinin artması ve firma ve çalışanların ekonomik değişimlere uyum sağlamaları oluşturmaktadır.<sup>442</sup>

Kamusal Yönetim alanındaki işgörenlerin kalitesi ile ilgili OECD tarafından 2001 yılında yapılan bir araştırmada Avusturya'daki kamu çalışanlarının diğer OECD üyesi ülkelere göre daha fazla iş rotasyonu uygulamasına tabi tutuldukları tespit edilmiştir. Bu ülke, kamu çalışanlarına daha fazla kişisel gelişim imkanı tanımakta ve bu çalışanların özel sektöre, uluslararası organizasyonlara ya da diğer ülke kamu dairelerine rotasyonları sağlanarak hem teknik bilgi hem de sosyal becerilerini geliştirmeleri sağlanmaktadır.<sup>443</sup>

AB'deki iş rotasyonu uygulamalarına başka bir açıdan bakıldığında, bölgedeki otomotiv endüstrisinin yaşadığı rekabetin uygulamanın şekillenmesinde önemli bir rol oynadığı da görülmektedir. Söz konusu sektörün A.B.D. ve Japonya ile yoğun ve ağır bir rekabet içerisinde olması, Birlik içerisindeki araba üreticisi firmaları verimlilik artışı, iş dizaynı, kişisel gelişim ve ergonomi konularına itmiştir. Yapılan analizler de göstermiştir ki, bu rekabetten olumsuz etkilenmemenin başında kaliteli çalışma koşulları, iş yaşamındaki çeşitlilik ve birden fazla beceri sahibi olmak gelmektedir. AB içerisindeki yöneticiler A.B.D. ve Japonya'dan örnek aldıkları şekliyle klasik üretim sisteminden vazgeçmişler; esnek üretim sistemine adapte olabilmek için de esnek işgücüne sahip olmaları gerektiğini anlamışlardır. Ayrıca, değişken talep dengesine ve

---

<sup>441</sup> Arvanitis, Spyros, "Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation? Evidence for the Swiss economy", *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, no. 6, pp. 993-1016, p. 993-996.

<sup>442</sup> Gündoğan, a.g.m., s. 28.

<sup>443</sup> Äijälä, Kirsi, "Public Sector: An Employer of Choice?-Report on the Competitive Public Employer Project", February 2001, <http://www.oecd.org/dataoecd/37/29/1937556.pdf>, 05.02.2008.

mamul çeşitliliğine cevap verebilmek için “sürekli gelişim süreci”nde (Continuous Improvement Process-CIP) takım esnekliğini de desteklemektedirler. Değişim anında bunun üretim hattına nasıl yansıtılacağı konusunda CIP kararları ile iş rotasyonu kararları ortaklaşa yürütülmektedir.<sup>444</sup>

ILO'nun İngiltere'deki uygulamalarla ilgili yayınladığı bir araştırmada, iş rotasyonunun da içinde bulunduğu “yüksek içerikli iş uygulamalarının” (high involvement work practices) sendikalaşma oranı yüksek olan bu ülkede son yıllarda oldukça yoğun bir şekilde uygulandığı tespit edilmiştir. 2001 yılında yapılan araştırmada, sendikaların firmaların eğitim politikaları ile yakından ilgilenmeye başladıkları ve bu nedenle de işletmelerin iş rotasyonuna (ve diğer kalite çemberleri, danışma komiteleri..gibi uygulamalara) hız verdikleri ortaya çıkmıştır.<sup>445</sup> İngiltere'deki İK konularında yapılan bir başka çalışmaya göre, iş rotasyonunun “esnek firma” anlayışı içerisinde yer bulduğunu; bunun da daha çok Japonya'dan aktarıldığı belirtilmektedir. Hatta bu tür bir modelleşme “dolaysız Japonlaşma” ve “dolaylı Japonlaşma” olarak ikiye ayrılmaktadır. Dolaysız Japonlaşma'da 1990'lı yılların ortalarından itibaren İngiltere'de faaliyet gösteren Japon firmalarının etkin ve etkili yönetim tarzları diğer İngiliz firmalarına örnek oldukları; Dolaylı Japonlaşma'da da 1990'lı yılların başından itibaren eğitim faaliyetlerini etkinleştirmek ve çalışanların örgütsel bağlılığını arttırmak için Japon stili İK politikalarının ve uygulamalarının İngiltere'deki firmalara adapte edildiği ifade edilmektedir. Görüldüğü üzere, uygulama konusunda ağırlıklı olarak Japonya ön planda olmaktadır.<sup>446</sup>

AB'den bir başka örnek vermek gerekirse, Belçika'da 86 firma ile yapılan bir araştırmada iş rotasyonunun mentorluk/koçluk faaliyetleri ile birlikte yüksek potansiyelli çalışanları geliştirmede kullanılan en popüler politikalar olduğu belirlenmiştir. Bunun nedeni olarak da, bu tip çalışanların en iyi işbaşında öğrenmeye motive olabildikleri ve kendilerinden bu sayede daha çok verim alınabildiği

---

<sup>444</sup> Freiboth et.al., a.g.m., p. 364.

<sup>445</sup> ILO, “Implementing High Performance...”, a.g.e.

<sup>446</sup> Procter - Ackroyd, a.g.e., p. 489.

gösterilmiştir.<sup>447</sup> Fransa ile ilgili yapılan araştırmalar, iş rotasyonu uygulamasının söz konusu ÷lkede daha çok mavi yakalı düzeyinde olduğunu göstermektedir.<sup>448</sup>

Almanya ve Danimarka ile ilgili iş rotasyonu uygulamaları konusunda yapılan araştırmalarda çoğunlukla karşılaşılan, birinci bölümde de adı geçen bir işgücü piyasası politikası olarak iş rotasyonunun kullanımıdır. Bu proje ilk olarak Danimarka’da kullanılmaya başlanmış ve 1996 yılında Almanya’ya proje olarak transfer edilmiştir. 2002 yılından beri de her iki ÷lkede belli bir alanda uzmanlık gerektiren işlerde kişilerin yetiştirilmesi ve uzun zamandır işsiz olanların da bu kişilerin çalıştıkları yerde istihdam edilerek mesleki perspektiflerden uzak kalmamaları sağlanmaktadır.<sup>449</sup>

Özellikle Almanya’da çalışma kültürünün diğer ÷lkelerden farklı olmasının farklı sonuçlar doğurduğu Cappelli ve Rogovsky’nin makalesinde de yer almaktadır. Makalede yalın yönetim devrinde Japonya’nın dahi kalifiye çalışanlarını A.B.D. ve İngiltere’ye yönlendirdiklerini ve çoğunlukla çalışma hayatında çalışanların davranışsal ve sosyalleşme boyutlarının ele alındığı; ancak bunun tam tersi olarak, Almanya’daki üretim Őekillerinde daha çok halen yüksek beceri ve kabiliyete dayalı üretimler yapıldığı ve üretim işlerinin Japon araba firmalarında kolayca öğretilebileceğinden daha ağır ve komplike olduğunu ve bu nedenle bu ÷lkedeki araba üretiminin Japon üreticilerine göre daha az etkin üretilebildiği saptanmıştır. Almanya ve özellikle Japonya arasında iş oluşumlarındaki “beceri” tanımları farklılık göstermektedir.<sup>450</sup> Ancak konu çalışan gözlüğünden ele alınacak olunursa, OECD ÷lkelerinde bağlı ÷lkelerde yapılan bir araştırmada çalışanların işbaşı eğitim tekniklerinden hangisini daha etkili bulduğu sorguladığında Japon çalışanların işletmenin kişisel gelişime verdiği önemin gözle görülür olmasını ve iş rotasyonu ve kalite çemberlerini tercih ettikleri; bunun yanında Alman çalışanların ise, firmalar tarafından belirlenen *meister*’lar (Usta) tarafından bir işte uzmanlaşarak eğitilmeyi tercih ettikleri gör÷lmektedir.<sup>451</sup>

---

<sup>447</sup> Vloeberghs – Pepermans – Thielemans, a.g.m., p. 546.

<sup>448</sup> Vezina, a.g.e., p. 9.

<sup>449</sup> Mauel, Herbert – Otey, Rodrigo, “Job- Rotation: Hilfskräfte qualifizieren- Neueinsteiger gewinnen”, *Altenhilfe Management*, vol. 43, no. 3, 2004, pp. 22-24, p. 22.

<sup>450</sup> Cappelli – Rogovsky, a.g.m., p. 217.

<sup>451</sup> McGrath, Simon et. al., *Education and training for the Informal Sector*, Education Research Paper no. 11, United Kingdom Department for International Development, London, 1994, p. 91.

İtalya’da yapılan bir araştırma, iş rotasyonu uygulamasının A.B.D. ile benzerlik gösterdiğini; her iki ülkede de kariyer politikalarının genelde dikey ve aynı departman içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle Japonya’da uygulanan gibi sistematik bir iş rotasyonu metodolojisinin eksik ve yaygın olmadığından da bahsedilmektedir. Aynı araştırmada özellikle AB’nin iş rotasyonunu daha fazla uygular hale gelmesinin sebebi olarak, sürekli değişen bir çevrede pozisyonların artık kesin olmadığından ve daha az tanımlanabilir olduğundan bahsedilmektedir. Bunun sonucunda, çalışanın herhangi bir işten kazandığı deneyim geçersiz hale gelmektedir. Değişimler karşısında daha çok geçmiş tecrübelerden çok o karmaşa ile başa çıkma gücü önem kazanmaktadır. Bu nedenle de, daha çok kişinin belli dönemlerde farklı projelerde ya da işlerde çalışması sağlanmakta ancak yine eski pozisyonuna geri dönmesi ile de uzmanlaşmasının önüne geçilmemektedir.<sup>452</sup>

Yukarıda çeşitli ülkelerin iş rotasyonu uygulamaları ile ilgili karşılaştırmalar yapılmıştır. Ülkelerden ülkelere uygulama oranlarında benzerlikler ya da farklılıklar göze çarpmaktadır. Tüm ülkelere genel olarak bakıldığında, Japonya’nun iş rotasyonu uygulamasının başlangıcını oluşturduğu; ve geçmişten günümüze uygulama anlayışında ve istikrarında çok büyük değişiklikler yaşanmadığı göze çarpmaktadır. A.B.D.’nin kısa vadeli istihdam imkanları yarattığı, kariyerde hızlı ilerleme sağlayarak sadece bir işte uzman olmaya daha çok yatırım yaptığı; çalışanlarını bir değişim olduktan sonra eğitim yoluna gittiği görülmektedir. AB ise, yükselen bir trendle iş rotasyonunu daha benimser hale gelmektedir. Tüm bunların sonucunda her ülkenin ve her bir işletmenin, “Z tipi Yönetim” anlayışı olarak da geçen yönetim tarzı ile “esneklik içerisinde stabilite” yaşaması ve bu anlayış içerisinde de iş rotasyonu uygulamalarına ağırlık vermeleri gerektiği ön plana çıkmaktadır. Z tipi yönetimle, ülke politikaları ve firmalar, uzun dönem istihdama, toplu karar almaya, bireysel sorumluluklara, yavaş ve sağlam ilerleyen terfi sistemlerine, bütüncül yaklaşımlara ve orta karar uzmanlaşmaya doğru kaymalıdırlar.

Çalışmanın üçüncü bölümünde Türkiye’deki iş rotasyonu uygulaması ile ilgili bir araştırma yer almaktadır.

---

<sup>452</sup> Calabrese, a.g.m., p. 103.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### OTOMOTİV ANA SANAYİNDEKİ İŞLETMELERDE İŞ ROTASYONUNUN KULLANIMINA VE ÇALIŞANLARIN BUNA BAĞLI TUTUMLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmada ilk iki bölümünde yapılan literatür araştırması ile iş rotasyonu kavramının tanımı, sınırları ve uygulama şekli, yazılı türkçe, ingilizce, almanca ve de internet kaynaklarıyla verilmeye çalışılmıştır. Bu bölümde bir alan çalışmasına yer verilmek suretiyle kuramsal çerçevede ortaya konulan yorumların ampirik açıdan incelenmesi yoluna gidilecektir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN KONUSU, AMACI VE ÖNEMİ

Araştırma, işletmelerdeki iş rotasyonu sistemi uygulamasını ve bu faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algulandığını ortaya koymaya ilişkindir. Diğer bir ifadeyle, bu bölümde, önceki bölümlerde ele alınan, iş rotasyonu uygulamasının amaçları, uygulama türleri ve uygulama süreci; ve ayrıca, çalışanların iş rotasyonunun bireysel hedeflerine yönelik tutumları incelenecektir.

Araştırma iki evreden oluşmaktadır. Birinci evrede, Otomotiv Ana Sanayi'ndeki işletmelerin iş rotasyonunu nasıl uyguladıkları; ikinci evrede de, ilgili sektörden seçilen işletmelerdeki çalışanların, iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerini ve iş rotasyonu uygulamalarını nasıl algıladıkları incelenmeye çalışılacaktır.

Araştırmanın Otomotiv Ana Sanayi'nde örgütsel düzeyde tasarlanan ilk evresiyle ilgili alt amaçları aşağıdaki gibi detaylandırmak mümkündür:

- İş rotasyonunun uygulama türlerinin ve uygulama kademelerinin belirlenmesi,
- İş rotasyonu ile ulaşılmak istenen hedeflerin neler olduğunun ortaya konması,

- İş rotasyonu uygulamasına ilişkin kararların kimler tarafından alındığının ve karar alma sürecinde kullanılan kriterlerin belirlenmesi,
- İş rotasyonu uygulaması esnasında karşılaşılan engellerin tespit edilmesi ve,
- İş rotasyonu sisteminin nasıl kurgulandığının belirlenmesi,

araştırmanın alt amaçları arasında yer almaktadır.

İkinci evrede çalışanlara yönelik yapılan araştırmanın amacı da, iş rotasyonuna işgörenler açısından bakmak; firmaların çalışanlara ilişkin belirlediği hedeflerin çalışanlar tarafından nasıl algulandığını ve algulama farklılıklarının ne gibi etkilere dayandığını tespit etmektir. Bu araştırmanın alt amaçlarını da şu şekilde belirtmek mümkündür:

- Çalışanların, firmalarındaki iş rotasyonu uygulamaları hakkında neler düşündüğünün belirlenmesi,
- İş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinin algılanmasında çalışanlar arasındaki tutum farklılıklarının ne gibi kriterlere dayandığının ortaya konması,

bu araştırmanın alt amaçları arasında sayılabilir.

İş rotasyonunu yabancı literatürde inceleyen birçok araştırma bulunmaktadır. Özellikle iş rotasyonunun şirketlerdeki kullanım amaçlarını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini inceleyen çok sayıda çalışmaya rastlanmıştır. Diğer yandan ülkemizdeki araştırmalarda, genel olarak iş rotasyonunun, işbaşı eğitim teknikleri ya da motivasyon araçları başlığı altında birkaç soru ile analiz edildiği görülmektedir. İş rotasyonunun ülkemizde oldukça az incelenen bir konu olduğu dikkati çekmektedir. Bu doğrultuda araştırmanın, iş rotasyonunun günümüzdeki kullanım amaçlarını, şeklini ve çıktılarını araştırması bakımından önem taşıdığı ifade edilebilir.

## **2. ARAŞTIRMANIN TÜRÜ**

Araştırmada, sadece ele alınan sektör içerisindeki işletmelerde iş rotasyonunun kullanımı; bu işletmelerdeki çalışanların iş rotasyonuna karşı tutumları ve bu tutumların çalışanların algısını etkileyen değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediği



belirlenmeye çalışılmıştır. Bu haliyle araştırmanın türü, belli bir konu ya da sorunla ilgili durumların tanımlandığı, “durum belirleyici (tanımlayıcı) araştırma” türüne uymaktadır.<sup>453</sup>

### 3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE ÖRNEKLEM

Araştırma, Otomotiv Ana Sanayi’ne (Motorlu Taşıt Araçları Üreticileri) bağlı işletmeleri kapsamaktadır. Araştırma ana kütesini, Otomotiv Sanayiciler Derneği’ne(OSD) kayıtlı olan 18 üye işletme oluşturmaktadır.<sup>454</sup>

Araştırma kapsamında Otomotiv Ana Sanayi’nin seçilmesindeki sebep, Otomotiv üreticisi işletmelerin, çalışanlarının kişisel gelişim ve yönetici yetiştirme gibi konulara verdiği önem ve son yıllardaki bu yönde gözlemlenen çalışmaları; ayrıca, üretim tarzı ve organizasyonel büyüklük açısından iş rotasyonu uygulamalarına çok açık ve uygun olmasıdır. Son yıllardaki rakamlar ve veriler de göstermektedir ki, otomotiv sanayi ülkemizin lokomotif sanayilerinden biri olmuştur. Sektörün sürükleyiciliği, diğer sektörlerle de egemen olması, üretimde devamlı yeni modellerin çıkması ve buna bağlı olarak yeni iş sahalarının yaratılıyor olması büyümenin sürekli olduğu bu sektörde insan kaynaklarına verilmesi gereken önemi de beraberinde getirmektedir. Sektör seçimine gidilmeden önce, bu sektöre bağlı rekabetçi, küresel ve katma değeri yüksek uygulamalar gözlenmiş; insan kaynakları uygulamalarının, kişisel gelişim konularının bundan payını aldığı çeşitli incelemeler ve gözlemler sonucu tespit edilmiştir. ILO’nun gelişmiş endüstri ülkelerinde 1995 yılında yaptığı bir araştırmada da iş rotasyonunun firma performansını arttırıcı esnek çalışma uygulamaları içerisinde otomotiv sektöründe yoğun bir şekilde yer aldığı tespit edilmiştir. İş rotasyonu, özellikle üretim sahasının performansını arttıran “yenilikçi insan kaynakları uygulamalarının” (innovative human resources practices) içerisinde olduğundan bu sektör tarafından tercih edilmektedir.<sup>455</sup>

1990’da Avrupalı araba üreticileri yaptıkları araştırmalarla, Japon firmalarının verimlilik konusunda başı çekmelerindeki sebebin, takım çalışması ve çalışanların takım

---

<sup>453</sup> Kurtuluş, Kemal, *Pazarlama Araştırmaları*, 5.bs., İstanbul, Avcıol Basım, 1996, s. 310.

<sup>454</sup> Otomotiv Sanayicileri Derneği, <http://www.osd.org.tr>, 03.01.2008.

<sup>455</sup> Frieling, Ekkehart et.al., “Effects of team work on the working conditions of short cycled track work: A case study from the European automobile industry”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 20, 1997, pp. 371-388, p. 372.

çalışmalarına teşvik edilmesi olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin Almanya, hızlı rekabette yer kapabilmek için, tıpkı Japonya gibi otomotiv işletmelerinde çalışma ortamlarının insancullaştırılması ve takım çalışmasına önem verilmesi üzerinde durmuştur. Özellikle vurgulanan şudur ki, yaşanan rekabetle, geleneksel hat üretiminden takım çalışmasına dayalı hat üretimine geçişte diğer sektörlerle göre otomotiv sektöründe hızlilik yaşanmıştır.<sup>456</sup>

Otomotiv sektöründeki büyümeyi ülkemiz açısından rakamlarla ifade etmek gerekirse, 2002 yılından 2007 yılına kadar sektör büyüme hızı ortalama %25 civarında olmuştur. Bu oran diğer sektörlerin başında gelmektedir. 2007 yılında motorlu araç ihracatı 15milyon\$'ı aşmıştır. Türkiye otomotiv endüstrisinde Avrupa Birliği üyeleri arasında otobüs üretiminde 1., otomobil üretiminde 7. ve kamyon üretiminde 3. sırada yer almaktadır.<sup>457</sup> Bu gelişme diğer sektörlerde çok az gözlemlenebilen bir niteliktir. Yapılan ön görüşmelerde de ortaya çıkan, bu sektördeki işletmelerin sürdürülebilir rekabet ve gelişim için iyi eğitilmiş, genç, dinamik, istekli ve kalifiye işgücüne ihtiyaç duydukları ve istihdam edilenlerin de elde tutulması için çalışmalar yapıldığıdır. Bu bağlamda sektör seçiminde iradi davranılmıştır.

OSD'ye bağlı tüm firmalar, otomotiv sektöründe faaliyet gösteren, otomotiv yan sanayinden aldıkları parçalarla ana üretimi yapan ve son mamulü ortaya çıkartan (otomobil, traktör, kamyon, kamyonet, otobüs, minibüs vb..... gibi) firmalardır. Firma merkezleri ve üretim yerleri, Türkiye'nin çok çeşitli illerine dağılım göstermektedir. Üye firmalar aynı zamanda 2006 İstanbul Sanayi Odası'nın gerçekleştirmiş olduğu Türkiye'nin 500 büyük Sanayi Kuruluşu sıralamasında da 2. sıradan 383. sıraya kadar dağılım göstermektedirler. Buradan da anlaşılmaktadır ki, araştırma kapsamındaki otomotiv ana sanayi firmaları, gelişmiş ülke ekonomilerinde olduğu gibi Türkiye'de de ekonominin önemli merkezi olma görevini üstlenmektedirler. Sektörün 2006 yılına ait istihdam yapısı hakkındaki genel bilgi aşağıdaki tabloda yer almaktadır:

---

<sup>456</sup> Frieling, a.g.m., p. 372.

<sup>457</sup> Kenar, Necdet, "İşgücü Piyasasında Temel Eğilimler", 7.Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi, 28-29 Mart 2008, Bursa.

Tablo 11: Otomotiv Sanayi 2006 Yılı İstihdam Verileri

Otomotiv Sanayi İstihdamı	
İşçi	34.161
Büro Personeli	3.639
İdareci	935
Mühendis	3.022
İdareci Mühendis	1.040
<b>TOPLAM</b>	<b>42.797*</b>

Araştırmanın ilk evresindeki anket formları, ana kütle sayısı olan 18 işletmenin tamamına ulaştırılmış toplam 16 adet anket geri gelmiştir. Anketimize yanıt vermeyen iki firma prensip kararları doğrultusunda hiçbir anket çalışmasına katılmadıklarını belirtmişlerdir. Yanıtlanarak geri gelen anketlerin tümü araştırma kapsamına dahil edilmiştir.

Araştırmanın ikinci evresine ilişkin anakütleyi, araştırmanın ilk evresinde iş rotasyonu uyguladığı tespit edilen firmaların iş rotasyonuna tabi tutulmuş üst düzey yöneticiler hariç diğer tüm beyaz yakalıları oluşturmaktadır. Bu anakütleden iradi olarak 5 firma seçilmiştir. Burada işletme seçimindeki hareket noktası, araştırmacının, birebir görüşmelerde ve de ilk ankete verilen cevaplar neticesinde belirlediği, iş rotasyonunu beyaz yakalılar düzeyinde (bu grubun hepsine ya da belli bir kesimine) planlı ve sistematik uygulayan firmalar olmasıdır. Aynı zamanda, firmaların böyle bir çalışmaya sıcak bakmaları ve ulaşım açısından kolay olmaları da seçim kriterleri arasında yer almıştır. Ayrıca bazı firma yetkilileri çalışan düzeyinde yapılacak anketlere sıcak bakmadıklarını ifade etmişlerdir. Seçilen 5 işletmedeki en az bir kere iş rotasyonuna tabi olmuş 152 beyaz yakalı –üst kademe yöneticiler hariç- çalışanlar örneklemini oluşturmaktadır. Hazırlanan tutum ölçeği ilgili firmalarda en az bir kere iş rotasyonuna tabi tutulmuş –üst düzey yöneticiler hariç- tüm beyaz yakalılara gönderilmiş ve toplam 104 çalışan ile (geri dönüşüm oranı %68) ilgili çalışma tamamlanmıştır.

#### 4. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmanın ilk evresindeki veriler, anket yöntemiyle toplanmıştır. Ancak, anket uygulaması öncesinde ve anket uygulaması sırasında görüşme yönteminden de yararlanılmıştır. Anketlerin hazırlanması aşamasında araştırma kapsamındaki iki

\* ISO'nun belirlediği ilk 500 Büyük Sanayi Kuruluşu'nun yarattığı istihdamın %12.8'ini oluşturmaktadır.

firmanın yöneticileri ile yüz yüze görüşme yapılarak ifadelerin ve kurgunun sektör ve firma sistemlerine uygunluğu sağlanmıştır.

İlk anketin dağıtımına geçmeden önce, anakütle ile ilgili verilerin temin edildiği ve sektör içindeki bazı faaliyetlerin yürütülmesinde, koordinasyonun sağlanmasında oldukça etkili olan OSD Yönetimi'nin çalışmaya da katkı sağlayabilmesi açısından bilgilendirilmesi tercih edilmiştir. Daha sonra ilk anket formlarının ilgili firmaların İK yöneticilerine ulaştırılması için söz konusu yöneticilere telefon aracılığı ile ulaşılmış, araştırma hakkında bilgi verilmiş ve elektronik posta adresleri temin edilerek anket formları kendilerine gönderilmiştir. Formlar geri alındıktan sonra alınan bilgiler, çoğunlukla söz konusu İK yöneticileriyle yapılan telefon görüşmeleriyle desteklenmiş ve böylelikle olası yanlış anlamaların da önlenmesi sağlanmıştır. Anketler, yüzyüze görüşme yolunu tercih eden, bilgi paylaşımı konusunda hassasiyet ve işbirliği gösteren firmaların İK yöneticileri ile de görüşme yoluyla doldurulmuştur.

İK yöneticilerinin doldurması gereken anket formu (EK-1), dört bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde yöneticilerden firmalarına ait çeşitli bilgiler toplanmıştır. Bu bölümün sonunda da ikinci araştırma için kriter teşkil edebilecek ve asıl araştırmanın amacına götürecek "Firmanızda beyaz yakalılar düzeyinde iş rotasyonu uygulaması var mı?" sorusu yöneltmiş ve cevaplama da ilerki bölümlere devam edilip edilmeyeceği tespit edilmiştir. Formun ikinci bölümü ve daha sonrası -yanıtlayıcının demografik özelliklerinin sorulduğu son soru hariç- sadece iş rotasyonu uygulayan firmaların İK yöneticileri tarafından cevaplanmıştır. İkinci bölümde seçenekli sorularla firmanın uyguladığı iş rotasyonu sistemini değerlendirmek amaçlanmıştır. Bu çerçevede yöneticilerle, firmalarındaki iş rotasyonu uygulama amaçları, türleri, karar alma süreci ve kriterleri gibi konular irdelenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, iş rotasyonu uygulamasına dair uygulamadaki detaylara ışık tutacak sorulara yer verilmiştir. Dördüncü bölümde de yanıtlayıcının demografik bilgileri ve firmadaki pozisyonu ve kıdemi ile ilgili sorular yer almaktadır.

Araştırmanın ikinci evresinde, ilk araştırmadan elde edilen verilerle iş rotasyonu uyguladığı belirlenen 5 firmada en az bir kere iş rotasyonuna tabi tutulmuş (üst düzey yöneticiler ve mavi yakalılar hariç) beyaz yakalılara tutum ölçeği uygulanmıştır. Burada

kullanılan tutum ölçeği (EK-2) üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, çalışanlara ilişkin hedeflerin uygulanması sırasında ve sonrasında bu hedeflerin ve çıktılarının çalışanlarca nasıl algılandığını ölçmeye yönelik ifadeler yer verilmiştir. Katılımcılara soru formunun ilk bölümünde kendilerine yöneltilen ifadeler ne ölçüde katıldıklarını “Tamamen Katılıyorum” dan “Kesinlikle Katılmıyorum” a uzanan 5’li Likert tipi ölçek yardımıyla yanıt vermeleri istenmiştir. (1=“kesinlikle katılmıyorum”, 2=“katılmıyorum”, 3=“fikrim yok”, 4=“katılıyorum”, 5=“tamamen katılıyorum”) Ölçeğin ikinci bölümünde ise, çalışanların iş rotasyonu uygulaması öncesinde ne hissettikleri ve kariyerlerinin bundan sonraki bölümlerinde tekrar rotasyona tabi olmak isteyip istemediklerini sorgulayan sorular yer almaktadır. Üçüncü bölümde de, çalışanların iş rotasyonu ile ilgili yaşadıkları süreçleri ve kendilerinin demografik özelliklerini sorgulayan sorular yer almaktadır. Bu bölümde çalışanların yaşlarını, eğitim düzeylerini, eğitim dallarını, cinsiyetlerini, kıdemlerini, pozisyonlarında geçirdikleri süreyi ve çalıştıkları bölümü belirtmeleri istenmiştir. Saha çalışması Şubat 2008’de başlamış olup Nisan 2008’in sonuna kadar devam etmiştir. Araştırma ile ilgili gerekli izinlerin alınması amacıyla yapılan ilk görüşmelerde firma yetkililerinin yönlendirmesi ve istekleri doğrultusunda, soru formlarının ilgili firmaların insan kaynakları birimi yöneticilerinin ya da yetkililerinin sorumluluğunda yürütülmesine karar verilmiştir. Söz konusu karar, ilgili firmaların örgüt ölçeklerinin büyüklüğü ve iş yükleri göz önüne alındığında kabul edilebilir bir talep olarak karşılanmıştır.

## **5. ARAŞTIRMANIN SINIRLARI VE VARSAYIMLARI**

Araştırmanın kapsamı, Otomotiv Ana Sanayi’nde faaliyet gösteren ve adı geçen derneğe üye olan işletmelerle sınırlandırılmıştır. Otomotiv Ana Sanayi’nde her geçen gün hareketlilik yaşanması, yüksek nitelikli işgücünün istihdam ediliyor olması ve AR-GE tabanlı ana sanayi yaratma konusunda kişisel gelişim tekniklerine önem veriliyor olması varsayımına dayanılarak otomotiv ana sanayinde faaliyet gösteren ve ilgili derneğe üye olan işletmeler araştırmaya dahil edilmiştir. Adı geçen sektörün ifade edilen varsayımına dayanılarak iradi olarak belirlenmesi araştırmanın bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırma, söz konusu sektörün tüm üreticilerinin aynı zamanda ilgili derneğe de üye olan işletmeler olmasından; araştırma da bunlar üzerinde gerçekleştirildiğinden dolayı, araştırma sonuçlarının bu sektörde faaliyet gösteren tüm işletmeler üzerine genelleştirilmesi mümkündür.

Anket uygulamalarına geçmeden soru formlarının güvenilirliği ve içeriği konusunda yapılan çalışmalarda söz konusu sektörde mavi yakalılar düzeyinde iş rotasyonu uygulamasının bazı dönemlerde yaygın ve planlı uygulandığının ancak, yaşanan ekonomik krizler ve sürekli gelişen teknolojiler ve talep girdileri karşısında şirketlerin çoğunlukla mavi yakalılar düzeyinde sistematik bir uygulamaya gidemedikleri öğrenilmiştir. Bu nedenle, araştırmanın bu işgören grubuna uygulanmaması uygun görülmüştür. Mavi yakalıların ikinci araştırmanın kapsamına dahil edilmemesi de ayrı bir sınırlılık olarak ortaya çıkmaktadır. Üst kademe yöneticiler de iş yoğunlukları ve zaman problemleri nedeniyle araştırmaya dahil edilmemişlerdir.

Araştırmadaki diğer bir kısıt da, çalışanlar düzeyinde düzenlenen ölçeğin boyutlarını işletmelerin belirlediği iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinin oluşturmasıdır. Teorik kısımda iş rotasyonu ile ilgili diğer bazı hedeflere değinildiği kadar bunun beraberinde getirdiği diğer bazı örgütsel faydalara da değinilmiştir. Diğer yandan araştırmanın ikinci evresi, sadece çalışanlara dayalı amaçlara ve yararlarla dayandırılmıştır. Araştırma sadece çalışanlar ile sınırlı olduğundan dolayı, çalışanların algılayabilecekleri, ölçülmesi kolay ve net olan amaç ve yararlarla odaklanılmıştır. Örgütsel düzeydeki amaç ve faydaların ölçülmesinde karşılaşılabilecek güçlükler nedeniyle, araştırmanın sadece çalışanlara yönelik hedefler dahilinde gerçekleştirilmesi araştırmanın diğer bir kısıtını oluşturmaktadır.

Ayrıca, çalışmanın ilk bölümünde yer verilen ancak araştırma modelinde belirlenen iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinin dışında tutulan “istihdam artışı” hedefi, daha makro olması bakımından araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırma daha çok çalışanlar üzerinde ölçümü kolay ve elverişli veriler elde etmeye yönelik olarak tasarlanmıştır. Bu da araştırmanın diğer bir sınırlılığını teşkil etmektedir.

Araştırmanın ikinci evresine geçilirken seçilen 5 firma dışında kalanlarla da irtibat sağlanmış olsa da, iletişim kurulan birçok firma yöneticisinin araştırma talebini

reddetmiş olmaları araştırmanın bu 5 firma ile sınırlı kalmasını sağlamıştır. Bu firmalar içerisinde de iş rotasyonunun farklı düzeylerde uygulanyor olması ve kapsamımıza girecek iş rotasyonu tecrübesi yaşamış kişilerin sayısının çok fazla olmaması ve de anket çalışması yapılmak istenenlerin de yoğun iş temposu ve zaman kısıtları araştırmanın örnekleme hacmini doğal olarak kısıtlamıştır.

Araştırmanın yukarıda sıralanan sınırlılıklarının yanında araştırmanın dayandığı bazı varsayımlar da bulunmaktadır. Öncelikle daha önce de belirtildiği gibi araştırmanın kapsamına dahil edilen sektörün belirlenmesinde, çalışanların nitelik düzeylerinin nispeten yüksek ve kişisel gelişim imkanlarının yaygın olduğu varsayımları dikkate alınmıştır. Buna ek olarak, araştırma modelinde belirlenen ve araştırma değişkenlerine dahil edilen çalışanlara yönelik hedeflerin, çalışanlar açısından iş rotasyonu uygulamasını en iyi değerlendirebilecekleri değişkenler oldukları varsayımlar arasında yer almaktadır. Anket formunun çok uzun ve sıkıcı olmaması ve doğru sonuçlar verebilmesi için karşılaştırılan boyutlar, uygulanan iş rotasyonu sisteminden duyulan genel memnuniyet ile diğer 7 adet iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinden duyulan memnuniyet şeklinde sınırlandırılmıştır. şüphesiz soru sayısının çoğaltılması ya da değişkenlerin farklılaştırılması mümkündür. Ancak bunun, başka bir araştırma konusu olduğu da düşünülebilir.

Araştırmada ayrıca, yanıtlayıcı kişilerin anket formlarında yer alan soruları, ifadeleri aynı şekilde algıladıkları ve gerçek durumu yansıtan cevaplar verdikleri varsayılmaktadır. Araştırmanın diğer bir varsayımı da, anket yönteminin ve hazırlanan tutum leğinin verilere ulaşmak için yararlanılan araştırma amacına en uygun yöntem olduğudur. Son olarak da, araştırma verilerinin analizinde seçilen istatistiksel tekniklerin lmlenmede kullanılabilecek ve amaca en uygun değerlendirme yolları olduğu varsayılmıştır.

## **6. ARAşTIRMANIN MODELİ VE DEğİşKENLERİ**

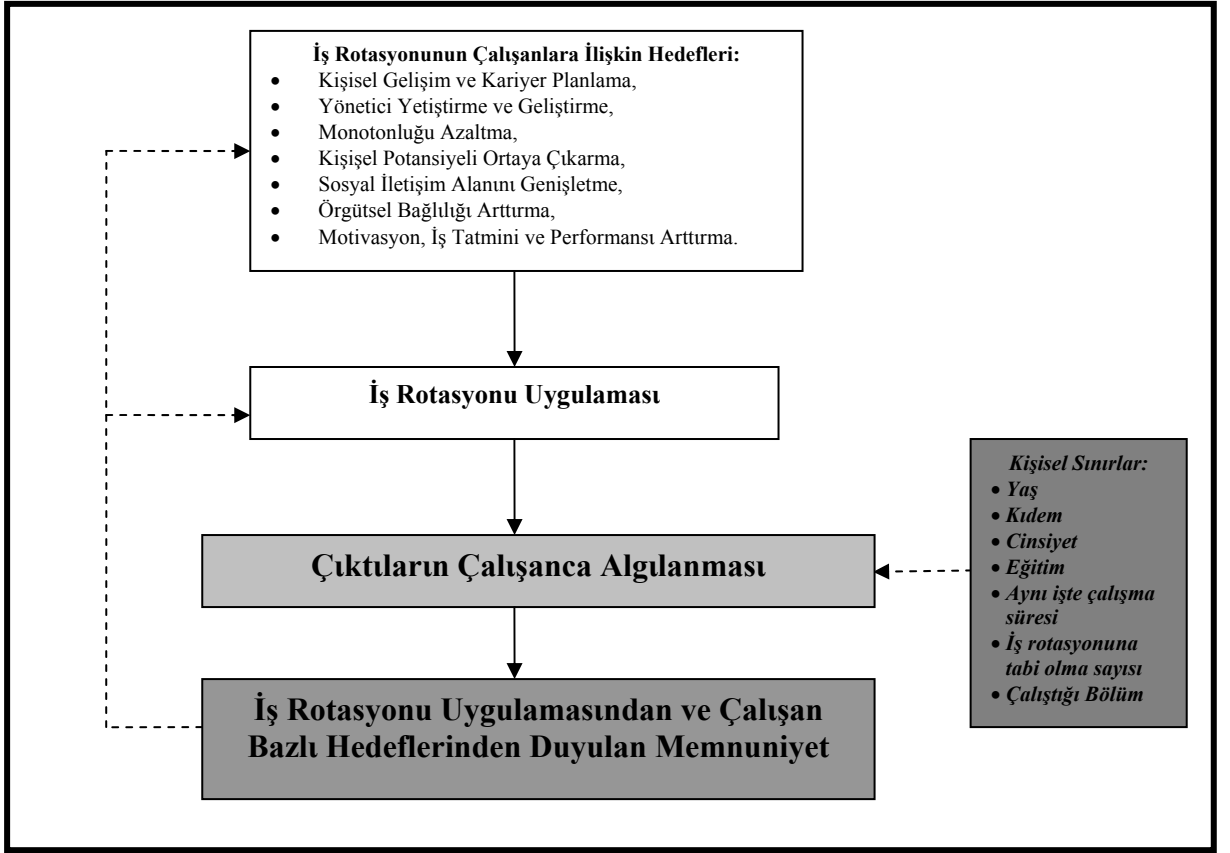
Bu bölümde yapılan her iki araştırmaya dair model ve değişkenlere yer verilecektir. Öncelikle, daha önce de belirtildiği gibi İK yöneticileri için düzenlenen ve araştırmanın ilk evresini oluşturan anket sadece durum belirlemeye yöneliktir. Bu araştırma ile seçilen sektördeki işletmelerin iş rotasyonu uygulayıp uygulamadıkları ve

sistemlerini nasıl düzenledikleri ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır. Uygulanan anketle de öncelikle araştırma kapsamında bulunan işletmelerin iş rotasyonu uygulamalarına ilişkin bilgiler elde edilmiştir. Yapılan araştırmada iş rotasyonu uygulaması ve bu uygulamaya ait özellikler de 6 açıdan ele alınmaktadır: uygulama amaçları, uygulama türleri, uygulama sistemleri, uygulama grupları, karar alma süreci ve karar alma kriterleri.

Araştırmanın ikinci evresinde de, en az bir kere iş rotasyonuna tabi tutulmuş beyaz yakalılara (üst kademe yöneticiler hariç) uygulanacak tutum ölçeği için Şekil 15'te gösterilen 'İş Rotasyonunun Çalışanlara İlişkin Hedefleri'nin algılanması uygulamanın bağımlı değişkenleri olarak belirlenmiştir. Bu değişkenlere ek olarak, araştırma modelinden de görüleceği üzere, firmanın uyguladığı iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyet de bağımlı değişkenler arasına eklenmiştir. Bir çalışan direkt olarak iş rotasyonu çıktularından etkileniyor olsa bile, bunun yanında firmanın ortaya koyduğu iş rotasyonu sistemine ve kavramına karşı nasıl bir tepki sergilediğinin de ölçülmesi gerektiği düşünülmüştür.

Çalışanların, iş rotasyonu sisteminin işleyişine ilişkin tutumları ile iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerine yönelik tutumları bir bütün oluşturmaktadır. Araştırma amacı olarak, çalışanların işletmeler tarafından ortaya konan bu hedefleri nasıl algıladıkları ortaya konmak istendiğinden, kişinin yaş, eğitim, cinsiyet gibi demografik özellikleri ve çalıştığı bölümü, pozisyonu, kıdemi, aynı işte kalma süresi ve iş rotasyonuna tabi olma sayısı gibi çalışma hayatına ilişkin değişkenler de bağımsız değişkenler olarak saptanmıştır. Ele alınan tüm bu bağımsız değişkenlerin, çalışanlar tarafından iş rotasyonunun çalışanlara yönelik hedeflerinin algılanmasında farklılık yarattığı düşünülmektedir.





Şekil 15: Beyaz Yakalılar Kapsamında Yapılan Araştırmaya Ait Model

Hazırlanan anket formunda ifadeler, modelde belirtilen 8 bağımlı değişkene ilişkin alguları ölçmeye yarayacak şekilde formüle edilmiştir. Ayrıca, algısal farklılıkların ölçülmesinin yanında iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyette (bağımlı değişken) iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinden duyulan memnuniyetin (bağımsız değişken) ne kadar etkili olduğu da ortaya konulmuştur.

## 7. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmanın birinci evresinde ana kütle içerisindeki firmaların İK yöneticileri ile bir durum tespiti çalışması yapıldığından dolayı hipotez oluşturulmamıştır.

Araştırmanın ikinci evresi için de, ilgili araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

**H1 :** Çalışanların iş rotasyonuna tabi tutulma sıklıklarına göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşır.

**H2** : Çalışanların çalıştıkları bölüme (teknik/ticari) göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşır.

**H3** : Çalışanların kıdemlerine göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşır.

**H4** : Çalışanların pozisyonlarında bulunma sürelerine göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşır.

**H5** : Çalışanların eğitim durumlarına göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşır.

**H6** : Çalışanların eğitim dallarına göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşır.

**H7** : Çalışanların yaşlarına göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşır.

**H8** : Çalışanların cinsiyetlerine göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşır.

**H9** : Çalışanların iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerine yönelik tutumları iş rotasyonu sisteminden memnuniyetlerine ilişkin tutumlarını etkilemektedir.

## **8. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİK TEKNİKLER**

Anketlerle elde edilen veriler, SPSS Version 11.5 programında derlenerek analiz edilmiştir. Anketlerin değerlendirilmesinde ayrıca STATISTICA programundan da yararlanılmıştır. Verilerin incelenmesinde ve yorumlanmasında güvenilirlik, geçerlilik analizlerinden; ve, iş rotasyonu uygulamasına dair seçilen mevcut değişkenlerin sektöre ilişkin uygun bilgiler vermesini sağlayan frekans dağılım tablolarından ve gruplar arasındaki farklılıkları ortaya koymaya yarayan tek yönlü ANOVA ve bir adet bağımlı değişken ve birden fazla bağımsız değişkenin olduğu durumlarda kullanılan Çoklu Doğrusal Regresyon tekniklerinden faydalanılmıştır.

### **8.1. Güvenirlik Analizi**

Güvenirlik analizi, bir ölçeğin önyargısız ve hatasız bir yapıda olduğunu ve bundan dolayı da, zaman ve değişik ifadeler karşısında tutarlı bir ölçek olduğunu ölçme yoludur. Bir ölçeğin güvenilirliğinden bahsedildiğinde ölçeğin benzer koşullarda tekrar edildiğinde benzer sonuçlar vermesi söz konusu olmaktadır.<sup>458</sup> Ölçeğin güvenilirliğini ölçmek üzere Cronbach Alpha değeri dikkate alınmıştır. Bu değer ne kadar 1'e yakın

---

<sup>458</sup> Sekaran, Uma, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 4<sup>th</sup> ed., John Wiley&Sons,Inc., New Jersey, 2003, p. 203.

olursa ölçeğin güvenilirliği o kadar fazla anlamına gelmektedir. Çalışanlarla yapılacak olan ölçek çalışmasına geçmeden önce uygulanan bir pilot çalışmada söz konusu ölçek güvenilirlik analizine tabi tutulmuş ve ilgili değer .743 olarak hesaplanmıştır. Bu da, .70 ile .80 değerleri arasında yer aldığından, elde edilen değer, ölçek için kabul edilebilir bir sonuç olarak yorumlanmaktadır.<sup>459</sup> Bu analiz sonucunda anket uygulanmaya başlanmıştır.

## 8.2. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi (Confirmatory Factor Analysis), belirlenen bir ölçeğin tutarlılığını istatistiksel olarak test etmek amacıyla yapılmaktadır. Bu tür bir çalışmada, ölçek maddeleri tarafından yapılandırıldığı düşünülen birden fazla örtük değişkenin, bir başka örtük değişken tarafından açıklandığı varsayılır ve bu varsayımın veriye uygunluğu belirlenmektedir.

Tablo 12: Uyum Değerleri ve Standart Uyum Ölçütleri

Uyum Ölçüleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri
RMSEA	0.00<RMSEA<0.05	0.05<RMSEA<0.10
SRMR	0.00<SRMR<0.05	0.05<SRMR<0.10
GFI	0.95<GFI<1.00	0.90<GFI<0.95
AGFI	0.90<AGFI<1.00	0.85<AGFI<0.90
CFI	0.95<CFI<1.00	0.90<CFI<0.95

Ölçek ve model uygunluğunun değerlendirilmesinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel fonksiyonlar bulunmaktadır. Kısacası, doğrulayıcı faktör analizi, ölçme aracından kaynaklanan hataları en aza indirmek, ölçme aracının geçerliliğini sınamak ve faktör analizini desteklemek amacıyla yürütülen bir analizdir. Bu analiz sonuçları, modelin ölçme gücü açısından makul bir model olduğunu göstermektedir.

Analizde, uyum iyiliği indeksi (goodness of fit index-**GFI**), düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (adjusted goodness of fit index-**AGFI**), standardize edilmiş kök ortalama kare artık değeri (Standardized **RMR**) ve kök ortalama kare yaklaşım hatası (Root mean square error of approximation-**RMSEA**), Bentler karşılaştırmalı uyum indeksi (Bentler

<sup>459</sup> Sekaran, a.g.e., p. 311.

Comparative Fit Index-CFI) dikkate alınmaktadır. Sözkonusu modelin ölçme gücünün tespitinde yukarıda ifade edilen indekslerin belirli uyum değerlerine sahip olması beklenmektedir. Bu değerler Tablo 12’de yer almaktadır.<sup>460</sup>

Elde edilen veriler kapsamında, araştırma modelinin ölçme gücünü; diğer bir ifadeyle, ölçme aracının geçerliliğini sınamak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçek ile ilgili yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları şu şekildedir:

Tablo 13: “Çalışanların İş Rotasyonu Sisteminden Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
Firmamdaki iş rotasyonu uygulamasından genel olarak memnunum.	3,74	1,033
İş rotasyonu kararlarında, kişisel kariyer planlarım dikkate alınmamaktadır.	3,62	1,017
İş rotasyonu ile ilgili kararlar alınmadan önce, güçlü ve gelişmeye açık yönlerim İK Departmanı tarafından dikkate alınmaktadır.	3,66	0,855
Firmamda rotasyon uygulamaları ile doğru pozisyonlara yönlendiriliyorum.	3,72	0,818
Firmamda rotasyon sırasında, pozisyonlardaki çalışma sürelerim uygundur.	3,47	0,965
Benimle ilgili iş rotasyonu planları yapılırken görüşlerim alınmamaktadır.	3,75	1,077
<b>GFI: 0,94 AGFI: 0,87 CFI: 0,93 SRMR: =0,05 RMSEA: 0,02</b> ( $\alpha = 0,80$ )		

<sup>460</sup> Erdoğan, Yavuz – Bayram, Servet – Deniz, Levent, “Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması”, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 2, 2007, ss. 1-14, s. 11.

Tablo 14: “Çalışanların Kişisel Gelişim ve Kariyer Planlama Boyutundan Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
İş rotasyonu uygulaması beceri ve yetkinliklerimi arttırmamaktadır.	4,12	1,14
İş rotasyonu uygulaması sayesinde iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi olmuştum.	4,38	0,65
Bana uygulanan rotasyon programlarının kariyer planlarıma katkısı olmuştur.	4,12	0,92
İş rotasyonu uygulamasının, işletmemdeki diğer çeşitli departmanlara ilişkin bilgi edinmemde faydası yoktur.	4,49	0,62
İş rotasyonu uygulaması, piyasa koşulları, rakiplerin faaliyetleri vb. gibi işletme dışı konularda da bilgi edinmemi sağlamaktadır	3,92	0,84
İş rotasyonu ile gelişmeye açık yönlerimi geliştirdiğimi düşünmekteyim.	4,09	0,79
<b>GFI: 0,94 AGFI: 0,87 CFI: 0,81 SRMR: =0,07 RMSEA: 0,08</b> ( $\alpha = 0,60$ )		

Tablo 15: “Çalışanların Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Boyutundan Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
İş rotasyonu bana başkalarını eğitime becerisi kazandırmaktadır.	4,00	0,81
İş rotasyonunun genel olarak organize etme becerilerimi geliştirdiğini düşünmüyorum.	3,95	0,91
İş rotasyonu uygulamasının liderlik becerilerimi geliştirdiğini düşünüyorum.	3,86	0,96
İş rotasyonunun, genel olarak planlama becerilerimi geliştirdiğini düşünüyorum.	4,07	0,70
İş rotasyonu uygulamasının genel olarak karar alma becerilerimi geliştirdiğini düşünmüyorum.	4,13	0,75
İş rotasyonu uygulamasının iletişim becerilerimi geliştirdiğini düşünüyorum.	4,17	0,74
<b>GFI: 0,95 AGFI: 0,89 CFI: 0,96 SRMR: =0,04 RMSEA: 0,08</b> ( $\alpha = 0,82$ )		

Tablo 16 ve 17’deki (aşağıdaki iki tabloda) verilen veriler diğer tablolara karşın kombine edilerek, üç ifade grubunun birleştirilmesi suretiyle hesaplanmıştır. Bunun nedeni, doğrulayıcı faktör analizi ölçümü sırasında yararlanılan STATISTICA programının 4’ten az değişken kabul etmemesidir. Söz konuyu grupların bazılarının tek soru ya da ikili soru grubu olmasından dolayı birleştirilme yoluna gidilmiştir.

Tablo 16: “Çalışanların Monotonluğu Azaltma, Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma ve Sosyal İletişim Alanı Yaratma Boyutlarından Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
İş rotasyonu uygulaması iş yaşamımı hareketlendirmektedir.	4,22	0,83
İş rotasyonu hep aynı işi yapmaktan dolayı duyacağım sıkıntıyı gidermektedir.	4,33	0,84
İş rotasyonu, daha çok insan tanımamı ve daha kolay iletişim kurmamı sağlamaktadır.	4,37	0,68
İş rotasyonu, ekip çalışması yapabilme becerimi arttırmaktadır.	4,01	0,95
İş rotasyonu, başkalarının iş davranışlarını anlamama ve empati duymama yardımcı olmaktadır.	4,03	0,95
İş rotasyonu sayesinde daha önce farkına varmadığım yeteneklerimin ve ilgi alanlarımın farkına varmaktayım.	3,72	0,86
İş rotasyonu, kariyer hedeflerimi, yeteneklerim doğrultusunda gözden geçirmemi sağlamaktadır.	4,02	0,80
<b>GFI: 0,89 AGFI: 0,78 CFI: 0,83 SRMR: 0,08 RMSEA: 0,09</b> ( $\alpha = 0,78$ )		

Tablo 17: “Çalışanların Motivasyonun, İş Tamininin, Kişisel Performansın ve Örgütsel Bağlılığın Artması Boyutlarından Memnun Olma Durumları” İfade Grubu Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Ortalama	Standart Sapma
İş rotasyonu uygulaması, firmamı daha çok benimsememi sağlamıştır.	3,85	1,04
İş rotasyonu iş tatminimi arttırmaktadır.	4,05	0,72
İş rotasyonu uygulaması işteki motivasyonumu arttırmaktadır.	4,12	0,74
İş rotasyonu uygulaması, kişisel performansımı arttırmamaktadır.	4,13	0,82
<b>GFI: 0,99 AGFI: 0,97 CFI: 1,00 SRMR: =0,01 RMSEA: 0,00</b> ( $\alpha = 0,80$ )		

Yukarıda yer alan tablolardaki uyum değerleri, daha önce belirtilen standart uyum ölçütleri ile karşılaştırıldığında, çalışmada kullanılan ölçeğin, ölçme gücünün kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Kısacası, iş rotasyonu uygulamasının araştırma kapsamındaki firmaların çalışanları tarafından algılanmasını ölçmede, ölçme yeteneğine sahip bir ölçeğin kullanıldığını söylemek mümkündür.

### 8.3. Frekans Dağılımları

Araştırmanın ilk evresinde uygulanan anketteki mevcut değişkenler araştırmanın amacına uygun olarak analiz edilerek sayı ve yüzdelerle frekans dağılım tablolarında verilmiştir. Ayrıca araştırmanın her iki evresinde elde edilen çalışanların demografik özelliklerinin sınıflandırılmasında da frekans dağılımlarından yararlanılmıştır.

### 8.4. Varyans Analizi (ANOVA)

Varyans Analizi, kısaca ANOVA tekniği, farklılıkları incelemeye yönelik analiz tekniklerindedir. Üçüncü bölümün başında belirtilen çalışmaya ait hipotezlerin test edilmesini sağlamak; diğer bir deyişle, belirtilen gruplar arasında bağımlı değişkenlerin algılanmasında bir farklılık olup olmadığını test etmek için bu analiz tekniğinden yararlanılmıştır. Bu teknik, diğer analiz tekniklerinden farklı olarak, sadece iki değil ikiden fazla grup arasında karşılaştırmaların yapılmasını da sağlamaktadır. ANOVA testi sadece grupların birbirlerinden farklı olup olmadıklarını araştırmaya bildir; bunun yanında “Tek Yönlü ANOVA” tekniği de hangi grubun diğerinden farklı olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>461</sup> ANOVA analiz tekniğinin ön koşullarından biri, her bir grubun normal dağılım sergileyen bir ana kitleden olmasıdır. Bunun için de varyansların eşit olunmasına karşı hassas davranabilmek üzere “Levene Testi”nden yararlanılmıştır. Bu test, varyansların eşitliğin test edilmesinde en çok bilinen ve yaygın olarak kullanılan testtir. Levene testi sonucu anlamlılık derecesi değeri 0.05’ten küçük ise grup varyanslarının aynı olmadığı yani farklı olduğu kabul edilmektedir.<sup>462</sup> Araştırma sonuçları ile yapılan analizlerde de varyansların eşitliği koşuluna ilgili analiz tekniği ile bakılmış ve birkaç değişken dışında varyansların eşitliği koşulunun sağlanmış olduğu tespit edilmiştir. Daha sonra, ANOVA tablosunda karşılaştırılan gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu ya da olmadığı sonucuna varılmıştır. Gruplar arası anlamlı bir farklılığın olduğu belirlendiğinde de, hangi grubun diğerinden ya da diğerlerinden farklı olduğunun tespiti için çoklu karşılaştırma çizelgesi incelenmiştir. Gruplar arası varyanslar eşit olduğunda kullanılan “Scheffe Testi”; gruplararası varyanslar eşit olmadığında kullanılan “Tamhane’s Testi” sonuçlarında “Çoklu Karşılaştırma

<sup>461</sup> Yazıcıoğlu, Yahşi – Erdoğan, Samiye, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, genişletilmiş 2.bs., Detay Yayıncılık, Ankara, 2007, ss. 204-205.

<sup>462</sup> Yazıcıoğlu – Erdoğan, a.g.e., ss. 224-225.

Tabloları” üzerinden anlamlılık düzeylerinin 0.05’ten küçük ya da büyük olması durumuna bakılmıştır. Anlamlılık değerinin 0.05’ten küçük olması durumunda da o değer bulduğu gruplar arası farkın önemli ve anlamlı olduğu yorumu yapılmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi tek yönlü ANOVA, sadece gruplar arası farklılık olup olmadığını ortaya koymamakta; aynı zamanda, hangi grubun diğerinden farklı olduğunu da yansıtmaktadır.<sup>463</sup>

### 8.5. Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek üzere bir diğer teknik olan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi kullanılmıştır. Bu analiz türü, bağımlı değişken ya da değişkenler ile bağımsız değişken ya da değişkenler arasındaki bağlantıyı inceleyen basit regresyon tekniğine ek olarak, bağımlı değişken üzerindeki anlamlı varyans değişiminin yüzde kaçının bağımsız değişken tarafından açıklandığını gösteren ve bağımsız değişkenin önemini beta değerleri ile karşılaştıran bir tekniktir.<sup>464</sup>

Çoklu Doğrusal Regresyon analizinde bağımlı değişkeni açıklamada bağımsız değişkenler seçiminde kullanılan Stepwise Yöntemi (değişkeni ekleme ve eleme metodu) kullanılmıştır. Bu metodun kullanılmasındaki neden, hangi değişkenlerin modele gerçekten katkı sağladığını görmek; az sayıda değişken yardımı ile modeli açıklamak ve modeli değerlendirebilmektir. Bu ölçümlerin yapılabilmesi için gereken veriler ve seçenekler seçildikten sonra çıkan tablolar yorumlanmıştır. Öncelikle korelasyon tablolarında bağımsız değişkenler arasında güçlü bir korelasyon olup olmadığına bakılmıştır. Bunun nedeni, güçlü bir korelasyon olduğu takdirde bağımsız değişkenlerin modele katkısının birbirine çok yakın olacağı ve değişkenlerin modelde olmasının ya da olmamasının modelin gücünü etkilemeyeceğidir. Daha sonra, Model Özeti Tabloları’nda R Değeri, R Kare Değeri, Düzeltilmiş R Kare Değeri ve Durbin-Watson Değeri’ne bakılmıştır. R Değeri, tüm değişkenlerin modeli açıklama yüzdesini; R Kare Değeri, bağımlı değişkenin yüzde kaçının modele dahil edilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu değer 1’e yakın olması beklenmektedir. Kısacası, 1’e yakın olan değerler bağımlı değişkeni açıklıyor

<sup>463</sup> Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 6.bs., Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2006, s. 53.

<sup>464</sup> Kalaycı, a.g.e., s. 259.



denmektedir. Düzeltilmiş R Kare Değeri de, modele dahil edilen değişken sayısı arttıkça, modelle ilişkili iseler, belirlilik katsayısının ne kadar artacağını göstermektedir. Durbin-Watson değeri (D.W.) de, 1,5-2,5 değerleri arasında yer alıyorsa modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Otokorelasyon, gözlenen değer ile gerçekleşen değer arasındaki farkı ortaya koyan hata terimlerinin birbiriyle ilişkili olmaması durumudur. Modelde otokorelasyon olmaması çoklu doğrusal regresyon modelinde yerine getirilmesi gereken varsayımlardandır. D.W. değeri, 0'a yakın ise aşırı pozitif otokorelasyon; 4'e yakın ise, aşırı negatif otokorelasyon olduğunu ortaya koymaktadır.<sup>465</sup>

Model özeti tablolarından sonra, Varyans Analizi Tablosu incelenmiş modelin bir bütün olarak anlamlı olup olmadığına bakılmıştır. Daha sonra, Katsayılar Tablosu'na bakılarak, Beta değerleri ile değişkenlerin her birinin ne kadar değişime yol açtığı yorumlanmıştır. Aynı zamanda, t istatistiği değerleri ile de modelde kullanılan değişkenlerin ayrı ayrı olarak anlamlı olup olmadıklarına bakılmıştır. Sonuç olarak, seçilen bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri açıklanmış ve bağımlı değişken üzerinde etkisi bulunmayanlar modelden elenmiştir. Seçilen bağımlı değişkenin ne kadarlık kısmının yine seçilen bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı ve bağımlı değişkenlerden hangilerinin bağımlı değişkeni daha çok etkilediği bu yöntemle ortaya konulmuştur.

## **9. ARAŞTIRMA BULGULARI**

Araştırma bulguları iki bölüm altında analiz ve yorumlara tabi tutulmaktadır. İlk bölümde, araştırma kapsamındaki firmaların genel profiline ve firmalarda uygulanmakta olan mevcut iş rotasyonunun genel yapısını yansıtan araştırmanın ilk evresine ait bilgilere yer verilmektedir. İkinci bölümde de, seçilen firmalarda en az bir kere iş rotasyonuna tabi tutulmuş üst kademe yöneticiler hariç beyaz yakalıların mevcut iş rotasyonu uygulamaları ile ilgili tutumlarına, bu konuda yapılan analiz ve bulgulara değinilmiştir. Araştırma kapsamında yürütülen analizler ve elde edilen bulgular aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır.

---

<sup>465</sup> Albayrak ve dğr., a.g.e., ss. 264, 269.

## **9.1. Araştırma Kapsamındaki Otomotiv Ana Sanayi'nde Bulunan İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Bulgular**

Anket çalışmasının ilk evresini oluşturan Otomotiv Ana Sanayi'ne bağlı işletmelerde, iş rotasyonu uygulanıp uygulanmadığına ve uygulayan firmalardaki uygulama biçimlerine dair yürütülmüş olan çalışmanın sonuçları aşağıda yer almaktadır. Öncelikle araştırma kapsamına dahil işletmelerin genel profiline yer verilmektedir.

### **9.1.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmelerin Genel Özellikleri ile İlgili Bilgiler**

Bu bölümde, ele alınan firmalar, ortaklık yapıları, kuruluş yılları, beyaz ve mavi yakalı sayıları, organizasyonel kademeleri, ortalama kıdem yılları ve iş rotasyonu uygulayıp uygulamadıkları yönüyle yansıtılmaktadırlar.

Araştırma kapsamında bulunan işletmelerin genel özellikleri Tablo 18'de yer almaktadır. Bu işletmelerin büyük çoğunluğunu yerli sermayeli (%37,5) ve yerli-yabancı ortak sermayeli (%43,8) işletmeler oluşturmaktadır. Sadece 3 firma (%18,8) %100 yabancı sermayeli işletme olarak tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin, %75'i 1970 ve öncesinde kurulmuş, %25'i de 1990 yılı ve sonrasında kurulmuştur. Bu bağlamda denilebilir ki, araştırmada ele alınan firmalar nispeten Türkiye'de geçmişi olan ve belli bir olgunluğa erişmiş firmalardır. Ancak şunu da belirtmek gerekir ki, 1990 yılı ve sonrası kurulmuş olan 3 firmadan ikisi yabancı ortaklı ve ana merkezlerindeki İK uygulamaları ile dünyada birçok firmaya örnek teşkil eden firmalardır. Bu firmaların uygulamalarını Türkiye'deki kuruluş yılları ile değerlendirmek bu nedenle hatalı olabilmektedir.

Tablo 18'de ayrıca araştırma kapsamındaki firmaların beyaz ve mavi yakalı sayılarına da yer verilmiştir. Bu işletmelerin çoğunluğunda (%81,3) beyaz yaka sayısı 150'nin üstündedir. Mavi yaka sayısı da işletmelerin %62,6'sunda 1000'den fazladır. Bu veriler de göstermektedir ki, işletmelerin çoğunluğu oldukça kalabalık çalışma nüfuslarına sahip firmalardır. Bu firmalar için büyük ölçekli firmalar denilebilir. Diğer bir deyişle de, yanıtlayıcı firmaların %68,8'inin beyaz ve mavi yakalı toplamı 1000 çalışanın üstündedir. Sadece 5 firmanın (%31,2) toplam çalışan sayısı 1000'in

altındadır. Yanıtlayıcı işletmelerin genel özellikleri incelenirken ele alınan kriterlerden bir tanesi de, firmaların sahip oldukları organizasyonel kademelerdir. Tablo 18’de görüldüğü gibi, hemen hemen hepsinde\* (%100) üst, orta ve alt kademe yönetici kademeleri bulunmaktadır. Yine büyük bir çoğunluğunda, teknik (%87,5) ve ticari (%75) personel kademesinde personel istihdam edilmektedir. Ticari personel kademesi olmayan işletmelerle (%25) yapılan görüşmelerde elde edilen bilgilere göre, bu kadro ile ilgili çalışmaların teknik departmanlar bünyesinde konuşlandırıldığı ve işlerin teknik personel kademesi altındaki kişiler tarafından yürütüldüğü bilgisine ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamındaki firmaların beyaz yakalı ortalama kıdem yılları incelendiğinde, %56,2’sinin 5-10 yıl arası ortalama kıdem yılına sahip olduğu; %25’inin 5 yıldan az ve %18,8’inin de 10 yıldan fazla ortalama kıdem yılına sahip olduğu tespit edilmiştir. Daha önce de belirtildiği gibi, otomotiv sanayi sürekli gelişen kendi içerisinde yeni üretim ve istihdam sahaları açtıran bir sektör olduğundan yeni personel alımlarının fazlalığı ve Türkiye’nin konjktürel yapısı düşünüldüğünde bu ortalama kıdem yıllarının firmalar açısından iyi bir veri olduğu düşünülebilir.

Tablo 18: İşletmelerin Genel Özellikleri

Sermaye Yapısı	Frekans	%
% 100 Yerli Sermayeli	6	37,5
Yerli-Yabancı Ortaklığı	7	43,8
% 100 Yabancı Sermayeli	3	18,8
Şube	Frekans	%
Bulunuyor	11	68,75
Bulunmuyor	5	31,25
Kuruluş Yılı	Frekans	%
1970 ve öncesinde kurulan	12	75,0
1990 ve sonrasında kurulan	4	25,0
Beyaz Yaka Çalışan Sayısı	Frekans	%
150'den az	3	18,7
150-500	7	43,7
500'den fazla	6	37,6
Mavi Yaka Çalışan Sayısı	Frekans	%
500'den az	3	18,7
500-1000	3	18,7
1000'den fazla	10	62,6

\* Sadece bir firma, alt kademe yönetici kademesinin bulunmadığını belirtmiştir.

<b>Üst ve Orta Kademe Yöneticiler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bulunuyor	16	100,0
Bulunmuyor	-	-
<b>Alt Kademe Yöneticiler</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bulunuyor	15	93,8
Bulunmuyor	1	6,2
<b>Yönetici Adayları</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bulunuyor	6	37,5
Bulunmuyor	10	62,5
<b>Teknik Personel</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bulunuyor	14	87,5
Bulunmuyor	2	12,5
<b>Ticari Personel</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bulunuyor	12	75,0
Bulunmuyor	4	25,0
<b>Beyaz Yakalılarda Ortalama Kıdem</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
5 yıldan az	4	25,0
5-10 yıl	9	56,2
10 yıldan fazla	3	18,8
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Diğer yandan Tablo 19’da da görüldüğü üzere, anketin, araştırma kapsamındaki işletmelerin İK Departmanı Yöneticileri, Sorumlu ya da Uzman çalışanları tarafından yanıtlandığı görülmektedir. Sadece bir işletmede İK Birimi olmadığından anket Muhasebe ve İdari İşler Müdürü tarafından yanıtlanmıştır.

Tablo 19: Yanıtlayıcıların Kişisel Özellikleri

<b>Yanıtlayıcı Kişilerin Pozisyonu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İK Departmanı Md.	3	18,6
Muhasebe ve İdari İşler Md.	1	6,4
İK Bölüm Yöneticisi	6	37,5
İK Sorumlu- Uzman	6	37,5
<b>Yanıtlayıcı Kişilerin Kıdemleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1-5 yıl arası	7	43,75
10 yıldan fazla	9	56,25
<b>Yanıtlayıcı Kişilerin Cinsiyetleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	6	37,5
Erkek	10	62,5
<b>Yanıtlayıcı Kişilerin Eğitim Durumları</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Üniversite	13	81,25
Yüksek Lisans	3	18,75
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Anket bazı firmalarda yüz yüze yapılan görüşmeler neticesinde, iş rotasyonu konusuna hakim İK Bölümü yöneticilerince ya da sorumlu kişilerce yanıtlanmıştır. Anketin ağırlıklı olarak, konuya ilişkin en kapsamlı bakış açısına sahip olan yöneticiler tarafından yanıtlanmış olması, elde edilen verilerin doğruluğu açısından olumlu bir durum olarak değerlendirilebilir.

Yanıtlayıcı kişilerin yine çoğunluğunun (%56,25) 10 yıldan fazla bir süredir aynı firmada çalışmakta oldukları Tablo 19’da görülmektedir. Buna göre, geri kalan çalışanların (%43,75) kıdemlerinin de 5 yıl ve daha az bir süre olduğu tespit edilmiştir. Tablo 19’da ayrıca yanıtlayıcı kişilerin eğitim durumlarına ilişkin bilgiler de yer almaktadır. Çalışanların %81,25’inin sadece üniversite mezunu olduğu; %18,75’inin de yüksek lisans derecesine sahip oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 20: İşletmelerde Beyaz Yaka ve Mavi Yaka Düzeyinde İş Rotasyonu Uygulanma Durumu

<b>Beyaz Yaka Düzeyinde İş Rotasyonu Uygulanması</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bulunuyor	10	62,50
Bulunmuyor	6	37,50
<b>Mavi Yaka Düzeyinde İş Rotasyonu Uygulanması</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kısmen Bulunuyor	7	43,75
Bulunmuyor	9	56,25
<b>Toplam</b>	<b>16</b>	<b>100</b>

Tablo 20’de ortaya çıkartılabilecek sonuç, araştırmanın ilk evresinin kapsamına giren firmaların kaçında iş rotasyonunun uygulanıyor olduğudur. Bilindiği gibi burdan çıkan sonuç, ikinci evredeki çalışanlar düzeyinde yapılan araştırmaya da zemin teşkil etmektedir. Bu soruya yanıt veren 16 firmadan 10’unda iş rotasyonu uygulamasının yapıldığı; ancak, 6 tanesinde de iş rotasyonu uygulamasına yer verilmediği tespit edilmiştir. Sektör bazında genel bir değerlendirme yapılacak olunursa ankete katılmayan diğer iki firmanın da yapılan görüşmelerde iş rotasyonunu uyguladıkları tespit edildiğinden, Otomotiv Ana Sanayi’ne ilişkin olarak faaliyet gösteren 18 işletmenin 12’sinde iş rotasyonu uygulaması vardır denilebilir.

### **9.1.2. İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamaları ile İlgili Bulgular**

Bu bölümde işletmelerin anket formunda yer alan iş rotasyonu uygulaması ile ilgili sorulara verdikleri yanıtlara yer verilmektedir.

#### **9.1.2.1. İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamaları Hakkında Genel Bilgiler**

Aşağıdaki tabloda (Tablo 21) yanıtlayıcı işletmelerden iş rotasyonu uygulamasına sahip olanların iş rotasyonu uygulamaları hakkındaki bilgileri yer almaktadır. Bu tabloda görüldüğü gibi söz konusu ele alınan firma sayısı iş rotasyonu uygulaması kriter olarak ele alındığından 10 firmadır. Kısacası, bir önceki tabloda yer alan “iş rotasyonu uygulamanız var mı?” sorusuna olumlu yanıt veren 16 işletmeden 10 firma analiz kapsamına alınmıştır.

Tablo 21’deki verilere bakıldığında, firmaların çoğunun (%70) iş rotasyonunu 5 yıl ya da daha fazla yıldan beri uyguladığı görülmektedir. Bu firmalarının hepsinin bölüm içi ve bölümler arası iş rotasyonu uygulamasına yer verdikleri; yine çoğunluğunun (%70) aynı grup içindeki diğer işletmelerle de aralarında iş rotasyonu yaptıkları tespit edilmiştir. Farklı ya da aynı sektör içerisindeki işletmeler arası iş rotasyonunun ise sadece iki firmada uygulandığı da çıkan diğer sonuçlar arasındadır. Uluslararası düzeyde iş rotasyonu da yine iş rotasyonu türleri arasında firmaların %50’si tarafından tercih edilen bir uygulamadır denilebilir.

İş rotasyonunun beyaz yakalı düzeyindeki uygulama gruplarına bakıldığında, yanıtlayıcı işletmelerin çoğunluğunun iş rotasyonunu daha çok orta (%80) ve alt kademe yönetici (%60) grubu için ve yönetici adayları (%80) ve teknik personel (%70) için uyguladıkları ortaya çıkmaktadır. Üst kademe ve ticari personel için iş rotasyonu uygulaması %50 seviyesinde kalmaktadır. İşletmelerin %30’u bir yıl içerisinde ortalama 10-15 kişiyi iş rotasyonuna tabi tuttuklarını; %20’si 5 kişiyi ve %10’u da ortalama 25 kişiyi iş rotasyonuna tabi tuttuklarını belirtmişlerdir. Bu rakam firma çalışan sayılarına bakıldığında oldukça düşük çıkmaktadır. Ayrıca işletmelerin %30’u iş rotasyonuna tabi tuttıkları çalışanları aynı pozisyonda 1-3 yıl arası istihdam ettiklerini daha sonra iş rotasyonuna –eğer uygunsa- tabi tuttuklarını bildirmişlerdir. İşletmelerin %40’ı için bu

süre 3-5 yıl arasındır. Sadece bir firma iş rotasyonu süresi ile ilgili standart bir değerlerinin olmadığını belirtmiştir. İşletmelere son yıllardaki teknolojik değişimlerin iş rotasyonu uygulamalarına yansımalarının olup olmadığı sorulduğunda %50'si program sayılarının arttığını belirtmiş; diğer %50'si de bir değişiklik yaşamadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 21: İşletmelerden İş Rotasyonu Uygulayanlara Ait İş Rotasyonu Uygulaması ile İlgili Bulgular

<b>İş Rotasyonu Uygulanma Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
5 yıldan beri	3	30,0
10-20 yıldan beri	4	40,0
Cevapsız	3	30,0
<b>Beyaz Yakalı Düzeyinde İş Rotasyonu Uygulama Türleri*</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Bölmeler Arası	10	100,0
Bölüm İçi	10	100,0
Şirket ya da Şirketler Grubu içindeki İşletmeler Arasında	7	70,0
Farklı ya da aynı sektördeki İşletmeler Arasında	2	20,0
Uluslararası Düzeyde	5	50,0
<b>İş Rotasyonu Uygulanan Beyaz Yaka Grupları*</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Üst Kademe Yöneticiler	5	50,0
Orta Kademe Yöneticiler	8	80,0
Alt Kademe Yöneticiler	6	60,0
Yönetici Adayları	8	80,0
Teknik Personel	7	70,0
Ticari Personel	5	50,0
<b>Bir Yılda İş Rotasyonu Uygulanan Ortalama Çalışan Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
5 kişi	2	20,0
10-15 kişi	3	30,0
25 kişi	1	10,0
Böyle bir veri bulunmamaktadır	4	40,0
<b>Beyaz Yaka İş Rotasyon Süreleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1-3 yıl arası	3	30,0
3-5 yıl arası	4	40,0
Standart bir değer yok	1	10,0
Cevapsız	2	20,0
<b>Son Yıllardaki İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Değişim</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
İş Rotasyonu Program Sayısı Arttı	5	50,0
Bir değişiklik yaşanmadı	5	50,0

\* Söz konusu veriler, –yanıtlayıcı birden fazla seçeneği tercih edebildiğinden- ilgili seçeneği olumlu olarak yanıtlayanlar açısından sunulmaktadır. Bu değişken birimlerinde frekans toplamları bu nedenle 10'un üstünde olmaktadır.

### 9.1.2.2. İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulama Amaçları Hakkında Genel Bilgiler

Tablo 22’de işletmelerin çalışanlar düzeyindeki kullanım amaçları ve işletmelerin bunlara ilişkin cevapları yer almaktadır.

Tablo 22: İşletmelerin İş Rotasyonu Kullanım Amaçları

İş Rotasyonu Uygulama Amaçları	Evet		Hayır	
	Frekans	%	Frekans	%
Kariyer Planlama	6	60,0	4	40,0
Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	8	80,0	2	20,0
Firma İhtiyacı	8	80,0	2	20,0
Örgütsel Bağlılığı Arttırmak	4	40,0	6	60,0
Monotonluğu Gidermek	5	50,0	5	50,0
Kişisel Potansiyeli, İlgi Alanlarını Ortaya Çıkarmak	6	60,0	4	40,0
Çalışanların Sosyal İletişim Alanlarını Genişletmek	1	10,0	9	90,0
Hatalı Görevlendirmenin Önüne Geçmek	3	30,0	7	70,0
Motivasyon ve İş Tatminini Arttırmak	10	100,0	-	-
Kişisel Gelişimi Sağlamak	8	80,0	2	20,0

Tabloda da görüldüğü üzere, “çalışanın motivasyon ve iş tatminini arttırma” amacı tüm işletmeler tarafından işaretlenmiştir. Bu maddenin ana kütledeki işletmeler için olmazsa olmaz amaçlardan olduğu söylenebilir. Bu bulgulara dayanarak seçilen diğer amaçlara bakıldığında, “yönetici yetiştirme” “firma ihtiyacının karşılanması” ve “kişisel gelişimi sağlama” amaçlarının yine firmaların çoğunluğu (%80) tarafından seçildiği görülmektedir. Üçüncü sırada önemli görülen amaçlar arasında “kariyer planlama” ve “kişisel potansiyeli/ilgi alanlarını ortaya çıkarma” amaçlarının yer aldığı tespit edilmektedir. Aynı konu “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” açısından ele alındığında firmalardan sadece bir tanesinin bu amacı işaretlediği geri kalan dokuz firmanın ise bu amaca yönelik olumlu bir fikir beyan etmedikleri görülmektedir. Kısacası denilebilir ki, araştırmaya katılan firmalar, öncelikle, iş rotasyonunu bir motivasyon ve kişisel gelişim aracı olarak görmektedirler ve kullanmaktadırlar.



### 9.1.2.3. İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Karar Alma Süreci ve Kriterleri Hakkında Genel Bilgiler

İş rotasyonu uygulamasına ilişkin kararları alan kişiler/yetkililer Tablo 23'teki veriler ışığında incelendiğinde, bu sürece en çok, çalışan için iş rotasyonu açısından uygun görülen yeni pozisyonun bulunduğu departmanın müdürünün katıldığı görülmektedir. Diğer yandan, karar alma sürecinde, İK Departman Müdürü'nün ve çalışanın rotasyona tabi tutulmadan önce (şu anda) çalıştığı Departman Müdürü'nün de yer aldığı firmaların %80'i tarafından ortaya konmaktadır. Literatürde sözü geçen iş rotasyonu karar alma komitesi firmaların sadece bir tanesinde mevcut bulunmaktadır. Tepe yönetiminin sadece 4 firmada (%40) sürece dahil olduğu görülmektedir. Yüz yüze gerçekleşen görüşmelerde tepe yönetimin daha çok orta ve üst düzey yöneticilerinin iş rotasyonu planlarında/kararlarında yer aldıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 23: İş Rotasyonu Uygulamasına İlişkin Karar Almaya Yetkili Kişi/Organlar

İş Rotasyonu Uygulamasına İlişkin Karar Almaya Yetkili Kişi/Organlar	Bulunuyor		Bulunmuyor	
	Frekans	%	Frekans	%
İş Rotasyonu Karar Alma Komitesi	1	10,0	9	90,0
Tepe Yönetim	4	40,0	6	60,0
<b>İK Departmanı Müdürü</b>	<b>8</b>	<b>80,0</b>	<b>2</b>	<b>20,0</b>
İK Departmanı Bölüm Şefleri	2	20,0	8	80,0
<b>Yeni düşünülen pozisyonun Departman Müdürü</b>	<b>10</b>	<b>100,0</b>	-	-
<b>Çalışanın rotasyona tabi tutulmadan önce bulunduğu (şu andaki) Departman Müdürü</b>	<b>8</b>	<b>80,0</b>	<b>2</b>	<b>20,0</b>

İş rotasyonu ile ilgili karar alınma sürecinde ele alınan kriterler açısından yapılan incelemede (Tablo 24), firmalar için çoğunlukla kişinin isteğinin (%80) ve çalışanın performans değerlendirme sonuçlarının (%80) önemli olduğu ortaya çıkmıştır. Özellikle işletmeler, performans sonuçlarının bu kriterin kendileri/firmaları için ne kadar önemli olduğunu görüşmelerde de belirtmişlerdir. Kriterler arasında firmaların çoğunluğu tarafından belirtilen “kişinin isteği” (%80) ve “yeni yöneticinin isteği ve görüşleri” (%60) kriterleridir. Çalışan için düşünülen yeni departmanın yöneticisinin gelecek yeni bir personel konusunda belirteceği fikir ve görüşler iş rotasyonu karar aşamasında oldukça önem taşımaktadır. Her iki kriter verilen önem literatürle uyum göstermektedir.

Tablo 24: İş Rotasyonu Karar Almasında Yararlanılan Kriterler

İş Rotasyonu ile İlgili Karar Alınmasında Yararlanılan Kriterler	Yararlanılıyor			Yararlanılmıyor	
	Frekans	%	100 üzerinden Değeri	Frekans	%
<b>Performans Değerlendirme Sonuçları</b>	8	80,0	25	2	20,0
Eğitim İhtiyaç Analizi Sonuçları	3	30,0	4	7	70,0
Kişilik Envanteri Sonuçları	2	20,0	5	8	80,0
Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Süresi	4	40,0	7	6	40,0
Çalışanın Kıdemi	2	20,0	3	8	80,0
<b>Kişinin İsteği</b>	8	80,0	17	2	20,0
Çalışanın Yaşı	-	-	-	10	100,0
<b>Yeni Yöneticinin İsteği</b>	7	70,0	14	3	30,0
Çalışanın Davranışları	2	20,0	2	8	80,0
<b>Çalışanın Kariyer Hedefleri</b>	6	60,0	13	4	40,0
<b>Bireyin Koşullarının İş Rotasyonuna Uygun Olması</b>	6	60,0	9	4	40,0
Yeni İşe Adaptasyon Kabiliyeti	1	10,0	1	9	90,0
<b>Toplam</b>			100		

Firmaların çoğunluğu tarafından (%60) önemli sayılan diğer önemli kriterler de, “çalışan için belirlenmiş kariyer hedefleri” ve “bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olması” durumlarıdır. Buradan anlaşılacağı üzere, iş rotasyonu kararlarının rastgele yapılması pek tercih edilmemekte; çalışan için önceden belirlenmiş kariyer hedefleri ve bu konudaki gelişim noktaları önem arz etmektedir. Yine, çalışanın iş rotasyonuna mutlaka zorlanmaması maddi ve manevi koşullarının da bir iş ya da gerekiyorsa bir yer değişikliği için hazır olması gerektiği araştırma sonuçlarında ortaya çıkmaktadır. Tablodan elde edilecek diğer bir sonuç da, literatür incelemelerinde karşılaşılan “çalışanın yaşı” kriterinin yanıtlayıcılar tarafından hiç tercih edilmediği; “çalışanın yeni işe adaptasyon kabiliyeti” kriterinin de sadece bir firma tarafından tercih edildiğidir.

#### 9.1.2.4. İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulama Süreçlerine İlişkin Genel Bilgiler

Araştırma kapsamında bulunan firmaların iş rotasyonu uygulamaları ele alınırken, uygulama süreci içerisindeki özelliklerin, detayların firmalarda gerçekte var

olup olmadığının da ayrıntılı bir şekilde incelenebilmesi araştırma amaçları arasında yer almıştır.

Tablo 25’de dikkati çeken en önemli bulgu, firmaların tümünde (%100), iş rotasyonunun “çalışana kariyer basamaklarında hiyerarşik olarak ilerleme imkanı sağlaması”; “firmanın personel ihtiyacı sırasında iş rotasyonu eğitimi almış kişilerden yararlanması” ve “yeni işe uyum sağlama amacıyla işgörelere firma tarafından eğitimler verilmesi”dir. Aşağıdaki tablodan çıkarılması gerekli diğer önemli bir sonuç da, firmaların çoğunun (%90) iş rotasyonu planlarına işgörelelerini dahil ediyor olmasıdır. Bu özellik, iş rotasyonu uygulamasının en temel ve olmazsa olmaz özelliklerinden biridir. Bunun Otomotiv Ana Sanayi’ne bağlı üye işletmelerde de sağlanıyor olması, iş rotasyonu ruhunun ve sistematığının ne kadar geçerli ve verimli olacak şekilde yapılandırıldığını da bir bakıma göstermektedir. Benzer şekilde firmaların çoğunun (%70) iş rotasyonu ile ilgili çalışanlarına koçluk hizmeti verdiği araştırma sonuçları arasında görülmektedir.

Tablo 25: İş Rotasyonu Uygulama Süreçlerine İlişkin Bilgiler

İş Rotasyonu Uygulama Süreçlerine İlişkin Bilgiler	Evet		Hayır	
	Frekans	%	Frekans	%
<b>Yeni işe adapte olmada koçluk hizmeti verilmesi</b>	7	70,0	3	30,0
İş rotasyonu programlarının kişisel bazda (her çalışan için ayrı) hazırlanması	6	60,0	4	40,0
<b>İş rotasyonu ile kariyer basamağında hiyerarşik ilerleme olanağı bulma</b>	10	100,0	-	-
İş rotasyonunun firma içinde her pozisyon/iş için uygulanması	2	20,0	8	80,0
<b>Personel ihtiyacının iş rotasyonuna tabi olmuş çalışanlardan karşılanması</b>	10	100,0	-	-
<b>Yeni işe uyum sağlamada çalışana gerekli eğitimler verilmesi</b>	10	100,0	-	-
<b>İşler arasındaki farklılıktan dolayı iş rotasyonu planlamasında sıkıntı yaşanması</b>	1	10,0	9	90,0
Uygulama ile ilgili çalışanların fikirlerinin alınması	9	90,0	1	10,0
İş rotasyonu ile ilgili prosedürlerin varlığı	5	50,0	5	50,0
İş rotasyonuna ilişkin bir çalışan memnuniyet araştırmasının yapılması	3	30,0	7	70,0
İş rotasyonu uygulamasının etkinliğinin ölçümü	5	50,0	5	50,0
<b>Toplam</b>				

İşletmelerin iş rotasyonu uygulamaları ele alındığında incelenen diğer bir konu da, firmaların uygulama öncesinde ya da sırasında herhangi bir engelle karşılaşp karşılaşmadıklarıdır.(bkz. Tablo 26)

Tablo 26: İş Rotasyonu Uygulamasında Karşılaşılan Engeller

İş Rotasyonu Uygulamasında Karşılaşılan Engeller	Evet		Hayır	
	Frekans	%	Frekans	%
Çalışandan Kaynaklı Engeller	1	10,0	9	90,0
Yönetici Kaynaklı Engeller	3	30,0	7	70,0
Finansal Kaynaklı Engeller	-	-	10	100,0
İş Rotasyonuna Karşı Duyulan Önyargılardan Kaynaklanan Engeller	2	20,0	8	80,0
<b>Uygulamada herhangi bir engelle karşılaşmamaktadır.</b>	<b>7</b>	<b>70,0</b>	<b>3</b>	<b>30,0</b>

Firmaların çoğunluğu (%70) herhangi bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Firmaların tümü de (%100) uygulama ile ilgili olarak finansal bir engelle karşılaşmadıklarını belirtmişlerdir. Bu da bir bakıma, iş rotasyonu uygulamasının çok maliyetli olmamasından kaynaklanıyor denilebilir. Bunun dışında üç firma yöneticilerden kaynaklı engellerle; bir firma da çalışanlardan kaynaklı engellerle karşılaştıklarını belirtmişlerdir. Sadece iki firma da çalışanların iş rotasyonuna karşı duydukları önyargıların uygulamada engel teşkil ettiğini belirtmiştir.

İş rotasyonu çalışan için bir değişim süreci olduğundan, bu sürecin algılanmasında, yöneticilerin gözlemlerine dayanarak, çalışanların ne hissettikleri de anket içerisinde değerlendirilmeye çalışılmıştır. Ankete katılan İK yöneticilerinin %80'inin (bkz.Tablo 27) çalışanların iş rotasyonu kararları sonucunda heyecan hissettikleri konusunda gözlem yaptıkları; korku ve güvensizlik hisleri konusuna da hiç tanıklık etmedikleri ortaya çıkmıştır.

Tablo 27: İş Rotasyonu Kararları ile Çalışanların Ne Hissettiklerine Dair Çalışanların Görüşleri

İş Rotasyonu Kararları ile Çalışanların Hisleri	Evet		Hayır	
	Frekans	%	Frekans	%
Korku	-	-	10	100,0
Endişe	3	30,0	7	70,0
<b>Heyecan</b>	<b>8</b>	<b>80,0</b>	<b>2</b>	<b>20,0</b>
Merak	6	60,0	4	40,0
Güvensizlik	-	-	10	100,0
Diğer(Motivasyon)	1	10,0	-	-

Uygulamanın iş stresini azaltıp azaltmadığını sorusuna da İK yöneticilerinin %70'i "evet" yanıtını vermişlerdir. Bundan, firmaların çoğunluğunun, iş rotasyonu

uygulamasının çalışmada iş stresini azalttığı görüşünde oldukları fikrini çıkarmak mümkündür.

## 9.2. Araştırma Kapsamındaki Otomotiv Ana Sanayi’nde Bulunan Beş İşletmedeki Çalışanların İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında araştırma kapsamından seçilen beş işletmede en az bir kere iş rotasyonuna tabi tutulmuş beyaz yakalıların (üst yöneticiler hariç) iş rotasyonu uygulamalarına ilişkin tutumlarını ölçmeye yönelik yapılan tutum araştırmasının sonuçları değerlendirilecektir.

### 9.2.1. Araştırma Kapsamındaki Firmaların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

Söz konusu beş firmanın çalışanları ile yapılan araştırma sonuçlarına ve analizlerine geçmeden önce, uygulama yapılan firmaların faaliyet gösterdikleri üretim tipleri ve çalışan sayıları itibariyle dağılımlarına yer verilmiştir. Elde edilen bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 28: Firmaların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

Firma	Üretim Tipi	Ortaklık Yapısı	Kuruluş Yılı	İş Rotasyonunun Uygulanma Süresi (Yıl)	Beyaz Yaka Çalışan Sayısı	Mavi Yaka Çalışan Sayısı
A Firması	Otomobil, Kamyonet	Yerli-Yabancı Ortak Girişimi	1970	10	1200	7500
B Firması	Büyük Kamyon, Kamyonet, Minibüs	Yerli-Yabancı Ortak Girişimi	1959	5	1500	8000
C Firması	Otomobil	%100 Yabancı Yatırım	1990	18	432	2915
D Firması	Büyük Kamyon, Otobüs	Yerli-Yabancı Ortak Girişimi	1968	5	904	3553
E Firması	Küçük Kamyon, Kamyonet, Minibüs, Midibüs	%100 Yerli Yatırım	1966	10	108	760

Görüldüğü üzere, araştırma kapsamındaki işletmelerin tamamı büyük ölçekli firmalardır. Seçilen bu firmaların ortak özelliği, Otomotiv Sanayi Derneği’ne üye olmaları; birinci evrede tamamlanan iş rotasyonu uygulaması ile ilgili anket çalışmasına katılmış ve bunun sonucunda da sistematik iş rotasyonu uyguladıkları tespit edilmiş olmalarıdır. Son olarak, bu beş firma seçiminde, firmaların araştırma konusuna

duydukları ilgi ve anket çalışmasına olanak tanımış olmaları büyük önem arz etmektedir.

## 9.2.2. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Tutumlarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların, genel özellikleri (görev yaptıkları bölüm\*, departman, pozisyon, işletmede çalışma süreleri, aynı pozisyonda çalışma süreleri, iş rotasyonuna tabi olma sayıları, yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve dallarına ilişkin bilgiler), iş rotasyonunun çalışanlara yönelik hedeflerine ilişkin tutumları ile bu tutumlar arasındaki farklılık ve benzerlikler özetlenmektedir.

### 9.2.2.1. Araştırma Kapsamındaki Çalışanların Genel Özellikleri

Araştırmaya katılanların çalıştıkları bölümlere bakıldığında %49'unun ticari bölümlerde, %43,3'ünün de teknik bölümlerde çalıştığı görülmektedir. Bu konuya ilişkin olarak 8 çalışandan yanıt alınmamıştır. Tablo 29'da çalışanların %31,7'sinin ticari personel, %21,2'sinin teknik personel, %14,4'ünün alt kademe yönetici ve %21,2'sinin orta kademe yönetici statüsünde yer aldığı da görülmektedir. Bu konuya ilişkin cevapsızların oranı ise %11,5'tir.

Tablo 29: Çalışanların Genel Profiline İlişkin Bilgiler

Bölüm	Frekans	%
Ticari	51	49,0
Teknik	45	43,3
Cevapsız	8	7,7
Görev	Frekans	%
Ticari Personel	33	31,7
Teknik Personel	22	21,2
Alt Kademe Yönetici	15	14,4
Orta Kademe Yönetici	22	21,2
Cevapsız	12	11,5

\* Burada 'Bölüm' ile kastedilen, çeşitli departmanların toplandıkları ana birimlerdir. Otomotiv Ana Sanayinde yapılan inceleme böylesi bir gruplamayı gerektirmiştir. Ticari Bölüm kapsamında Satış ve Pazarlama, Finans ve Muhasebe, İnsan Kaynakları, Satın Alma, Dış Ticaret, Genel Müdürlük Departmanları; Teknik Bölüm kapsamında da Üretim, Kalite, ArGe, Lojistik, Bakım, Teknik ve Bilgi İşlem Departmanları bulunmaktadır.

<b>Kıdem</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
5 yıldan daha az	26	25,0
5-10 yıl arası	33	31,7
10 yıldan fazla	39	37,5
Cevapsız	6	5,8
<b>Aynı Pozisyonda Çalışma Süreleri</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 yıl ve daha az	50	48,1
1-4 yıl arası	34	32,7
4 yıldan fazla	13	12,5
Cevapsız	7	6,7
<b>İş Rotasyonuna Tabi Olma Sayısı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
1 kere	49	47,1
2 veya 3 kere	38	36,5
4 veya 5 veya 6 kere	9	8,7
Cevapsız	8	7,7
<b>Yaş</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
30 yaş ve altı	18	17,3
30-40 yaş arası	41	39,4
40-55 yaş	17	16,3
Cevapsız	28	26,9
<b>Cinsiyet</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Kadın	28	26,9
Erkek	74	71,2
Cevapsız	2	1,9
<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Lise	10	9,6
Lisans	56	53,8
Lisansüstü	36	34,6
Cevapsız	2	1,9
<b>Eğitim Dalı</b>	<b>Frekans</b>	<b>%</b>
Mühendislik	66	63,5
İşletme-İktisat	17	16,3
Hukuk-Sosyal Bilimler	3	2,9
Diğer	9	8,7
Cevapsız	9	8,7
<b>TOPLAM</b>	<b>104</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılanların firmadaki çalışma sürelerine bakıldığında %25'inin 5 yıldan az kıdeme sahip olduğu, %31,7'sinin 5-10 yıl, %37,5'inin de 10 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak çalışanların yaklaşık %70'i 5 yıldan fazla kıdeme sahip çalışanlardır. Çalışanların buldukları işte çalışma sürelerinin, %48,1'inin 1 yıl ve daha az, %32,7'sinin 1-4 yıl arası ve %12,5'inin 4 yıldan fazla

olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlara iş rotasyonuna tabi olma sayıları sorulduğunda %47,1'inin 1 kere, %36,5'inin 2-3 kere, %8,7'sinin de 4-5-6 kere iş rotasyonuna tabi tutulduğu şeklindeki verilere ulaşılmıştır. Bu soruya yanıt vermeyenlerin oranı %7,7'dir. Çalışanların yaş itibariyle dağılımlarına bakılacak olunursa, %17,3'ünün 30 yaş ve altında, %39,4'ünün 30 ila 40 yaş arasında ve %16,3'ünün 40 yaş ve üstü olduğu tespit edilmiştir. Bu soruya 28 kişi yanıt vermemiştir. Yine yukarıdaki tabloya bakıldığında çalışanların çoğunluğunun erkek (%71,2), diğer %26,9'luk grubun ise kadın olduğu tespit edilmiştir. Bu soruya da yanıt vermeyenlerin oranı %1,9'dur. Çalışanların eğitim düzeyleri oldukça yüksektir. Elde edilen verilere göre çalışanların %9,6'sı lise mezunu, %53,8'i üniversite mezunu, %34,6'sı lisansüstü mezundur. Eğitim düzeyi ile ilgili olarak iki kişiden yanıt alınamamıştır. Çalışanların öğrenim gördükleri eğitim dalları da incelendiğinde, %63,5'inin Mühendislik bölümlerinden, %16,3'ünün İşletme-İktisat bölümlerinden, %2,9'unun Hukuk-Sosyal Bilimler'den mezun oldukları tespit edilmiştir. Diğer bölümlerden mezun olanların ve yanıt vermeyenlerin toplam oranı %8,7'dir.

#### **9.2.2.2. İş Rotasyonunun Çalışanlara İlişkin Hedeflerinin Çalışanlar Tarafından Algulanmasına Yönelik Bulgular**

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların araştırma modelinde (bkz. s.206) belirlenen iş rotasyonu sistemini ve uygulama hedeflerini algulamalarına ait yüzde ve frekans dağılımlarına ilişkin bilgiler özetlenmektedir.

Çalışanlar öncelikle “iş rotasyonu sisteminin firmalarında nasıl uygulandığına ve bu uygulama şekillerinden memnun olup olmadıklarına” dair ifadeler Tablo 30'da gösterildiği şekilde yanıt vermişlerdir. Çalışanların büyük bir çoğunluğu (%75'i) (TK:%19,2; K:%55,8) firmalarındaki iş rotasyonu uygulamasından genel olarak memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yine aynı ifade için çalışanların sadece toplam %16,3'ü (KM:%12,5; KK:%3,8) firmalarındaki iş rotasyonu uygulamasından memnun olmadıklarını belirtmişlerdir. Geri kalan 9 çalışan da (%8,7) bu konudaki görüşlerini fikrim yok şeklinde beyan etmişlerdir. Firmalarında “iş rotasyonu kararlarında kişisel kariyer planlarının dikkate alınıp alınmadığı” yönündeki ifadeye çalışanların çoğunluğu (%65,4) (TK:%17,3; K:%48,1) “kişisel kariyer planlamanın dikkate alındığı” yönünde



katılım göstermişlerdir. Çalışanların sadece %20,2'sinin (KM:%19,2; KK:%1,0) bu ifadeye katılmadığı görülmektedir. Elde edilen diğer bir veri de, araştırma kapsamındaki firmaların İK Departmanları'nun iş rotasyonu kararları alınmadan önce, çalışanların güçlü ve gelişmeye açık yönlerini dikkate alıp almadıklarıdır. Çalışanların yine büyük bir çoğunluğu (%67,3) (TK:%11,5; K:%55,8) çalıştıkları firmalardaki İK Departmanları'nun söz konusu çabayı gösterdiklerini belirtirlerken; çalışanların sadece %11,6'sı (KM:%10,6; KK:%1,0) bağlı oldukları İK Departmanları'nın bu tür bir uygulamaya sahip olmadığını fikrini ifade etmişlerdir. Çalışanların %21,2'si bu ifade ile ilgili olarak kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Yine aynı tabloda görülmektedir ki, çalışanların %68,3'ü (TK:%13,5; K:%54,8) iş rotasyonu uygulaması ile doğru pozisyonlara yönlendirildiklerini belirtmiştir. Bu konuda çalışanların sadece %9,6'sı ifadeye kesinlikle katılmadıklarını ortaya koymuşlardır. Çalışanların geri kalan %22,1'i ise kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Çalışanların rotasyon sırasında pozisyonlardaki çalışma sürelerinin uygunluğunun çalışanlar açısından incelenmesinde, çalışanların %60,6'sının (TK:%8,7; K:%51,9) belirlenen çalışma sürelerinin (gelen pozisyondan kendi pozisyonlarına geçme süresinin) uygunluğuna katıldıkları belirlenmiştir. Bu ifadeye katılmayanların oranı ise, %19,2'dir (KM:%16,3; KK:%2,9). Bu konuda fikrim yok diyenler de çalışanların %20,2'sini oluşturmaktadır. Son olarak, iş rotasyonu planları yapılırken çalışanların görüşlerinin alınması incelendiğinde, diğer ifadelerde olduğundan daha yoğun bir şekilde çalışanların %72,1'i (TK:%23,1; K:%49,0) bu ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %15,4'ünün (KM:%10,6; KK:%4,8) bu ifadeye hiç katılmadığı da ortaya çıkan diğer bir sonuçtur.

Tablo 30: Çalışanların Firmalarında Uygulanan İş Rotasyonu Sistemine Karşı Tutumları

Sistemden Memnuniyet	Ort.	SD	TK		K		FY		KM		KK	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Genel Memnuniyet	3,74	1,033	20	19,2	58	55,8	9	8,7	13	12,5	4	3,8
Kişisel Kariyer Planlarının Dikkate Alınması	3,62	1,017	18	17,3	50	48,1	15	14,4	20	19,2	1	1,0
İK Departmanı İşbirliği	3,66	0,855	12	11,5	58	55,8	22	21,2	11	10,6	1	1,0
Doğru Pozisyona Yönlendirilme	3,72	0,818	14	13,5	57	54,8	23	22,1	10	9,6	-	-
Çalışma Sürelerinin Doğru Belirlenmesi	3,47	0,965	9	8,7	54	51,9	21	20,2	17	16,3	3	2,9
Çalışan Görüşlerinin Alınması	3,75	1,077	24	23,1	51	49,0	13	12,5	11	10,6	5	4,8
<b>TOPLAM</b>	<b>3,66</b>											

(TK= Tamamen Katılıyorum, K=Katılıyorum, FY=Fikrim Yok, KM=Katılmıyorum, KK=Kesinlikle Katılmıyorum) (Ort.=Ortalama, SD= Standart Sapma)

Son olarak Tablo 30'dan da görüldüğü gibi, çalışanların büyük bir çoğunluğu firmalarında uygulanan iş rotasyonu sisteminden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Bu da araştırmanın sektör seçimindeki varsayımını destekler niteliktedir.

Çalışanların, iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinden duydukları memnuniyet incelenirken ele alınan bir diğer değişken de, iş rotasyonunun çalışanda "kişisel gelişime ve kariyer planlamasına" katkısı olup olmadığı yönündedir. Tablo 31'de buna ait frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. İlk olarak çalışanların iş rotasyonu ile beceri ve yetkinliklerini arttırıp arttıramadıkları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışanların, %86,5'i (TK:%44,2; K:%42,3) firmalarındaki iş rotasyonu uygulamasının, beceri ve yetkinliklerini arttırdıkları görüşünü belirtmiş; sadece %1,9'u bu konuda kararsız olduğunu ifade etmiştir. Bu ifadeye katılmayanların oranı ise sadece 11,5'tir (KM:%3,8; KK:%7,7).

Tablo 31: Çalışanların Kişisel Gelişim ve Kariyer Planlama Boyutu İle İlgili Tutumları

Kişisel Gelişim ve Kariyer Pl.	Ort.	SD	TK		K		FY		KM		KK	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Beceri ve Yetkinliklerin Artması	4,12	1,143	46	44,2	44	42,3	2	1,9	4	3,8	8	7,7
İş Süreçlerinin Öğrenilmesi	4,38	0,658	46	44,2	55	52,9	1	1,0	1	1,0	1	1,0
Kariyer Planlarına Katkısı	4,12	0,928	42	40,4	40	38,5	15	14,4	6	5,8	1	1,0
Diğer Departmanlara Hakimiyet	4,49	0,623	56	53,8	45	43,3	1	1,0	2	1,9	-	-
Dış Çevre ile İlgili Bilgilerin Artması	3,92	0,844	24	23,1	56	53,8	17	16,3	6	5,8	1	1,0
Gelişmeye Açık Yönlerin Gelişmesi	4,09	0,790	30	28,8	60	57,7	7	6,7	7	6,7	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>4,18</b>											

(TK= Tamamen Katılıyorum, K=Katılıyorum, FY=Fikrim Yok, KM=Katılmıyorum, KK=Kesinlikle Katılmıyorum) (SD= Standart Sapma, Ort.=Ortalama)

Tablo 31'de ortaya konan diğer bir veri de, çalışanların iş rotasyonu uygulamaları ile firma içindeki süreçlere dair daha çok bilgi sahibi olup olmadıklarıdır. Çalışanların yine büyük bir çoğunluğunun (%97,1'inin) (TK:%44,2; K:%52,9) bu ifadeye katıldığı belirlenmiştir. Bu ifade ile ilgili olarak fikrim yok diyen sadece bir kişi tespit edilmiştir. Yine aynı ifadeyle ilgili olarak verilere bakıldığında, çalışanların sadece %2'sinin (KM:%1,0; KK:%1,0) olumsuz görüşte olduğu belirlenmiştir. Kişisel gelişimin sağlanmasına yönelik diğer bir soruda da, çalışanların %78,9'unun (TK:%40,4; K:%38,5) iş rotasyonu programlarının kariyer planlarına katkı sağladığını ifade ettikleri belirlenmiştir. Bu ifadeye fikrim yok diyenlerin oranı ise, %14,4'tür. Aynı ifadeye katılmayanların oranı da, çalışanların %6,8'ini (KM:%5,8; KK:%1,0) oluşturmaktadır. İş rotasyonunun işletmelerdeki diğer çeşitli departmanlara ilişkin bilgi edinilmesinde

fayda sağlayıp sağlamadığı yönündeki diğer bir ifadeye 104 katılımcının %97,1'i (TK:%53,8; K:%43,3) katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu soruda da sadece bir kişi (%1,0) fikrim yok derken; kalan diğer iki kişi de (%1,9) ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Elde edilen diğer bir bulgu da, iş rotasyonunun piyasa koşulları, rakiplerin faaliyetleri vb. gibi işletme dışı konularda bilgi edinilmesinde de yardımcı olup olmadığıdır. Söz konusu ifade ile ilgili olarak çalışanların %76,9'u (TK:%23,1; K:%53,8) bu ifadeye katıldıkları görüşünü belirtmişler; %6,8'i de (KM:%5,8; KK:%1,0) katılmadıkları görüşünü ifade etmişlerdir. Bu ifade ile ilgili olarak kararsızların oranı %16,3'tür. Tablo 31'de son olarak iş rotasyonunun çalışanda gelişmeye açık yönleri geliştirip geliştirmediği konusuna yer verilmiş; çalışanların %86,5'inin (TK:%28,8; K:%57,7) bu konuya katıldığı; sadece %6,7'sinin katılmadığı belirlenmiştir. Bu ifadeye yönelik olarak kararsızların oranı da %6,7'dir. Görülmektedir ki, araştırma kapsamında bulunan çalışanların iş rotasyonunun kişisel gelişimlerine katkıda bulunduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 32: Çalışanların Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme Boyutu İle İlgili Tutumları

Yönetici Yetiştirme ve Gel.	Ort.	SD	TK		K		FY		KM		KK	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Başkalarını Eğitime Becerisi Kazandırma	4,00	0,813	24	23,1	65	62,5	7	6,7	7	6,7	1	1,0
Organizasyon Becerilerini Geliştirme	3,95	0,918	26	25,0	61	58,7	4	3,8	12	11,5	1	1,0
Liderlik Becerilerini Geliştirme	3,86	0,960	24	23,1	55	52,9	14	13,5	8	7,7	3	2,9
Planlama Becerilerini Geliştirme	4,07	0,700	24	23,1	68	65,4	7	6,7	5	4,8	-	-
Karar Alma Becerilerini Geliştirme	4,13	0,751	29	27,9	67	64,4	2	1,9	5	4,8	1	1,0
İletişim Becerilerini Geliştirme	4,17	0,743	33	31,7	62	59,6	3	2,9	6	5,8	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>4,03</b>											

(TK= Tamamen Katılıyorum, K=Katılıyorum, FY=Fikrim Yok, KM=Katılmıyorum, KK=Kesinlikle Katılmıyorum) (SD= Standart Sapma, Ort.=Ortalama)

Firmaların iş rotasyonu uygulamalarında çalışanlara yönelik hedeflerden kişisel gelişimi sağlama hedefinin yanında araştırma modelinde de belirtilen diğer bazı hedefler de ele alınmıştır. Bunlardan bir tanesi de “yönetici yetiştirme ve geliştirme” hedefidir. Çalışanların firmalarında uygulanan iş rotasyonunun yönetici yetiştirme ve geliştirme yönünde katkısının olup olmadığı Tablo 32’de yer alan frekans ve yüzde dağılımları ile ortaya konmaktadır. Öncelikle çalışanlara iş rotasyonu uygulamasının kendilerinde başkalarını eğitime becerisi kazandırıp kazandırmadığı ifadesine yer verilmiştir. Çalışanların %85,6’sı (TK:%23,1; K:%62,5) bu ifadeye katıldıklarını; %7,7’si (KM:%6,7; KK:%1,0) de katılmadıklarını belirtmişlerdir. Geri kalan çalışanların

%6,7'si de fikrim yok demişlerdir. Yönetici yetiştirme ve geliştirme boyutu iş rotasyonunun kişide organizasyon becerilerini geliştirmesi yönünden incelendiğinde, çalışanların %83,7'si (TK:%25,0; K:%58,7) bu ifadeye katıldıklarını; %12,5'i (KM:%11,5; KK:%1,0) de katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu konuya ilişkin kararsızların yüzdesi çalışanların sadece %3,8'ini oluşturmaktadır. Diğer taraftan çalışanların, iş rotasyonunun liderlik becerilerini geliştirip geliştirmediği yönündeki ifadeye de %76'lık (TK:%23,1; K:%52,9) bir oranla katıldıkları; %10,6'lık (KM:%7,7; KK:%2,9) bir oranla da katılmadıkları görülmektedir. Kararsızların oranı da diğer ifadelerle oranla daha yüksek bir yüzde ile çalışanların %13,5'ini oluşturmaktadır. İş rotasyonunun planlama becerilerini geliştirip geliştirmediğine bakıldığında da, çalışanların %88,5'i (TK:%23,1; K:%65,4) geliştirdiği görüşüne katıldıklarını; %4,8'i de katılmadıklarını belirtmişlerdir. Bu ifadeye ilişkin olarak fikrim yok diyenlerin oranı da %6,7'dir. Yönetici yetiştirme ile ilgili olarak yer alan diğer bir ifade de karar alma becerilerinin iş rotasyonu uygulaması ile gelişip gelişmediğidir. Çalışanların %92,3'ü (TK:%27,9; K:%64,4) karar alma becerilerinin geliştiğini; %5,8'i de (KM:%4,8; KK:%1,0) gelişmediğini belirtmişlerdir. Geri kalan %1,9'u da fikrim yok şeklinde beyan etmiştir. Son olarak Tablo 32'de yer alan ifade, iş rotasyonunun çalışanlarda iletişim becerilerini geliştirip geliştirmediği yönündedir. Çalışanların %91,3'ü (TK:%31,7; K:%59,6) bu ifadeye katıldıklarını; %5,8'i de katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Kararsızların oranı ise, %2,9'dur. Bu bulgulara dayanarak, çalışanların iş rotasyonu uygulaması ile ilgili olarak yöneticilik becerilerini geliştirmede etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 33: Çalışanların Monotonluğu Azaltma Boyutu İle İlgili Tutumları

Monotonluğu Azaltma	Ort.	SD	TK		K		FY		KM		KK	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İş Yaşamını Hareketlendirmesi	4,22	0,836	43	41,3	47	45,2	9	8,7	4	3,8	1	1,0
İş Bıkkınlığını Gidermesi	4,33	0,841	51	49,0	43	41,3	4	3,8	5	4,8	1	1,0
<b>TOPLAM</b>	<b>4,27</b>											

(TK= Tamamen Katılıyorum, K=Katılıyorum, FY=Fikrim Yok, KM=Katılmıyorum, KK=Kesinlikle Katılmıyorum) (SD= Standart Sapma, Ort.=Ortalama)

İş rotasyonu uygulamasının çalışanlarda yarattığı etkiler araştırılırken ele alınan diğer bir boyut da “monotonluğun azalması” konusudur. Tablo 33'te görüldüğü gibi, çalışanların %86,5'i (TK:%41,3; K:%45,2) iş rotasyonunun iş yaşamını

hareketlendirdiğine katıldıklarını; %4,8'i (KM:%3,8; KK:%1,0) de böyle bir görüşe katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu konudaki kararsızların oranı da %8,7'dir. Monotonluğun azalması iş bıkkınlığının giderilmesi yönünden incelendiğinde, çalışanların %90,3'ünün (TK:%49,0; K:%41,3) bu ifadeye katıldığı; %5,8'inin de (KM:%4,8; KK:%1,0) katılmadığı saptanmıştır. Fikrim yok diyenlerin oranı da %3,8'dir. Kısacası, çalışanların iş rotasyonu uygulamasının monotonluğu azalttığı yönünde olumlu görüşe sahip oldukları söylenebilir.

İş rotasyonunun “kişisel potansiyeli ortaya çıkarması ve hatalı görevlendirmeyi engellemesini” incelemeye yönelik iki ifadede Tablo 34'teki veriler elde edilmiştir. Çalışanların %72,2'si (TK:%13,5; K:%58,7) iş rotasyonu uygulaması sayesinde daha önce farkına varmadıkları yeteneklerinin ve ilgi alanlarının farkına vardıklarını; %13,5'i de bu ifadeye katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kararsız olanların oranı ise %14,4'tür. Aynı ana değişkene bağlı olarak yer verilen iş rotasyonunun çalışanların kariyer hedeflerini, yetenekleri doğrultusunda gözden geçirmelerini sağlaması hususunda çalışanların %84,6'sı (TK:%13,5; K:%58,7) bu ifadeye katıldıklarını; %7,7'si de katılmadıklarını belirtmişlerdir. Çalışanların %7,7'si de kararsız olduklarını ortaya koymuşlardır. Dolayısı ile firmalardaki iş rotasyonu uygulamasının kişisel potansiyeli ortaya çıkarması açısından önemli olduğu ortaya çıkmaktadır.

Tablo 34: Çalışanların Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma Boyutu İle İlgili Tutumları

Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	Ort.	SD	TK		K		FY		KM		KK	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Yetenek ve İlgi Alanlarını Keşfetme	3,72	0,864	14	13,5	61	58,7	15	14,4	14	13,5	-	-
Kariyer Hedeflerini Yönlendirme	4,02	0,800	26	25,0	62	59,6	8	7,7	8	7,7	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>3,87</b>											

(TK= Tamamen Katılıyorum, K=Katılıyorum, FY=Fikrim Yok, KM=Katılmıyorum, KK=Kesinlikle Katılmıyorum) (SD= Standart Sapma, Ort.=Ortalama)

Araştırma modelindeki çalışanlara yönelik hedeflerden biri olan “sosyal iletişim alanının genişlemesi” incelendiğinde Tablo 35'teki veriler elde edilmektedir. Çalışanların %94,2'sinin (TK:%45,2; K:%49,0) iş rotasyonu ile daha çok insan tanıdıkları ve daha kolay iletişim kurabildikleri ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sadece %2,9'unun bu ifadeye olumsuz yanıt verdikleri; yine %2,9'unun kararsız olduğu belirlenmiştir. İş rotasyonunun ekip çalışması yapabilme becerisinin arttırdığını

belirtenler, çalışanların %82,7'sini (TK:%30,8; K:%51,9) oluşturmaktadır. Yine bu ifadeye ilişkin olarak katılmayanların oranı da çalışanların %10,6'sını (KM:%8,7; KK:%1,9) oluşturmaktadır.

Tablo 35: Çalışanların Sosyal İletişim Alanını Geliştirme Boyutu İle İlgili Tutumları

Sosyal İletişim Alanını Geliştirme	Ort.	SD	TK		K		FY		KM		KK	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Daha Çok İnsan Tanıma ve Kolay İletişim Kurma	4,37	0,683	47	45,2	51	49,0	3	2,9	3	2,9	-	-
Ekip Çalışmasını Arttırması	4,01	0,950	32	30,8	54	51,9	7	6,7	9	8,7	2	1,9
Empati Özelliğini Geliştirmesi	4,03	0,950	35	33,7	49	47,1	9	8,7	10	9,6	1	1,0
<b>TOPLAM</b>	<b>4,13</b>											

(TK= Tamamen Katılıyorum, K=Katılıyorum, FY=Fikrim Yok, KM=Katılmıyorum, KK=Kesinlikle Katılmıyorum) (SD= Standart Sapma, Ort.=Ortalama)

104 çalışandan %80,8'inin (Tablo 35) (TK:%33,7; K:%47,1) iş rotasyonunun, başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati duymaya yardımcı olduğu yönündeki ifadeye katıldıkları belirlenmiştir. Bu ifadeye katılmayanların oranı %10,6 (KM:%9,6; KK:%1,0); kararsızların yüzdesi de %8,7'dir. Tablo 35'te genel bir değerlendirme yapıldığında, çalışanların iş rotasyonunun sosyal iletişim alanını geliştirdiği yönünde olumlu oldukları görülmektedir. Burada ön plana çıkan, çalışanların iş rotasyonu ile firma içerisinde daha çok insan tanıma fırsatını yakalayabildikleridir.

Tablo 36: Çalışanların Motivasyonu, İş Tatminini ve Performansı Geliştirme Boyutu İle İlgili Tutumları

Motivasyon, İş Tatmini ve Performans	Ort.	SD	TK		K		FY		KM		KK	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
İş Tatminini Arttırması	4,05	0,729	23	22,1	70	67,3	4	3,8	7	6,7	-	-
Motivasyonu Arttırması	4,12	0,741	30	28,8	61	58,7	8	7,7	5	4,8	-	-
Performansı Arttırması	4,13	0,821	35	33,7	54	51,9	8	7,7	7	6,7	-	-
<b>TOPLAM</b>	<b>4,10</b>											

(TK= Tamamen Katılıyorum, K=Katılıyorum, FY=Fikrim Yok, KM=Katılmıyorum, KK=Kesinlikle Katılmıyorum) (SD= Standart Sapma, Ort.=Ortalama)

Araştırma kapsamına dahil çalışanlar üzerinde iş rotasyonunun çalışanlara yönelik hedeflerinde irdelenen diğer bir konu da, iş rotasyonu uygulamasının kişi motivasyonunu, iş tatminini ve performansını arttırıp arttırmadığıdır. Çalışanların %89,4'ü (TK:%22,1; K:%67,3) iş rotasyonunun iş tatminlerini arttırdığını; %6,7'si arttırmadığını belirtmişlerdir. Bu konuda kararsızların oranı %3,8'dir. Bunu takiben iş rotasyonu uygulamasının işteki motivasyonu arttırıp arttırmadığına yer verildiğinde de,

çalışanların %87,5'i (TK:%28,8; K:%58,7) bu ifadeye katıldıklarını; %4,8'i katılmadıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifade için fikrim yok diyenlerin oranı %7,7'dir. Son olarak, iş rotasyonu uygulamasının kişisel performansı arttırdığı yönündeki ifadeye çalışanların %85,6'sı (TK:%33,7; K:%51,9) katıldıklarını; %6,7'si de katılmadıklarını belirtmişlerdir. Burada da kararsızların oranı %7,7'dir. Bu sonuçlar incelendiğinde, çalışanların iş rotasyonu uygulamasının iş tatmini olsun motivasyon ve kişisel performansı artırma yönünde olsun olumlu katkıda bulunduğu görüşünde oldukları tespit edilmiştir.

Tablo 37: Çalışanların Örgütsel Bağlılığı Arttırma Boyutu İle İlgili Tutumları

Örgütsel Bağlılık	Ort.	SD	TK		K		FY		KM		KK	
			f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Firmayı Daha Çok Benimsetmesi	3,85	1,041	29	27,9	49	47,1	8	7,7	17	16,3	1	1,0
<b>TOPLAM</b>	<b>3,85</b>											

(TK= Tamamen Katılıyorum, K=Katılıyorum, FY=Fikrim Yok, KM=Katılmıyorum, KK=Kesinlikle Katılmıyorum) (SD= Standart Sapma, Ort.=Ortalama)

Tablo 37'de iş rotasyonunun “örgütsel bağlılığı arttırdığı” yönündeki sonuca tek bir ifadeyle yer verilmektedir. Çalışanların %75'i (TK:%27,9; K:%47,1) iş rotasyonu ile firmayı daha çok benimsediklerini; %17,3'ü (KM:%16,3; KK:%1,0) de iş rotasyonunun firmalarını daha çok benimsemeye bir katkısının olmadığını belirtmişlerdir. Bu ifadeye ilişkin kararsızların oranı %7,7'dir. Görülmektedir ki, iş rotasyonunun katılımcılar için örgütsel bağlılığı artırma hedefinde çalışanlara ilişkin diğer hedeflerde olduğu kadar etkili olmadığı görülmektedir.

Bu bölümde araştırma kapsamındaki firmalarda en az bir kere iş rotasyonuna tabi olmuş (üst düzey yöneticiler hariç) beyaz yakalıların firmalarındaki iş rotasyonu uygulaması ile ilgili olarak düzenlenen tutum ifadelerine verdikleri yanıtlara dair frekans dağılımlarına ve yorumlarına yer verilmiştir. Çalışanların genel olarak firmalarındaki iş rotasyonu uygulamasından memnun oldukları; ve en çok da iş rotasyonunun monotonluğu azalttığı yönünde görüş belirttikleri belirlenmiştir. Diğer değişkenler ve ifadeler üzerinde de çalışanların çoğunluğunun olumlu görüşte oldukları söylenebilir. Araştırma bölümünün bundan sonraki kısmında, tek yönlü ANOVA analizi ile değerlendirilen iş rotasyonu tutumlarına ilişkin farklılık ve benzerliklere yönelik bulgulara yer verilecektir.

### 9.2.2.3. Çalışanların İş Rotasyonu Tutumlarına İlişkin Farklılık ve Benzerliklerine Yönelik Bulgular

Araştırma modelinde belirtilen çalışanlara ait bağımsız değişkenlerin, iş rotasyonu uygulamasının ve çıktılarının algılanmasında çalışanlar arasında farklılık yaratıp yaratmadığı yönünde yapılan tek yönlü ANOVA analizlerine dair sonuçlara ve yorumlara aşağıda yer verilmektedir.

#### 9.2.2.3.1. Çalışanların İş Rotasyonuna Tabi Olma Sayısına Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler

Çalışanların iş rotasyonuna tabi olma sayılarının iş rotasyonu tutumlarını etkileyip etkilemedikleri ölçülmek istendiğinde yapılan tek yönlü ANOVA analizinde Tablo 38'deki sonuçlara ulaşılmıştır.

Tablo 38: Çalışanların İş Rotasyonuna Tabi Olma Sayısına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler	p-değeri <sup>1</sup>	Ortalamalar		
		1 kere	2-3 kere	4-5-6 kere
Sistemden Memnuniyet	0,958	3,70	3,66	3,67
Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	0,800	4,02	3,98	3,89
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,043 <sup>1</sup>	4,30	4,13	3,91
Monotonluğu Azaltma	0,982	4,27	4,28	4,22
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,509	3,94	3,76	3,94
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,548	4,15	4,14	3,89
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	0,994	4,09	4,10	4,11
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,249	4,02	3,68	3,67

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Yukarıdaki Tablo 38'den de görüleceği üzere, ANOVA analizleri sonucunda elde edilen p değerleri doğrultusunda aşağıdaki bulgular ortaya çıkmıştır:

- “Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.” boyutu ( $0,043 < 0,05$ ) hariç diğer değişkenlerin p değerleri %95 anlamlılık düzeyinde  $0,05$ 'ten büyük çıkmıştır.
- Bu da demektir ki, iş rotasyonuna tabi tutulma sayısı sadece çalışanların “iş rotasyonunun kişisel gelişimi ve kariyer planlamasına katkı sağladığı” yönündeki boyutun algılanmasında farklılık yaratmaktadır.



Tablo 39: Çalışanların İş Rotasyonuna Tabi Olma Sayısına İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler		p-değeri <sup>1</sup>		
		1 kere	2-3 kere	4-5-6 kere
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	1 kere	-	0,259	0,075
	2-3 kere	0,259	-	0,438
	4-5-6 kere	0,075	0,438	-

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Tek yönlü ANOVA testi sonucunda ortaya çıkan, “kişisel gelişim ve kariyer planlaması” hedefinin algılanmasındaki farklılığın, hangi gruplardan kaynaklandığını söylemek amacıyla yapılan analiz sonuçları da aşağıdaki şekilde yorumlanabilir:

- Tablo 39’den de görüleceği üzere, kişisel gelişim ve kariyer planlama boyutuna ilişkin farklılığın hangi gruplar arasında olduğu istatistiksel olarak tespit edilememiştir.
- Ancak, eğer ortalamalardan hareket edilecek olunursa, 1 kere iş rotasyonuna tabi tutulananların (ort. 4,30), 4-5-6 kere iş rotasyonuna tabi tutulananlardan (ort. 3,91) daha yoğun olarak iş rotasyonunun kişisel gelişime ve kariyer planlamaya katkı sağladığı görüşünde olduklarını tespit etmek mümkündür. Yine, 2-3 kere iş rotasyonuna tabi olmuş olanların (ort. 4,13), 4-5-6 kere iş rotasyonuna tabi olmuş olanlara göre kişisel gelişim ve kariyer planlama hedefini değerlendirmede daha olumlu oldukları bulgusuna ulaşılmıştır.
- Kısacası, 1 kere ve 2-3 kere iş rotasyonuna tabi tutulmuş olan çalışanlar, 4-5-6 kere iş rotasyonuna tabi tutulananlardan daha yoğun olarak iş rotasyonu uygulamasının kendilerinde kişisel gelişim ve kariyer planlama olanağı sağladığı yönünde görüş belirtmişlerdir.

Tek yönlü ANOVA ile ilgili H1 hipotezine ait elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Araştırma kapsamındaki firmalarda çalışanların iş rotasyonuna tabi olmuş olma sayılarının, iş rotasyonunun çalışana ilişkin hedeflerinden sadece “kişisel gelişimi ve kariyer planlama sağlama” boyutunda bir farklılık

yarattığı görülmüştür. Ancak, bu farkın hangi gruplar arasında olduğu istatistiksel olarak saptanamamıştır.

- Ortalamalardan hareket edildiğinde, 4-5-6 kere iş rotasyonuna tabi tutulan grubun (ort. 3,91), diğer gruplara nispeten iş rotasyonunun kişisel gelişimi ve kariyer planlama imkanı sağladığına daha az katılan grup olduğu tespit edilmiştir.
- Yine ortalamalardan hareketle, 1 kere (ort. 4,30) ve 2-3 kere (ort. 4,13) iş rotasyonuna tabi tutulmuş olan çalışanlar, iş rotasyonunun kişisel gelişime ve kariyer planlamaya katkı sağladığına en fazla katılanlardır.
- İş rotasyonuna tabi olma sayısının “kişisel gelişim ve kariyer planlama sağlama” boyutu dışındaki diğer iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerin algılanmasında anlamlı bir fark yaratmadığı da istatistiksel olarak tespit edilmiştir.

H1 hipotezine ilişkin olarak gerçekleştirilen ANOVA analizlerinin sonuçlarına göre; çalışanların iş rotasyonuna tabi olma sayılarının iş rotasyonu tutumlarında ele alınan 8 ana değişkenin 7’sinde bir farklılık yaratmadığı görülmektedir. Buna göre çalışanların iş rotasyonuna tabi tutulma sayıları ile iş rotasyonu uygulamasının herbir 8 boyutunun algılanması arasında tamamen bir ilgi bulunduğu söylenemez. Dolayısıyla H1 hipotezinin kısmen kabul edilmesi bu sonuçlara göre uygun olmaktadır.

#### **9.2.2.3.2. Çalışanların Çalıştıkları Bölüme Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler**

Çalışanlara ait bağımsız değişkenlerin iş rotasyonunun çalışanlara yönelik hedeflerin algılanmasında farklılık yaratması konusu araştırıldığında gelinecek ikinci hipotez, çalışanların teknik ve ticari bölümlerde çalışmasının bu farklılığı yaratıp yaratmaması durumudur. Tablo 40’taki veriler, tek yönlü ANOVA analizine ait sonuçları ortaya koymaktadır.

Ticari ve teknik bölümlerde çalışmaya ilişkin değişkenle yapılan analizlerde, iş rotasyonunun çalışanlara yönelik hedeflerinin algılanmasında farklılık olup olmadığı yönündeki tek yönlü ANOVA sonuçları aşağıdaki gibi değerlendirilebilir:

- Bağımlı değişkenlerden sadece ikisinde p değerlerinin %95 anlamlılık düzeyinde 0,05'ten düşük çıktıkları tespit edilmiştir.
- “Yönetici yetiştirme ve geliştirme” (0,002<0,05) ve “örgütsel bağlılığın artması” (0,029<0,05) ile ilgili olarak çalışanların bu değişkenleri algılanmalarında, çalıştıkları bölümlere göre anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır.
- Bu değişkenleri daha ayrıntılı yorumlamak açısından ortalamalara bakıldığında da, teknik bölümde çalışanların (ort. 4,19) ticari bölümlerde çalışanlardan (ort. 3,82) daha fazla olarak iş rotasyonunun yöneticilik becerilerini geliştirdiğine; ve yine, teknik bölümlerde çalışanların (ort. 4,09) ticari bölümde çalışanlara (ort. 3,65) göre iş rotasyonunun daha fazla örgütsel bağlılığı arttırdığına katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 40: Çalışanların Çalıştıkları Bölüme İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler	p-değeri <sup>1</sup>	Ortalamalar	
		Ticari Bölüm	Teknik Bölüm
Sistemden Memnuniyet	0,512	3,64	3,73
Yönetici Yetiştirme	0,002 <sup>1</sup>	3,82	4,19
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,102	4,12	4,28
Monotonluğu Azaltma	0,779	4,25	4,29
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,219	3,78	3,97
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,135	4,03	4,23
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	0,617	4,07	4,13
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,029 <sup>1</sup>	3,65	4,09

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Tek yönlü ANOVA ile ilgili H2 hipotezine ait elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:<sup>\*</sup>

- Araştırma kapsamındaki firmalardaki iş rotasyonuna tabi olmuş çalışanların çalıştıkları bölüm, iş rotasyonu hedeflerinden sadece “yönetici yetiştirme ve geliştirme” boyutunda ve “örgütsel bağlılığı arttırma” boyutunda bir farklılık yaratmaktadır.

<sup>\*</sup> H2 hipotezi ile ilgili bağımsız değişkene ait sadece iki grup (teknik/ticari bölüm) söz konusu olduğu için Çoklu Karşılaştırma Analizine (Scheffe Testi, Tamhane's Testi) ihtiyaç duyulmamıştır. Söz konusu analizler, ikiden fazla grup mevcut olduğunda yapıldığından ikili gruplarda ortalamalar göz önünde bulundurularak değerlendirme yapılmaktadır.

- Elde edilen ortalamalarla ilgili sonuçlara bakıldığında, teknik bölümde çalışanlar, ticari bölümde çalışanlara göre daha fazla iş rotasyonunun yönetici yetiştirmeye yardımcı olduğuna katılmaktadırlar.
- Yine, iş rotasyonunun örgütsel bağlılığı arttırdığına teknik bölümde çalışanlar, ticari bölümde çalışanlara oranla daha fazla katılmaktadırlar.
- Teknik bölümlerde çalışanlar, ticari bölüm çalışanlarına göre, daha çok iş rotasyonunun yönetici yetiştirme ve geliştirme ve örgütsel bağlılığı artırma boyutlarını hissetmektedirler.

H2 hipotezine ilişkin yürütülen tek yönlü ANOVA analizi sonuçlarına göre, çalışanların çalıştıkları bölümün iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinden “yönetici yetiştirme ve geliştirme” ve “örgütsel bağlılığı artırma” tutumlarını farklılaştırdığı ortaya çıkmıştır. Dolayısı ile H2 hipotezinin kısmen kabul edilmesi uygun olmaktadır.

### 9.2.2.3.3. Çalışanların Kıdemlerine Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler

İş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinin algılanmasının çalışanların kıdemlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla tek yönlü ANOVA testi uygulanmıştır. Bu doğrultuda öncelikle Tablo 41’de p değerleri gösterilmektedir.

Tablo 41: Çalışanların Kıdemlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler	p-değeri <sup>1</sup>	Ortalamalar		
		1-5 yıl arası	5-10 yıl arası	10 yıldan fazla
Sistemden Memnuniyet	0,179	3,83	3,71	3,52
Yönetici Yetiştirme ve Gel.	0,035 <sup>1</sup>	4,06	4,14	3,81
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,101	4,26	4,28	4,06
Monotonluğu Azaltma	0,001 <sup>1</sup>	4,52	4,45	3,90
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,030 <sup>1</sup>	4,04	4,00	3,63
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,106	4,17	4,27	3,95
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	0,011 <sup>1</sup>	4,13	4,28	3,85
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,177	4,12	3,82	3,64

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

H3 hipotezi ile ilgili yapılan analizlerde Tablo 41'e ait tek yönlü ANOVA verileri bulunmuştur. Bu verileri şu şekilde yorumlamak mümkündür:

- ANOVA verilerinden hareketle, p değerlerinin 0,05'ten küçük çıkması sonucunda, “yönetici yetiştirme ve geliştirme” (0,035<0,05), “monotonluğun azalması” (0,001<0,05), “kişisel potansiyelin ortaya çıkması” (0,030<0,05) ve “motivasyonun, iş tatmininin ve kişisel performansın artması” (0,011<0,05) gibi bağımlı değişkenlerin algılanmasında, çalışanların kıdemlerine bağlı olarak anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Yukarıda belirtilen bağımlı değişkenlerin dışında yer alan diğer iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinin algılanmasının, p değerlerinin 0,05'ten küçük olmadığı için çalışanların kıdemlerine göre anlamlı bir fark göstermediği bulgusuna rastlanmıştır.

Tablo 42: Çalışanların Kıdemlerine İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler		p-değeri <sup>1</sup>		
		1-5 yıl arası	5-10 yıl arası	10 yıldan fazla
Yönetici Yetiştirme Geliştirme	1-5 yıl arası	-	0,872	0,204
	5-10 yıl arası	0,872	-	0,048*
	10 yıldan fazla	0,204	0,048*	-
Monotonluğu Azaltma	1-5 yıl arası	-	0,946	0,005*
	5-10 yıl arası	0,946	-	0,008*
	10 yıldan fazla	0,005*	0,008*	-
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	1-5 yıl arası	-	0,978	0,075
	5-10 yıl arası	0,978	-	0,87
	10 yıldan fazla	0,075	0,087	-
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	1-5 yıl arası	-	0,615	0,199
	5-10 yıl arası	0,615	-	0,012*
	10 yıldan fazla	0,199	0,012*	-

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Tek yönlü ANOVA testi sonucunda, çalışanların kıdemlerine göre anlamlı fark olduğu belirlenen bağımlı değişkenler arasındaki farkın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek üzere yapılan Çoklu Karşılaştırma testi sonuçlarında da (Tablo 42) aşağıdaki bulgular elde edilmiştir:

- Yönetici yetiştirme ve geliştirme boyutunun algılanmasında ikinci ve üçüncü gruplar arasında anlamlı bir fark (0,048<0,05) olduğu tespit edilmiştir. 5-10

yıl arası çalışanlar (ort. 4,14), 10 yıldan fazla çalışanlara (ort. 3,81) göre, iş rotasyonunun yönetici yetiştirmede daha etkili olduğunu düşünmektedirler.

- Monotonluğun azalması boyutu ile ilgili olarak, birinci grupla üçüncü grup ( $0,005 < 0,05$ ) ve ikinci grupla üçüncü grup ( $0,008 < 0,05$ ) arasında anlamlı bir fark olduğu bulunmuştur. Ortalamalara da bakıldığında, 1-5 yıl arası çalışanlar (ort. 4,52), 10 yıldan fazla kıdemi olan çalışanlara (ort. 3,90) göre, iş rotasyonunun monotonluğu azalttığına daha fazla katılmaktadırlar. Ayrıca, yine 5-10 yıl arası çalışanlar da (ort. 4,45) 10 yıldan fazla çalışanlara (ort. 3,90) oranla, iş rotasyonunun monotonluğu azalttığı görüşünü daha fazla sahiplenmektedirler.
- Monotonluğun azalması ile ilgili boyuta ilişkin birinci grupla ikinci grup arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark ( $0,946 > 0,05$ ) çıkmamıştır. Ortalamalardan hareket edildiğinde, aralarındaki farkın çok fazla olmadığı da görülmektedir (ort1. 4,52 ve ort2. 4,45).
- İstatistik programının oluşturduğu alt gruplara göre, 1-5 yıl arası kıdemlilerle 5-10 yıl arası kıdemlilerin ilgili boyuta ilişkin olarak tek bir alt gruba dahil olabileceği; kısacası, iş rotasyonunun monotonluğu azaltmada bu iki grubun benzer özellikler gösterdiği gösterilmektedir. 10 yıldan fazla kıdemliler ise, iş rotasyonunun monotonluğu azalttığı ile ilgili olarak bu iki gruptan ayrı bir özellik sergilemektedir.
- İş rotasyonunun kişisel potansiyeli ortaya çıkardığı yönünde gruplar arası karşılaştırmalara bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu noktadan hareketle ortalamalar incelendiğinde, 1-5 yıl arası çalışanların (ort. 4,04) ve 5-10 yıl arası çalışanların (ort. 4,00), 10 yıldan fazla çalışanlara (ort. 3,63) göre daha fazla iş rotasyonunun kişisel potansiyeli geliştirdiğine katıldıkları belirlenmiştir.
- Son olarak, iş rotasyonunun motivasyon, iş tatmini ve performans üzerindeki etkisinin hangi gruplar arasında farklılık gösterdiği incelendiğinde, ikinci grupla üçüncü grup arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir

(0,012<0,05). 5-10 yıl arası çalışanlar (ort. 4,28), 10 yıldan fazla çalışanlara (ort. 3,85) göre, iş rotasyonunun kişisel motivasyonu, iş tatminini ve performansı arttırdığını düşünmektedirler.

Tek yönlü ANOVA ile ilgili H3 hipotezinde elde edilen sonuçları şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Çalışanların kıdemleri, iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinden yönetici yetiştirme ve geliştirme, monotonluğu azaltma, kişisel potansiyeli ortaya çıkarma ve motivasyonu, iş tatminini ve kişisel performansı artırma ile ilgili tutumlarda farklılık yaratmaktadır.
- Genel olarak, 10 yıldan fazla kıdemi olan çalışanların yönetici yetiştirme, monotonluğu azaltma ve motivasyonu, iş tatminini ve performansı artırma boyutlarında diğer iki grupla arasında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir.
- 1-5 yıl ve 5-10 yıl arası kıdemliler arasında bütün tutum boyutları incelendiğinde anlamlı bir farklılık olmadığı gözlemlenmiştir.

Ele alınan 8 bağımlı değişkenden 4'ünde gruplar arasında anlamlı bir farklılaşma görülmektedir. Buna göre çalışanların kıdemi yönetici yetiştirme ve geliştirme, monotonluğun azalması, kişisel potansiyelin ortaya çıkması ve kişisel motivasyonun, iş tatmininin ve performansın artması konusunda farklılık göstermekte; iş rotasyonu sisteminde memnuniyet duyulması, kişisel gelişim, sosyal iletişime alanının genişlemesi ve örgütsel bağlılık konularında farklılık göstermemektedir. Bu sonuçlar, H3 hipotezinin kısmen kabul edilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

#### **9.2.2.3.4. Çalışanların Pozisyonlarında Bulunma Sürelerine Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler**

Çalışmada iş rotasyonu tutumlarında farklılaşma yarattığı düşünülerek ele alınan diğer bir bağımsız değişken de kendi pozisyonlarında geçirdikleri süredir. Bu inceleme sonucunda H4 hipotezine ilişkin değerlendirme yapılabilmektedir.

Tablo 43: Çalışanların Pozisyonlarında Bulunma Sürelerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler	p-değeri <sup>1</sup>	Ortalamalar		
		1 yıl ve daha az	1-4 yıl arası	4 yıldan fazla
Sistemden Memnuniyet	0,980	3,68	3,67	3,64
Yönetici Yetiştirme	0,050 <sup>1</sup>	4,08	4,01	3,64
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,072	4,27	4,18	3,94
Monotonluğu Azaltma	0,013 <sup>1</sup>	4,47	4,15	3,85
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,441	3,87	3,96	3,65
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,147	4,15	4,21	3,79
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	0,336	4,14	4,11	3,87
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,655	3,86	3,91	3,85

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Tablo 43'te görüldüğü gibi çalışanların çalıştıkları pozisyonda geçirdikleri sürenin iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedefleri ile ilgili tutumlarında farklılık yaratıp yaratmadığı tek yönlü ANOVA analizi ile incelendiğinde, söz konusu bağımsız değişkenin “yönetici yetiştirme ve geliştirme” ve “monotonluğu azaltma” boyutlarında farklılık yarattığı görülmektedir. Bu sonuçları aşağıdaki şekilde yorumlamak mümkündür:

- Çalışanların pozisyonlarında buldukları süreye bağlı olarak iş rotasyonunun çalışanlara yönelik hedeflerinden yönetici yetiştirme hedefinin algılanmasında ( $0,05 \leq 0,05$ ) bir fark ortaya çıkmıştır.
- Ayrıca, yine p değerleri incelendiğinde, monotonluğun azalması boyutunun algılanmasında da ( $0,013 < 0,05$ ) çalışanların kendi pozisyonlarında geçirdikleri sürenin farklılık yarattığı görülmektedir.
- Diğer boyutlarla ilgili ANOVA sonuçlarına bakıldığında, p değerleri anlamlılık düzeyi olan 0,05'ten büyük bulunmuştur.

Tablo 44: Çalışanların Pozisyonlarına Bulunma Sürelerine İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler		p-değeri <sup>1</sup>		
		1 yıl ve daha az	1-4 yıl arası	4 yıldan fazla
Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	1 yıl ve daha az	-	0,885	0,310
	1-4 yıl arası	0,885	-	0,432
	4 yıldan fazla	0,310	0,432	-
Monotonluğu Azaltma	1 yıl ve daha az	-	0,144	0,027*
	1-4 yıl arası	0,144	-	0,453
	4 yıldan fazla	0,027*	0,453	-

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$



Fakat konuya ilişkin olarak yapılan Çoklu Karşılaştırma testi sonuçlarına (Tablo 44) göre de aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Aynı pozisyonda bulunma süresine göre yönetici yetiştirme boyutuna ilişkin tutumlarda, hangi gruplar arasında farklılık olduğu istatistiksel olarak belirlenememiştir.
- “Yönetici yetiştirme ve geliştirme” değişkeninde gruplar arasındaki ortalamalara bakıldığında, 1 yıl ve daha az bir zamandır kendi görevinde çalışanlar (ort. 4,08) ile 1-4 sene arası aynı pozisyonda çalışanlar (ort. 4,01), 4 yıldan fazla bir süredir aynı pozisyonda çalışan gruba (ort. 3,64) göre daha fazla iş rotasyonunun yönetici yetiştirmeye katkıda bulunduğu katılmaktadırlar. Kısacası, 4 yıldan daha uzun bir süredir aynı görevde çalışanların, iş rotasyonunun bir yönetici yetiştirme uygulaması olduğuna diğerlerinden daha az katıldıkları tespit edilmiştir.
- “Monotonluğu Azaltma” boyutunda elde edilen farklılığın, birinci grupla üçüncü grup arasında anlamlı olduğu ortaya çıkmaktadır. Gruplar arasındaki farkın anlamlılık düzeyi  $0,027 < 0,05$ 'tir. Ortalamalar bakıldığında da, 1 yıl ve daha az bir süredir aynı pozisyonda çalışanların (ort. 4,47) 4 yıldan fazla zamandır aynı pozisyonda çalışanlara (ort. 3,85) göre monotonluğun azalması boyutuna daha fazla katıldıkları görülmektedir.
- 1-4 yıl arası aynı pozisyonda çalışanların (ikinci grup) diğer iki grupla arasında iş rotasyonunun monotonluğu azalttığı tutumuna dair istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu grubun diğer gruplar ile arasındaki anlamlılık düzeyi  $0,05$ 'ten büyük çıkmıştır. Yine ortalamalardan hareket edilecek olunursa, 1-4 yıl arası aynı pozisyonda çalışanların (ort. 4,15), 4 yıldan daha fazla bir süredir aynı işte çalışanlardan (ort. 3,85) daha fazla olarak iş rotasyonunun monotonluğu azalttığına katıldıkları yönünde bulgular ortaya çıkmaktadır. Ancak aynı grup, söz konusu boyut açısından birinci grupla karşılaştırıldığında (ort. 4,47) ortalamalarının daha düşük olduğu görülmektedir. Sonuç olarak, iş rotasyonunun monotonluğu

azalttığına en çok katılan grup, 1 yıldan daha az bir süredir aynı pozisyonda çalışanlardır.

Tek yönlü ANOVA analizi ile H4 hipotezi doğrultusunda elde edilen sonuçlar aşağıdaki şekilde özetlenebilmektedir:

- Çalışanların aynı pozisyonda bulunma süreleri, iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinden “yönetici yetiştirme” ve “monotonluğu azaltma” bağımlı değişkenlerinde farklılık yaratmaktadır. Diğer tutum boyutlarının algılanmasında ele alınan bağımsız değişkene bağlı olarak herhangi bir farklılık ortaya çıkmamaktadır.
- Yönetici yetiştirme tutum boyutunda gruplar arası anlamlı farklılığa istatistiksel olarak rastlanmamıştır. Ortalamalar düzeyinde de, 4 yıldan fazla çalışanların, iş rotasyonunun bir yönetici yetiştirme tekniği olduğuna diğer gruplara göre daha az katıldıkları görülmektedir.
- Sadece, iş rotasyonunun monotonluğu azalttığı yönündeki tutum boyutunda, 1 yıl ve daha az süredir aynı pozisyonda çalışanlar ile 4 yıldan daha fazla bir süredir aynı pozisyonda çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.
- 4 yıldan daha fazla süredir aynı işte çalışanlar, diğer ilk iki gruba göre iş rotasyonunun monotonluğu azalttığına daha az katılmaktadırlar.

Görüldüğü gibi, çalışanların buldukları pozisyonda geçirdikleri süreye göre, iş rotasyonu tutumlarına ilişkin iki boyut üzerinde anlamlı bir farklılık görülmektedir. Diğer 6 değişkende bulunulan pozisyondaki çalışma süresinin herhangi anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla, H4 hipotezinin kısmen kabul edilmesi uygun olacaktır.

### 9.2.2.3.5. Çalışanların Eğitim Durumlarına ve Dallarna Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler

Araştırma ile ilgili bu kısımda çalışanların eğitim düzeylerine ve eğitim dallarına göre, iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflere yönelik tutumlarında bir farklılaşma olup olmadığı ele alınmaktadır. Bu kısım sonucunda H5 ile H6 hipotezlerine ilişkin değerlendirmelere yer verilecektir. Bu bağlamda ilk ele alınacak konu, çalışanların eğitim düzeyleri ile ilgili durumdur.

Tablo 45: Çalışanların Eğitim Düzeylerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler	p-değeri <sup>1</sup>	Ortalamalar		
		Lise	Lisans	Lisansüstü (Master/Doktora)
Sistemden Memnuniyet	0,376	3,93	3,61	3,68
Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	0,005 <sup>1</sup>	3,78	3,93	4,29
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,314	4,38	4,14	4,21
Monotonluğu Azaltma	0,077	4,00	4,18	4,50
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,323	3,75	3,80	4,01
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,006 <sup>1</sup>	3,53	4,14	4,31
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	0,252	3,80	4,09	4,18
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,130	3,30	4,00	3,78

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Tablo 45'te görüldüğü gibi, çalışanların eğitim durumları, “yönetici yetiştirme ve geliştirme” ve “sosyal iletişim alanı yaratma” hedeflerinin algılanmasında farklılık yaratmaktadır. Bu sonucu şu şekilde özetlemek mümkündür:

- İş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinin algılanmasının eğitim düzeyleri doğrultusunda bir farklılık ortaya çıkarıp çıkarmadığı p değerleri üzerinden incelendiğinde, sadece yönetici yetiştirme ve geliştirme ( $0,005 < 0,05$ ) ve sosyal iletişim alanı yaratma ( $0,006 < 0,05$ ) hedeflerinde bir farklılık olduğu tespit edilmiştir.
- Söz konusu diğer hedeflerin p değerleri 0,05'ten büyük çıktığı için, bu hedeflerin algılanma düzeyleri, çalışanların farklı eğitim seviyeleri bazında anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 46: Çalışanların Eğitim Düzeylerine İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler		<i>p-değeri</i> <sup>1</sup>		
		Lise	Lisans	Lisansüstü
Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	Lise	-	0,769	0,052
	Lisans	0,769	-	0,015*
	Lisansüstü	0,052	0,015*	-
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	Lise	-	0,030*	0,006*
	Lisans	0,030*	-	0,515
	Lisansüstü	0,006*	0,515	-

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Çalışanların eğitim durumlarının iş rotasyonunun “yönetici yetiştirme ve geliştirme” ve “sosyal iletişim alanı yaratma” boyutlarına ait tutumlarındaki farklılığın, hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek amacıyla yapılan Çoklu Karşılaştırma testi sonuçları da söz konusu gruplar arası farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Buna bağlı olarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir:

- Yönetici yetiştirme boyutu ile ilgili olarak, ikinci grup ve üçüncü gruplar arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır. Bu iki grup arasındaki farkın anlamlılık düzeyi,  $0,015 < 0,05$ 'tir.
- Bu sonucu ortalamalara bakarak şu şekilde yorumlamak da mümkündür; Lisansüstü eğitim yapmış olanlar (ort. 4,29), sadece üniversite eğitimi almış çalışanlara (ort. 3,93) göre, iş rotasyonunun bir yönetici yetiştirme uygulaması olduğuna daha fazla katılmaktadırlar.
- Yine ortalamalardan hareket edilecek olunursa, lisanüstü mezunlarının (ort. 4,29), lise ve dengi okul mezunlarından (ort. 3,78) daha yoğun olarak iş rotasyonunun yönetici yetiştirme ve geliştirme hedefine inandıkları ortaya çıkmaktadır. Ancak aralarındaki bu fark istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu farkın tesadüflerden kaynaklandığı söylenebilir.
- Elde edilen diğer bir sonuç da, sosyal iletişim alanı yaratma hedefinin algılanmasında birinci gruba, hem ikinci grup ( $0,030 < 0,05$ ) arasında hem de üçüncü grup ( $0,006 < 0,05$ ) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın bulunmasıdır. Ancak, ikinci grup ile üçüncü grup arasında ( $0,515 > 0,05$ ) istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

- Bu sonuca dair ortalamalara da bakıldığında, lise mezunları (ort. 3,53) lisans mezunlarından (ort. 4,14) daha az olarak iş rotasyonunun sosyal iletişim alanı yarattığı görüşünü benimsemektedirler.
- Aynı konuya ilişkin olarak verilebilecek diğer bir bulgu da, yine lise mezunlarının (ort. 3,53), lisansüstü mezunlarına (ort. 4,31) göre iş rotasyonunun sosyal iletişim alanı yarattığı yönünü daha az sahiplenmeleridir.
- İş rotasyonunun sosyal iletişim alanı yarattığı yönünde lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. Ortalamalar açısından da çok fazla bir farklılık görülmemektedir.

Tek yönlü ANOVA analizi ile H4 hipotezi doğrultusunda elde edilen bulgulara ilişkin sonuç olarak aşağıdaki tespitler yapılabilir:

- Çalışanların iş rotasyonunun yönetici yetiştirme modeli olduğu ve bir sosyal iletişim alanı yaratma imkanı sağladığı yönündeki görüşleri, eğitim durumlarından etkilenmektedir.
- İş rotasyonunun yönetici yetiştirmeye katkıda bulunduğu yönündeki görüşe ilişkin olarak lisans grubu ile lisansüstü grubu arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.
- İş rotasyonunun sosyal iletişim alanı yarattığı ile ilgili olarak, lise mezunu grubunun diğer gruplarla arasında anlamlı farklılıklar çıkmıştır.
- İş rotasyonunun sosyal iletişim alanını geliştirdiğine, lisans ve lisansüstü eğitimi alan çalışanlar en çok katılan grup olmuştur.
- Lisansüstü ve lisans grupları arasında sosyal iletişim boyutunun algılanmasına yönelik anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır.

Çalışanların eğitim durumlarının iş rotasyonu tutumlarında farklılaşma yaratıp yaratmadığı yönünde elde edilen tespitlerde ele alınan 8 bağımlı değişkenin sadece 2 değişkeninde farklılık yarattığı ortaya çıkmıştır. Bu iki değişkenin de araştırma

modelinde ve bulgularında önemli bir sonuç yarattığına inanılmaktadır. Dolayısıyla H5 hipotezi kısmen kabul edilmektedir.

Araştırmada çalışanların eğitimleri ile ilgili olarak ele alınan diğer bir nokta da, çalışanların eğitim gördükleri bilim dalının iş rotasyonu tutumlarında farklılık yaratıp yaratmadığıdır. Bununla ilgili sonuçlar Tablo 47’de verilmektedir. Genel olarak bakıldığında da, tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Bütün p-değerleri 0,05’ten büyük olduklarından, çalışanların eğitim dallarının iş rotasyonu tutumlarını farklılaştırmamaktadır denilebilir.

Tablo 47: Çalışanların Eğitim Dallarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler	p-değeri <sup>1</sup>	Müh.	Ortalamalar		
			İşletme-İktisat	Hukuk Sosyal Bilimler	Diğer
Sistemden Memnuniyet	0,271	3,62	3,92	3,22	3,61
Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	0,718	4,05	4,18	4,17	3,91
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,516	4,17	4,25	4,44	4,02
Monotonluğu Azaltma	0,888	4,27	4,41	4,50	4,33
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,171	3,83	4,24	3,83	3,72
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,313	4,23	4,16	4,11	3,78
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performans Arttırma	0,299	4,05	4,29	4,44	4,26
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,545	3,94	3,76	4,67	3,78

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Bu sonuçlara göre, tek yönlü ANOVA analizi ile H6 hipotezi doğrultusunda elde edilen bulgularla aşağıdaki tespitler yapılabilir:

- Çalışanların eğitim gördüğü dallara göre iş rotasyonuna ilişkin tutumları farklılaşmamaktadır.

Eğitim konusu ile ilgili son olarak gerçekleştirilen eğitim dalının çalışanların iş rotasyonu tutumlarını farklılaştırması yönündeki incelemede, ilgili 8 değişkenin hepsinde bir farklılık ortaya çıkmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle H6 hipotezinin red edilmesinin uygun olacağı düşünülmektedir.

#### 9.2.2.3.6. Çalışanların Yaşlarına Göre İş Rotasyonuna İlişkin Tutumlarındaki Farklılık ve Benzerlikler

Araştırmada, çalışanların özelliklerine bağlı olarak iş rotasyonu tutumlarının farklılaşp farklılaşmadığını ortaya çıkarmaya yönelik yapılan analizlerden bir tanesi de

çalışanların yaşlarının bağımlı değişkenler üzerinde farklılaşma yaratıp yaratmadığı konusudur.

Tablo 48: Çalışanların Yaşlarına İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler	p-değeri <sup>1</sup>	Ortalamalar		
		30 yaş ve altı	30-40 yaş arası	40 yaş üstü
Sistemden Memnuniyet	0,213	3,77	3,80	3,47
Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	0,039 <sup>1</sup>	4,02	4,11	3,66
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,023 <sup>1</sup>	4,19	4,29	3,94
Monotonluğu Azaltma	0,040 <sup>1</sup>	4,47	4,27	3,85
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,135	4,08	3,88	3,56
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,886	4,04	4,14	4,12
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	0,089	4,11	4,11	3,75
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,877	3,89	3,73	3,76

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Tablo 48'e bakıldığında çalışanların yaşlarının üç değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar yarattığı görülmektedir. Bu farklar şu şekilde yorumlanabilir:

- Yaşın, iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerin algılanmasına yansımaya bağlı olarak ortaya çıkan farklılıklara bakıldığında, “yönetici yetiştirme ve geliştirme” boyutunda ( $0,039 < 0,05$ ) anlamlı bir farklılık olduğu ortaya çıkmaktadır.
- Ayrıca çalışanların yaşları itibariyle, “kişisel gelişim ve kariyer planlama sağlama” hedefinin algılanmasında ( $0,023 < 0,05$ ) anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna da ulaşılmıştır.
- Son olarak, yaş bağımsız değişkeninin “monotonluğun azalması” boyutunda istatistiksel olarak ( $0,040 < 0,05$ ) anlamlı bir farklılık yarattığı ortaya koyulmaktadır.

Tablo 49: Çalışanların Yaşlarına İlişkin Gruplar Arası Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler		p-değeri <sup>1</sup>		
		30 yaş ve altı	30-40 yaş arası	40 yaş üstü
Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	30 yaş ve altı	-	0,911	0,458
	30-40 yaş arası	0,911	-	0,182
	40 yaş üstü	0,458	0,182	-
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	30 yaş ve altı	-	0,810	0,463
	30-40 yaş arası	0,810	-	0,081
	40 yaş üstü	0,463	0,081	-
Monotonluğu Azaltma	30 yaş ve altı	-	0,649	0,67
	30-40 yaş arası	0,649	-	0,184
	40 yaş üstü	0,067	0,184	-

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Yönetici yetiştirme ve geliştirme, kişisel gelişimi sağlama ve monotonluğu azaltma boyutlarında çalışanlardaki farklı yaş grupları farklılık yaratmaktadır. Yukarıdaki sonuçlara göre elde edilen Çoklu Karşılaştırma testi sonuçlarına ilişkin (Tablo 49) yorumlar da aşağıda verilmektedir:

- Tablo 49'daki sonuçlara göre her üç bağımlı değişken için hangi yaş grupları arasında anlamlı fark olduğu istatistiksel olarak saptanamamıştır. Bu üç boyutla ilgili sadece ortalamalar bazında yorum yapmak mümkündür. Ortalamalar arasındaki farkın tesadüflerden kaynaklandığı söylenebilir.
- İş rotasyonunun yönetici yetiştirme yönü ile ilgili olarak üç yaş grubu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. 30 yaş ve altı grup (ort. 4,02) ile 30-40 yaş grubu (ort. 4,11), 40 yaş ve üstü grubuna (ort. 3,66) oranla iş rotasyonunun yönetici yetiştirmeye katkıda bulunduğu daha fazla katılmaktadırlar.
- İş rotasyonunun kişisel gelişim ve kariyer planlama sağlama yönü ile ilgili olarak üç yaş grubu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. 30 yaş ve altı grup (ort. 4,19) ile 30-40 yaş grubu (ort. 4,29), 40 yaş üstü gruba (ort. 3,94) göre nispeten iş rotasyonunun kişisel gelişime ve kariyer planlamaya katkıda bulunduğu görüşünü daha fazla desteklemektedirler.
- İş rotasyonunun monotonluğu azaltma yönü ile ilgili olarak üç yaş grubu arasında anlamlı bir farklılığa rastlanmamıştır. 30 yaş ve altı grup (ort. 4,47), 30-40 yaş gruba (ort. 4,27) ve 40 yaş üstü gruba (ort. 3,85) göre, iş rotasyonunun monotonluğu azalttığı boyutuna daha fazla katılmaktadırlar.

Tek yönlü ANOVA analizi ile H7 hipotezine yönelik elde edilen bulgular doğrultusunda aşağıdaki tespitler yapılabilir:

- Çalışanların iş rotasyonunun yönetici yetiştirme, kişisel gelişimi sağlama modeli olduğu ve monotonluğu azaltma imkanı sağladığı yönündeki görüşleri yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir.
- Ancak bu farklılığın hangi gruplar arasında ortaya çıktığı istatistiksel olarak görülememekle birlikte, eldeki ortalama değerler ele alındığında, 30-40 yaş



arastı grup, iş rotasyonunun yönetici yetiştirme ve kişisel gelişim ve kariyer planlama sağlama boyutuna diğer gruplara göre daha fazla katılan grup olmuştur.

- İş rotasyonunun monotonluğu azalttığı yönünde de 30 yaş ve altı yaş grubun en fazla olumlu tutum sergileyen grup olduğu tespit edilmiştir.

H7 hipotezine ilişkin gerçekleştirilen ANOVA analizinin sonuçlarına göre, çalışanların yaşlarının sadece 3 tane iş rotasyonu tutumunda farklılık yarattığı ortaya çıkmaktadır. Bu iş rotasyonu tutumları ile ilgili bağımlı değişkenler, yönetici yetiştirme, kişisel gelişim sağlama ve kariyer planlama ve monotonluğu azaltmadır. Dolayısı ile yaş gruplarının araştırma modelinde yer alan üç önemli bağımlı değişkende bir farklılık yarattığı göz önüne alındığında H7 hipotezinin kısmen kabul edilmesinin uygun olacağı söylenebilir.

#### 9.2.2.3.7. Çalışanların Cinsiyetlerine Göre İş Rotasyonu Tutumlarına İlişkin Farklılık ve Benzerlikler

Son olarak çalışanların cinsiyetlerinin iş rotasyonu tutumlarında farklılık yaratıp yaratmadığı incelendiğinde, tek yönlü ANOVA testi sonuçlarına göre p-değerlerinde gruplar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmektedir. Tablo 50'deki değerlere bakıldığında şu sonuçlara varmak mümkündür:

- Boyutlara ait bütün p değerleri, 0,05 anlamlılık seviyesinde, bu değerlerin üstünde çıkmışlardır.
- Ortalamalara bakıldığında da iki grup arasında çok fazla bir farkın olmadığı görülmektedir.

Tablo 50: Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Tek Yönlü ANOVA Sonuçları

İş Rotasyonu Hedeflerine İlişkin Ana Değişkenler	p-değeri <sup>1</sup>	Ortalamalar	
		Kadın	Erkek
Sistemden Memnuniyet	0,671	3,71	3,65
Yönetici Yetiştirme	0,980	4,04	4,04
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,574	4,23	4,17
Monotonluğu Azaltma	0,846	4,25	4,28
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,893	3,86	3,88
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,764	4,11	4,15
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	0,462	4,17	4,06
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,656	3,93	3,82

<sup>1</sup> Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

H8 hipotezine ilişkin olarak gerçekleştirilen tek yönlü ANOVA analizlerinin sonuçlarına göre, çalışanların cinsiyetleri iş rotasyonu tutumlarına ilişkin 8 değişkende farklılık yaratmamaktadır. Dolayısıyla çalışanların cinsiyetlerinin iş rotasyonu tutumlarını farklılaştırmadığı söylenebilir. Bu nedenle H8 hipotezinin red edilmesi uygun olmaktadır.

#### 9.2.2.4. Çalışanların İş Rotasyonunun Çalışanlara İlişkin Hedeflerine Yönelik Tutumlarının İş Rotasyonu Sisteminden Memnuniyetlerine İlişkin Tutumlarındaki Etkilerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde, çalışanların çalışanlara ilişkin hedeflere yönelik tutumlarının, firmalarında uygulanan iş rotasyonu sisteminden duydukları memnuniyete ilişkin tutumlarındaki etkileri araştırılmaya çalışılacaktır. Diğer bir deyişle, çalışanlara ilişkin hedefler altında belirtilen boyutların (kişisel gelişimi sağlamak, yönetici yetiştirme ve geliştirme, monotonluğu azaltma, kişisel potansiyeli ortaya çıkarma, sosyal iletişim alanını geliştirme, motivasyon, iş tatmini ve kişisel performansı artırma, örgütsel bağlılığı artırma) her birinin veya hepsinin iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyeti ne kadar etkilediği ölçülmek istenmektedir. Bu etkiyi ortaya çıkarmak için Çoklu Doğrusal Regresyon analizi kullanılmıştır. Belirtilen bağımsız değişkenlerin (hepsinin ya da bir kaçının) bağımlı değişken üzerinde etkili olduğunun belirlenmesi halinde, iş rotasyonu konusunda çalışanlarca hangi boyutlardan duyulan tatminin iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyeti daha fazla arttıracığı varsayılmaktadır. Buna ilişkin veriler, bulgular ve yorumları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 51: Çalışanlara İlişkin Hedeflerle İş Rotasyonu Sisteminden Duyulan Memnuniyet İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları

Pearson Korelasyon N=104	Ort.	SD	1	2	3	4	5	6	7	8
1-Sistemden Memnuniyet	3,66	0,675	1,000	0,368	0,356	0,268	0,366	0,124	0,292	0,374
2-Yönetici Yetiştirme ve Gel.	4,03	0,594	0,368	1,000	0,558	0,526	0,607	0,568	0,666	0,534
3-Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	4,19	0,464	0,356	0,558	1,000	0,532	0,366	0,401	0,477	0,388
4-Monotonluğu Azaltma	4,27	0,779	0,268	0,526	0,532	1,000	0,315	0,579	0,767	0,448
5-Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	3,87	0,700	0,366	0,607	0,366	0,315	1,000	0,325	0,478	0,432
6-Sosyal İletişim Alanı Yaratma	4,13	0,682	0,124	0,568	0,401	0,579	0,325	1,000	0,599	0,486
7-Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	4,10	0,628	0,292	0,666	0,477	0,767	0,478	0,599	1,000	0,612
8-Örgütsel Bağlılığı Arttırma	3,85	1,041	0,374	0,534	0,388	0,448	0,432	0,486	0,612	1,000

Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0,01$

Yukarıdaki tablodaki korelasyon analizi sonuçları çoklu bağıntı probleminin olmadığını göstermektedir. Modelde 0,80 değeri ve üzerinde korelasyon katsayısı mevcut değildir.

Tablo 52: Çalışanlara İlişkin Hedeflerle İş Rotasyonu Sisteminden Duyulan Memnuniyet İlişkisi Katsayı Sonuçları

	Beta	t	p
Yönetici Yetiştirme	0,047	0,360	0,720
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	0,201	2,039	0,044*
Monotonluğu Azaltma	0,006	0,058	0,954
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	0,203	2,013	0,047*
Sosyal İletişim Alanı Yaratma	0,176	1,689	0,094
Motivasyon, İş Tatmini, Kişisel Performansı Arttırma	0,054	0,446	0,657
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	0,209	2,053	0,043*

Anlamlılık düzeyi  $\alpha = 0.05$

Tablo 53: Çalışan İlişkin Hedeflerle İş Rotasyonu Sisteminden Duyulan Memnuniyet İlişkisi Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F Değeri	B	t	p	D.W. Değeri
Sistemden Memnuniyet	0,473	0,224	0,200	9,603 (p=0,000)*	1,162	2,076	0,040	1,824
Kişisel Gelişimi Sağlama ve Kariyer Pl.	-	-	-	-	0,195	2,039	0,044*	-
Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	-	-	-	-	0,292	2,013	0,047*	-
Örgütsel Bağlılığı Arttırma	-	-	-	-	0,135	2,053	0,043*	-

Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile ilgili bulguların gösterildiği tabloya (Tablo 53) ilk olarak bakıldığında ANOVA sonucuna bağlı olarak ortaya çıkan F değeri ile (9,603, 0,000<0,05) modelin bir bütün olarak her düzeyde anlamlı olduğu görülmektedir. Daha sonra, Tablo 53'te D.W. testi sonucuna bakıldığında da (1,5<1,824<2,5) modelde otokorelasyon olmadığı tespit edilmiştir. Daha önce de bahsedildiği üzere, otokorelasyon istenmeyen bir durumdur. Bu önkoşul, ilgili değer ile yerine getirilmiştir. Tablo 53'te modelde yer alan iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerine ait tüm değişkenler görülmemektedir. Herbir değişkenin var olması modelin gücünü etkilemektedir ancak daha önce de belirtildiği üzere, Stepwise yönteminin seçilmesi(modele girecek değişkenlerin seçimi) ile her değişken modele sırayla eklenmiş ve önemli derecede katkı sağlayan değişkenler modelde tutulmuştur. Buradaki diğer bir neden de, bir bağımsız değişkenin diğerinden daha önemli olabileceğinin

düşünülmesidir.<sup>466</sup> R<sup>2</sup> değeri (0,224) bağımlı değişkenin %22,4'lük kısmının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığını göstermektedir. Kısacası, iş rotasyonu uygulamasından duyulan memnuniyet bağımlı değişkendeki değişimin %22,4'ünün yukarıdaki tabloda p değerleri 0,05'in altında çıkan kişisel gelişimi sağlama (t=2,039 ; 0,044<0,05), kişisel potansiyeli ortaya çıkarma (t=2,013 ; 0,047<0,05) ve örgütsel bağlılığı arttırma (t=2,053 ; 0,043<0,05) değişkenleri tarafından açıklandığı sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkili olup olmadıklarına bakıldığında, ilgili değerler incelenmiş ve yönetici yetiştirme (t=0,360 ; 0,720>0,05), monotonluğu azaltma (t=0,058 ; 0,954>0,05), sosyal iletişim alanı yaratma (t=1,689 ; 0,094>0,05) ve motivasyon, iş tatmini ve kişisel performansı arttırma (t=0,446 ; 0,657>0,05) değişkenlerinin iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyet üzerinde diğerleri kadar etkili olmadıkları görülmüştür. Söz konusu bu bağımsız değişkenlerin iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyette etkili olmadıkları t değerleri ile de ortaya konmuştur. Tablo 53'te iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyet üzerinde etkili olduğu belirlenen bağımsız değişkenlerin ilgili Beta değerlerine (görelî etki değerine) bakıldığında öncelikle kişisel potansiyeli ortaya çıkarmanın (0,292) birinci derecede, kişisel gelişimi sağlamanın ikinci derecede (0,195) ve son olarak örgütsel bağlılığı arttırmanın üçüncü derecede (0,135) etkili olduğu verilerine ulaşılmıştır. Yine tablodan görüleceği gibi, sabit terim 1,162 olarak bulunmuştur. Bunun anlamı, kişisel gelişimi sağlama, kişisel potansiyeli ortaya çıkarma ve örgütsel bağlılığı arttırma değişkenlerinden duyulan memnuniyet sıfır dahi olsa, çalışanlar iş rotasyonundan 1,162'lik bir memnuniyet duymaktadırlar. Kişisel gelişimden duyulan memnuniyetteki bir birimlik artış -diğer değişkenler sabit tutulduğu sürece- iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyeti 0,195 birim; kişisel potansiyeli ortaya çıkarmadan duyulan memnuniyetteki bir birimlik artış 0,292 birim; ve son olarak, örgütsel bağlılığı arttırmadan duyulan memnuniyetteki bir birimlik artış iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyeti 0,135 birim arttırmaktadır.

Yapılan Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi sonuçlarına genel olarak bakıldığında, iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyet üzerinde sadece kişisel

---

<sup>466</sup> Kalaycı, a.g.e., s. 260.

gelişimi sağlama, kişisel potansiyeli arttırma ve örgütsel bağlılığı arttırma bağımsız değişkenlerinin etki yarattığı bulgusuna ulaşılmıştır. Modelde yer alan diğer bağımsız değişkenlerin iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyet üzerinde çok fazla etkili olmadığı araştırmanın sonucunda elde edilmiştir. Bunun sonucunda H9 hipotezini tamamen red etmek uygun olmamaktadır. Denilebilir ki, sadece kişisel gelişimi sağlama, kişisel potansiyeli ve örgütsel bağlılığı arttırma boyutlarından duyulan memnuniyet açısından çalışanların iş rotasyonu sisteminden memnun oldukları kabul edilebilir.

#### **9.2.2.5. Araştırma Kapsamındaki Çalışanlara Uygulanan İş Rotasyonu Planlarına Yönelik Bulgular**

Anket çalışmasının bu bölümünde en az bir kere iş rotasyonu deneyimi geçirmiş çalışanlara bu zamana kadar katıldıkları iş rotasyonu planları sorulmuştur. Öncelikle kişilerin firmada çalışma hayatına başladıkları ilk iş ve pozisyonları ortaya çıkartılmış, daha sonra da sırasıyla hangi bölüm ve görevlerde ne kadar süre ile buldukları tespit edilmiştir. Buradaki amaçlardan bir tanesi, firmaların daha çok bölüm içi iş rotasyonu uygulaması mı yaptığı yoksa çalışanlarına farklı bölümlerde çalışma imkanları da verdiği midir. Burada daha çok teknik ve ticari bölümler arasında da bir alışveriş olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır.

Aşağıdaki tabloda da (Tablo 54) araştırma kapsamındaki firmaların iş rotasyonu programlarına bağlı olarak çalışanlarını kaç kere rotasyona tabi tuttukları görülmektedir. Bilindiği gibi çalışanlar seçilme kriteri olarak da sağlanmış bulunan en az bir kere iş rotasyonuna tabi tutulma şartını gerçekleştirmektedirler. Bunun yanında 46 çalışan bir kere iş rotasyonu deneyiminin dışında ikinci bir iş rotasyonu deneyimi yaşadıklarını; 26 kişi 3 kere, 7 çalışan 4 kere ve son olarak 3 çalışan da 5 kere iş rotasyonu deneyimi yaşadığını belirtmişlerdir. Kısacası, çalışanların %48,3'ünün bir iş rotasyonu; %22,4'ünün iki iş rotasyonu; %21,3'ünün 3 iş rotasyonu; %4,4'ünün dört iş rotasyonu ve %3,6'sının beş iş rotasyonu deneyimine sahip oldukları söylenebilir. Bu da, çalışanların yarıdan fazlasının birden fazla iş rotasyonu deneyimine sahip olduklarını ve anket sonuçları ile ilgili doğru değerlere ulaşılabildiğini göstermektedir. Buradaki veriler, çalışmanın ikinci bölümünde yer alan iş rotasyonu oranı denklemine

yerleştirildiğinde araştırma kapsamına ait firmaların iş rotasyonu oranı 1,35 çıkmaktadır.

Tablo 54: Çalışanların İş Rotasyonuna Tabi Tutulma Sayılarının Dağılımı

	f	%
<b>Rotasyon Programlarına Dahil Edilmiş Çalışan Sayıları</b>	1 Kere Rotasyona Tabi Tutulmuş Çalışan Sayısı	43 48,3
	2 Kere Rotasyona Tabi Tutulmuş Çalışan Sayısı	20 22,4
	3 Kere Rotasyona Tabi Tutulmuş Çalışan Sayısı	19 21,3
	4 Kere Rotasyona Tabi Tutulmuş Çalışan Sayısı	4 4,4
	5 Kere Rotasyona Tabi Tutulmuş Çalışan Sayısı	3 3,6
<b>Toplam</b>	<b>89</b>	<b>100</b>

Aşağıdaki Tablo'da (Tablo 55) firmaların uygulamış oldukları belirlenen iş rotasyonu programları dahilinde her bir program için ortalama kaç yıl süre bekledikleri gösterilmektedir. Araştırma kapsamındaki firmalar, çalışanları işe başladıklarından sonra ilk kez rotasyona tabi tutmak için 3,4 sene; ikinci rotasyon programı için 2,8 sene; üçüncü rotasyon programı için 2,5 sene; dördüncü rotasyonu programı için 1,8 yıl ve beşinci rotasyonu programı için de ortalama 1,6 yıl süre geçmesini beklemektedirler. Görüldüğü gibi, rotasyon uygulamalarının sayısı arttıkça; kişiler daha tecrübe kazandıkça ve ilerki kariyer programlarına geçildikçe çalışanlar için bekleme süresi daha da kısalmaktadır. İlk işe başladıktan sonra birinci rotasyon programı için beklenen 3,4 sene literatürdeki uygulamalara benzerlik göstermektedir. Diğer sürelerdeki azalışın da yine beklenen ve rastlanan değerler dahilinde olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 55: Herbir Rotasyon Programı İçin Beklenen Yıl Süresi

	Ortalama Yıl Süresi	
<b>Rotasyon Programlarına Dahil Edilmiş Çalışanların Ortalama Rotasyon Edilme Yılları</b>	1.Rotasyon Programı İçin	3,4 yıl
	2.Rotasyon Programı İçin	2,8 yıl
	3.Rotasyon Programı İçin	2,5 yıl
	4.Rotasyon Programı İçin	1,8 yıl
	5.Rotasyon Programı İçin	1,6 yıl

Aşağıdaki Tablo'da da (Tablo 56) çalışanların iş rotasyonu programları hakkında elde edilen bilgiler ışığında firmaların ne tip iş rotasyonu türleri uyguladıkları ortaya çıkarılmaya çalışılmıştır.

Tablo 56: Araştırma Kapsamındaki Firmaların İş Rotasyonu Uygulama Türleri

		f	%
<b>İlk Rotasyon (89 Kişi İçinde)</b>	Aynı Departman İçinde Kalan	49	55,0
	Aynı Bölüm İçinde Farklı Departmana Geçen	19	21,4
	Ticari/Teknik Bölüm Değişikliği Yaşayan	21	23,6
<b>İkinci Rotasyon (46 Kişi İçinde)</b>	Aynı Departman İçinde Kalan	22	48,0
	Aynı Bölüm İçinde Farklı Departmana Geçen	9	20,0
	Ticari/Teknik Bölüm Değişikliği Yaşayan	15	32,0
<b>Üçüncü Rotasyon (26 Kişi İçinde)</b>	Aynı Departman İçinde Kalan	14	53,8
	Aynı Bölüm İçinde Farklı Departmana Geçen	7	27,0
	Ticari/Teknik Bölüm Değişikliği Yaşayan	5	19,2
<b>Dördüncü Rotasyon (7 Kişi İçinde)</b>	Aynı Departman İçinde Kalan	6	85,7
	Aynı Bölüm İçinde Farklı Departmana Geçen	1	14,3
	Ticari/Teknik Bölüm Değişikliği Yaşayan	-	-
<b>Beşinci Rotasyon (3 Kişi İçinde)</b>	Aynı Departman İçinde Kalan	2	66,6
	Aynı Bölüm İçinde Farklı Departmana Geçen	-	-
	Ticari/Teknik Bölüm Değişikliği Yaşayan	1	33,4

Tablo incelendiğinde, ilk rotasyonu uygulamasında 89 çalışanın %55'i aynı departman içerisinde farklı bir görevde iş rotasyonuna tabi tutulmuşken; %21,4'ü ticari ya da teknik bölüm değişikliği yapmadan farklı departmanlara geçiş yapmıştır. Çalışanların %23,6'si sözü edilen bölümlerden farklı bölümlere geçerek (ticari bölümden teknik bölüme ya da teknik bölümden ticari bölüme) iş rotasyonuna tabi tutulmuşlardır. İkinci bir iş rotasyonu programına tabi tutulan 46 kişinin %48'i yine aynı departman içerisinde kalarak iş rotasyonuna tabi tutulmuşlarsa da, %20'si aynı bölüm içerisinde kalarak farklı departmanlardaki görevlerde çalışmışlardır. Hem bölüm değişikliği yapan hem de departman değişikliği yapmış olan 46 kişi içerisindeki çalışanların oranı %32'dir. Asıl teknik ve ticari bölüm arasındaki hareketliliği bu ikinci rotasyon programında görmek mümkündür. Üçüncü rotasyonu programlarına bakıldığında sadece 26 çalışanın bu rotasyonu programına dahil edildiği ve bunların %53,8'inin aynı departman içerisinde farklı bir göreve geçtikleri görülmektedir. %27'sinin bir bölüm değişikliği yapmadan farklı bir departmana geçtiği; %19,2'sinin de ticari ve teknik bölüm değişikliği yapmak suretiyle rotasyona tabi tutuldukları görülmektedir. Araştırma kapsamındaki toplam beş firmada toplam 7 kişinin dördüncü bir iş rotasyonu programına daha dahil edildiği tespit edilmiştir. Bunların %85,7'si aynı departman içerisinde farklı bir birime geçerek rotasyona tabi tutulmuşken; sadece bir çalışan aynı bölüm içerisinde farklı bir departmana yönlendirilmiştir. Beşinci iş rotasyonu programına bakıldığında, sadece 3 çalışanın bu program kapsamında olduğu ve iki çalışanın yine aynı departman içerisinde farklı bir bölüme geçtiği ve bir kişinin de

bölüm değişikliği yaparak iş rotasyonuna tabi tutulduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Herbir rotasyon programında yoğunluklu uygulamanın aynı departman içerisinde farklı bir bölüme geçerek uygulandığı görülse de, ticari/teknik bölümler içerisinde ya da bu bölümler arasında da farklı departmanlara iş rotasyonu uygulandığı da göz ardı edilmeyecek kadar önemli bulgular arasında yer almaktadır.

Bu bölümde ayrıca çalışanların iş rotasyonuna tabi olduklarında yeni pozisyonlarında neler hissettikleri sorgulanmıştır. Çalışanlar çoğunlukla heyecan duyduklarını belirtmişlerdir. Bu bulgu İK Departmanı yöneticilerinin verdikleri bulgularla aynı çıkmıştır (bkz.Tablo 27). Buradaki önemli diğer bir bulgu, korku ve endişe duygularının çalışanlar tarafından daha az hissedilmesidir. İş rotasyonu ile gelinen her bir pozisyonda çalışanların ilk olarak neler hissettiklerine dair bulgular Tablo 57’de yer almaktadır.

Tablo 57: Çalışanların İş Rotasyonu ile Geldikleri Bir Pozisyonda İlk Olarak Neler Hissettikleri

Hisler	Evet		Hayır	
	Frekans	%	Frekans	%
<b>Korku</b>	8	7,7	96	92,3
<b>Merak</b>	62	59,6	42	40,4
<b>Heyecan</b>	81	77,9	23	22,1
<b>Endişe</b>	27	26,0	77	74,0
<b>His Yok</b>	5	4,8	99	95,2
<b>Hrs,Öğrenme</b>	2	2,0	102	98,0

Çalışanlardan elde edilen son bir bulgu da kariyerlerinin bundan sonraki dönemlerinde bir daha rotasyona tabi tutulmayı isteyip istemeyecekleri yönündedir. Tablo 58’den de görüldüğü üzere çalışanların %83,7’si ‘evet’ cevabını vererek yeniden rotasyona tabi olmaya karşı olmadıkları tespit edilmiştir.

Tablo 58: Çalışanların Kariyerlerinin Bundan Sonraki Döneminde Rotasyona Tabi Tutulmaya Yönelik İstekleri

Yeniden Rotasyona Tabi Olmaya Yönelik Çalışan Görüşleri		
<b>Evet, yeniden rotasyona tabi olmak isterim</b>	87	83,7
<b>Hayır, yeniden rotasyona tabi olmak istemem</b>	13	12,5
<b>Cevapsız</b>	4	3,8
<b>Toplam</b>	104	100

Yukarıdaki tabloda da görülmektedir ki, çalışanların sadece %12,5’i kariyerlerinin bundan sonraki döneminde rotasyona tabi olmak istemediklerini



belirtmişlerdir. Bu tabloda cevapsızların oranı %3,8'dir. Sonuç olarak, çalışanların iş rotasyonu uygulamasına çoğunlukla karşı olmadıkları bulgusu ortaya çıkmaktadır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Başarının giderek daha çok bilgiye bağlı hale gelmesi ile nitelikli ve birden fazla beceriye sahip işgücüne olan talebi arttırmıştır. Bu doğrultuda işletmeler, işgücünü yetiştirebildikleri, geliştirebildikleri ve elde tutabildikleri programlar uygulamaya koymaktadırlar. Çalışmanın konusunu oluşturan “iş rotasyonu”nun, işletme verimliliğini arttırmaya ve eldeki işgücünü etkinleştirmeye yönelik olarak tercih edilen bir teknik olduğu literatürde yapılan çeşitli araştırma sonuçları ile ilgili çalışmada ortaya çıkarılmıştır.

Çalışmanın ilk bölümünde iş rotasyonu ile literatürde karşılaşılan çeşitli tanımlamalara yer verilmiştir. Özellikle iş rotasyonunun yönetici yetiştirme ve geliştirmeye yönelik uygulamalarının bilinen iş rotasyonu tarzının dışında planlamada farklılık gösterebildiği tespit edilmiş ve bunların açıklaması ilgili bölümde ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde iş rotasyonunun uygulama türleri, süreci ve etkinliğinin ölçümü incelenmiş; uygulamanın çeşitli ülkelerde farklılık gösterdiği yönündeki teorik değerlendirmeler yine literatür desteği ile açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın son bölümü, Türkiye Otomotiv Ana Sanayi’nde gerçekleştirilen bir araştırmayı içermektedir. Araştırmada, Otomotiv Ana Sanayi’nde faaliyet gösteren OSD’ye bağlı 18 firma ve bu firmalarda görev yapan 104 beyaz yakalıdan elde edilen veriler, tek yönlü ANOVA ve Çoklu Doğrusal Regresyon analizleri aracılığı ile incelenmiştir.

Araştırmanın bulguları, öncelikle ele alınan sektörde, özellikle farklı yurtdışı ve ulusal kültürlerin çerçevesinde faaliyet gösteren işletmelerin iş rotasyonu uygulamaları konusunda farklılıkları olduğunu ortaya çıkarmıştır. Tamamiyle yerli yatırım olan işletmelerde iş rotasyonu uygulanma oranı yerli-yabancı ortak girişimli ya da %100 yabancı sermayeli firmalardaki iş rotasyonu uygulanma oranlarından oldukça düşük çıkmıştır. Bu uygulamanın da sadece beyaz yakalılar düzeyinde yoğunluk kazandığı, mavi yakalılar düzeyindeki uygulamanın ekonomik, üretimsel ve sendikal şartlar sebebiyle metodik olmadığı ve düzenlemelerin İK departmanı dışında formen ve ustabaşlar tarafından bazen günlük kararlar verilerek üretim ve işgücü esnekliği

sağlamak adına yapıldığı ortaya çıkmıştır. Mavi yakalılarda iş rotasyonunun iş zenginleştirme ile eş değer tutulduğu da tespit edilen diğer bir nokta olmuştur.

Araştırma kapsamında bulunan sektörde iş rotasyonu uygulayan işletmelerin tamamının hem bölümler arası hem de bölüm içi iş rotasyonuna yer verdikleri; ve çoğunun da bu uygulamaları orta kademe yöneticiler, yönetici adayları grubundaki çalışanlar ve teknik personel bazında planladıkları görülmüştür. Bu işletmelerde bir yıl içerisinde ortalama beş çalışanın iş rotasyonuna tabi tutulduğu; bu rakamın da işletmelerdeki tüm beyaz yakalı sayıları göz önünde alındığında düşük bir oran olduğu araştırma bulgular ile desteklenmektedir.

Araştırmada ayrıca işletmelerin iş rotasyonunu hangi amaçlar doğrultusunda uyguladıklarını belirlemek amaçlanmıştır; ve, işletmelerin genellikle “motivasyonu ve iş tatminini artırma”, “kişisel gelişim ve kariyer planlama sağlama” ve son olarak “yönetici yetiştirme ve geliştirme” yönündeki amaçları tercih ettikleri görülmüştür. Ayrıca, belli bir pozisyonun yedeklenmesi ya da çalışanın o pozisyona ya da bir üst pozisyona yetiştirilmesi yönünde firma ihtiyacının karşılanması üzerine de iş rotasyonu uygulamalarına yön verildiği de görülmüştür.

İş rotasyonu ile ilgili karar almada çalışanın bireysel performans sonuçlarının ve koşullarının ve en önemlisi kişisel isteğin önemli ölçüde rol oynadığı yine teorideki söylemleri doğrular bir şekilde ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Departmanlarının çalışanların iş rotasyonu yönündeki istekleri ve görüşleri ile uyumlu çalışmaları, çalışmadaki iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinin olumlu algılanması sonucunu pozitif bir şekilde etkilediği düşünülmektedir.

Çalışmanın literatür incelemelerinde iş rotasyonu uygulamalarına yönelik olarak özellikle vurgulanan koçluk hizmetlerinin verilmesi; iş rotasyonunun kariyer planlamada kullanılıyor olması ve iş rotasyonunun işletme içerisinde işgücü esnekliği yaratması ile ilgili konuların araştırma verilerinde de doğrulandığı görülmektedir. Bu da göstermektedir ki, firmalar tarafından iş rotasyonu sisteminin etkin işleyişi ve işletmeye kullanılabilir girdiler sağlama açısından yerine getirilmesi gereken gereklilikler göz önünde bulundurulmaktadır.

Araştırma sonuçlarında iş rotasyonu uygulamaları sırasında herhangi bir engelle karşılaşılmadığı da tespit edilmiştir. Bu bulgu da göstermektedir ki, işletmeler, iş

rotasyonu uygulamalarında finansal bir kısıntı koymamakta ve çalışanlar da uygulamaya sıcak bakmaktadırlar.

Araştırmanın ikinci evresindeki tutum araştırmasında, çalışanların, iş rotasyonunun çalışanlara yönelik hedeflerini olumlu yönde algıladıkları sonucu genel olarak frekans dağılımı analizlerinden ortaya çıkmaktadır. Ancak şu da belirtilmelidir ki, ortalamalara bakıldığında çalışanlar, firmalarında uygulanan iş rotasyonu sisteminin uygulanış biçimini çıktularından daha iyi bulmamışlardır.

**İş rotasyonuna tabi olma sayısının**, kişisel gelişimi sağlama ve kariyer planlama değişkeninin algulanmasında farklılık yarattığı tek yönlü ANOVA analizi sonucu elde edilen ilk alt bulgulardan bir tanesidir. Birden fazla kez iş rotasyonuna tabi olmuş olmanın iş rotasyonunun kişisel gelişimi arttırdığı ve kariyer planlama sağladığı yönündeki görüşler daha az sayıda iş rotasyonu programına katılmış çalışanlara göre nispeten düşük çıkmıştır. İş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerinin algulanmasında çalışanın **çalıştığı bölümün** yönetici yetiştirme ve örgütsel bağlılığı artırma boyutlarında ortalamalar bazında farklılık yarattığı ortaya çıkan diğer bir alt bulgudur. Ticari bölüm çalışanlarının teknik bölüm çalışanlarına oranla iş rotasyonu sayesinde örgütsel bağlılık duygularının çok daha az geliştiğini belirtmişlerdir. Ayrıca, ticari bölümde çalışanlar, uygulanan iş rotasyonu planlarının kendilerinde yöneticilik becerilerini daha az geliştirdiğini ifade etmişlerdir.

Çalışan **kıdeminin** ele alınan dört değişkende (yönetici yetiştirme, monotonluğu azaltma, kişisel potansiyeli ortaya çıkarma ve motivasyon, iş tatminini ve kişisel performansı artırma) farklılık yarattığı bulgular ile ortaya konmuştur. Kıdemce yüksek olanlar, ilgili dört değişkende diğer gruplara oranla daha az memnuniyet gösterdiklerini ifade etmişlerdir. Araştırma verileri, çalışanların **kendi pozisyonlarında geçirdikleri sürenin** yönetici yetiştirme ve monotonluğu azaltma boyutlarında farklılık yarattığını göstermektedir. 4 yıldan fazla bir süredir aynı pozisyonda çalışanın sadece 1 yıl ya da daha az bir süredir çalışana göre iş rotasyonunun monotonluğu azalttığına daha az katıldığı belirlenmiştir. Burada da görülmektedir ki, az bir süre önce iş rotasyonuna tabi olmuş olan çalışanlar aynı işte uzun bir süre geçirmiş çalışanlara oranla iş hayatlarının hareketlilik kazandığına dair daha fazla olumlu tutum göstermektedirler.

Çalışmada ortaya çıkan diğer bir önemli alt sonuç, çalışanların **eğitim durumlarının** iş rotasyonu ana değişkenlerinden yönetici yetiştirme ve sosyal iletişim alanını yaratmada farklılık yarattığıdır. Lisansüstü eğitim almış olan çalışanların, lisans mezunlarına oranla iş rotasyonunun yöneticilik becerilerini geliştirmeye daha çok katkısı olduğuna inandıkları; yine aynı grubun lisans ve lise mezunlarına göre iş rotasyonunun sosyal iletişim alanını geliştirdiğine daha fazla katıldıkları belirlenmiştir. Eğitim seviyesinin yüksek olmasının, kişiye daha fazla öz güven vererek kendisini farklı arayışlar içerisine ittiğini ve bunun sonuçlarından daha fazla memnuniyet duymasını sağladığı sonucu ortaya çıkmaktadır. Özellikle lisansüstü mezunları kendilerini daha çok bir yönetici adayı olarak gördüklerinden, iş rotasyonu ile bu yönlerinin geliştirilmesine katkıda bulunulmasından daha fazla memnuniyet duymaktadırlar. Araştırmadan çıkan diğer bir sonuç da, özellikle lise mezunlarının iş rotasyonu ile kişisel gelişim fırsatı elde etme imkanı buldukları inancına diğer gruplara oranla daha fazla katılmalarıdır. Çıkan diğer bir sonuç da, eğitim dalının iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerin algılanmasında herhangi bir farklılık yaratmamış olmasıdır.

Çalışan **yaşının**, yönetici yetiştirme, kişisel gelişim sağlama ve kariyer planlama ve monotonluğu azaltma hedeflerinin algılanmasında farklılık yarattığı belirlenmiştir. 40 yaş ve üstü grubunun tüm değişken ortalamaları sonucunda -sosyal iletişim alanı yaratma dışında- diğer yaş gruplarına göre çok daha az memnuniyet duydukları tespit edilmiştir. Bu da yaşça ileri olan grubun iş rotasyonunda yaşayacakları bir iş değişikliğine karşı önyargılı tavır sergileyebilecekleri savını doğrulamaktadır. Araştırmada farklılıklar konusunda incelenen son bir konu da çalışan **cinsiyetinin** iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerin algılanmasında farklılık yaratıp yaratmadığıdır. Burada da herhangi bir farklılığa rastlanmamıştır. Bu da uygulamada cinsiyetler arası bir fark gözlemlenmediğini; şartların eşit algılandığını; fırsat eşitliği ilkesinin geçerli olduğunu göstermektedir.

Araştırmada ayrıca Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi ile çalışanların iş rotasyonunun çalışanlara ilişkin hedeflerine yönelik tutumlarının iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyete ilişkin tutumlarında etki yaratıp yaratmadığına bakılmıştır. Bu çerçevede, **kişisel gelişim sağlama ve kariyer planlama ve kişisel**

**potansiyeli ortaya çıkarma ve örgütsel bağlılığı arttırma** boyutlarının iş rotasyonu sisteminden duyulan memnuniyeti etkileyen değişkenler olduğu belirlenmiştir.

Araştırma verileri son olarak, firmalarda uygulanan iş rotasyonu türleri bazında aynı departman içinde iş rotasyonunun birinci derecede tercih edildiğini gösterse de farklı departmanlar ve bölümler arasında da iş rotasyonu programlarının yaygın olarak planlandığını göstermektedir. Araştırmadan iş rotasyonu sistemine yönelik çıkan olumlu tutumun, çalışanların kendi departmanları içerisinde sıkışıp kalmadan farklı tecrübeleri de deneyerek iş rotasyonu programlarına dahil olmalarından kaynaklandığı sonucu çıkarılabilir.

Araştırma bulgularına dayanılarak geliştirilen söz konusu öneriler başlıklar altında aşağıda yer almaktadır.

**Otomotiv Ana Sanayindeki İşletmelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına Yönelik Öneriler:**

1. Firmaların kendi ihtiyaçlarına göre iş rotasyonu planlaması yapmalarındansa; çalışanın kariyer planlamasına uygun olan ve zayıf yönlerini güçlendirebilecek, farklı potansiyellerinin farkına varılmasını sağlayıcı uygulamaları tercih etmesi gerekmektedir.
2. Sadece belirli bir işgören grubunun sürekli olarak iş rotasyonuna tabi tutulmasının yanında potansiyel havuzunun yıllık performans görüşmeleri sonucunda revize edilmesi ve uygulamanın çalışanlar bazında geniş çaplı yaygınlaştırılması gerekmektedir.
3. Kıdemce yüksek olanların ve dört seneden fazla bir süredir aynı pozisyonda çalışanların iş rotasyonundan duydukları memnuniyeti iyileştirici çalışmalar yapılmalıdır. Kıdem ve yaşça büyük olanlar özellikle kişisel becerileri geliştirme ve yönetici olma umudundan vazgeçirilmeyebilir.
4. İnsan Kaynakları Departmanları, iş rotasyonu planlamasını yürütülmesini ve koordine edilmesini ve bu uygulamanın daha fazla sayıda kişi bazında yayılmasını sağlayacak bir iş rotasyonu prosedürü ve bunu kontrol eden ve uygulayan bir komite oluşturabilir.
5. Çalışanların rotasyona tabi tutulduktan sonra yeni işlerinde korku ya da endişe yerine heyecan hissetmeleri kurumlarda artık değişime karşı direnç

oluşturmayacak bir kültürün varlığını yansıtmaktadır. Bu nedenle iş rotasyonu uygulamaları çok sayıda çalışan bazında teşvik edilebilir.

6. Firmalar tarafından iş rotasyonunun sadece kişisel gelişim sağladığı, monotonluğu azalttığı ve motivasyonu arttırdığı yönündeki düşüncelerin yanında, çalışanların önem verdiği ve öne çıkmasını arzu ettikleri diğer faydalar da (sosyal iletişim alanının genişlemesi...gibi) göz önünde bulundurulabilir.
7. Tepe yönetimin ve üst kademe yöneticilerin iş rotasyonunu yeterince sahiplenmeleri sonucu çalışanların iş rotasyonu uygulamalarının aidiyet duygularını arttırdığı düşüncesi olumlu yönde yükseltilebilir. Ayrıca, iş rotasyonu ile ilgili olarak bir memnuniyet araştırması yapılarak çalışanların iş rotasyonu kararlarına yüzde yüz katılmaları sağlanabilir.
8. Daha çok teknik tabanlı eğitim almış kişiler yönetici adayı olarak görüldüklerinden bu gruba ait iş rotasyonu planları da ticari bölüm çalışanlarına göre farklılık göstermektedir. Teknik bölüm çalışanlarının yanında ticari bölüm çalışanlarının da yöneticilik becerilerini geliştirici şekilde iş rotasyonu programları düşünülmeli; kendisine bu konuda yatırım yapıldığı hissettirilerek bu grubun örgütsel bağlılıklarında bir artış sağlanabilir.
9. Mavi yakalılar bazından uygulamaların İK departmanlarının kontrolü ile desteklenmesi ve düzenli bir şekilde programlanması ilerde doğacak teknolojik yatırımlar karşısında işgücünü şimdiden hazırlayabilmek açısından da yararlı olacaktır.
10. İş rotasyonu ile ilgili, firmaların İK bilgi sistemlerinde her bir çalışan bazında iş rotasyonu kartı bilgilerinin saklanması hem çalışanlar açısından etkin bir kariyer planlamasının hem de böylesi akademik çalışmaların daha rahat yapılabilmesi açısından ihtiyaç duyulmaktadır.

**Türkiye’deki İş Rotasyonu Uygulamalarına Yönelik Öneriler:**

1. Ülkemizde sadece yerli yatırımla faaliyet gösteren firmaların iş rotasyonu uygulamasında kaçmaması; diğer firmalarla karşılaştırmalar ve örnek projeler yaparak iş rotasyonunu yaygınlaştırmaları gerekmektedir.
2. Çalışanlara ilk işe başladıklarından itibaren –Japonya gibi- o işyerinde geleceklerinin olduğu konusunda bir harita çizilebilinmelidir. İşgücü

döngüsünün her ne kadar bazen işgörenlerden kaynaklandığı söylene de işletmelerin de buna karşı önlem paketleri hazırlamaları ve bu konuda örnek diğer ülkelerle çalışmalar yapmaları gerekmektedir.

3. Özellikle sendikalar iş rotasyonu uygulaması konusunda bilgilendirilmeli ve iş sözleşmeleri de buna mukabil esnek olabilmelidir. Japonya'da geçerli olan işyeri sendikacılığına daha fazla ağırlık verilebilir.
4. İş rotasyonu uygulamaları otomotiv ve bankacılık sektörlerinin dışında da tüm sektörlerle yaygınlaştırılabilir.
5. Özellikle yönetici yetiştirme ve geliştirme açısından temel bir kaynak olarak görülen iş rotasyonu etkin ve yeterli şekilde kullanılırsa, firmaların dışarıdan temin edecekleri yöneticileri işletme içinden sağlama imkanı yaratılmaktadır.
6. İş rotasyonu ile ilgili prosedürlerin oluşturulması, firmalar arasında kıyaslama (benchmarking) yapılmasını kolaylaştırabilir ve bu sayede sektörler içerisinde/arasında iş rotasyonu uygulamaları dahi planlanabilir.
7. Yine Japonya'daki gibi kıdeme bağlı terfi ilkesi geçerli kılınmak suretiyle çalışanların kısa zamanda yükselme hırsı duymaları yerine geniş bir zaman içerisinde kendilerini ve firmalarını daha verimli kılacak kişisel gelişim imkanlarına yönelmeleri sağlanmalıdır. Önemli olan kişinin kariyeri için gerekli olan basamaklardan geçmesi ve farklı beceriler kazanmasıdır.
8. Sürdürülebilir bir kalkınma ve ARGE merkezi yolunda ilerlemek açısından iş rotasyonunun, yaşam boyu istihdamın ve öğrenmenin bir yaşam tarzı haline getirilmesi ve bunun hükümet politikaları ile bütünleştirilmesi gerekmektedir.
9. İşsizliğin önüne geçilmesi ve yeni teknolojik gelişmelerle baş edebilmek için kişisel becerilerin esnekleştirilmesi ve bununla beraber şirket içi çalışma yapılarının da esnekleştirilerek daha fazla kişiye istihdam olanağı sağlanmasının yolu açılabilir.
10. Ülkemizde özellikle kamu sektöründe aynı işte çalışmanın getirdiği monotonluğu ve verimsizliği yenebilmek adına kamu çalışanlarının da bu tekniklerle kişisel gelişim, sosyal beceriler ve ergonomi konularında ileri düzeylere gelmeleri sağlanabilir.



Yapılan araştırmanın devamı niteliğini taşıyacak araştırmalara yönelik olarak, bu konudaki bir başka araştırmanın farklı bir sektör üzerinde yapılabilceği ve iş rotasyonunu ayrıntılı bir şekilde uygulayan işletmelerde de incelemeler yapılarak sistem ve uygulama şekli konularında öneriler sunulabileceği ya da iş rotasyonunu mavi yakalılar düzeyinde uygulayan işletmelerde bir tutum araştırmasının yapılabilceği söylenebilir. Konuyla ilgili farklı uygulamalar ele alınarak yapılacak araştırmalar, literatürün zenginleşmesine de yardımcı olacaktır.

## KAYNAKLAR

### KİTAPLAR

- Albayrak, Ali Sait v.dğr., *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, Ankara, 2005.
- Artan, Sinan, Endüstri İşletmelerinde Yöneticilerin Yetiştirilmesi ve Türkiye’de Uygulama, İTİA Yayınları No:172/107, Eskişehir, 1981.
- Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, *AB’de İstihdam ve Sosyal Politika refah ve sosyal adaleti geliştirme*, Avrupa Birliği Avrupa Komisyonu Türkiye Temsilciliği, Ankara, 2000, s. 7-9.
- Aytaç, Serpil, *Çalışma Yaşamında Kariyer Yönetimi, Planlaması, Gelişimi ve Sorunları*, Ezgi Kitapevi Yayınları, Bursa, 2005.
- Berthel, J. – Koch, H.-E., *Karriereplanung und Mitarbeiterförderung*, Expert Verlag, Stuttgart, 1985.
- Blum, Adrian, *Integriertes Arbeitszeitmanagement: ausgewählte personalwirtschaftliche Massnahmen zur Entwicklung und Umsetzung flexibler Arbeitszeitsysteme*, Haupt Verlag, Bern, 1999.
- Büyüköztürk, Şener, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı: İstatistik, Araştırma Deseni SPSS Uygulamaları ve Yorum*, 6.bs., Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Celani, Anthony – Weber, Caroline L., *Pay-for-Knowledge Systems: Guidelines for Practice*, Canada Industrial Relations Centre: Current Issues Series, Canada, 1997.
- Daft, Richard, *Management*, 4<sup>th</sup> ed., the Dryden Press, Forth Worth, 1997.
- Dessler, Gary, *Human Resource Management*, 8<sup>th</sup> ed., Prentice Hall, New Jersey, 1999.
- Dinçer, Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul, Timaş Yayınları, 1991.
- Efil, İsmail, *Yönetim ve Organizasyon*, 9.bs., Alfa Aktüel, Bursa, 2007.
- Efil, İsmail, *Yönetimde Kalite Çemberleri ve Uygulama Örnekleri*, genişletilmiş 5.bs., Alfa, İstanbul, 1999.
- Ekin, Nusret, *Küresel Bilgi Çağında Eğitim-Verimlilik- İstihdam*, İTO, Yayın no: 1997-43, İstanbul, 1997.
- Eren, Erol, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, genişletilmiş 9.bs., Beta Basım Yayın, İstanbul, 2006.
- Friedli, Vera, *Die Betriebliche Karriereplanung:konzeptionelle grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive*, Haupt Verlag, Bern, 2002.

- Friedrich, Andrea – Kabst, Rüdiger – Rodehuth, Maria – Weber, Wolfgang, “Job Rotation: An Empirical Analysis on the Utilisation and Strategic Integration in European Companies”, *New Challenges for European Human Resource Management* içinde, ed.Chris Brewster, Basingstoke, Macmillan, 2000, pp. 56-71.
- Glover, Robert W. et.al., *Return On Investment (ROI) Analysis of Education and Training in the Construction Industry*, Center for Construction Industry Studies Report No.6, The University of Texas at Austin, Texas, 1999.
- Kaplan, Robert N. - Norton, David, *Balanced Scorecard*, çev. Serra Egeli, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Kaynak, Tuğray, *Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi*, Gözden geçirilmiş ve yenilenmiş 2.bs., Alfa, İstanbul, 1995.
- Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. 11.bs., Arkan, İstanbul, 2007.
- Kurtuluş, Kemal, *Pazarlama Araştırmaları*, 5.bs., İstanbul, Avcıol Basım, 1996.
- Luthans, Fred, *Organizational Behavior*. int.ed., Literatür, Turkey, 1995.
- McGrath, Simon et. al., *Education and training for the Informal Sector*, Education Research Paper no. 11, United Kingdom Department for International Development, London, 1994.
- Olfert, Klaus - Steinbuch, Pitter A., *PersonalWirtschaft*, 4.Auflage, Kiehl, Ludwigshafen, 1990.
- Osterman, Paul, *Flexibility and Commitment in the United States Labour Market (Employment Paper 2001/18)*, International Labour Office, Geneva, 2001.
- Özçelik, Oya, “Eğitim ve Geliştirme”, İnsan Kaynakları Yönetimi, Tuğray Kaynak v.dğr., Dönence, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No: 276, İstanbul, 1998, ss. 169-205.
- Phillips, Jack, *Return On Investment in Training and Performance Improvement Programs*, Gulf Pub. Co., Houston, 1997.
- Phillips, Jack, *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*, 3<sup>rd</sup> ed., Gulf Pub., Houston, 1997.
- Procter, Stephen – Ackroyd, Stephen, “Flexibility”, *Contemporary Human Resources Management: Text and Cases* içinde, ed.by Tom Redman and Adrian Wilkinson, Prentice Hall, 2006, pp.473-515.
- Ruhr, Jutta von der – Bosse, Niels, “Job Rotation and Job Families: das Job-Family-Konzept bei der VW AG- eine neue prozessorientierte Perspektive für Job Rotation”, *Handbuch Personalentwicklung* içinde, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, 2006, pp. 389-406.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2000.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat – Tüz, Melek, *Örgütsel Psikoloji*, 4.bs., Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

- Schönmann, Klaus- Mytzek, Ralf - Gülker, Silke, *Institutionelle und finanzielle Rahmenbedingungen für Jobrotation in neun europäischen Ländern*, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin, 1999.
- Seifert, Hartmut, “Job-Rotation- Baustein für ein Konzept des lebenslangen Lernens”, *Lernzeiten neu organisieren: lebenslangen Lernen durch Integration von Bildung* içinde, ed. by Rolf Dobischat und Hartmut Seifert, Sigma, Berlin, 2001, pp.201-222.
- Sekaran, Uma, *Research Methods for Business: A Skill-Building Approach*, 4<sup>th</sup> ed., John Wiley&Sons, Inc., New Jersey, 2003.
- Senge, Peter M., *Beşinci Disiplin*, çev, Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, 8.b.s, YPY, İstanbul, 2001.
- The Asian Development Bank, *Improving Technical Education and Vocational Training: Strategies for Asia*, Asian Development Bank, Manila, Phillipines, 2004.
- Thom, Norbert – Friedli, Vera, *Hochschulabsolventen gewinnen, fördern und erhalten*, 2.ed., durchgesehene Aufl., Paul Haput Verlag, Bern, 2003.
- Tokol, Aysen, *Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler*, VIPAŞ, Bursa, 2001.
- Uyargil, Cavide – Özçelik, Oya – DüNDAR, Gönen, *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, İstanbul, 2001.
- Uyargil, Cavide ve diğ., *Cranfield Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 2005 Türkiye Raporu*, Dönence Basım, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:285, İstanbul, 2006.
- Uyargil, Cavide, *Avrupa’da Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması: 1995-1996 Türkiye Raporu*, Arthur Andersen, İstanbul, 1996.
- Van Ommeren, Jos – Brewster, Chris, *The Determinants of The Number of HR Staff in Organisations; Theory and Empirical Evidence*, Cranfield School of Management, Cranfield, 1999.
- Werther, William B. - Davis, Keith, *Human Resources and Personal Management*, 4<sup>th</sup> ed., McGraw Hill, int. ed. by Literatür, İstanbul, 1993.
- Yalçın, Selçuk, *Personel Yönetimi*, genişletilmiş 3.bs., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No. 200, İstanbul, 1988.
- Yazıcıoğlu, Yahşi – Erdoğan, Samiye, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, genişletilmiş 2.bs., Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

## **KONGRE/TOPLANTI/SEMİNER BİLDİRİLERİ**

- Aytac, Selim Erdem, “Lean Manufacturing as a Human-Centred Approach for Manufacturing System Design”, *Reflections on Human-Centred Systems and Leadership* içinde, ed. Dietrich Brandt and ESTIEM, The ESTIEM Summer Academy Project, Hungary, 17-31 August 2003, pp. 1-21.
- CEDEFOP, *Agora VIII: Jobrotation: Tagungsband vom 20-21 März 2000*, CEDEFOP, Luxemburg, 2002.
- Coş, Ebru, “Yetenek Planlama”, *7.Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi*, 28-29 Mart 2008, Bursa.
- de Silva, M.U. Jayadeva, “Talent Management: Current Trends and Challenges”, *Talent Management: Current Trends and Challenges Conference*, Asia Business Forum, 19-20 December 2002, Kuala Lumpur, pp. 1-4.
- Kenar, Necdet, “İşgücü Piyasasında Temel Eğilimler”, *7.Bursa İnsan Kaynakları Zirvesi*, 28-29 Mart 2008, Bursa.
- Kruhoffer, Jens, “Entwicklung und Verbreitung der Jobrotation in Europa”, *Agora VIII: Jobrotation: Tagungsband vom 20-21 März 2000*, CEDEFOP, Luxemburg, 2002, pp. 19-34.
- Oorschot, Van “Dutch Flexicurity Policy: Flexibility and security for Dutch workers?”, *4<sup>th</sup> International Research Conference on Social Security*, Antwerp, 5-7 May 2003, pp. 1-15.
- Pandır, Ali, “Türkiye: Bir Otomotiv Üssü”, *6.Kalite ve Başarı Sempozyumu*, 18-19 Nisan 2008, Bursa.
- Vezina, Nicole, “Rotation Implantation: What is at Stake? What are the Makers?”, *Job Rotation-is it a Solution?, A Workshop on the Principles and Practices of Job Rotation*, University of Waterloo, Dezember 7<sup>th</sup> 2004, Waterloo, p. 1-22.
- Wilthagen, Ton, “Balancing Flexibility and Security in European Labour Markets ,” *Conference on Recent Developments in European Industrial Relations*, Dutch Socio-Economic Council, The Hague, 7-8 October 2004.
- Zoethout, K. - Jager., W. - Molleman, E. “Job Rotation: Emergent process or designed construct”, *2<sup>nd</sup> European Social Simulation Association*, Valladolid, Spain, Sept. 16-19, 2004.

## **MAKALELER**

- Alster, Norm, “What Flexible Workers Can Do”, *Fortune*, February 13, 1989, pp. 36-39.
- Allwood, J. M. – Lee, W. L., The impact of job rotation on problem solving skills”, *International Journal of Production Research*, 2004, vol. 42, no. 5, pp. 865-881.

- Amante, Maragtas S.V., "Human Resources Management in Japanese enterprises in the Philippines: Issues and problems," *Asia Pacific Journal of Management*, vol.10, Iss. 2, Oct1993, pp. 237-246.
- Arvanitis, Spyros, "Modes of labor flexibility at firm level: Are there any implications for performance and innovation?: Evidence for the Swiss economy", *Industrial and Corporate Change*, vol. 14, no. 6, pp. 993-1016.
- Arya, Anil - Mittendorf, Brian, "using job rotation to extract employee information", *Journal of Law, Economics and Organisation*, vol. 20, no. 2, Oct 2004, pp. 400-414.
- Avrupa Sendikalar Konfederasyonu Genel Sendikal Politika Kararları, *Sendikal Notlar*, Petrol-İş Dergisi, Özel Sayı: 1, Sayı: 11, Ekim 2001, ss. 113-115.
- Aytaç, Serpil, "Çalışma Yaşamında Kariyer ve Ülkemiz Açısından Önemi", *Mercek*, Temmuz 1998, ss. 63-66.
- Bacon, Nicolas - Blyton, Paul, "The Impact of Teamwork on Skills: Employee Perceptions of Who Gains and Who Loses", *Human Resource Management Journal*, vol. 13, no. 2, 2003, pp. 13-29.
- Bennett, Ben, "Job Rotation: its role in promoting learning in organisations", *Development and learning in Organisations*, vol. 17, no. 4, 2003, pp. 7-9.
- Bildt, C. - Froberg, J. - Fredriksson, K. - Hallen, S., "A qualitative study of processes of change at a Swedish automobile plant", *The International Journal of Human Resources Management*, vol. 1, Iss. 2-4, 2001, pp. 139-149.
- Black, Sandra E. – Lynch, Lisa M. – Krivelyova, Anya, "How Workers Fare When Employers Innovate", *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, January 2004, pp. 44-66.
- Breisig, Thomas – Krone, Frank, "Job Rotation bei der Führungskräfteentwicklung: Ergebnisse einer Unternehmensbefragung", *Personal*, vol. 51, no. 8, 1999, pp. 410-414.
- Brenner, Mark D. – Fairris, David – Ruser, John, "'Flexible' Work Practices and Occupational Safety and Health: Exploring the Relationship Between Cumulative Trauma Disorders and Workplace Transformation", *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, January 2004, pp. 242-266.
- Brinton, Mary C., "Sex Differences In The On-The-Job Training and Job Rotation In Japanese Firms", *Research in Social Stratification and Mobility*, vol.10, 1991, pp.3-5.
- Brown, A., "Job rotation programs turn heads", *Canadian HR Reporter*, vol. 16, no.1, Jan 13, 2003, p.12.
- Burke, Lisa A. – Moore, Jo Ellen, "The Reverberating Effects of Job Rotation: A Theoretical Exploration of NonRotaters' Fairness Perceptions", *Human Resource Management Review*, vol. 10, no. 2, 2000, pp. 127-152.

- Butkovic, Peter – Lewis, Seth, “On the job rotation problem”, *Discrete Optimization*, vol. 4, 2007, pp. 163-174.
- Calabrese, Guiseppe, “Human resources in concurrent engineering: the case of Fiat Auto”, *New Technology, Work and Employment*, vol. 14, no. 2, 1999, pp. 100-112.
- Campion, M.A. - Cheraskin, L. - Stevens, M.J., “Career related antecedents and outcomes of job rotation”, *Academy of Management Journal*, vol. 37, no. 6, Dec 1994, pp. 1518-1542.
- Cappelli, Peter, “Talent Management for the Twenty-First Century”, *Harvard Business Review*, March 2008, pp. 74-81.
- Cappelli, Peter – Rogovsky, Nikolai, “New work systems and skill requirements”, *International Labour Review*, vol. 133, no. 2, 1994, pp. 205-220.
- Carmichael, H. Lorne – MacLeod, W. Bentley, “Multiskilling, Technical Change and the Japanese Firm”, *The Economic Journal*, vol. 103, Jan 1993, pp. 142-160.
- Carnahan, Brian J.- Redfern, Mark S.- Norman, Bryan, “Designing safe job rotation schedules using optimization and heuristic search”, *Ergonomics*, vol. 43, no. 4, 2000, pp. 543-560.
- Chadha, Anil, “Rotation on the Job of Clerks in Bank Branches”, *Journal of the National Institute of Bank Management*, vol. 9, no. 4, 1980, pp. 315-327.
- Cheraskin, Lisa - Campion, Michael A., “Study Clarifies Job Rotation Benefits”, *Personnel Journal*, Nov 1996, vol. 75, no. 11, p. 31-36.
- Choe, Jong-min, “The relationships among management accounting information, organizational learning and production performance”, *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 13, 2004, pp. 61-85.
- Clifton, Joshua, “Boost productivity, cut injuries with job rotation-Up Front”, *Risk & Insurance*, March 2003, pp. 1-3.
- Cosgel, Metin - Miceli, Thomas, *On the Job Rotation*, Department of Economics Working Paper Series, The University of Connecticut, No. 1998-02R, October 1998.
- Cosgel, Metin M. – Miceli, Thomas J., “Job Rotation: Cost, Benefits, and Stylized Facts”, *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, vol. 155, 1999, pp. 301-320.
- Çapar, G., “Kalkınmada En Etkin Silah Verimlilik”, *Mercek*, Sayı: 4, Ekim 1996, s. 76.
- Daum, Julie - Heidrick, Bob, “How to Rotate Committee Jobs”, *Directorship*, April/May 2007, pp. 70-71.
- Davis, Kermit – Jorgensen, Michael, “Pros and Cons of Job Rotation as a Means of Reducing Injury Costs”, *Journal of Occupational and Environmental Hygiene*, vol. 2, no. 1, 2005, pp. 1-3.

- de Weerd-Nederhof, Petra C. et al., "Tolls for the improvement of organizational learning processes", *Journal of Workplace Learning*, vol. 14, no. 8, 2002, pp. 320-331.
- Dedoussis, Vagelis, "Simply a Question of Cultural Barriers? The Search for New Perspectives In The Transfer of Japanese Management Practices", *Journal of Management Studies*, vol. 32, no. 6, November 1995, pp. 731-745.
- Demircioğlu, Murat, "Japonya'da "Life-Time" Sistemindeki Yeni Gelinek Nokta", *Mercek*, Ekim 1998, ss. 45-49.
- Dubois, David- Rothwell, William, "Competency-based or a traditional approach to training?: A new look at ISD models and an answer to the question, What's the best approach?", *T+D Training and Development*, vol. 58, no. 4, April 2004, pp. 46-57.
- Edwards, J.R., "Person-Job Fit: A Conceptual Integration Literature Review and Methodological Critique", *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, in Cooper C.L. and Robertson I.T. ed., 1991, pp. 283-357.
- Erdoğan, Yavuz – Bayram, Servet – Deniz, Levent, "Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2007, Cilt: 4, Sayı: 2, ss. 1-14.
- Eriksson, Tor - Ortega, Jaime, "The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories", *Industrial and Labor Relations Review*, vol. 59, no. 4, July 2006, pp. 653-666.
- Firuzan, Esin, "Tam Zamanında Üretim Sisteminin Bir İşletmede Uygulanması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt: 11, Sayı: 2, 2004, ss. 41-51.
- Freiboth, M. – Frieling, E. – Henniges, D. – Saager, C., "Comparison of different organisations of assembly work in the European automotive industry", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 20, 1997, pp. 357-370.
- Friedrich, Andrea- Kabst, Rudiger- Weber, Wolfgang- Rodehuth, Maria, "Functional flexibility: merely reacting or acting strategically?", *Employee Relations*, vol.20, no. 5, Bradford, 1998, pp. 504-514.
- Frieling, Ekkehart – Freighboth, Michael – Henniges, Detlef – Saager, Carsten, "Effects of team work on the working conditions of short cycled track work: A case study from the European automobile industry", *International Journal of Industrial Ergonomics*, vol. 20, 1997, pp. 371-388.
- Gallagher, William E. – Einhorn, Hillel J., "Motivation Theory and Job Design", *The Journal of Business*, vol. 49, no. 3, July 1976, pp. 358-373.
- Gannon, Martin J. – Brainin, Uri, "Job Rotation and Employee Tenure Among Temporary Workers", *Academy of Management Journal*, March 1971, vol. 14, pp. 142- 144.
- Gannon, Martin J. – Poole, Brian A. – Pranglely, Robert E., "Involuntary Job Rotation and Work Behaviour", *Personnel Journal*, vol. 51, June 1972, pp. 446- 448.



- Garg, Pooja – Rastogi, Renu, “New Model for Job Design: Motivating Employees Performance”, *Journal of Management Development*, vol. 25, no. 6, 2006, pp. 572-587.
- Gittleman, M. - Horrigan, M. - Joyce, M., “Flexible „ workplace practices: evidence from a nationality representative survey”, *Industrial Labor Relations Review*, vol. 52, no. 1, October 1998, pp. 99-115.
- Gomez, Pilar Jerez-Korente, Jose J. Cespedes- Cabrera, Ramon Valle, “Training practices and organisational learning capability: relationship and implications”, *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, no. 2-4, 2004, pp. 234-256.
- Grensing-Pophal, Lin, “Job Rotation”, *Credit Union Management*, July 2005, pp. 50- 53.
- Grimshaw, Damian et. al., “The Restructuring of career paths in large service sector organisations: ‘delaying’, upskilling and polarisation”, *The Sociological Review*, vol. 50, Iss. 1, 2002, pp. 89-115.
- Groot, Wim – Mekkelholt, Eddie, “The rate of return to investments in on-the-job training”, *Applied Economics*, vol. 27, 1995, pp. 173-181.
- Grossman, Robert J., “Putting HR in rotation”, *HRMagazine*, vol. 48, Iss. 3, Mar 2003, pp. 50-57.
- Gulbrandsen, Trygve, “Flexibility in Norwegian Family-Owned Enterprises”, *Family Business Review*, vol. 18, no. 1, March 2005, pp. 57-76.
- Gündoğan, Naci, “İşgücü Piyasasında Esneklik-Güvence Dengesi: Danimarka Modeli”, *Çimento İşverenler Dergisi*, Mayıs 2007, ss. 22- 37.
- Güzelay, Gaye, “Kriz sayesinde çağ atladular”, *Hürriyet İK*, 17.06.2007, s. 3.
- Handel, Michael J. - Gittleman, Maury, “Is There a Wage Payoff to Innovative Work Practices?”, *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, January 2004, pp. 67-97.
- Handel, Michael J. – Levine, David, “Editors’ Introduction: The Effects of New Work Practices on Workers”, *Industrial Relations*, vol. 43, no. 1, January 2004, pp. 1-43.
- Hatvany, Nina - Pucik, Vladimir, “An integrated management system: lessons from the Japanese experience”, *Academy of Management Review*, vol 6, no 3, Jul 1981, pp. 469-480.
- Hauptman, Oscar – Hirji, Karim K., “Managing integration and coordination of cross-functional teams: an international study of Concurrent Engineering product development”, *Research and Development Management*, vol. 29, no. 2, 1999, pp. 179-191.
- Hazzard, Lance – Mautz, Joe – Wrightsman, Denver, “Job Rotation Cuts Cumulative Trauma Cases”, *Personnel Journal*, February 1992, pp. 29-32.
- HR Focus, “Retention: Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation”, *HR Focus: The Hands-On Tool For Human Resources Professionals*, Jan 2008, pp. 6-7, 10.

- Huang, Heh Jason, "Job Rotation from the Employees' Point of View", *Research and Practice in Human Resource Management*, vol. 7, no. 1, pp. 75-85.
- Humber, Todd, "Rotating into Leadership", *Canadian HR Reporter*, vol. 19, Iss. 1, Jan 2003, pp. 9-11.
- Ichniowski, C. – Shaw, K. - Prennushi, Giovanna, "The effects of human resource management practices on productivity: A study of steel finishing lines", *The American Economic Review*, vol. 87, Iss. 3, June 1997, pp. 291-314.
- Ichniowski, Casey - Shaw, Kathryn, "The effects of HRM systems on economic performance: An international comparison of US and Japanese plants", *Management Science*, vol. 45, Iss. 5, May 1999, pp. 704-721.
- İlter, Ferhat, "Türk Mesleki Yeterlilik Sistemi ve İskoçya Modeli", *İşveren*, Cilt: 45, Sayı: 1, Ekim 2006, ss. 54-59.
- Ishida, Kishio, "Practice of Strategic change in Japanese Companies", *Strategic Change*, vol. 8, Jan- Feb 1999, pp. 19-30.
- Jans, Nicholas – Frazer-Jans, Judy, "Career Development, Job Rotation, and Professional Performance", *Armed Forces & Society*, vol. 30, no.2, Winter 2004, pp. 255-277.
- Järvi, Maija- Uusitalo, Tarja, "Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire", *Journal of Nursing Management*, vol. 12, 2004, pp. 337-347.
- Jaturanondo, Chorkaew–Nanthavanij, Suebsak- Chongphaisal, Pornmipol, "A survey study on weights decision criteria for job rotation in Thailand: comparison between public and private sectors," *International Journal of Human Resources Management*, vol. 17, no.10, October 2006, pp.1834-1851.
- Jorgensen, Michael et.al., "Characteristics of job rotation in the Midwest US manufacturing sector", *Ergonomics*, vol. 48, no. 15, December 2005, pp. 1721-1733.
- Jörger, G., "Job Rotation: oft propagiert, selten praktiziert", *Verwaltung, Organisation, Personal*, vol. 6, 1987, pp. 262-267.
- Karadimas, Nikolaos V. – Papastamatiou, Nikolaos P., "Tools For Job Rotation Integrating Access To Vocational Training", *International Journal of Simulation*, vol. 8, no. 2, pp. 37-44.
- Kirk, James J. et.al., "Name your career development intervention", *Journal of Workplace Learning*, vol. 12, no. 5, 2000, pp. 205-216.
- Kirkpatrick, Donald, "Great Ideas Revisited: Techniques for Evaluating Training Programs: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model", *Training and Development*, vol. 50, no. 1, Jan 1996, pp. 54-59.
- Kotey, Bernice - Folker, Cathleen, "Employee Training in SMEs: Effects of Size and Firm Type- Family and Nonfamily", *Journal of Small Business Management*, vol. 45, no. 2, 2007, pp. 214-238.

- Kuijjer, P. Paul F. M. – Visser, Bart – Kemper, Han C. G., “Job rotation as a factor in reducing physical workload at a refuse collecting department”, *Ergonomics*, vol. 42, no. 9, 1999, pp. 1167-1178.
- Lindbeck, Assar - Snower, Dennis J., “Multitask Learning and the Reorganization of Work: From Tayloristic to Holistic Organization”, *Reprint from Journal of Labor Economics*, vol. 18, no. 3, 2000, pp. 353-376.
- Mauel, Herbert – Otey, Rodrigo, “Job- Rotation: Hilfskräfte qualifizieren-Neueinsteiger gewinnen”, *Altenhilfe Management*, vol. 43, no. 3, 2004, pp. 22-24.
- Miller, Robert A., “Job Matching and Occupational Choice,” *Journal of Political Economy*, vol. 92, no. 6, 1984, pp. 1086-1120.
- Moreno-Galbis, Eva, “Reorganisation of Firms and Job Stability: a Theoretical Approach”, *Journal Compilation*, vol. 21, no. 3, 2007, pp. 389-418.
- Morita, Hodaka, “Multi-skilling, Delegation and Continuous Process Improvement: A Comparative Analysis of US-Japan Work Organisations”, *Economica*, vol. 72, 2005, pp. 69-93.
- Morris, James R., “Job Rotation”, *The Journal of Business*, vol. 29, no. 4, Oct 1956, pp. 268-273.
- Mourdoukoutas, Panos - Roy, Udayan, “Job Rotation and Public Policy: Theory with Applications to Japan and the USA,” *International Journal Manpower*, vol. 15, no. 6, 1994, pp. 57-71.
- Ofner, J. Alan, “Keeping Your High Achievers Motivated”, *Management Solutions*, vol. 32, no. 7, July 1987, pp. 35-39.
- Ölçer, Ferit, “Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 25, Temmuz-Aralık 2005, ss. 1-26.
- Ortega, Jaime, “job rotation as a learning mechanism”, *Management Science*, vol. 47, no. 10, October 2001, pp. 1361-1370.
- Özçelik, Oya, “Duyarlılık Eğitimi”, *Yönetim*, Yıl: 9, Sayı: 31, Ekim 1998, ss. 18-27.
- Peiro, Jose M. – Garcia-Mantalvo, Jose – Gracia, Francisco, “How Do You Young People Cope with Job Flexibility? Demographic and Psychological Antecedents of the Resistance to Accept a Job with Non-Preferred Flexibility Features”, *Applied Psychology: An International Review*, vol. 51, no. 1, 2002, pp. 43-66.
- Pierce, Janell, “Job Rotation: beyond your own branches”, *Library Journal*, July 2001, pp. 48-50.
- Pinfield, Lawrence – Atkinson, John S., “The flexible firm”, *Canadian Business Review*, vol. 15, no. 4, Winter 1988, pp. 17-19.
- Pulich, Marcia Ann, “Revitalizing an Employee’s Job Interest”, *Supervisory Management*, vol. 34, no. 3, March 1989, pp. 3-10.

- Rossi, Josephine, "The Skills Fallout", *Training & Development*, March 2007, pp.10-11.
- Rüttinger, B. – Schmeink, B., "Ausgewählte Massnahmen der Personalentwicklung", *Diskussionpapier Anlage zur Innovative Personalentwicklung an der Technische Universität Darmstadt*, Darmstadt, 2005, pp. 1-17.
- Ryan, Alan J., "Job rotations grease long-term IS wheels", *Computerworld*, vol. 25, no. 24, p. 76.
- Seçkiner, Serap Ulusam - Kurt, Mustafa, "A simulated annealing approach to the solution of job rotation scheduling problems", *Applied Mathematics and Computation*, 2007, vol. 188, no. 1, pp. 31-45.
- Song, Michael - van der Bij, Hans – Weggeman, Mathieu, "Factors for improving the level of knowledge generation in new product development", *Research and Development Management*, vol. 36, no. 2, 2006, pp. 173-187.
- Steffen, Reiner, "Die Berücksichtigung von Job Rotation und teilautonomen Arbeitsgruppen in der betriebswirtschaftlichen Produktions- und Kostentheorie", *Die Betriebswirtschaft*, vol. 38, no. 3, 1978, pp. 421-433.
- Stites-Doe, Susan, "The New Story about Job Rotation", *The Academy of Management Executive*, vol. 10, no. 1, Feb 1996, p. 86.
- Sundin, Elisabeth, "Gender-determined Jobs and Job-rotation- Problems and Possibilities", *The Service Industrial Journal*, vol. 21, no. 3, Jul 2001, pp. 87-112.
- Tercan, Nurseli, "Mesleki ve Teknik Eğitim ve Yeni Düzenlemeler", *İşveren Dergisi*, TİSK, Ağustos 2001, <http://www.tisk.org.tr/isveren>, 03.05.2008.
- Thomas, Mark, "İnsan Kaynaklarında 21. Yüzyıl Stratejisi", *Capital*, Kasım 1999, ss. 194-200.
- Tokol, Aysen, "Yeni Teknolojiler ve Değişen Endüstri İlişkileri ", *İşGüç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 1, 2000, <http://www.isgucdergi.org>, 18.02.2008.
- Training Magazine, "Industry Report", *Training Magazine*, 1996, p. 63.
- Tregaskis, Olga, "HRD in foreign MNEs", *International Studies of Management & Organization*, vol. 28, Iss. 1, Spring 1998, pp. 136-164.
- Triggs, Donald D. – King, Phyllis M., "Job Rotation: An Administrative Strategy for Hazard Control", *Professional Safety*, February 2000, pp. 32-34.
- Türkoğlu, Faruk, "Motivasyon ve sınırları", *Ekonomik Forum*, Sayı: 10, Kasım 2002, ss. 73-75, s. 74.
- Tüzün, İpek Kalemci, "General Overview of Training Effectiveness and Measurement Models", *Journal of Commerce & Tourism Education Faculty*, no.1, 2005, pp. 144-156.
- Üstün, Rıfat, "İşgücü Verimliliği Nasıl Arttırılabilir?", *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: XIII, Sayı: 1-2, 1997, ss. 55-70.

- Varol, Ergin Sait, “Örgüt Yapılarındaki Yeni Gelişmelerin Kariyer Anlayışına Etkileri: Geleneksel Kariyerden Sınırsız Kariyere”, *Yönetim*, Yıl: 12, Sayı: 39, Mayıs 2001, ss. 17-27.
- Vloeberghs, Daniel – Pepermans, Roland – Thielemans, Kathleen, “High-potential development policies: an empirical study among Belgian companies”, *Journal of Management Development*, vol. 24, no. 6, 2005, pp. 546-558.
- Walker, Scott – Davis, Jerry – Desai, Deepesh, “Postural Assessments & Job Rotation”, *Professional Safety*, February 2008, pp. 32- 36.
- Wehner, Theo – Rauch, Klaus-Peter, “Evaluation von Gruppenarbeit in der Automobilindustrie: Quantitative Befunde zu Reaktionen und Meinungen”, *Arbeit*, vol. 2, no. 3, 1994, pp. 132-149.
- Wilbur, L Perry, “The Value of on-the-Job Rotation”, *Supervisory Management*, vol.38, no. 11, November 1993, p. 6.
- Wilthagen, Ton – Tros, Frank, “The Concept of Flexicurity: A New Approach to Regulating Employment and Labour Markets”, *European Review of Labour and Research*, vol. 10, no. 2, 2004, pp. 166-186.
- Wooten, Kevin C.- Cobb, Anthony T., “Career Development and Organizational Justice: Practice and Research Implications”, *Human Resource Development Quarterly*, vol. 10, no. 2, Summer 1999, pp. 173-179.
- Xie, Jinhong - Song, Michael - Stringfellow, Anne, “Antecedents and Consequences of Goal Incongruity on New Product Development in Five Countries: A Marketing View”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20, 2003, pp. 233-250.
- Zeira, Yoram, “Job Rotation for Management Development”, *Personnel*, vol. 51, no. 4, July-August 1974, pp. 25-35.
- Zoethout, Kees – Jager, Wander – Molleman, Eric, “Simulating the Emergence of Task Rotation”, *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, vol. 9, no. 1, Jan 2006.
- zu Putlitz, Jasper – Komm, Asmus – Putzer, Lars, “Talent Management”, *Personalwirtschaft*, no. 9, 2007, pp. 22-27.

## **TEZLER**

- Eroğlu, Umut, İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2005.
- Kaymaz, Kurtuluş, Geribildirim Sisteminin Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Bursa, 2008.
- McDonald, Thomas N., Analysis of worker assignment policies on production lines performance utilizing a multi-skilled workforce, Faculty of the Virginia

- Polytechnic Institute and State University, (Dissertation (Yayınlanmamış doktora tezi)), Virginia, 2004.
- Minder, Gabriela, Personalentwicklung und –motivation als strategischer Erfolgsfaktor im Detailhandel Schweiz: Konzeptionelle Grundlagen- Empirische Untersuchung- Gestaltungsempfehlungen, Institut für Organisation und Personal der Universität Bern, (Lizenzarbeit (Yayınlanmamış lisans tezi)), Bern, 2002.
- Münchhausen, Gesa, Führung and Biografie. Ein Beitrag zur biografieorientierten Kompetenzentwicklung von Führungskräfte in Organisationen, Fakultät für Pädagogik, Universität Bielefeld, (Dissertation (Yayınlanmamış Doktora Tezi)), 2004.
- Özocak, Kumru, Differences of Job Satisfaction Level Among Rotators and Non-Rotators, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens., (Yayınlanmamış Master Tezi), İstanbul, 2001, s. 69.
- Uyargil, Cavide, Çalışma Yaşamının İnsancillaştırılmasında İş Yapılandırmanın Yeri ve Önemi ve Bir Örnek Olay Çalışması, İstanbul Üniversitesi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), İstanbul, 1983.
- Winzenried, Eva, Job Rotation: Konzeptionelle Erkenntnisse–Fallstudie-Gestaltungsempfehlungen, Wirtschafts-und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Bern, (Lizentiatsarbeit(Yayınlanmamış Lisans Tezi)), Bern, 2005.

## İNTERNET

- “Eğitim Parametreleri”, <http://www.insankaynaklari.com>, 14 Kasım 2006, Nisan 2007.
- “Stellenbezogene Fragen“, <http://www.deutschebank.de>, 05 Haziran 2007.
- Äijälä, Kirsi, “Public Sector:An Employer of Choice?-Report on the Competitive Public Employer Project”, February 2001,  
<http://www.oecd.org/dataoecd/37/29/1937556.pdf>, 05.02.2008.
- Arslan, Şengül, “Öğrenen Organizasyonlar”, <http://www.insankaynaklari.com>, 07.10.2006.
- Becker, Larissa, “Unterstützung des Wandels durch Systeme „, <http://www.larissa-becker.de/Systeme.pdf>, 20 Ekim 2006, p. 315.
- Canadian Centre for Occupational Health and Safety, “Job Design”, 2002,  
<http://www.osh.ca>, 21.03.08.
- Deutsche Bank, “DB Research und Hessische Staatskanzlei: Viel Lob über die Erfahrungen mit Job- Rotation „, 29.10. 2006, <http://www.db.com>, 04.05.2007.
- Dirk H., “Our People”, <http://www.henkel.de>, 17.11.2007.
- European Commission(EC), *Flexicurity*, EMCO Working Group on Flexicurity, May 2006, p. 5,

- [http://ec.europa.eu/employment\\_social/employment\\_strategy/pdf/emco\\_workgroup\\_flexibility06\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/employment_strategy/pdf/emco_workgroup_flexibility06_en.pdf), 22.02.2008.
- ExxonMobil HR Department, <http://www.exxonmobil.com>, 14.01.2008.
- Gulnerits, Kathrin, "Job Rotation oder ewige Treue zu einem Unternehmen?", <http://www.wirtschaftsblatt.at>, 21.08.2007.
- ILO(International Labour Organisation), "Implementing high performance working practices", *Supportive Workplace Learning for High Performance Working*, Chapter 3, 2002, <http://www.ilo.org/public/english/employment/skills/workplace/index.htm>, 22.01.2008.
- ILO, *Note on the Proceedings: Tripartite Meeting on Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*, Geneva, 15 - 19 December 1997, <http://www.ilo.org>, 15.01.2008.
- ILO, "The impact of working conditions on human resource development in the public service", *Report on Human resource development in the public service in the context of structural adjustment and transition*, Part 3, 1998, <http://www.ilo.org>, 15.01.2008.
- ILO, "Impact of flexible labour market arrangements in the machinery electrical and electronic industries", *Sectoral Activities Programme: Tripartite Meeting on the Impact of Flexible labour market Arrangements in the Machinery, Electrical and Electronic Industries*, Part 8, 26-30 October 1998, Geneva, 1999, <http://www.ilo.org>, 24.01.2008.
- Kramer, Angelika, "Ernst&Young findet Hintertür für Prüfertausch", 07.02.2004, <http://www.wirtschaftsblatt.at>, 15.06.2007.
- MacLeod, Dan - Kennedy, Eric, "Job Rotation System", 1993, <http://www.danmacleod.com/Articles/job.htm>, 21.11.2006.
- McGillicuddy, Shamus, "IT job rotation rare, but critical for business alignment", *Computer Weekly*, Feb 2007, <http://www.computerweekly.com/articles>, 21.08.2007.
- Pirelli, *Pirelli Annual Report*, <http://www.pirelli.com/investor/2006/English/F04.html>, 22.02.2008.
- Pucik, Vladimir, "White Collar Human Resource Management in Large Japanese Manufacturing Firms", *The University of Michigan*, Working Paper No. 374, April 1984, <http://www.deepblue.lib.umich.edu/bitstream/2027.42/35991/1/b1407284.0001.001.txt>, 19.10.2006.
- Shukla, Gauri, "Job rotation & how it works", EBSCO Publishing, April 2003, <http://www.rediff.com>, 01.06.2008.

- European Social Fund (ESF), *SoTe Jobrotation Project*, International Jobrotation Conference, Seinäjoki, Finland, 26-27 Oct 2004, <http://www.sote.fi/jobrotation/>, 17.11.2007.
- Stufflebeam, Daniel L., “CIPP Evaluation Model Checklist”, 2<sup>nd</sup> ed., 17.03.2007, [http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/cippchecklist\\_mar07.pdf](http://www.wmich.edu/evalctr/checklists/cippchecklist_mar07.pdf), 09.11.2007.
- Teichert, Volker, “The informelle Ökonomie als notwendiger Bestandteil der formellen Erwerbsswirtschaft”, 2000, <http://skylla.wz-berlin.de/pdf/2000/p00-524.pdf>, 29.11.2006.
- The European Union,  
[http://europa.eu.int/en/comm/dg05/esf/en/ouublic/sr\\_adapt/sr\\_hor.htm](http://europa.eu.int/en/comm/dg05/esf/en/ouublic/sr_adapt/sr_hor.htm),  
<http://www.europs.be/de/progci.htm>, 18.09.2007.
- The Work Network of Canadian Policy Research Networks, “Job Rotation”, [http://www.jobquality.ca/indicator\\_e/enlarge/des001aa.htm](http://www.jobquality.ca/indicator_e/enlarge/des001aa.htm), 08.05.2007.
- Trost, Armin, “Training & Development”, *Human Resource Management*, University Furtwangen, 2005, <http://www.arminrost.de>, 25.04.2007.
- Türk Dil Kurumu, *Güncel Türkçe Sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr>, 21.11.2006.
- Türkiye Metal-İş Sendikası verileri, <http://www.metal-is.org.tr>, 10.10.2006.
- Valvano, Vincent M., “Innovative HR Policies and Work Practices”, *The Competitive Semiconductor Manufacturing HR Project Second Interim Report*, ed. Clair Brown, University of California Berkeley, Institute of Industrial Relations, Centre for Work, Technology and Society, Sept 1996, <http://www.iir.berkeley.edu/worktech/csm-hr/index.html>, 01.06.2008.
- Weston, Scott, “A Dear Training at a Crossroads”, *Workforce*, <http://www.workforce.com>, 20.01.2008.
- Workers Educational Association, “Job Rotation”, <http://www.wea-ni-com>, 21.07.2007.



## **EK 1: İŞ ROTASYONU UYGULAMA ARAŞTIRMASI**

*Sayın İK Yöneticisi,*

Bu anket doktora tezi araştırması kapsamında Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü onayı ile gerçekleştirilmektedir. Araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren Otomotiv Ana Sanayi’ne bağlı işletmelerde iş rotasyonunun beyaz yakalılar düzeyindeki uygulamalarını ve kullanım amaçlarını incelemektir. Ülkemizde ayrıntılı olarak az irdelenen bir konu olması itibari ile, iş rotasyonunun, gelişmiş ve hala gelişmekte olan Otomotiv Sektöründeki üretici işletmelerde, kullanım amaçları, kullanım şekli ve çıktıları bakımından incelenmesi açısından oldukça önem taşımaktadır. Araştırmamız tamamiyle, Otomotiv Sanayi’nde faaliyet gösteren işletmelerin beyaz yakalılar düzeyindeki iş rotasyonu uygulamaları ve kullanım amaçları ile ilgili durumları saptamaya yöneliktir.

Ankete başlamadan önce aşağıdaki bilgileri dikkate almanızı rica ederiz.

- Ankette geçen iş rotasyonunun çalışmamızdaki tanımı:

- **bir ya da birkaç amaç için planlanıyor,**
- **planlı ve sistematik bir şekilde yapılıyor,**
- **belli bir süreliğine uygulanıyor ve**
- **çalışanın farklı bir görevde çalıştırılıyor olmasıdır.**

- Arzu edilmesi halinde, araştırmanın sonucunda ortaya çıkan anlamlı bulgular katılımcı firmalarla paylaşılacaktır.

- Anketin, İnsan Kaynakları/Personel Departmanı’nda görev yapan ve eğer mümkünse yönetmen, müdür ya da denği kademesindeki çalışan ya da yöneticiler tarafından doldurulması uygundur.

- Araştırma yanıtları ilgili kutucuklar, seçenekli sorularda, tıklanarak; yazılı sorularda ise, gri alandaki boşluğa yazılarak doldurulabilecektir.

- Ayrıca araştırmaya katılan tüm kişi ve kurumlar gizli tutulacak ve araştırma bulguları kimlik belirtmeksizin raporlanacaktır.

- Anket 3 sayfadan oluşmaktadır ve anketi doldurma süresi yaklaşık 15 dakikadır.

- Araştırmanın sağlıklı sonuçlara ulaşması katılımın yüksek olmasına, tüm soruların cevaplanmasına ve cevapların doğru ifade edilmesine bağlıdır.

- Doldurulan anketlerin aşağıdaki e-mail ya da faks adresine gönderilmesi rica olunur.

Değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Prof.Dr.Zeyyat Sabuncuoğlu

Uludağ Üniversitesi

İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

Meltem Polat-Şermet

E-mail: meltemp@hotmail.com

## BEYAZ YAKALILARDA İŞ ROTASYONU UYGULAMASI ANKETİ

1. Firmanızın ortaklık yapısı :
  - %100 Yerli Yatırım
  - Yerli-Yabancı Ortak Girişim
  - %100 Yabancı Yatırım
2. Firmanızın Türkiye içerisinde ya da diğer ülkelerde şubeleri bulunmakta mıdır?
  - Evet
  - Hayır
3. Firmanız kaç yılında kurulmuştur?
4. Firmanızda çalışan toplam personel sayısı ne kadardır?

<b><u>Beyaz yakalılar</u></b>	
<b><u>Mavi yakalılar</u></b>	

5. Firmanızda beyaz yakalılar grubunda aşağıdaki organizasyonel kademelerden hangileri bulunmaktadır?  
(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
  - Üst kademe Yöneticiler
  - Orta kademe Yöneticiler
  - Alt kademe Yöneticiler
  - Yönetici Adayları
  - Teknik Personel
  - Ticari Personel
  - Diğer (lütfen belirtiniz.).....
6. İşletmenizdeki beyaz yakalılara ait ortalama kıdem yılı nedir?
7. Firmanızda beyaz yakalılar düzeyinde iş rotasyonu uygulaması var mıdır?
  - Evet
  - Hayır (Lütfen 21.soruya geçiniz.)

**Aşağıdaki tüm sorularda adı geçen 'çalışanlar' grubu, sadece beyaz yakalıları kapsamaktadır.Soruları lütfen bu grubu göz önünde tutarak cevaplandırınız.**

8. Firmanızda iş rotasyonu çalışanlarınıza yaklaşık kaç yıldan beri uygulanmaktadır?
9. Çalışanlarınıza aşağıda yer alan iş rotasyonu türlerinin hangilerini uygulamaktasınız?  
(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)
  - Bölümler Arası İş Rotasyonu
  - Bölüm İçi İş Rotasyonu
  - Şirket ya da Şirketler Grubu (Holding) içindeki İşletmeler Arası İş Rotasyonu
  - Farklı ya da aynı sektördeki İşletmeler Arası İş Rotasyonu
  - Uluslararası İş Rotasyonu

10. İş rotasyonunu aşağıda yer alan grupların hangileri üzerinde uygulamaktasınız?  
(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Üst kademe Yöneticiler
- Orta kademe Yöneticiler
- Alt kademe Yöneticiler
- Teknik Personel
- Ticari Personel
- Diğer (lütfen belirtiniz.)

11. İş rotasyonu uygulamanızda bir yılda ortalama yaklaşık kaç personel rotasyona tabi tutulmaktadır?

- Ortalama kişi rotasyona tabi tutulmaktadır.
- Bu tür istatistiki veriler tutulmamaktadır.

12. Firmanızda çalışanlarınıza iş rotasyonu uygulamalarının amaçlarını düşünün. Aşağıdakilerden hangi/hangileri bu amaçlar arasında yer almaktadır?(Lütfen Firmanız için en önemli amaç/amaçları işaretleyiniz.)  
Ayrıca, sizin için önem derecesini göz önünde bulundurarak, amaçlar arasında toplam 100 puanı dağıtınız.

- Kariyer Planlama %
- Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme %
- Firma İhtiyacı %
- Örgütsel Bağlılığı Arttırmak %
- Monotonluğu Gidermek %
- Kişisel Potansiyeli, İlgi Alanlarını Ortaya Çıkarmak %
- Çalışanların Sosyal İletişim Alanlarını Genişletmek %
- Hatalı Görevlendirmenin Önüne Geçmek %
- Motivasyon ve İş Tatminini Arttırmak %
- Kişisel Gelişimi Sağlamak %
- Diğer (lütfen belirtiniz.) %

13. Firmanızdaki iş rotasyonu sürecine/uygulamasına ilişkin kararlar, kim veya kimler tarafından alınmaktadır?(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- İş Rotasyonu Karar Alma Komitesi
- Tepe yönetim
- İK Departmanı Müdürü
- İK Departmanı Bölüm Şefleri
- Yeni düşünülen pozisyonun Departman Müdürü
- Çalışanın rotasyona tabi tutulmadan önce bulunduğu (şu andaki) Departman Müdürü

14. Farklı bölümlerde iş rotasyonuna tabi tutulacak çalışanların belirlenmesinde aşağıdaki karar kriterlerinin hangilerinden yararlanıyorsunuz? (Lütfen Firmanız için en önemli kriter/kriterleri işaretleyiniz.)

Ayrıca, sizin için önem derecesini göz önünde bulundurarak, amaçlar arasında toplam 100 puanı dağıtınız.

- Performans Değerlendirme Sonuçlarından %
- Eğitim İhtiyaç Analizi Sonuçlarından %
- Kişilik Envanteri Sonuçlarından %
- Bulunduğu Pozisyondaki Çalışma Süresinden %
- Kıdeminden %

- Kişinin İsteğinden %
- Yaşından %
- Yeni Yöneticisinin İsteğinden %
- Davranışlarından %
- Kariyer Hedeflerinden %
- Bireyin koşullarının İş Rotasyonuna Uygun Olmasından %
- Yeni İşe Adaptasyon Kabiliyetinden %
- Diğer (lütfeñ belirtiniz.) %

15. Firmanızda belirlenmiş olan iş rotasyon süreleri ne kadardır?

- 1 yıldan az
- 1-3 yıl
- 3-5 yıl
- 5 yıldan fazla
- Diğer (lütfeñ belirtiniz.)

16. Yeni teknolojik gelişmeler sonucunda firmanızdaki iş rotasyonu uygulamalarında bir değişiklik oldu mu?

- İş rotasyonu programlarının sayısı arttı.
- İş rotasyonu programlarının sayısı azaldı.
- Herhangi bir değişiklik yaşanmadı.

17. İş rotasyonu uygulaması sırasında karşılaştığınız engeller varsa, aşağıdakilerden hangisi/hangileridir?

(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Çalışandan Kaynaklı Engeller
- Yönetici Kaynaklı Engeller
- Finansal Kaynaklı Engeller
- İş Rotasyonuna Karşı Duyulan Önyargılardan Kaynaklanan Engeller
- Uygulamada herhangi bir engelle karşılaşılmamaktadır.
- Diğer (lütfeñ belirtiniz.)

18. Aşağıda yer alan ifadelere ilişkin görüşlerinizi ilgili alana (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Evet	Hayır
Firmanızda iş rotasyonu uygulamasında çalışanlara yeni işlerine adapte olmalarını sağlayıcı, destekleyici koçluk hizmeti veriliyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanızdaki iş rotasyonu uygulama programları kişisel bazda (her çalışan için ayrı) mı hazırlanıyor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmanızda iş rotasyonuna tabi tutulan çalışanlar, kariyerlerinde hiyerarşik olarak ilerleme olanağı bulabiliyorlar mı?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulaması firmanızdaki her iş ya da pozisyon için uygulanıyor mu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personel ihtiyacınızı karşılarken, iş rotasyonu uygulaması ile yetiştirdiğiniz çalışanlardan yararlanıyor musunuz?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş rotasyonuna karar verildikten sonra, çalışanları yeni işine uyum sağlamaları amacıyla gerekli durumlarda eğitime tabi tutuyor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



## EK 2 : İŞ ROTASYONU TUTUM ARAŞTIRMASI

Aşağıdaki ifadeler, iş rotasyonu konusunda yapılan bir doktora tez çalışmasının araştırma kısmının bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenle, sorulara mümkün olduğunca doğru cevaplar verilmesi önem taşımaktadır. Verilerde kişi ya da firma adı belirtilmeyecektir. İfadeleri aşağıdaki iş rotasyonu tanımı çerçevesinde cevaplayınız:

***İş rotasyonu, 'kişinin, bir/birkaç amaç doğrultusunda kendi işinden ayrılarak farklı bir görevde/pozisyonda çalışması'dır.***

Ayrıca soruları lütfen, firmanızdaki iş rotasyonu uygulamasını göz önünde bulundurarak yanıtlayınız. İlginiz ve görüşlerinizi bizimle paylaştığınız için teşekkür ederiz.

Firmamdaki iş rotasyonu uygulamasından genel olarak memnunum.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulaması beceri ve yetkinliklerimi <u>arttırmamaktadır</u> .	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu bana başkalarını eğitme becerisi kazandırmaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulaması sayesinde iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi olmuştum.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
Bana uygulanan rotasyon programlarının kariyer planlarıma katkısı olmaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonunun genel olarak organize etme becerilerimi geliştirdiğini <u>düşünmüyorum</u> .	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulamasının liderlik becerilerimi geliştirdiğini düşünüyorum.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulaması, firmamı daha çok benimsememi sağlamıştır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu kararlarında, kişisel kariyer planlarım dikkate <u>alınmamaktadır</u> .	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu ile ilgili kararlar alınmadan önce, güçlü ve gelişmeye açık yönlerim İK Departmanı tarafından dikkate alınmaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu iş tatminimi arttırmaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonunun, genel olarak planlama becerilerimi geliştirdiğini düşünüyorum.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulamasının, işletmemdeki diğer çeşitli departmanlara ilişkin bilgi edinmemde faydası <u>yoktur</u> .	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulaması, piyasa koşulları, rakiplerin faaliyetleri vb. gibi işletme dışı konularda da bilgi edinmemi sağlamaktadır	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu ile gelişmeye açık yönlerimi geliştirdiğimi düşünmekteyim.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>

	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulaması iş yaşamımı hareketlendirmektedir.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu hep aynı işi yapmaktan dolayı duyacağım sıkıntıyı gidermektedir.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
Firmamda rotasyon uygulamaları ile doğru pozisyonlara yönlendiriliyorum.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
Firmamda rotasyon sırasında, pozisyonlardaki çalışma sürelerim uygundur.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulaması işteki motivasyonumu arttırmaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulamasının genel olarak karar alma becerilerimi geliştirdiğini düşünmüyorum.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulamasının iletişim becerilerimi geliştirdiğini düşünüyorum.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu, daha çok insan tanımamı ve daha kolay iletişim kurmamı sağlamaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu, ekip çalışması yapabilme becerimi arttırmaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu uygulaması, kişisel performansımı arttırmamaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu, başkalarının iş davranışlarını anlamama ve empati duymama yardımcı olmaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
Benimle ilgili iş rotasyonu planları yapılırken görüşlerim alınmamaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu sayesinde daha önce farkına varmadığım yeteneklerimin ve ilgi alanlarımın farkına varmaktayım.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>
İş rotasyonu, kariyer hedeflerimi, yeteneklerim doğrultusunda gözden geçirmemi sağlamaktadır.	Tamamen katılıyorum <input type="checkbox"/>	Katılıyorum <input type="checkbox"/>	Fikrim Yok <input type="checkbox"/>	Katılmıyorum <input type="checkbox"/>	Kesinlikle Katılmıyorum <input type="checkbox"/>

Aşağıdaki sorulara lütfen yanıt veriniz.

1. İş rotasyonu ile geldiğiniz her bir pozisyonda ilk olarak ne hissediyorsunuz?

(birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- Korku  Heyecan  Bir şey hissetmiyorum  
 Merak  Endişe  Diğer (lütfen belirtiniz.)

2. Kariyerinizin bundan sonraki dönemlerinde rotasyona tabi tutulmak istiyor musunuz? Evet

Hayır

3. Aşağıdaki alanları lütfen doldurunuz.

-Bölümünüz :

-Göreviniz :

-Ne kadar zamandır bu işletmede çalışıyorsunuz? :

-Ne kadar zamandır bu pozisyonda çalışıyorsunuz?:

-Bu firmada çalıştığınız şimdiki göreviniz dışında görev aldığınız başka pozisyonlar oldu mu?Olduysa, lütfen bu pozisyonları belirtiniz:

-Bu zamana kadar kaç kere iş rotasyonuna tabi tutulduunuz?:

-Aşağıda tabi tutulduğunuz rotasyonlarla ilgili bir tablo bulunmaktadır. Rotasyona tabi olmadan ve olduktan sonraki görev ve bölüm bilgilerinizi lütfen gerekli yerlere yazınız.

Rotasyon Sırası	Asıl ait olduğunuz Departman ve pozisyonunuz	Rotasyonla gönderildiğiniz Departman ve pozisyonunuz	Rotasyon süresi
Rotasyon 1			
Rotasyon 2			
Rotasyon 3			
Rotasyon 4			

-Yaşınız : -Cinsiyet :  Kadın  Erkek

-Eğitim Durumunuz:  İlköğretim (İlkokul ve/veya Ortaokul)  Üniversite  
 Lise  Yüksek  
Lisans/Doktora

-Eğitiminizi hangi dalda tamamladınız? Mühendislik  Hukuk,Sosyal Bilimler  
 İşletme, İktisat  Diğer(lütfen belirtiniz.)

Anket burada tamamlanmıştır.İlginiz için çok teşekkürler.



**ÖZGEÇMİŞ**  
**(Cahide Meltem ŞERMET)**

**Doğum Yeri ve Yılı** : Ankara-1976

<b>Öğr.Gördüğü Kurumlar</b>	<b>Başlama Yılı</b>	<b>Bitirme Yılı</b>	<b>Kurum Adı</b>
<b>Lise</b>	1991	1994	Çanakkale Anadolu Lisesi
<b>Lisans</b>	1994	1998	İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi
<b>Yüksek Lisans</b>	1998	2001	İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
<b>Doktora</b>	2002	Devam Etmekte	Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

**Medeni Durum** : Evli

**Bildiği Yabancı Diller ve Düzeyi** : İngilizce-İyi Almanca-İyi

<b>Çalıştığı Kurum (lar)</b>	<b>Başlama ve Ayrılma Tarihleri</b>	<b>Çalışılan Kurumun Adı</b>
1.	2003 2004	Orhan HOLDİNG
2.	1998 2002	İstanbul ÜNİVERSİTESİ
3.	1996 1998	Türk Hava YOLLARI

**Kullandığı Burslar**

1. İstanbul Üniversitesi İşletme İktisatı Ens. Bursu- University of Exeter, United Kingdom, English for Academic Purposes, Nisan-Mayıs-Haziran, 2002.

**Katıldığı Yurt İçi ve Yurt Dışı Bilimsel Toplantılar:**

1. “Türkiye’de Ücret Yönetimi ve Teşvik Programları Uygulamaları ve Çeşitli Avrupa Ülkeleri İle Karşılaştırmalı Bir Araştırma,” Tüzüner, Lale, Polat, Cahide Meltem, 7.Ulusal İşletmecilik Kongresi, Kızılcahamam, Ankara, Kasım 23-26, 2000.
2. “The Comparison Between Employees' Job Satisfaction and Organisational Commitment: an Application of Correspondence Analysis,” Özçelik, Oya, Tüzüner, Lale, Polat, Meltem, Human Resources Global Management Conference, Barcelona, June 20-22, 2001.
3. “İnsan Kaynakları Yönetimine İlişkin Politikaların Belirlenmesindeki Sorumluluk Açısından Türkiye ve Üç Avrupa Ülkesinin Uygunluk Analizi (Correspondence) ile Karşılaştırılması,” Özçelik, Oya, Dündar, Gönen, Polat, Meltem, 10.Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Antalya, Mayıs 22-24, 2002.

22.09.2008

Cahide Meltem ŞERMET