

ROTASYON VE İŞ TATMİNİ İLİŞKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA NİTEL BİR ARAŞTIRMA VE BİR MODEL ÖNERİSİ

Rotation And Job Satisfaction: A Qualitative Research in A Public Organization and A Rotation Model Proposal

Prof. Dr. Oya AYTEMİZ SEYMEN

Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Balıkesir/TÜRKİYE

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8922-666x>

Doktora Öğrencisi. Çiğdem GÖKÇE

Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme, Balıkesir/TÜRKİYE

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6308-8551>

ÖZET

Bu çalışma ile örgütlerde bir iş tasarım tekniği olarak rotasyon uygulamaları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyerek; etkin, verimli ve iş tatmini sağlayacak bir rotasyon modeli sunmak amaçlanmaktadır. Bu çerçevede; öncelikle rotasyon ve iş tatmini kavramları ana hatlarıyla incelenmekte ve rotasyon uygulamasında Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli temel alınarak iş tatminini artıracak unsurlar üzerinde durulmaktadır. Çalışmanın devamında ise, rotasyon ve iş tatmini ilişkisi Vroom'un Beklenti Kuramı ile açıklanmaya çalışılmakta ve bu ilişki çeşitli görgül araştırmalarla desteklenmeye çalışılmaktadır. Son olarak bir kamu kurumunda yapılan nitel bir araştırma ile elde edilen bulgular ışığında bir rotasyon modeli önerisi sunulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Rotasyon, İş Tatmini, Hackman ve Oldham İş Özellikleri Modeli, Vroom Beklenti Kuramı

ABSTRACT

With this study, by examining the relationship between rotation practices and job satisfaction as a job design technique in organizations; It is aimed to provide a rotation model that will provide effective, efficient and job satisfaction. In this framework, first of all, the concepts of rotation and job satisfaction are outlined and factors that will increase job satisfaction are focused on based on Hackman and Oldham's Job Characteristics Model. In the continuation of the study, the relationship between rotation and job satisfaction is tried to be explained with Vroom's Expectation Theory and this relationship is tried to be supported by various empirical studies. Finally, a rotation model proposal is presented in the light of the findings obtained from a qualitative research conducted in a public institution.

Key Words: Rotation, Job Satisfaction, Hackman and Oldham Job Characteristics Model, Vroom Expectation Theory

1. GİRİŞ

Günümüzde insan kaynakları yöneticileri işlerin yeniden tasarlanması ile çalışanların geliştirilmesine, güçlendirilmesine ve böylece etkinlik, verimlilik ve çalışma kalitesinin artmasına çaba gösterirler (Bingöl, 2013, s. 76-77). İş tasarımı, iş ile insan unsurlarını en uygun biçimde birleştirmek amacıyla; işin içeriğinin, niteliklerinin, işe ilişkin ödüllerin ve işin niteliklerinin çeşitli şekillerde düzenlenmesini kapsayan çeşitli tekniklerden oluşur (Benligiray, 2016, s. 91). Burada amaç, iş memnuniyetini ve güdülemeyi sağlamak için işin kapsamında iyileştirici düzenlemeler yapmaktır (DeCenzo, Robbins, & Verhulst, 2017, s. 123). İş tasarımı yöntemleri olarak; rotasyon, iş basitleştirme, iş zenginleştirme ve iş genişletme gibi bilinen ve yaygın kullanılan yöntemler yanında, yeni gelişen çağdaş teknikler ve düzenlemeler de bulunmaktadır (Belias & Sklikas, 2013, s. 85). Bu araştırmada iş tasarımı tekniklerinden "Rotasyon" kavramı üzerinde durulacaktır.

Rotasyon, çalışanların önceden belirlenmiş bir programa göre, benzer beceri gereklerine sahip farklı işlerde ve yine programda belirtilen sürelerde çalıştırılmasıdır. Rotasyon, çalışanların potansiyelini ve kapasitesini artırarak, farklı kariyer yollarını keşfetmelerini sağlar (Zehra, 2015, s. 4), işte monotonluğu ve yorgunluğu önemli ölçüde azaltır (Dhanraj & Parumasur, 2014, s. 683). Rotasyon sürecinde çalışanlar hem işin bütününe görmüş hem de örgütteki diğer çalışma arkadaşlarını ve örgütü tanımış olurlar, farklı işlerde uzmanlaşabilir, bu sayede işlerine ve örgütlerine olan bağlılıklarının ve iş tatminlerinin de artması beklenir (Güney, 2015, s. 108). İş tatmini, çalışanların işlerini olumlu ve mutluluk veren bir duygu olarak değerlendirmelerinin bir sonucudur ve işin özellikleriyle çalışanların istekleri birbirine uyduğu zaman daha kolay gerçekleşir (Davis, 1982, s. 96). Bu bilgiler ışığında doğru ve etkin bir rotasyon yapılanması ile iş tatminini arasında bir ilişki olması beklenebilir. Bu araştırmanın amacı, örgütlerde rotasyon uygulamaları ile iş tatmini ilişkisini irdelemek ve daha etkin ve verimli bir rotasyon uygulamasına yönelik özgün bir model geliştirmektir. Bu amaçla öncelikle araştırmanın tüm değişkenleri kavramsal açıdan incelenmekte ve aralarındaki ilişkiler kuramsal ve görgül boyutlarda değerlendirilmektedir. Makale, kamu örgütlerinde yapılan nitel bir araştırma ile sürdürülmekte ve sözü edilen araştırmanın bulguları kapsamında sonuç ve değerlendirmeler yapıldıktan sonra örgütlerde iş tatminini artıracak bir rotasyon modeli önerisi sunulmaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Bir İş Tasarımı Tekniği Olarak Rotasyon

1970'li yılların sonuna kadar, yönetim bilimi, daha çok biçimsel bir örgüt yapısı içinde, çalışanların davranışlarını anlamaya ve onları rasyonel biçimde yönetmeye odaklanmış; bu dönemde örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi en önemli odak noktası olmuştur (Sayılar, 2005, s. 150). Zamanla örgütsel etkinlik ve verimliliği artırmak kadar çalışma yaşamında kalitenin de artırılması gereği ortaya çıkmış ve bunun için iş ya da görevlerin yeniden tasarlanmasının önemi anlaşılmıştır. İş tasarımı, işlerin nitelik ve yapısını değiştirmeyi ve böylece örgütte iş ve insan ögesini en uygun biçimde birleştirmeyi hedefleyen (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2009, s. 114-115) ve çalışan ile örgütün ihtiyaç ve beklentilerini bütünleştiren yönetsel uygulamalar bütünüdür (Dhanraj & Parumasur, 2014, s. 683). Geçmişte önce işler geleneksel biçimde tasarlanmakta ve ondan sonra bu işlere uygun insanlar seçilmekteydi. Ancak bugünün dinamik ve küresel çevresinde bu yaklaşımın da değişmesi gerekmiştir (Bingöl, 2013, s. 102). Dolayısıyla, çağdaş örgütlerde, birçok çağdaş insan kaynakları uygulaması ile birlikte iş tasarımı; kaliteyi, üretkenliği, verimliliği ve performansı sağlamak için tercih edilen bir strateji olarak önemli bir yer tutmaktadır (Hackman & Oldham, 1976, s. 250). En yaygın kullanılan iş tasarımı teknikleri ise; iş basitleştirme, rotasyon, iş genişletme, iş zenginleştirme, esnek çalışma uygulamaları, kendi kendini yöneten takımlar vb. olarak sayılabilir (Şimşek & Öge, 2015, s. 107). Bu çalışmada sayılan iş tasarımı tekniklerinden rotasyon üzerinde durulacaktır.

Sanayinin ilk yıllarında üretim ön plandayken, ilerleyen yıllarda personelin işi ile arasındaki uyum da önem kazanmıştır. Çalışanların belli bir alanda uzmanlaşmasına dönük sistem, yedek çalışan gereksinimi nedeniyle maliyetli olduğundan, bunun yerine örgütler rotasyonla, çalışanları üretimin tüm kademelerinde çalışabilecek duruma getirerek kişisel gelişimlerine katkıda bulunan bir sistem oluşturmuştur (Hayırlıoğlu & Hayır Kanat, 2015, s. 25). Rotasyon; çalışanları güçlendirmek ve ufuklarını geliştirmek, iş tatmini düzeylerini artırmak, becerilerin çeşitliliğini sağlamak ve böylece örgütsel ve bireysel performansı ve etkinliği yükseltmek amacıyla kullanılan en etkili araçlardan biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır (Al-Nashmi & Almoayad, 2015, s. 47). Rotasyon tanımlarından bazılarını aşağıda yer verilmiştir:

- ✓ Rotasyon, çalışanın yaptığı işe benzer ve/veya aynı becerileri gerektiren bir işi yapmasını sağlayarak monotonluğu ortadan kaldırma sürecidir (Güney, 2000, s. 118).
- ✓ Rotasyon, çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılması sürecidir (Kerman, 2004, s. 15).
- ✓ Rotasyon, iş görenlerin, belirli aralıklarla aynı örgüte ait işyerleri arasındaki hareketidir (Triggs & King, 2000, s. 32).
- ✓ Rotasyon, çalışanların daha fazla beceri, yetenek ve bilgi edinmesini sağlamak amacıyla belirli bir iş, görev veya departmanda bir süre geçirdikten sonra diğer iş, görev veya departmana geçmesini ifade eder (Austin & Lawrence, 2015, s. 184). Örgütlerde uygulanmakta olan rotasyon türleri alanyazında çeşitli ölçütler açısından farklılık göstermekte olup; bu çalışmada Şermet'in (2009) ve Ay'ın (2005) araştırmalarında kullanılan sınıflandırmalar temel alınmıştır.

Tablo 1. Rotasyon Türleri

Uygulama Birimlerine Bağlı Rotasyonu	Bölüm İçi Rotasyon
	Bölümler Arası Rotasyon
	Şirketler Grubu İçinde Rotasyon
	İşletmeler Arasında Rotasyon
	Ülkeler Arasında Rotasyon
Uygulama Süresine Bağlı Rotasyonu	Kalıcı Rotasyon
	Geçici Rotasyon
	Yarı zamanlı Rotasyon
	Stajyerlere Yönelik Rotasyon
	Proje Bazlı Rotasyon
Hiyerarşik Kademeye Göre Rotasyonu	Yatay Rotasyon
	Dikey Rotasyon
	Çapraz Rotasyon
Organizasyonel Kademeye Bağlı Rotasyonu	Mavi Yakalılar İçin Rotasyon
	Beyaz Yakalılar; Yöneticiler, Yönetici Adayları, Teknik personel ve İdari Personel İçin Rotasyon
Sektöre Bağlı Rotasyonu	Üretim Sektörü İçin Rotasyon
	Hizmet Sektörü İçin Rotasyon

Kaynak: (Şermet, 2009), (Ay, 2005).

Uygulama birimlerine bağlı yapılan rotasyon kapsamında; *bölüm içi rotasyon*; çalışanların aynı bölüm içinde uzmanlıklarının artması amacıyla farklı işlerde belirli sürelerle çalıştırılması; *bölümler arası rotasyon*, çalışanların örgütün farklı bölümlerinde farklı uzmanlık, bilgi ve beceri isteyen işlerde çalıştırılarak, sorumluluk ve tecrübe düzeylerinin artırılması; *şirketler grubu içinde rotasyon*, çalışanların, bir holding bünyesindeki farklı şirketler arasında çalıştırılması; *örgütler arası rotasyon*, çalışanların aynı veya farklı alanlarda faaliyet gösteren örgütlerde bir plan dâhilinde çalıştırılması; *ülkeler arası rotasyon*; uluslararası faaliyet gösteren bir örgütün, dünya üzerindeki örgütler ağına bağlı olarak çalışanlarını kendi örgütleri arasında çalıştırmadır.

Uygulama süresine bağlı yapılan rotasyon kapsamında; *kalıcı rotasyon*, çalışanın içinde bulunduğu departmandaki işini değiştirerek süresiz olarak farklı bir departmanda görev alması; *geçici rotasyon*, çalışanın, değişik bakış açıları edinmek üzere, farklı bir birimde veya diğer bir coğrafi bölgede önceden belirlenen bir süre boyunca çalışması; *yarı zamanlı rotasyon*, işgörenlerin kendi işlerinde düzenli olarak belirli zamanlarda çalıştığı ve günün kalan kısmında başka bir birime ya da projeye gittiği; *proje bazlı rotasyon*, çalışanların bir yandan kendi işlerine devam ederken diğer yandan proje bazlı bir işte görevlendirilmesi; *stajyerlere yönelik rotasyon*; stajyerlik aşamasının rotasyon programına eklenmesi olarak açıklanabilir.

Hiyerarşik kademeye göre rotasyon kapsamında; *yatay rotasyon*, çalışanın herhangi bir unvan değişikliği yaşamadan, aynı kademeler arasında iş değişikliğine tabi tutulmasıdır. *Dikey rotasyon*, alt ve üst kademeler arası yukarıya doğru bir uygulamadır ve amaç, çalışanların bir üst kademe için potansiyel olarak görülmelerinden dolayı belli bir süreliğine, terfi kararı verilmeden önce o işi denemeleridir. *Çapraz rotasyon* ise çalışanın farklı bir bölümdeki üst pozisyonda veya bir alt pozisyonda çalıştırılmasıdır.

Örgütsel sınıflandırma kapsamındaki rotasyonda; *mavi yakalılar düzeyinde rotasyon*, özellikle ergonomi sağlama, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılması ve beceri gelişiminin sağlanmasında maliyeti az ve kolay uygulanabilir bir iş başı eğitim metodudur. *Beyaz yakalılar düzeyinde rotasyon*; yöneticiler, yönetici adayları, teknik ve ticari personele yönelik olarak uygulanır.

Sektöre bağlı rotasyon kapsamında; *üretim sektöründe rotasyon*, üretim bandında çalışanların, monotonluklarını giderme, kişisel becerilerini artırma ve işten ayrılmaların önüne geçme amacıyla uygulanmaktadır. *Hizmet sektöründe rotasyon*; adından anlaşılacağı gibi hizmet sektörü örgütlerinde uygulanan ve benzer amaçlarla yapılan rotasyon türüdür.

Rotasyon, etkili bir şekilde planlandığında ve uygulandığında birçok fayda sağlayacaktır (Dhanraj & Parumasur, 2014, s. 683). Rotasyon uygulaması ile yoğun dikkat isteyen ya da tekrarlı nitelikteki tekdüze işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı can sıkıntısı ile psikolojik, zihinsel ya da fizyolojik yorgunluğu önleyerek verimliliği artırmaktır. Bu uygulama ile çalışanların potansiyelinin açığa çıkarılması; farkındalık yaratılması, yeni bilgi, beceri ve yetkinlikler kazanılması; farklı işlerde deneyim kazanarak kendi işlerini

daha anlamlı olarak algılamalarının sağlanması; iş yükünün dengelenmesi (Benligiray, 2016, s. 95), performansın artırılması, zaman ve kaynak kaybının önlenmesi, çalışan kaynaklı hata ve usulsüzlüklerin azaltılması hedeflenmektedir (Oparanma & Nwaeke, 2015, s. 10). Rotasyon sürecinde çalışanlar hem işin bütününe görmüş hem de örgütlerini ve diğer çalışma arkadaşlarını tanımış olurlar. Bunun sonucunda çalışanların işlerine ve örgütlerine olan bağlılıkları da artar (Güney, 2015, s. 108). Rotasyon, işverenler açısından çalışanların becerilerini ve kariyerlerini daha da geliştirmelerine yardımcı olan bir araç iken (Heathfield, 2020), çalışanlar açısından, mevcut becerilerini daha da etkin kullanma ve yeni beceriler geliştirme, diğer iş ve birimlerin görev ve rolleri ile ilgili bilgi edinme, mevcut bilgi düzeyini sürekli artırma, tükenmişliği önleme, yenilenmelerine fırsat verme ve teşvik etme gibi olumlu katkılar ile çalışanların yetkinliğini anlayıp, etkinliğini artırarak örgütün gelecekteki ihtiyaç duyabileceği pozisyonlar için aday havuzu oluşturmaya da katkıda bulunur (Ergün, 2019, s. 18). Ayrıca rotasyon ile tekrarlı işlerin monotonluğu giderildiğinden, rahatsızlıklar, dikkatsizlikler ve kazalar azalmakta; bunun sonucunda kayıp işgünlerinin sayısı azalmaktadır (Şermet, 2009, s. 44). Rotasyon bir iş tasarımı tekniği olması ile birlikte son dönemlerde bir örgütün kültürünü iletmek ve yaymak için bir araç olarak da kabul edilmektedir (Wyk, Swarts, & Mukonza, 2018, s. 92). Ayrıca rotasyon, adalet ve eşitlik algılarını geliştirdiği ve uyumu beslediği için işlerin dengeli ve adil dağılımını sağlaması açısından önemli görülmektedir (Dhanraj & Parumasur, 2014, s. 689).

Bununla birlikte rotasyonun bazı güçlükleri ve sakıncaları da vardır. Rotasyon ile hizmet içi eğitim maliyetleri artar; yeni bir işe/birime geçen çalışanın verimliliği başlangıçta düşük olabilir, mevcut grup üyeleri rotasyon ile gelmiş çalışana gruba kabul etmeyebilir. Ayrıca rotasyon ile gelmiş çalışanların sorularına yanıt vermek, sorunlarını çözmek ve çalışmalarını izlemek ve denetlemek için daha fazla zaman ayırmak gerekebilir (Bingöl, 2013, s. 104-105). Örgütte kıdemli personelin, işlerine 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, rotasyon kararlarına karşı direnç göstermelerine neden olabilmektedir. Deneyimli çalışanlar, yeni becerilere ve bilgiye ihtiyaç duymadıklarını düşündüklerinden rotasyona karşı çıkmakta ve diğerlerini de bu yönde etkileyebilmektedir (Şermet, 2009, s. 81-82).

İyi tasarlanmış işlerin çalışanların; tatmin düzeylerini, performansını, güdülenme seviyelerini ve örgütsel bağlılığı artırdığı bilinmektedir (Garg & Rastogi, 2006, s. 572). Uygulamalara bakıldığında ise; birçok rotasyon uygulamasının başarılı olamadığı görülmektedir. Bu durum başlıca nedenleri olarak; esnek olmamaları ve iş dünyasındaki değişimin artan hızını yakalayabilecek çeşitlilikte tasarlanmamaları sayılabilir. Rotasyon programı, örgütün beşerî, sosyal ve teknik yapısına göre farklılık gösterebileceği için bu konuda tek bir "en iyiyi" bulmak ve uygulamak çok güçtür (Ay, 2005, s. 38). Bu nedenle rotasyon programlarının hazırlanmasında değişmez bir plan oluşturmanın doğru olmayacağını savunanlar da vardır. Örgütler, küreselleşen iş dünyasında ve hızla artan rekabetçi piyasalarda sürekli olarak yeniden yapılanma ve yeni projeler geliştirme gereksinimi içindedirler. Bu nedenle, rotasyon programları belirli aralıklarla gözden geçirilmeli, değerlendirilmeli ve gerekli düzenlemeler ve yenilikler yapılmalıdır (Şermet, 2009, s. 128-129).

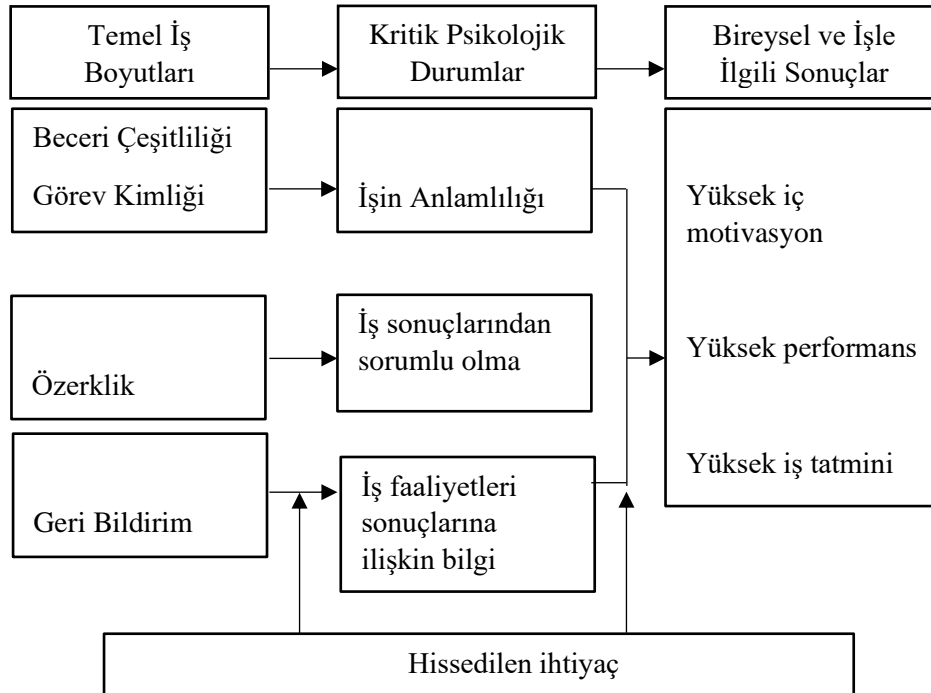
2.2. İş Tatmini ve İş Özellikleri Modeli

Örgütlerin başarısı, çalışanların verimliliği kadar, işlerinden duydukları tatminle de yakından ilişkilidir (Norris & Porter, 2012, s. 290). Örgüt yöneticileri, örgütsel performansın yüksek olması için, işleri cazip kılmalı, çalışanların örgütte uzun süre kalmalarını sağlamalı ve görevlerini en iyi biçimde yapabilmeleri için onları güdüleyebilmelidir. Bu da iş tatmini kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Tor & Esengün, 2011, s. 53). İş tatmini, her dönemde örgütler ve çalışanlar açısından önemli olmakla birlikte (Montañez-Juan, Buades, Miana, Bonnin, & Hernández, 2019, s. 854) bu konuda yapılan ilk yazınsal araştırmalar 1900'li yılların başında yoğunlaşmıştır. Bu dönemde sosyal bilimciler, iş tatmininin kapsamını tespit etmek için iş görenlerin tutum ve davranışlarıyla ilgili birçok araştırma yapmışlardır (Güney, 2017, s. 10-11). Berry (1997)'ye göre, iş tatmininin, özellikle çalışanların duyguları ve deneyimleri ile olan doğrudan ilişkisinin; işleri hakkındaki düşüncelerini etkileyen faktörlerin ve işleri hakkında farklı duygular besleme nedenlerine vurgu yapmış; iş tatmininin sadece çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılanmasıyla değil, kendileri için nelerin önemli olduğu ve onları ne kadar çok istedikleriyle ilgili olduğu ortaya çıkmıştır (İmamoğlu, Keskin, & Erat, 2004, s. 168). İş tatmini çok boyutlu bir kavram olup tek ve benzersiz bir tanım yapmak zor olsa da (Belias & Sklikas, 2013, s. 88) bazı tanımlar aşağıda belirtilmiştir:

- ✓ Hoppock (1935), iş tatminini, bir kişinin işinden memnun olduğunu ifade etmesini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların bileşimi olarak tanımlar (Aziri, 2011, s. 77).
- ✓ Vroom (1967) iş tatminini, çalışanların işlerindeki rolüne karşı duygusal tepkileri olarak tanımlamakta ve işlerine karşı olumlu tepkilerini iş tatmini, olumsuz tepkilerini ise iş tatminsizliği olarak ifade etmektedir (Kök, 2006, s. 293).
- ✓ Locke (1976), iş tatminini, çalışanların iş veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinin yani iş özelliklerinin bir sonucu olarak ortaya çıkan olumlu bir duygusal durum olarak tanımlar (Vallbona & Miro, 2018, s. 39).

Çalışanların işleriyle ilgili tatmin düzeyinin değerlendirilmesi birçok farklı ve karmaşık unsurun dikkate alınmasını gerekli kılar (Robbins & Judge, 2017, s. 118-119). İş tatminini etkileyen *bireysel faktörler*, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, yetenek, kişilik, medeni durum ve statü, zekâ vb. iken; *örgütsel faktörler*, ücret, terfi olanakları, takdir, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler ve çalışma koşulları, iş güvenliği, iletişim vb. olarak sıralanabilir (Topal & Şahin, 2017, s. 32). İş tatmini; içsel ve dışsal boyutta ele alınması gereken bir kavramdır. İşten elde edilen maddi ve manevi çıkarlar ile işgörenlerin beraberce çalışmakta olduğu arkadaş gruplarından zevk alması ve bir eser meydana getirebilmenin sağladığı mutluluk yanında işinde bağımsızlık derecesini algılama, iş performansından memnun olma ve işinde başarı hissini yaşama gibi unsurlar *içsel tatmini* oluştururken, *dışsal tatmin* finansal kazanımlar, ücretlendirme, yan ödemeler ve çalışma şartlarından oluşmaktadır (Metem & Karahan, 2014, s. 18). Yüksek düzeyde iş tatmini ile üretkenlik, performans, katılım, örgütsel bağlılık, yaşam kalitesi ve güdülenme düzeyi artarken; iş devamsızlık ve işgücü devir oranlarında da azalma sağlanacaktır (Montañez-Juan, Buades, Miana, Bonnin, & Hernández, 2019, s. 854).

Howell ve Dipboye (1986)'ya göre, iş tatmini bir tutum olarak, güdülemeden farklı olmasına karşın, alan yazında iş tatmininin sistematik bir biçimde incelenmesinde güdüleme kuramlarından yararlanılmıştır (Yüksel İ. , 2005, s. 294). İş tatminini açıklayan bu kuramların yanında, Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli de iş tatminini açıklamaya çalışan önemli kuramlardandır (Toker, 2007, s. 94). Bu çalışmada Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ele alınacaktır. Hackman ve Oldham, 1975 yılında, iş tatmininin nedenlerini açıklayan "İş Özellikleri" modelini ortaya atmışlardır. Bu model, işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim boyutları üzerine kurulmuştur (Hackman & Oldham, 1975, s. 160).



Şekil 1. İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Hackman ve Oldham İş Özellikleri Modeli (Hackman & Oldham, 1976, s. 256).

Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri Modeli ile belirlenen işin beş temel boyutu: *Beceri çeşitliliği*; işgörenin iş yerinde çeşitli beceriler gerektiren farklı işler yapması, *görev kimliği*; işgörenin işin tüm süreçlerinde sorumluluğunun olması ve baştan sona o işi ilgili işgörenin yapması, *görevin önemi*; işin, işgören, örgüt ve diğer insanların yaşamları veya çalışmaları üzerinde ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğu, *özerklik*; iş görenin, işin planlanması ve uygulanmasında kendi başına (Cascio, 1992, s. 420), özgür ve bağımsız karar verme ve takdir hakkında sahip olma derecesi, *geribildirim*; yöneticinin, iş görenlere işin sonuçları ile ilgili doğrudan ve net bilgi vermesidir (Hackman & Oldham, 1976, s. 257-258). Belirtilen temel iş özellikleri ile işinde karşı karşıya gelen bir insan, her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşar ve bu durum, insanın işine güdülenmesini ve dolayısıyla hem kendisi hem de çalıştığı iş yeri açısından olumlu ve istendik iş davranışlarında bulunmasını sağlar (Bilgiç, 2008, s. 68). İş özellikleri modeline göre, bir işte içsel güdülenmenin sağlanması ve bu durumun kalıcı olabilmesi için gerekli üç anahtar psikolojik durum vardır; *işin anlamlılığı*; çalışanın işini hem kendisi hem de başkaları için (Blanz, 2017, s. 2-3) anlamlı ve değerli bulmasını, *işin sonuçlarından sorumlu olma*; çalışanın yaptığı işin sonuçlarından sorumlu olması ve sorumlu hissetme derecesini, *iş faaliyetleri sonuçlarına ilişkin bilgi sahibi olma*; çalışanın, işe ilişkin sonuçları bilme ve anlama derecesini ifade eder (Hackman & Oldham, 1975, s. 162). Söz konusu psikolojik durumların üçü de mevcut olduğunda, güdülenme düzeyi de en yüksek düzeyde olacaktır (Hackman & Oldham, 1976, s. 256). Bu psikolojik durumlar, gerçekte insanların kişilik özellikleri ve iç yapılarıyla ilgili olmakla birlikte, yönetsel açıdan yapılması gereken şey bunları güçlendirecek işleri tasarlamaktır (Kaşlı, 2017, s. 161).

Hackman ve Oldham (1975;1976), yaptıkları çalışmalarla belirledikleri bu temel iş özelliklerinin ve psikolojik durumların (Hackman & Oldham, 1976, s. 256) yüksek olduğu durumlarda çalışanların yüksek iç güdülenme ve performansla çalıştıklarını; iş tatminlerinin yüksek olduğunu, işe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarının ise azaldığını ortaya koymuşlardır (Utaş, Çinko, & Işıl, 2017, s. 10-11). Çalışan anlamlı bulduğu bir işin sonuçlarından tamamen sorumlu hissediyor ancak ne kadar iyi bir performans gösterdiğini öğrenemiyorsa ya da performans sonuçlarından haberdar ancak görevi önemsiz ve değersiz görüyorsa veya işe karşı sorumluluk hissetmiyorsa güdülenme düzeyinin yüksek olması beklenmemektedir (Hackman & Oldham, 1976, s. 256). Hackman ve Oldham kişi ve iş uyumunu sağlamak amacıyla işlerin, çalışanların özellikleri dikkate alınarak yeniden tasarlanması ve iş içeriklerinin değiştirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. İşlerin yeniden tasarlanması ile sağlanacak kişi ve iş uyumu ile de yüksek çalışan motivasyonu, iş tatmini ve örgütsel verimlilik elde edilecek (Demirbaş, 2008, s. 11), hem örgütsel hedeflere ulaşmada proaktif bir bakış açısı yakalanmış olacak hem de işler daha anlamlı hale getirilecektir (Garg & Rastogi, 2006, s. 582). Buradan hareketle çalışmamızda rotasyon modeli geliştirirken, iş özellikleri modelinden yararlanılmaktadır.

2.3. Rotasyon ve İş Tatmini İlişkisi

Çalışmanın temel varsayımı, örgütlerde uygulanan rotasyonun çalışanların iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yaratacağı yönündedir. Melone (1990) çalışan tatmin sorunu ile bilişsel yaklaşımlar ve beklenti kuramı arasında ilişki kurmaya çalışmış ve bu sorunun çözümünün bilişsel modellerden çok beklenti kuramı kapsamındaki modellerle açıklanabileceğini belirtmiştir (Şeker, 2014, s. 16). Buradan hareketle, rotasyon ve iş tatmini ilişkisinin açıklanmasında, "Beklenti Kuramı"ndan yararlanılabilir (Newstrom & Davis, 1993, s. 153). Victor Vroom (1964)'a göre "Beklenti Kuramı" güdülemeyi, bireysel ihtiyaçlara göre değil, bireyin amaçları ve tercihleri ile bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaktadır (Güney, 2017, s. 326). Kuramın üç temel unsuru; beklenti araçsallık ve değer kavramlarından oluşmakta (Simone, 2015, s. 20) ve bu üç unsur arasındaki etkileşim güdülemeyi belirlemektedir. Bir bireyin belirli bir görevi yerine getirmesi ve güdülenebilmesi için, yeterince çaba gösterdiğinde istenen performans düzeyini elde edebileceğine inanması gerekir (Lambright, 2010, s. 377). Bu üç unsur aşağıdaki gibi açıklanabilir:

- Beklenti, harcanan çaba sonucunda arzulanan performans ve ödüllere ulaşabilme olasılığıdır (Jeston, 2012, s. 3). Çalışanların yapabilecekleri konusunda farklı beklentileri ve özgüven düzeyleri vardır. Yönetimin görevi, çalışanların ihtiyaçlarını keşfetmektir (www.ifm.eng.cam.ac.uk).
- Araçsallık, belirli bir performans sonucunun onların beklenen bir ödülü almalarına yol açacağı algısıdır (Lloyd & Mertens, 2018, s. 30). Bu konuda da çalışanlar yönetime güvenebilmelidir.

- c. Değer, çalışanların sonuçlar ve ödüller hakkında sahip oldukları olumlu duygusal yönelimleri ifade eder (Simone, 2015, s. 20). Bir çalışan için değer, ücret, terfi ve kişisel çıkarlar gibi dışsal faktörler olabilirken başka bir çalışan için ise iş tatmini gibi içsel faktörler olabilir (Jeston, 2012, s. 3).

Yazında rotasyon iş tatmini ilişkisini inceleyen çalışmalara da başvurulabilir: Kılıç (2008)'de, rotasyon ve iş tatmini ilişkisini çalışan beklentileri ve örgütsel beklentiler açısından incelemiş ve işgören beklentileri arasında monotonluğun azalmasının önemine işaret etmiştir. Aynı çalışmada, rotasyon uygulaması sonunda örgütün beklentilerinin başında ise çalışanlarının iş tatminlerinin artması gelmektedir (Kılıç E. , 2008, s. 36-39). Judge ve Watanabe (1993) tarafından, iş tatmininin, her çalışanın kişisel refahı ve kişisel tatmini ile bağlantılı olduğunu iddia edilmiş ve rotasyonun iş tatmini artırdığını belirtilmiştir (Georgantza & Samanta, 2017, s. 42).

Rotasyonun iş tatmini üzerindeki olumlu bir etki yaratacağı tezi, bazı görgül bulgularla da desteklenmektedir: Ho, Chang, Shih ve Liang (2009, rotasyonun çalışanların kariyerleri ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler sağlayarak iş tatminini artırdığını (Ho, Chang, & Liang, 2009); Kaymaz (2010), rotasyonun monotonluğu azaltan, bilgi, beceri ve yetkinlikleri artırıcı ve sosyal ilişkileri geliştiren özellikleri nedeniyle güdülenme düzeyini artırdığını (Kaymaz, 2010); Mohan ve Gomathi (2015), rotasyon ile çalışan gelişimi arasındaki ilişkiyi inceledikleri araştırmalarında, rotasyon ile iş tatmini arasında pozitif yönde önemli bir ilişki olduğu ve rotasyonun, çalışanın bilgi, beceri ve tutumlarında böylece de iş tatminin de olumlu yönde bir etkide bulunduğunu (Mohan & Gomathi, 2015); Zehra (2015), çalışan performansı üzerindeki etkisini incelediği araştırmasında rotasyon ile çalışan tatmini, örgüte bağlılık ve işe katılım düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu (Zehra, 2015); Georgantza ve Samanta (2017), araştırmalarında rotasyon ve iş tatmini arasında yüksek anlamlılık düzeyinde pozitif bir korelasyon bulunduğunu (Georgantza & Samanta, 2017); Huang (1999), rotasyon ile çalışanlar için olumlu bir deneyim veya arzu edilen bir sistem olduğunu ve rotasyon ile çalışanların iş dünyasında hayatta kalmaya çalışırken işlerine gelişimsel ve uzun vadeli bir bakış açısına sahip olabildiklerini ve bu konuda Hackman and Oldham (1975)'de belirttiği gibi çalışanın işinde kişisel anlam bulabilmesinin önemli olduğunu (Huang, 1999); Wyk, Swarts ve Mukonza (2018), rotasyon ve algılanan iş tatmini ilişkisini incelemiş; iş tanımlarının, iş gerekliliklerinin, rol tanımlamalarının, çalışma koşullarının ve çalışan seçimlerinin rotasyonun başarısında önemli olduğunu tespit etmişlerdir (Wyk, Swarts, & Mukonza, 2018). Bu araştırmaların tersine Mohsan, Nawaz ve Khan (2012)'de rotasyon ve bağımlı değişkenler olan çalışan bağlılığı ve işe katılım arasında anlamlı ancak zayıf bir korelasyonu olduğunu; güdülenme ile rotasyon arasındaki korelasyon katsayısının beklentinin aksine negatif bir sonuç verdiğini öne sürmüşlerdir (Mohsan, Nawaz, & Khan, 2012).

Bu noktada, iş tatmininin açıklanmasında yol gösterici olan ve özellikle araştırmamızda yer verilen İş Özellikleri Modeli ve boyutları, rotasyon-iş tatmini ilişkisinin açıklanmasında da yardımcı olacaktır. İyi tasarlanmış işler, iş tatminini artıracaktır (Abid, Sarwar, Imran, Jabbar, & Hannan, 2013, s. 2). Hackman ve Oldham (1975)'in, iş özellikleri kuramına göre işin özellikleri; beceri çeşitliliği, görevin kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olarak belirlenmiş olup; iş ne ölçüde bu özellikleri taşıyorsa, işgören de o ölçüde yüksek motivasyona, üstün başarı derecesine ve tatmin düzeyine erişebilecektir (Eren, 2015, s. 549). Yukarıdaki açıklamalardan hareketle, günümüzde hem kamu hem de özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin, çalışanların yeni beceriler kazanmalarına, bunları geliştirmelerine ve kendilerini çağın gereklerine uygun ve dinamik tutmalarına yardımcı olan, iyi tasarlanmış rotasyon programlarına gereksinim duyduğu söylenebilir.

3. YÖNTEM

Çalışmanın amacı; örgütlerde rotasyon uygulamaları ile iş tatmini ilişkisini irdelemek ve daha etkin ve verimli bir rotasyon uygulamasına yönelik özgün bir model geliştirmektir. Nitel yöntemle yapılacak olan çalışmadan elde edilen sonuçların ve sunulacak modelin, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren örgütlere ve araştırmacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Araştırma alanına giren tüm değişkenler kontrol altında tutulamayacağından ve ön kabullerin görgül çalışmalar için geçerli olacağı bilgisinden yola çıkarak (Şencan, 2007, s. 29); çalışmada araştırmaya katılanların farklı kültürel özelliklere sahip olmasının ve demografik açıdan tam bir denklik içinde olmamasının etkisi göz ardı edilerek rotasyon uygulamaları ile iş tatmini arasında bir ilişki olduğu varsayılmıştır.

Çalışmanın örnekleme; Türkiye genelinde faaliyet gösteren bir kamu kurumunun çeşitli bölgelerinde çalışan, zorunlu rotasyona tabi ve en az bir kez rotasyona tabi olmuş 23 teknik personelden oluşmuş; ancak 3 katılımcı kapsam dışı olduğundan örneklemeden çıkarılmıştır. Araştırmanın amacına en uygun örnekleme



ulaşılabilmesi için amaçlı örnekleme yöntemine başvurulmuş ve sonrasında istenen nitelikleri taşıyan diğer katılımcılara ulaşmada bu katılımcılar bilgi kaynağı olarak kullanılarak kartopu örnekleme yolu ile katılımcılara ulaşılmıştır (Balcı, 2004, s. 90). Yarı yapılandırılmış görüşme formu ile yürütölen çalışmada görüşmeler içinde bulunduğumuz Pandemi koşullarından ve örnekleme oluşturan çalışanların farklı coğrafi bölgelerde çalışıyor olmalarından dolayı yüz yüze, telefonla veya göröntölü görüşme (Zoom, MS Teams) gibi yollarla yapılmıştır. Her bir görüşme ortalama 30-50 dakika arasında sürmüştür.

Bu nitel çalışmada görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu teknik, sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda en yaygın kullanılan teknik olmasının yanı sıra; bireylerin deneyimlerine, tutumlarına, görüşlerine, şikâyetlerine, duygularına ve inançlarına ilişkin bilgi elde etmede de oldukça etkilidir (Yıldırım & şimşek, 2004, s. 105). Bu bağlamda yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak derinlemesine bilgi elde edilmeye çalışılmıştır. Derinlemesine görüşme türünde katılımcılara yöneltilen sorular genel bir çerçeve çizmek için hazırlanır, verilen yanıtlara bağlı olarak görüşmeci tarafından yeni sorular ve ara sorular sorularak görüşme sürdürölür (Aziz, 2008, s. 85). Görüşme formunda; demografik özellikler, rotasyon ile ilgili sorular, iş tatmini ile ilgili sorular ve son olarak öneri bölümünde oluşan sorular yer almaktadır. Teknik personele yöneltilen sorular aşağıdaki gibidir:

- ✓ Rotasyon uygulaması sizce gerekli midir? Neden?
- ✓ Rotasyon almanızın iş hayatınız ve sosyal hayatınız üzerinde olumsuz etkileri olmuş mudur? Bunlar nelerdir?
- ✓ Hangi tür rotasyona tabi oldunuz?
- ✓ Rotasyon uygulamasının size sağladığı/sağlayacağı olumlu etkiler nelerdir?
- ✓ Rotasyonunuz sırasında karşılaştığınız/karşılaşabileceğiniz güçlükler nelerdir?
- ✓ İşiniz ile ilgili olarak hangileri size daha yüksek iş tatmini sağlar?
- ✓ Daha etkin, daha verimli ve tatmin edici bir rotasyon uygulaması için neler önerirsiniz? Ulaşılan verilerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, kodlanması ve temalara ayrılmasında bilgisayar programları etkili bir araç olarak değerlendirilmektedir (Creswell, 2009, s. 188). Dolayısıyla elde edilen veriler bilgisayar ortamında Excel programına aktarılmış ve araştırmaya katılanların vermiş olduğu yanıtlar benzerlikleri bakımından gruplandırılmış; içerik analizi kullanılarak çözümlenmiş ve yorumlanmıştır. İçerik analizi için güvenilirliğinin belirlenmesi amacıyla *Güvenilirlik= Görüş Birliği / (Görüş Birliği+Görüş Ayrılığı)* formölü kullanılmış olup, güvenilirlik için %70'in üzerinde bir sonuç çıkması beklenmektedir (Miles & Huberman , 1994, s. 64). Bu hesaplamaya göre güvenilirlik %85 bulunmuştur.

4. BULGULAR VE TARTIşMA

Araştırma bulguları, demografik özellikler belirlendikten sonra, rotasyonla ilgili genel özellikler, rotasyonun olumlu etkileri, rotasyon sürecinde karşılaşılan güçlükler, iş tatmini ve öneriler bölümü olmak üzere beş ana tema kapsamında incelenmiştir. İçerik analizi sonucu elde edilen sayısal verilerin yanı sıra doğrudan alıntılarla nitelikli bir değerlendirme yapılması amaçlanmıştır.

4.1. Demografik Bulgular

Araştırma sonucu elde edilen bulgular ile içerik analizine başlanmadan önce katılımcıların demografik özellikleri tanımlanmıştır. Bu bilgilere göre katılımcıların yaş ortalaması 37,8 olup bunların 18'i erkek ve 2'si kadın olup; 3'ü bekar ve 17'si evlidir. Ayrıca 20 katılımcıdan 3'ü yüksek lisans mezunu ve 17'si lisans mezunudur ve ortalama kurum deneyimi 11,05 yıl olarak hesaplanmıştır.

4.2. Rotasyon ile İlgili Genel Bilgiler

Bu bölümde öncelikle katılımcıların rotasyona bakış açıları, yaşadıkları rotasyon deneyimleri ve hangi tür rotasyona tabi tutuldukları incelenmiştir. İlk olarak katılımcılara "*Rotasyon uygulaması sizce gerekli midir? Neden?*" sorusu yöneltilmiştir. Verilen yanıtların sıklık derecelerine ait bilgiler Tablo-2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Rotasyonun Gerekliliği İle İlgili Bilgiler

Rotasyon uygulaması sizce gerekli midir?	Sıklık (N=20)
Gereklidir	17
Gerekli değildir	3

Elde edilen sonuçlara göre, katılımcıların %85 gibi büyük bir bölümü rotasyon uygulamasını gerekli görmüştür. Bunun nedenleri ile ilgili olarak; F kişisi, “*Personelin dönüşümü ve tecrübeli personelin bilgilerinin paylaşımı ve kurum içinde monotonluğun ve sıkıcılığın ortadan kalkması için gereklidir. Kadrolaşma olmamalı ve yıllarca aynı personel aynı yerde çalışmamalıdır*”; S kişisi, “*İşler alışıldığı şekilde yürüdüğünde, bir döngüye girilir, hiç sorun çıkmaz hayat bir monotonluğa girer. Aynı işe farklı gözlerden bakıldığında durum değişir; bakış açısını değiştirmek adına gerekli bir uygulama olacağını düşünüyorum*”; D kişisi, “*Doğu bölgelerinde teknik personel eksik olduğu için, işlerde sorunlar yaşanabiliyor. Bölgeleri tanıyıp, görmek de önemlidir. Uygulama farklılıkları öğrenilir*”; E kişisi, “*Monotonluğun giderilmesi ve bölgelerin tanınması kurumun bütünü için gereklidir. Ancak adil ve hakkaniyetli olmalıdır. Uzmanlaşmaya da engel olmamalıdır*”; T kişisi, “*Ülkemiz 7 bölgeden oluşmakta, her coğrafya ve kültürler farklı, bunları tanıyıp, onlarla empati kurabilmek, büyük bir kazanımdır*”; U kişisi “*Memurların adil ve ait bir şekilde çalışıp her bölgeyi görmesi açısından gereklidir diye düşünüyorum. Sürekli aynı bölgede çalışmak monotonluk yaratır. Bölge değişikliği yenilik getirir ve kişiye heyecan ve yeni bir sayfa açmasını sağlayarak, gidilen bölgeye de yeni bir kan sağlayacağından faydalı olur*” ifadelerini kullanmışlardır. İfadelerden çıkarılan sonuçlara göre rotasyonun gerekli olduğunu düşünenler; monotonluk, kurumun tamamının tanınması ve kurumla bütünleşme, kadrolaşmanın önüne geçilmesi, personelin adil ve dengeli dağılımı konularına vurgu yapmışlardır. Rotasyon uygulamasının gerekli olmadığını düşünenler ise;

B kişisi, “*Rotasyon ile bir çalışan zorunlu olarak başka bir ile atanıyor. Bu da çalışana uyum, aile, performans, maddi sıkıntılar gibi birçok zorluk yaşıyor. Ayrıca yönetmelik gereği kurumumuzda sadece 2007 Aralık sonrası giren personeller rotasyona tabi, bu tarihten önce girişi olanlar rotasyondan muaf bunun adaletsiz ve etik dışı bir durum olduğunu düşünüyorum*”; P kişisi, “*Zorunlu rotasyon insanın üzerinde büyük bir baskı yaratıyor ve bu da işine yansıyor*” ifadelerini kullanmışlardır. Bu katılımcıların ise mevcut düzenin bozulmasının getireceği olumsuz sonuçlar ile zorunlu rotasyonun zorlayıcı psikolojik etkilerine vurgu yaptığı görülmüştür.

Bu bölümde ikinci olarak katılımcılara; “**Rotasyon almanızın iş hayatınız ve sosyal hayatınız üzerinde olumsuz etkileri olmuş mudur? Bunlar nelerdir?**” sorusu yöneltilmiştir. Alınan yanıtlardan bazıları aşağıda verilmiştir. I kişisi, “*Uyum ve alışma problemleri yaşıyor; ayrıca çocuklarda bu durum daha önemli oluyor, eğitimleri aksaklığa uğruyor*”; M kişisi, “*Rotasyon sürecindeki belirsizlikler ve tercihler konusundaki sınırlar çalışanı olumsuz etkiliyor. Ayrıca bir anne olarak çocuklarım çok küçükken rotasyona tabi olmuştum bu beni çok zorladı, mevcut düzenin bozulması, diğer aile üyeleri, akrabalar ve sosyal çevreden uzaklaşmak duygusal olarak çocuklarımı büyütürken beni çok etkiledi*”; R kişisi, “*Kalıcı bir düzen kuramamak zor, aidiyet duygusunun yerleşmesinde olumsuz etkileri oluyor. Var olan düzenin bozulması ve uyum sorunları yaşıyor*”; U kişisi, “*Rotasyonun olumsuz etkisini yaşamadım*”; C kişisi, “*Ben rotasyon uygulamasını bildiğimden kendimi bunun için hazırlamıştım ayrıca bekâr olmamdan kaynaklı da olabilir tabi, ama çok büyük zorluklar yaşamadım. Ancak mevcut düzenin bozulması ve uyum problemleri yaşanabilir*”; E kişisi, “*Özellikle aile hayatında düzenin bozulması ve bundan kaynaklı adaptasyon ve uyum sorunları yaşıyor. Her bölgede uygulamalar farklı olduğu için buna da uyum da zor, bu da iş ve sosyal yaşamı etkiliyor. Zorunluluk durumu zorlayıcı bir duygu hissettiriyor*” ifadelerini kullanmışlardır. Buradan çıkarılan sonuç ise genel olarak uyum, alışma, aile ve çocukların eğitim düzeninin değişmesi, bölgeler arası uygulama farklılıkları, kariyerin kesintiye uğraması gibi konularda olumsuz deneyimlerin yaşandığıdır.

Üçüncü olarak katılımcıların kaç kez rotasyona tabi oldukları ve hangi tür rotasyona tabi tutuldukları araştırılmış; 14 kişi 1 kez, 5 kişi 2 kez ve 1 kişi 3 kez rotasyona tabi olduğunu belirtmiştir. Kurum yönetmeliği gereği rotasyon şartları belirlenmiş olup; rotasyon yönetmeliğinin yürürlüğe girdiği tarihten sonra işe başlayanlar kapsama alınırken, ilgili tarihten önce işe başlayanlar kapsam dışı bırakılmıştır. İlgili yönetmelikte Türkiye üç bölgeye ayrılmıştır: İstanbul, Ankara, İzmir, Kocaeli, Bursa, Antalya, Adana, Balıkesir, Manisa ve Denizli 1. Bölge olarak adlandırılmış ve görev süresi sekiz yıl olarak belirtilmiştir. Hatay, Trabzon, Kastamonu, Nevşehir, Zonguldak, Konya, Kayseri, Edirne, Samsun ve Gaziantep 2. Bölge olarak adlandırılmış ve görev süresi altı yıl olarak belirtilmiştir. Siirt, Kars, Diyarbakır, Van, Erzurum ve Malatya ise 3. Bölge olarak adlandırılmış ve görev süresi dört yıl olarak belirtilmiştir. Yapılan araştırma, kamu kurum çalışanları ile yürütüldüğünden dolayı rotasyon türlerinden; uygulama birimlerine bağlı rotasyon, süreye bağlı rotasyon ve hiyerarşik kademeye göre rotasyon türleri dikkate alınmıştır. Buna göre; katılımcıların tamamı uygulama birimlerine bağlı rotasyon kapsamında bölümler arası ve bölgeler arası

rotasyona, süreye bağlı rotasyona kapsamında geçici rotasyona ve hiyerarşik kademeye göre rotasyon kapsamında yatay rotasyona tabi olmuşlardır. Katılımcılardan sadece 4'ü dikey rotasyona da tabi olmuşlardır.

4.3. Rotasyonun Olumlu Etkileri

Bu bölümde katılımcılara; “*Rotasyonun size sağladığı/sağlayacağı olumlu etkiler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiştir. Elde edilen veriler aşağıdaki tablo belirtilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Rotasyonun Olumlu Etkileri İle İlgili Düşünceleri

Rotasyonun size sağladığı/sağlayacağı olumlu etkiler nelerdir? (N=20)	Evet	Hayır	Kısmen
Bilgi beceri ve yetenek düzeyimi artırdı/artırabilir.	15	3	2
Gerçek potansiyelim ortaya çıkmasını sağladı/sağlayabilir.	3	6	11
Monotonluğun yarattığı can sıkıntısını giderdi/giderebilir.	13	0	7
Bana işimde yenilenme fırsatı verdi/verebilir.	10	4	6
Kurumun/İşletmenin diğer bölümlerini de yakından tanımış oldum/olabilirim.	18	0	2
Yeni çalışma arkadaşları edinerek daha sosyalleştim/sosyalleşebilirim.	8	4	8
Kuruma/işletmeye olan bağlılığım arttı/artabilir.	0	17	3
Kazandığım deneyimlerle daha iyi bir kariyer ve ücret getirisi elde ettim/edebilirim.	0	18	2

Rotasyon sayesinde “Bilgi, beceri ve yetenek düzeyimi artırdı/artırabilir” diye düşünenler katılımcıların %75’ini oluşturmuştur. Bu konuda; U kişisi, “*Özellikle de kamuda taşrada işleyişlerde farklılıklar oluyor; bunları görüp deneyimlemek de bilgi beceri ve yetenek düzeyini artırıyor*”; N kişisi, “*Doğu bölgelerinde imkânlar çok kısıtlı, bölge potansiyeli ve ölçeği küçük, ekonomisi, turizmi küçük ama rotasyon ile geldiğim bölge 1. Bölge ve daha büyük imkânlar söz konusu dolayısıyla burada daha çok şey öğrenme şansım oldu*”; H kişisi, “*Tecrübe arttığı için bilgi ve beceri seviyesinde artış oluyor*” ifadelerini kullanırken bunların karşısında katılımcıların %25’lik bölümünden A kişisi, “*Amirler ve çalışma arkadaşları ile ilgili olduğunu düşünüyorum. Bölgenin oturmuş bir sistemi varsa, uzman kişiler varsa ve onlarda bunları paylaşmaya istekli olursa bu bilgi beceri ve yetenek düzeyi artar*”; R kişisi, “*Bütün bölgelerdeki iş aynı olduğu için bunu sağladığını düşünmüyorum. Yer değişikliğinden kaynaklı moral bozukluğu verimi düşürür*” yönünde görüş bildirmişlerdir.

Rotasyon, “Gerçek potansiyelim ortaya çıkmasını sağladı/sağlayabilir” konusunda katılımcıların %15’i evet, %30’u hayır ve %55’i kısmen ifadesini tercih etmiştir. H kişisi, “*Potansiyel zaten var olan bir şey olduğu için onun kullanılması ve ortaya çıkması kişinin kendindedir. Amir de buna destek verirse ortaya güzel bir sonuç çıkar*”; I kişisi “*Bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olarak gittiğim bölgede de oturmuş bir sistem ve düzen olduğu için kendimi gösterebildim. Bu konuda gidilen yerdeki çalışma arkadaşları ve amirlerde çok etkili oluyor*”; T kişisi, “*Bunun kişinin içinde olan bir şey olduğunu düşünüyorum, kişilik özellikleri ile ilgili olduğunu düşünüyorum, dolayısıyla doğrudan rotasyon ile ilgili olduğunu düşünmüyorum*”; U kişisi, “*Bu konuda amir etkisi, desteği ve yönlendirmesi de çok önemli*”; E kişisi, “*İş ahlakı ve potansiyel kişinin zaten kendinden vardır, bunu ortaya çıkarmak kişinin kendi elindedir. Tabi amir ve çalışma arkadaşları da bu konuda çok etkilidir*” şeklinde görüş bildirmişlerdir. Sonuç olarak rotasyonun bilgi, beceri ve yetenek düzeyini artırdığı görüşü hâkim olmakla birlikte, çalışanların gerçek potansiyelinin ortaya çıkma durumu daha çok kişinin kendisi, amirler ve çalışma arkadaşları ile ilişkilendirilmiştir.

Rotasyon, “Monotonluğun yarattığı can sıkıntısını giderdi/giderebilir” diyenler katılımcıların %65’ini oluştururken, %35’lik bölümü ise rotasyonun monotonluğu kısmen giderebileceği yönünde yanıt vermişlerdir. Buradan çıkarılacak sonuç ise, rotasyonun monotonluğu önlediği yönündeki görüşlerin baskın olduğudur. D kişisi, “*Aynı işi yıllarca yapmak can sıkıntısı ve mental bir yorgunluk yaratıyor rotasyonla bu giderilebilir*”; J kişisi, “*Monotonluğun giderilmesi, rotasyonun ana amaçlarından biri diye düşünüyorum hem bölge içi hem bölgeler arası rotasyon monotonluğun giderilmesinde faydalıdır*”, R kişisi, “*Değişim kişilerde farklı etkiler yapabilir, ama genel olarak düşünürsek çalışanlara yenilik katması, yeni çalışma arkadaşları ile çalışma fırsatı vermesi açısından faydalıdır. Yıllarca aynı bölgede aynı işi yapmaktansa farklı bir bölgede farklı uygulamaları görmek, aynı işe farklı açılardan bakmak güzeldir*” şeklinde yorumlar yapmışlardır.

Rotasyon, “Bana işimde yenilenme fırsatı verdi/verebilir” ifadesi ile ilgili olarak katılımcıların %50’si evet, %20’si hayır ve %30’u kısmen yanıtını vermiştir. Rotasyon ile yeni bir bölge tecrübe etmenin yenilenme fırsatı verdiğini düşünenler çoğunlukta olmakla birlikte, bunu gidilen bölgedeki amirlerin yaklaşımı ve bakış açıcı, çalışma arkadaşları, kültürel ve sosyal etmenler ile çalışanın kendinden kaynaklı özelliklerle de ilişkilendirenler söz konusudur. I kişisi, “*Bilgi birikimi ve tecrübeye sahip olarak gittiğim bölgede de oturmuş bir sistem ve düzen olduğu için kendimi gösterebildim. Bu konuda gidilen yerdeki çalışma arkadaşları ve amirlerde çok etkili oluyor*”; A kişisi, “*Gidilen bölgede size sunulan olanaklar, imkânlar çok önemli. Bilgi beceri birikimi değerlendirilmeden sadece şurada açık var orada çalış dendiğinde, o işi yapmaya zorlanıyorsunuz bu da kişi de mutsuzluk yaratıdır*”; L kişisi, “*Kurum her yerde aynı kurum ve her yerde yapılan iş aynı iş olduğu için rotasyondan kaynaklı yenilenme fırsatı söz konusu değil diye düşünüyorum. Bence yenilenme kişinin kendi gayreti ile söz konusu olabilir*” ifadelerini kullanmışlardır.

Rotasyon ile “Kurumun/İşletmenin diğer bölümlerini de yakından tanımış oldum/olabilirim” diye düşünenler katılımcıların %90 gibi büyük bir bölümünü oluşturmuştur. “Hayır” yanıtını hiçbir katılımcı seçmezken sadece iki katılımcı “Kısmen” yanıtını verdiğinden dolayı; rotasyon ile kurumun diğer bölüm ve bölgelerini yakından tanımak, oradaki farklı uygulamaları tecrübe etmek ve bütünü görebilmek açısından genel bir görüş birliği olduğu yorumunu yapmak yerinde olacaktır.

Rotasyon sayesinde “Yeni çalışma arkadaşları edinerek daha sosyalleştim/sosyalleşebilirim” konusunda “Evet” diyenler %40, “Hayır” diyenler %20 ve “Kısmen” diyenler ise %40 şeklinde oluşur. A kişisi bu konuda, “*Gidilen yerde var olan arkadaş grubuna dâhil olmak zaman alıyor. Bazen de mevcut gruplardan dışlanma durumu söz konusu oluyor. Büyük bölgelerde rotasyona da tabi olmayan yaşı büyük bir kemikleşmiş kadrolar var bunlar huzursuzluk yaratabiliyor*” şeklinde görüş bildirmiş ve durumun zorluğunu ifade etmiştir. K kişi, “*Rotasyonun sosyalleşmeye büyük katkısı var*”; R kişisi, “*Gidilen yerin kültürü ve kişinin kendisi ile ilgili bir durum, kişi kendisi sosyal ise daha etkilidir*”; H kişisi, “*Farklı kültürlerden çalışma arkadaşları edinerek kültür çeşitliliğini görmüş oluyorsunuz*”; I kişisi, “*Zaten çok sosyal ve çevresi geniş biriyim, rotasyonun buna katkısı olmadı*” şeklinde yorum yapmışlardır. Sosyalleşme konusunda rotasyonun katkısı olduğu görüşlerinin yanında çalışanların kişisel özellikleri ile ilişkilendirme durumu söz konusudur. Ayrıca L kişisi, “*Kurum içinde arkadaşlık ve bununla birlikte sosyal bir ortam olduğunu düşünmüyorum*” şeklinde yorum yapmıştır. Bu düşüncenin de kişilerin deneyimlerinden ya da bölgeler arası uygulama farklılıklarından kaynaklanabileceği düşünülebilir.

Rotasyon sayesinde, “Kuruma/işletmeye olan bağlılığım arttı/artabilir” konusunda katılımcıların %85’i “Hayır”, %15’i ise “Kısmen” şeklinde görüş belirtmiş olup; “Evet” diyen hiçbir katılımcı olmamıştır. Rotasyonun örgüt bağlılığı yaratma konusunda etkisinin olmadığı görüşü hâkim olup; rotasyonun işin bir gereği olduğu ve bağlılığın rotasyon öncesi ve sonrası aynı olduğu düşünülmektedir.

Rotasyon sayesinde “Kazandığım deneyimlerle daha iyi bir kariyer ve ücret getirisi elde ettim/edebilirim” ifadesi ile ilgili olarak katılımcıların %90’ı “Hayır”, %10’u ise “Kısmen” yönünde görüş bildirmişlerdir. Kamuda ücretlerin belirli ve sabit olmasından dolayı bu konuda bildirilen görüşlerin genellikle kariyer planlamasının yetersizlikleri üzerine olduğu gözlenmiştir. F kişisi, “*Rotasyon yönetmeliği gereği bölgelerde kalınan süre rotasyon puanını etkiliyor ama bu puanların kariyere bir katkısı olmuyor, kariyer gelişimi referanslar var ise mümkün oluyor,*”; H kişisi, “*Rotasyon sistemi ile kariyer planlaması arasında bir bağlantı kurulabilir*”; J kişisi, “*Rotasyonun iş tecrübesine faydası çok ancak kariyer planlaması olmadığı için ekonomik olarak ve kariyer açısından katkısı yok*”; B kişisi, “*Kariyer için çok çalışmak, uzman olmak ve tecrübe önemli değil. Referans çok önemli. Amir çok adaletli ise ki bu çok zor mümkün olabilir belki*”; D kişisi, “*Eski bölgede kendinizi kanıtlasanız bile başka bir bölgeye gittiğinizde sıfırdan başlamak gerekiyor*” ifadelerini kullanmışlardır.

4.4. Rotasyon Sırasında Karşılaşılan Güçlükler

Bu bölümde katılımcılara “*Rotasyonunuz sırasında karşılaştığınız/karşılaşabileceğiniz güçlükler nelerdir?*” sorusu yöneltilmiş ve rotasyonları sırasında yaşadıkları zorlayıcı deneyimler ile ilgili bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Elde edilen verilere ait bilgiler aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Rotasyon Sırasında Karşılaşılan Güçlükler Dair Görüşleri

Rotasyonunuz sırasında karşılaştığınız/karşılaşılabileceğiniz güçlükler nelerdir?	Evet	Hayır	Kısmen
Yeni çalışma düzenine (işe, bölüme, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına) uyum sağlamak zor oldu/olabilir.	10	4	5
Taşınmanın getirdiği maddi ve manevi zorluklar yaşadım/yaşanabilir.	14	3	3
Ailem gittiğimiz yere uyum sağlamada sorunlar yaşadı/yaşayabilir.	15	0	3
Farklı yerlerde görev yaptığım için aidiyet duymada sorunlar yaşadım/yaşanabilir.	10	5	5

Rotasyon dolayısıyla “Yeni çalışma düzenine (işe, bölüme, yöneticiye ve çalışma arkadaşlarına) uyum sağlamak zor oldu/olabilir” düşüncesi ile ilgili olarak katılımcıların %50’si “Evet”, %20’si “Hayır” ve %30’u ise “Kısmen” yanıtını vermişlerdir. B kişisi, “Kültürel farklılıklar oluyor, grup sizi içine almak istemiyor, uyum sorunları ve alışma zorlukları yaşıyor”; D kişisi, “Bölgeler arası farklı uygulamalar çalışanları zorluyor. Kişilik olarak uyumlu biri olmam ve birçok amir tecrübem olması uyum konusunda işimi kolaylaştırdı”; J kişisi, “Çok sık yatay veya bölgesel rotasyon uygulamaların özellikle zararlı olduğunu düşünüyorum. Bir işi öğrenip alışmak zaman alıyor”; E kişisi, “Yapılan işler aynı olsa da bölgelerarası uygulamalar farklı, ayrıca amirlerin bakış açılarına göre de iş yapış şekillerinde farklılıklar oluyor, bir standart olsa uyum sorunları yaşanmaz diye düşünüyorum” şeklinde yorum yapmışlardır. Yapılan değerlendirmelerden, uyum sorununun daha çok bölgeler arası ve kişilere bağlı farklı uygulamalardan ya da kültürel farklılıklardan kaynaklanabileceği gözlenmiştir. Ayrıca M kişisi, “Kurumu tanıyordum, tecrübeli bir personeldim, uyumlu biriyim ve gittiğim bölgede çok güzel bir ortama sahipti dolayısıyla uyum sorunu yaşamadım”; H kişisi, “Ben şartları ve rotasyona tabi olacağımı bildiğim için bunlara hazırlıktydım ve dolayısıyla zorluk yaşamadım”; T kişisi ise “İşimi ve gereklerini bildiğim ve kişiliğimde uygun olduğun için zorluk yaşamadım” yorumlarını yapmışlardır.

Rotasyon sebebiyle “Taşınmanın getirdiği maddi ve manevi zorluklar yaşadım/yaşanabilir” diyenler katılımcıların %70’inin oluşturmuştur ve %20 oranında “Hayır”, %20 oranında “Kısmen” yanıtı alınmıştır. Bu konuda katılımcıların çoğunluğu rotasyon uygulaması sırasında ödenen harcırah tutarını yeterli bulmadığını, konaklama, lojman, misafirhane gibi imkânların sağlanması gerektiği vb. konularda görüş bildirmişlerdir. Ayrıca yeni bir sosyal çevreye uyum sağlamanın zorluklarına vurgu yapıldığı da gözlenmiştir.

Rotasyon ile “Ailem gittiğimiz yere uyum sağlamada sorunlar yaşadı/yaşayabilir” ifadesi arasında ilişki incelenirken katılımcıların %75’inin “Evet” ve %25’inin “Kısmen” yanıtını verdiği ve hiç “Hayır” diyen çıkmadığı görülmüştür. Bu verilerden hareketle ailelerin rotasyondan kaynaklanan uyum sorunları yaşadığı sonucu çıkarılabilir. Bu konu ile ilgili olarak; B kişisi, “Çevremde bu sorunu yaşayanları gördüğüm için ailem de aynı uyum sorunlarını yaşamasınlar diye onları rotasyon ile gittiğim şehre götürmedim”, D kişisi, “Eşim ve çocuklarım mevcut sosyal çevrelerinden, okullarından, arkadaşlarından ayrıldıkları için gittiğimiz yere uyum sağlamada çok zorluk çektiler ve bu sorunlar halen devam ediyor”, O kişisi, “Yeni bir kültür, yeni bir sosyal hayat, yeni bir düzen hatta yeni bir iklime alışmak bile söz konusu olduğundan; uyum sorunları yaşadık ve yaşıyoruz” ifadelerini kullanmışlardır. Buradan da ailelerin az veya çok mutlaka uyum sorunu yaşadığı tespit edilmiştir.

Rotasyon ile “Farklı yerlerde görev yaptığım için aidiyet duymada sorunlar yaşadım/yaşanabilir” konusunda “Evet” diyenler %50, “Hayır” diyenler %25 ve “Kısmen” yanıtını verenler ise %25 olmuştur. C kişisi, “Kamuda rotasyon yaşanması ve kabul edilmesi gereken bir gerçek ancak hiçbir yerde kalıcı olmadığınız için aidiyet sorunları yaşanabiliyor”; M kişisi, “Memuriyette rotasyon kaynaklı uzun vadeli plan yapmak zor, her an değişiklik söz konusu bu da aidiyette sorunlar yaşıyor”; O kişisi “Aidiyeti çok önemsiyorum. Bireyin bulunduğu işe, şehre, kuruma ve çevreye aidiyet hissetmesi üretken olmasını ve verimli olmasını sağlayacağını düşünüyorum. Ben rotasyonun mesleğimin bir gereği olduğunu biliyorum ve dolayısıyla kurum aidiyetim üzerinde olumsuz bir etkisi olmaz”; H kişisi, “Doğu bölgesinde dört yıl için geçici diye görev yaptığım için kendimi oraya ait hissetmedim ve zaten geçici gözüyle baktım ve aidiyet hissetmedim” ifadelerini kullanmışlardır. Ayrıca B kişisi bu konuda kurum değiştirmeyi bile düşündüğünü ifade ederek aidiyet duygusunda yaşanan olumsuz duyguyu ifade etmiştir. Bu veriler ışığında rotasyonun çalışanlar tarafından yeterince anlaşılması ve benimsenmesi ile aidiyette yaşanan sorunlar arasında bir bağlantı olduğu düşünülmektedir.

4.5. Katılımcıların İş Tatmini İle İlgili Düşünceleri

Araştırmanın bu bölümünde çalışanların yüksek iş tatmininin sağlanması için hangi unsurların daha etkili olduğunu tespit etmek amacıyla "İşiniz ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangileri size daha yüksek iş tatmini sağlar?" sorusu yöneltilmiş ve her evet yanıtı bir puan olarak değerlendirilmiştir. Bu konuda Hackman ve Oldham'ın İş Özellikleri modelinden yararlanılmıştır. Hackman ve Oldham iş tatmininin sağlanması yolunda işin özellikleri; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin önemi, özerklik ve geri bildirim olmak üzere beş ana başlıkta incelenmiştir. Araştırmamızda bu ana başlıkların her birine yönelik ikişer soru yer almış ve içerik analizi sürecinde değerlendirme buna göre yapılmıştır. Elde edilen veriler gruplandırılarak aşağıda sunulmuştur.

Tablo 5. İş Tatmini İle İlgili Veriler

Hackman ve Oldham İş Özellikleri Modeline Göre İş Özellikleri	İşiniz ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangileri size daha yüksek iş tatmini sağlar?	Sıklık	Toplam Sıklık
"Beceri Çeşitliliği"ne Yönelik İfadeler	Bana yeni bilgi ve beceriler kazandırması	19	31
	Gerçek potansiyelimi gösterebilme imkânı vermesi	12	
"Görev Kimliği"ne Yönelik İfadeler	Bana kariyer olanakları sunması ve başarı duygusu	14	20
	İş-aile dengesini sağlayabilmeme imkânı vermesi	6	
"Görev Önemi"ne Yönelik İfadeler	Yaptığım işin kurumum için önemli olması ve kurumla bütünleşme imkânı vermesi	8	23
	İş arkadaşları ile ilişkiler / iş arkadaşlarından saygı görme duygusu	15	
"Özerklik"e yönelik İfadeler	İşimi yaparken büyük ölçüde kendi kararlarımı alabilme imkânı olması	16	31
	İşimi yapmak için yeterli yetki, güven ve özgürlüğe sahip olmam	15	
"Geri Bildirim"e Yönelik İfadeler	Daha iyi maddi getiriler (ücret, maaş, sosyal yardımlar, ikramiye vs.) elde etme imkânı vermesi	16	30
	Yönetimden geribildirim alma/ödüllendirildiğim ve övgüler aldığım duygusu	14	

Katılımcılardan elde edilen bilgilere göre; çalışanlarda daha yüksek iş tatmini sağlayacak özellikler,

1. Sırada 31 puanla beceri çeşitliliği ve özerkliğe yönelik özellikler,
2. Sırada 30 puanla geri bildirimle yönelik özellikler,
3. Sırada 23 puanla görevin önemine ait özellikler ve son olarak,
4. Sırada 20 puanla görevin kimliği ile ilgili özellikler olmuştur. Daha yüksek bir iş tatmini için belirlenen özelliklerin yüzdelik olarak oranları incelendiğinde aşağıdaki tabloda belirtilen bilgilere ulaşılmıştır.

Tablo 6. İş Tatmini İle İlgili Özelliklerin Yüzdelik Oranları

İşiniz ile ilgili olarak aşağıdakilerden hangileri size daha yüksek iş tatmini sağlar?	Yüzdelik Oran
1. Bana yeni bilgi ve beceriler kazandırması	95%
2. Daha iyi maddi getiriler (ücret, maaş, sosyal yardımlar, ikramiye vs.) elde etme imkânı vermesi	80%
3. İşimi yaparken büyük ölçüde kendi kararlarımı alabilme imkânı olması	80%
4. İşimi yapmak için yeterli yetki, güven ve özgürlüğe sahip olmam	75%
5. İş arkadaşları ile ilişkiler / iş arkadaşlarından saygı görme duygusu	75%
6. Bana kariyer olanakları sunması ve başarı duygusu	70%
7. Yönetimden geribildirim alma/ödüllendirildiğim ve övgüler aldığım duygusu	70%
8. Gerçek potansiyelimi gösterebilme imkânı vermesi	60%
9. Yaptığım işin kurumum için önemli olması ve kurumla bütünleşme imkânı vermesi	40%
10. İş-aile dengesini sağlayabilmeme imkânı vermesi	30%

Elde edilen veriler değerlendirildiğinde; katılımcıların %95 gibi büyük bir bölümü yeni bilgi ve beceriler kazanmanın iş tatmini sağlayacağı yönünde görüş bildirmişlerdir. Daha iyi maddi getirilerin de iş tatminini artırdığı yönünde seçim yapanların da büyük çoğunlukta olduğu görülmekle birlikte kamuda ücretler genellikle belli sınırlarda kalabildiğinden bu konudaki beklentinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu, işlerini yaparken kendi kararlarını alabilme ve yeterli yetki, güven ve özgürlüğe sahip olma konularında, bir kamu kurumunda olanakların çok kısıtlı olduğunu, inisiyatif kullanmanın pek mümkün olmadığını; genellikle üstlerinin emir ve isteklerine göre işlerin yürütüldüğünü vurgulamışlar ve

aslında sayılan özerkliklerin yüksek iş tatmini sağlayacağını belirtmişlerdir. “İşin kariyer olanakları sunması ve başarı duygusu yüksek iş tatmini sağlar” diyenler, katılımcıların %70’ini oluşturmakta olup; dolayısıyla büyük bir bölüm kariyer planlamasında eksiklerin ve yetersizliklerin olduğu yönünde yorum yapmıştır. Katılımcıların çoğu tarafından yüksek iş tatmini sağlayacağı düşünülen diğer bir konu ise, yönetimden geri bildirim alma, ödüllendirilme ve övgüler alma konusu olmuştur. Bu konuda en çok yapılan yorum ya hiç geri bildirim olmadığı ya da sadece olumsuz durumlar söz konusu olduğunda geri bildirim söz konusu olduğu şeklinde olmuştur. Gerçek potansiyeli gösterebilme imkânının daha çok kişinin kendisi ile ilişkilendirildiği görülmekle birlikte bu konuda üstün yaklaşımının da önemli olduğu vurgulanmıştır. Yapılan işin kurum için önemli olması ve kurumla bütünleşme imkânı vermesi %40 ve iş ve aile dengesini sağlayabilme imkânı vermesi %30 oranında tercih edilmiştir.

4.6. Daha Etkin, Verimli ve Tatmin Edici Bir Rotasyon Uygulaması İçin Öneriler

Katılımcılara son olarak; “Daha etkin, verimli ve tatmin edici bir rotasyon uygulaması için neler önerirsiniz?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcılardan pek çok konuda öneriler gelmiş olup en çok tekrar edilen önerilere ilişkin sayısal veriler aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 7. Rotasyon Uygulaması İçin Öneriler

Öneriler (N=20)	Sıklık
Adaletli, hakkaniyetli, şeffaf bir sistemde olmalı, kişilere bağlı olmamalı, herkese eşit uygulanmalı	20
Rotasyon sadece Aralık 2007 ve sonrasında değil de herkese uygulanmalı	20
Rotasyon yönetmeliği ve sürecin adımları kesin ve net olmalı ve personellerle paylaşılmalı, yer değiştirme kararlarının neye göre alındığını herkes bilmeli	11
Rotasyon uygulaması ile kariyer planlaması uyumlu ve entegre olmalı	8
Önce bütün personelden talepler toplanmalı, tercihlerde personele kolaylık sağlanmalı, tercihler dikkate alınmalı	8
Talep az olan bölgeler için teşvik amacıyla bölge tazminatları arttırılmalı	7

Yapılan önerilere ve sıklık derecelerine bakıldığında; katılımcılarının tamamı kişilere bağlı olmayan adil, şeffaf ve sistemli bir rotasyon programı ve kurum yönetmeliğinin sadece belli bir tarihten sonra işe başlamış olanlara değil herkese uygulanması gerektiği yönünde öneriler sunmuşlardır. Araştırmaya konu olan kurum yönetmeliği Aralık 2007’de yayınlanmış ve yayınlandığı tarihte yürürlüğe girerek ancak bu tarihten sonra işe girenler rotasyon yönetmeliği kapsamına alınmıştır. Bu da işgörenler arasında adil bir uygulamanın olmadığı yönünde bir algı oluşturmaktadır.

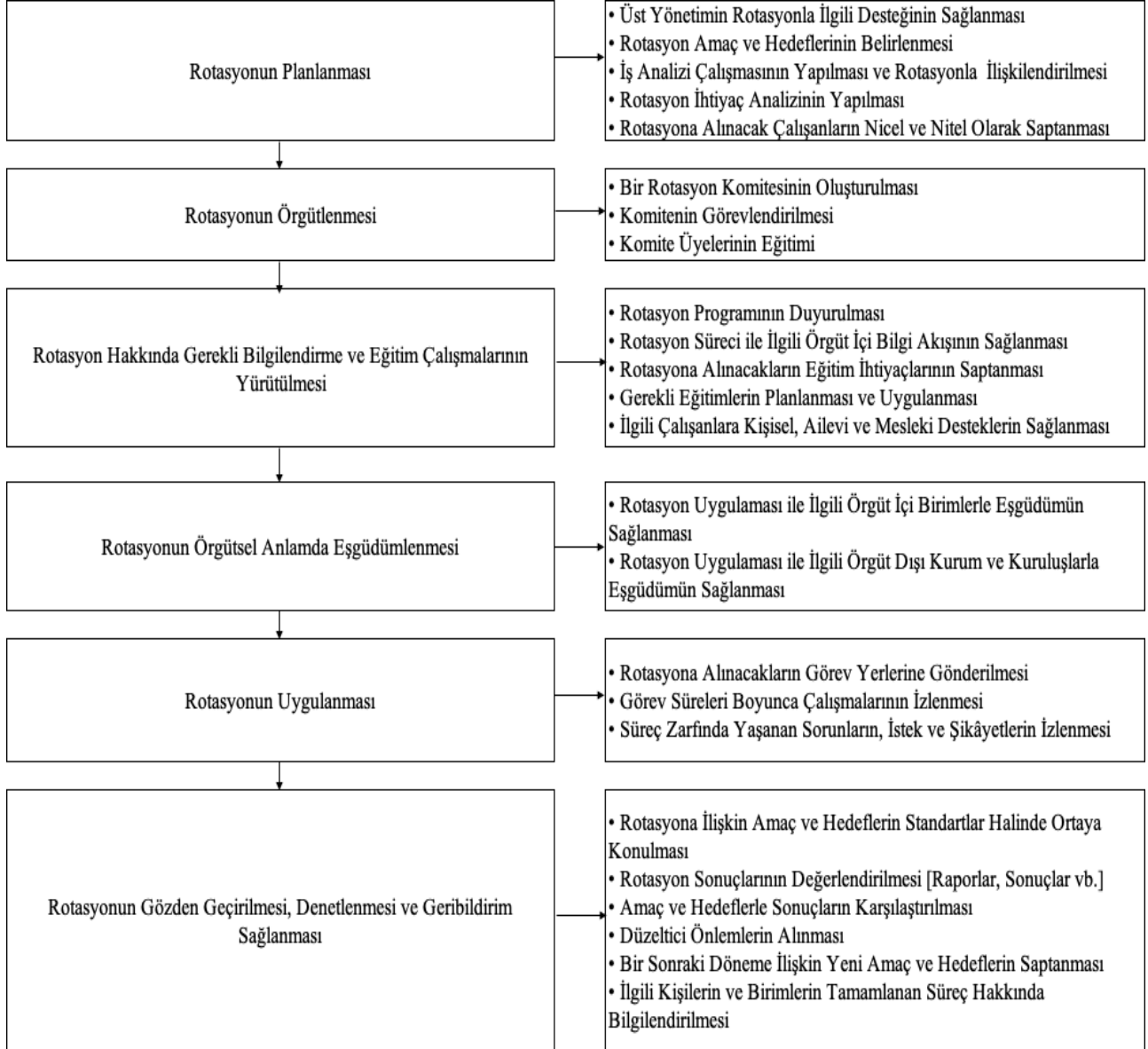
Ayrıca I kişisi bu konuda; “Rotasyon yönetmeliğinin amacı tecrübeli personelin bölgelerde dengeli dağılımı iken mevcut yönetmelikle tecrübeli personel hep aynı bölgelerde kalıyor ve rotasyona tabi olmuyor; genç ve tecrübesiz personel rotasyon uygulaması ile sürekli yer değiştirmek zorunda kalıyor. Kurumda sadece, yönetmeliğin yürürlüğe girdiği tarihten sonra girişli memurlar değil de tecrübeli memurlar da rotasyona tabi olmalı ki onların tecrübelerinden yararlanılabilsin” önerisini getirmiştir. L kişisi, “İyi düzenlenmiş bir rotasyon programı ile bölgelerdeki verimliliğin artacağını düşünüyorum. Aksi takdirde yıllanmış ve tecrübeli personel, rotasyona tabi olmadığında kendi düzenlerini ve kendi tekellerini kuruyor ve bu da kuruma zarar veriyor” yorumunu yapmıştır. Söz konusu yönetmeliğin daha kapsamlı bir hale getirilmesi, sınırlarının ve kurallarının netleştirilmesi de ağırlıklı önerilerden biridir. Rotasyon uygulamasının kariyer planlaması ile bağlantılı ve entegre olması; örneğin üç ana bölgede görev yapmanın terfi etmenin bir önkoşulu olması önerisi sunulmuştur. K kişisi, “14 yıldır aynı işi yapıyorum ve önümde bir hedef, tayin, yükselme, kariyer imkânı hiçbir adım yok. Rotasyon uygulamasının zorlayıcı yanları olsa da kariyere etkisi olursa motive edici olacağını düşünüyorum” diyerek rotasyonun kariyere katkısının olması yönünde öneride bulunmuştur. Ayrıca rotasyona tabi olacak personelden önce bölge tercihleri alınmalı, talepler toplanmalı ve rotasyon uygulaması personeli mutlu edebilecek şekilde planlanmalı ve organize edilmeli önerisinde bulunulmuştur. Çok talep almayan bölgelere dair ekonomik teşviklerin de faydalı olacağı, bu bölgelerde ek tazminatlar, konaklama ve yemek yardımı gibi ek ödemelerle teşvik edici uygulamalara gidilebilir önerisi de sunulmuştur.

5. SONUÇ VE MODEL ÖNERİSİ

Rotasyon, örgütlerin daha verimli bir iş ortamı oluşturmak, çalışanlarının beceri ve yeteneklerini geliştirmek ve örgüt içi sosyalleşmeyi güçlendirmek vb. amaçlarla kullandıkları yaygın bir iş tasarımı uygulamasıdır. Rotasyon uygulamaları, örgütlerin yapı ve işleyişlerine, türlerine ve sektörel özelliklere göre farklılık gösterebilir; bu yüzden her örgüt kendi özelliklerine en uygun rotasyon modelini

oluşturulmalıdır (Kılıç E. , 2008, s. 27). İş tasarımı yapılırken örgütsel ihtiyaçlar analiz edilmeli ve bunlar temel alınarak öncelikler ve uygulamalar tespit edilmeli (Ivancevich, 1998, s. 189) ve işin özellikleri ile bireyin iş-yaşam dengesi sağlanmalıdır (Belias & Sklikas, 2013, s. 90).

Bu kapsamda; iş tasarımı, iş ve insan ögesini en uygun biçimde birleştirmeyi ve uyumlaştırmayı hedefleyen; çalışanların iş tatmin düzeylerinin ve güdülenmelerinin üst düzeyde tutulmasını sağlamak amacıyla işlerin hem sosyal hem de teknik özelliklerinin yeniden yapılandırılması sürecidir. Bu uygulamalardan “Rotasyon uygulaması” kamu kurumlarında, özel işletmelerde, aynı anda farklı coğrafyalarda faaliyet gösteren uluslararası şirketlerde, kullanılan en yaygın iş tasarımı yöntemlerinden biri olarak kabul edilir. Öte yandan yazında rotasyon uygulamasına dönük farklı değerlendirmeler, sorunlar ve çözüm önerileri ile karşılaşmaktadır. Bu çalışmada, yazınsal veriler ve yürütülen nitel araştırmanın bulguları ışığında hazırlanan model önerisi aşağıda sunulmaktadır:



Şekil 2. Rotasyon Modeli

5.1. Rotasyon Uygulamasının Planlanması

Planlama aşamasının ana adımları şöyle sıralanabilir:

- Üst yönetim rotasyon sürecine öncülük etmeli ve destek vermelidir.
- Rotasyonun amaç ve hedefleri belirlenmeli ve bu konuda üst yönetim ile insan kaynakları yönetimi arasında eşgüdüm sağlanmalıdır. Amaçların ve hedeflerin açık, anlaşılır, gerçekçi ve ölçülebilir olması

sağlanmalıdır. Böylece çalışanlar, kurumlarının/işletmelerinin rotasyon programını ve buna ilişkin olarak izlenecek politikayı daha iyi anlayarak benimseyebilir.

- c. Kurumun/işletmenin mevcut rotasyon programı ve yasal çerçeve tekrar gözden geçirilmeli; bu konuda benzer sektörel uygulamalar da detaylı şekilde incelenmelidir.
- d. Kurumda/işletmede rotasyon kapsamına alınması planlanan işler analiz edilmeli ve elde edilecek sonuçların öncelikli kullanım alanı gözetilerek, rotasyona temel oluşturması sağlanmalıdır (Yüksel & Göksel, 2019, s. 923). Eğer örgütün iş analizi daha önce yapılmış ise tekrar gözden geçirilip güncellenmesi yoluna gidilebilir.
- e. İş analizi sonucunda çıkarılmış olan “İş Tanımları”, mevcut işlere ilişkin görev ve sorumluluklar ile çalışma koşullarının genel bir değerlendirmesini; “İş Gereklileri” ise bu işleri yapacak olan çalışanlarda aranan özellikleri göstermektedir (Seymen, 2002, s. 20). Özellikle rotasyon kapsamında tanımlanan işler Hackman ve Oldham’ın (1975) iş özellikleri modeli kapsamında aşağıdaki beş ana unsur kapsamında incelenebilir:
 - ✓ İşlerin çalışanlara farklı beceriler ve yetenekler kazandıracak nitelikte olup olmadıkları;
 - ✓ Çalışanların söz konusu işin tüm süreçlerini ne ölçüde bilecekleri ve bütünsel sorumluluk düzeylerinin ne ölçüde olacağı;
 - ✓ İşin hem örgüt hem çalışanın kendisi hem de diğer çalışanlar açısından ne kadar önemli görüldüğü;
 - ✓ İşin çalışanlara ne ölçüde özerklik tanıdığı (işe ilişkin kararları vermede ne kadar özgür olabildikleri);
 - ✓ İş hakkında çalışanlara ne ölçüde geri bildirim sağlandığı.
 - ✓ Bu aşamada önemli olan, rotasyona alınacak işlerin yukarıda sıralanan beş özelliğe uygunluğunun değerlendirilmesidir. Bu nitelikler, söz konusu işlerde ne ölçüde varsa, uygulamadan beklenen faydalara ulaşmak da o denli kolay olabilir.
- f. Rotasyona yönelik olarak; mevcut görevler, bölgeler/birimler/görev yerleri ve işgücü/personel yapısı temel alınarak “Rotasyon İhtiyaç Analizi” yapılmalıdır. Bu aşamada, tüm bölgeler/birimler/görev yerlerinden gelen görüşlerin, istek ve ihtiyaçların ayrı ayrı değerlendirilmesi; insan kaynakları yönetiminin işgücü politikası ve stratejileri ışığında bütünleştirmenin sağlanması; geleceğe dönük işgücü planlarının/norm kadroların dikkate alınması önem taşır.
- g. Rotasyona tabi olan çalışanların kimler olduğu, hangi görevlerde buldukları ve kıdem durumları öncelik sırası dikkate alınarak saptanmalıdır.
- h. Varsa mevcut rotasyon yönetmeliği güncellenmeli, yok ise rotasyon yönetmeliği oluşturularak; diğer kurum ve kuruluşların rotasyon yönetmelikleri incelenmeli ve yenilikler kuruma/işletmeye uygunlukları ve gereklilikleri dikkate alınarak eklenmelidir.
- i. Rotasyon komitesi oluşturularak, karar kriterleri net bir şekilde belirlenmelidir. Hizmet süreleri, teşekkür ve takdir belgeleri, eğitimlerden alınan puanlar, disiplin ve yabancı dil puanının yanı sıra performans, yüksek lisans ve doktora eğitimleri puanları da rotasyon değerlendirme sürecine dâhil edilmelidir.
- j. Geçmiş dönemdeki rotasyon uygulamalarından elde edilen geri bildirimler, rapor ve değerlendirmeler, (varsa) sorunlar ve şikâyetler vb. tekrar gözden geçirilmelidir.
- k. Planlama sürecinde çalışanlara danışılması, onların da sürecin bir parçası olmalarını sağlayabilir (Garg & Rastogi, 2006, s. 580). Özellikle daha önce rotasyona alınmış olanların dinlenmesi, görüş ve önerilerinin alınması; yeni alınacak olanların ise beklentilerinin değerlendirilmesinde büyük yarar vardır. Örnek alınması açısından bu çalışmadaki katılımcı görüşleri önerilir.

Yukarıda belirtilen on bir adım “Rotasyon Standartları” olarak yazılı hale getirilmeli ve oluşturulmuş olan ya da oluşturulacak olan yönetmeliğe eklenmelidir. Strateji ve Bütçe Başkanlığınca yayınlanan ve 2019-2023 yıllarını kapsayan 11.Kalkınma Planı İstihdam ve Çalışma Hayatı başlığı ile 566.2 maddesinde yer alan (11. Kalkınma Planı, 2019); “Yeni beceri ihtiyaçlarının belirlenmesine yönelik işveren örgütleri ve sektörde yer alan işyerleri ile nitel araştırma ve analizler yapılarak aktif işgücü programları nitelik yönüyle güçlendirilecektir” ibaresi ile destelenen analizler ışığında elde edilen nitelikli veriler ise süreç



iyileştirme çalışmalarında önemli bir kaynak olmaktadır. 11. Kalkınma Planı'nın Stratejik Yönetim başlığı ile 789.maddesinde yer alan "...stratejik yönetimin uygulama etkinliğinin artırılması ve hesap verebilirlik anlayışının, planlamadan izleme ve değerlendirmeye kadar yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi temel amaçtır" görüş çerçevesinde de değerlendirilerek rotasyon uygulamasının stratejik plan kapsamına da alınması ile süreç analizi yapılarak; kurum stratejileriyle uyum içinde bir rotasyon programına ulaşılabilir.

5.2. Rotasyon Uygulamasının Örgütlenme Aşaması

Bu aşama, planlanmış olan rotasyon uygulamasından sorumlu olacak kişi veya grupların belirlenmesi, görev ve sorumluluklarının aktarılması ve bilgilendirilmesini kapsar ve bu aşamada, aşağıdaki adımların izlenmesinde yarar görülür:

5.2.1. Rotasyon Komitesinin Oluşturulması: İlk örgütlenme adımı bir rotasyon komitesinin oluşturulması ve bu komitenin üyelerinin görev ve sorumluluklarının açık ve net bir şekilde tanımlanmasıdır. Komitenin oluşturulmasında, olabildiğince geniş bir katılımın sağlanabilmesi ve farklı birimlerden destek sağlanması önerilir. Örneğin çalışmamıza konu olan kamu kurumunda kurum yönetiminden atanmış olan ve sendika temsilcilerini de kapsayan mevcut komite üyelerine ek olarak taşradaki bölge müdürlüklerini temsilen üç bölge müdürünün de komiteye alınması ve Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı altında faaliyet gösteren Çalışma Genel Müdürlüğü'nden de bir üyenin komiteye katılması önerilebilir. Böylece hem komitenin kapsamı genişletilmiş olur hem de daha nesnel bir denetim mekanizması kurulabilir.

5.2.2. Rotasyon Komitesinin Görevlendirilmesi: Komite üyelerinin görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olarak saptanmalı, kendilerine bildirilmeli ve görevlendirme için gereken yasal ve idari prosedür yerine getirilmelidir. Örneğin çalışmamıza konu olan kamu kurumunda ilgili komitenin görev ve sorumluluk alanları; bölgelerin eksik ve fazla kadrolarının kontrolü ve önem derecelerini belirlemek; çalışanlar tarafından sunulan sağlık raporlarını ve mazeret durumlarını; atanma istek formlarını, tercihleri ve rotasyon puanlarını ve komiteye sunulan diğer belgeleri incelemektir. Ayrıca çeşitli bilgisayar programlarından yararlanarak basit düzeyde bile olsa bir rotasyon programı hazırlanmalı ve böylece ilgili tüm veriler hazırlanan bu bilgisayar sistemlerine girilerek, atamalar bilgisayar ortamında e-atama yolu ile gerçekleştirilmelidir.

5.2.3. Rotasyon Komitesi Üyelerinin Eğitimi: Komite gerek ilk görevlendirildiğinde gerekse belli zamanlarda, ilgili yasal ve idari mevzuat, süreçler, iş analizi, kurum/örgütsel politikalar vb. gibi konularda eğitime alınmalıdır.

5.2.4. İlan: Komite üyelerinin kararlarının neye göre alındığı, ilgili dönemde rotasyona tabi olacak çalışanların bilgileri, hali hazırda çalıştıkları bölge ve puan sıralaması, tercihlerden önce kurum web sitesinden yayınlanmalı; eş zamanlı olarak bölgelere göre kontenjanlar da ilan edilmelidir.

5.3. Rotasyon Alınacak Olan Çalışanların Bilgilendirilmesi, Hazırlanması ve Eğitimi

Rotasyona alınacak olan çalışanların gidecekleri bölge ve çalışacakları birimler kesinleştikten sonra;

-Öncelikle kendilerine, tabi olacakları rotasyon uygulamasının içeriği, süresi, gidilecek yer ve zamanlama vb. konularda açık ve net bilgilendirme yapılmalıdır.

-Rotasyona ilişkin soruları, merak ettikleri tüm konular, (varsa) endişe ve kaygılarına dönük sağlıklı bir görüşmenin yapılması bu aşamada çok önemlidir.

-Rotasyon öncesi eğitim ihtiyaçları (varsa) tespit edilmeli ve bunların karşılanması sağlanmalıdır. Bu eğitimler mesleki eğitimler olabileceği gibi kültür, iletişim ve uyum eğitimleri vb. sosyal tabanlı eğitimler de olabilir.

-Rotasyon bölgesine/birimine gitmeden önce, tamamlaması gereken resmi, özel ve ailevi işlerini yerine getirebilmesi için gereken süre ve yardım sağlanmalıdır.

-Eğer rotasyon amacıyla bölge/kent vb. değişikliği söz konusu ise, orada yerleşim, ulaşım, ailevi konular (eşin mesleki/iş durumu, çocukların okul değişiklikleri vb.) hakkında kişilere gereken maddi ve manevi destek sağlanmalı ve gittikleri bölgede kendilerine ilk etapta yardımcı olabilecek personel görevlendirilmelidir.

-Rotasyonla ilgili performans değerlendirmeleri, çalışanlar için belli bir süre ötelenmeli ve gerekli uyum/sosyalleşme süresi tanınmalıdır.

5.4. Rotasyon Uygulamasının Eşgüdümlemesi

Rotasyon uygulamasının, aşağıdaki insan kaynakları yönetimi faaliyetleri ile eşgüdümlü bir şekilde yürütülmesi gerekir:

- ✓ Kurumun/işletmenin genel insan kaynakları yönetimi politika ve stratejileriyle;
- ✓ İşe alma ve yerleştirme sürecinin bütünüyle;
- ✓ Hizmet-içi eğitim ve geliştirme süreciyle;
- ✓ Kariyerin planlanması ve yönetimi süreciyle;
- ✓ Performans değerlendirme ve buna bağlı ödüllendirme sistemleriyle; (Örneğin her rotasyon, çalışanın kariyer planlamasında bir adım sayılabilir. Rotasyon ile bölge bazlı bir puanlama sistemi oluşturulabilir ve bu da terfi kararlarında etkili olabilir; benzer şekilde çalışılan bölge bazında belirlenen rotasyon katsayısı oranında maaş artışı yapılabilir);
- ✓ Bölgeler arası istihdam planlaması ve norm kadro çalışmalarıyla;
- ✓ Bölgeler arasında kalkınma ve geliştirme çalışmalarıyla (örneğin; Doğu illerini içeren 3.bölgede çalışanlara ödenen bölge tazminatlarında iyileştirme yapılarak teşvik edici bir adım atılabilir);
- ✓ Rotasyon uygulamasına tabi olmayan çalışanlar ve bölgelerle;
- ✓ Sendikalarla da eşgüdümün sağlanması vb.

5.5. Rotasyon Uygulamasının Yürütülmesi

Bu aşama, planlanan, örgütlenen ve bu kapsama alınacak çalışanlar hazırlanıp gereken ön bilgilendirme ve eğitimler yapıldıktan sonra rotasyonun uygulanmaya konulduğu aşamadır. Her kurum/işletme kendi yapısı, yönetim biçimi, insan kaynakları politikaları, ilgili yasal ve idari mevzuatı çerçevesinde kendine özgü bir rotasyon uygulaması yapacaktır. Bu süreçte aşağıdaki ana adımlar izlenebilir:

- ✓ Her bölgeye ait kontenjanların ilanı,
- ✓ İlgili dönemde rotasyona tabi personel listesi ve adı geçen personele ait puan listesi ilanı,
- ✓ Mazeretler ve bu mazeretlere ilişkin belgelerin toplanması ve değerlendirilmesi, sonuçların ilgililere bildirilmesi,
- ✓ Tercihlere ve atanma istek formlarına ilişkin bilgi ve belgelerin toplanması,
- ✓ Tüm verilerin bilgisayar sistemine girilmesi,
- ✓ Rotasyon puanlarının hesaplanması, kontrolü ve sıralanması,
- ✓ E-atama yöntemi ile atama işlemlerinin gerçekleştirilmesi,
- ✓ Atama sonuçlarının ilanı,
- ✓ Kararlara itiraz taleplerinin alınması ve değerlendirilmesi,
- ✓ Kesinleşen kararların yayınlanması ve atama sürecinin başlatılması.

Ayrıca yukarıdaki adımlar izlenirken; her rotasyon döneminde her bölgeye/birime/görev yerine en az bir çalışan için kadro mutlaka ayrılmalı; ilgili dönemde rotasyona tabi çalışanlar hem kendi puanlarını hem de diğer çalışanların puanlarını görebilmeli, kendi hesaplamaları ile karşılaştırma ve gerek olursa itiraz ederek puanının tekrar hesaplanmasını talep edebilmeli; puanların eşitliği söz konusu olursa; (örneğin çalışmaya konu olan kamu kurumunda olduğu gibi, sırasıyla 3., 2. ve 1. hizmet bölgelerinde çalışanlara) duruma göre öncelik verilmeli; komite kararları ayrıntılı bir şekilde yayınlanmalı; tüm hizmet bölgelerinde çalışma süresini dolduran personel, isteği doğrultusunda atanabilmeli veya halen çalıştığı bölgede bırakılabilmelidir. Özellikler puanlama sistemi ve itiraz süreci başta olmak üzere sürecin her aşamasında şeffaflık, adil bir değerlendirme, eşitlik ve hakkaniyet ilkelerine bağlı kalınmalıdır.

Bundan sonraki adımda; rotasyona alınanların görev yerlerinden ayrılması, bunun için gerekli iş ve işlemlerin (örneğin; sigorta çıkış işlemleri, harcırah ödemelerinin yapılması vb.) yerine getirilmesi, çalışanların yeni bölge/birim/görev yerlerine ulaşması ve göreve başlamaları sağlanmalıdır. İlgili çalışanların, yeni görev yerlerinde çalışabilmeleri için gerekli resmi prosedürlerin (örneğin; sigorta giriş işlemleri, insan kaynakları veri tabanları nakil işlemleri vb.) yerine getirilmesi gerekir.

5.6. Rotasyon Uygulamasının Denetlenmesi

Bu aşamada, rotasyon uygulamalarının, beklenen amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşabildiğinin gözden geçirilmesi ve elde edilen sonuçlar kapsamında gerekli düzenlemelerin ve geri bildirimlerin sağlanması söz konusudur. “Beklenti Kuramı” kapsamında; rotasyon uygulaması ile çalışanların beklentileri, araçsallık ilkesi gereği rotasyon ve süreçleri ile ilgili algıları ve çalışanların değerleri ile sonuçların karşılaştırılması sağlanarak durum analizi yapılabilir. Denetim aşaması, aşağıdaki adımlardan oluşmalıdır:

- Rotasyona ilişkin amaç ve hedeflere ilişkin standartlar halinde ortaya konması tekrar gözden geçirilmelidir.
- Rotasyon uygulamasından elde edilen sonuçların belirlenmeli ve önceden belirlenmiş olan periyotlarda incelenmelidir. Bu kapsamda, aşağıdaki konu başlıkları kapsamında raporlar, performans sonuçları, yazılar, dosyalar, değerlendirmeler, istek ve şikâyetlerin vb. gözden geçirilmesinde yarar vardır:
 - ✓ Seçilen periyotta rotasyona alınanların sayısı, bölgesel dağılımı ve özlük bilgileri,
 - ✓ Rotasyona alınanların performans değerlendirme raporları,
 - ✓ Rotasyona alınanların daha önceki çalışma dönemlerine ilişkin performans değerlendirme raporlarının karşılaştırmalı sonuçları,
 - ✓ Rotasyon bölgelerinden/birimlerinden gelen yetkililerin/diğer çalışanların değerlendirmeleri, görüşleri, önerileri ve (varsa) şikâyetleri,
 - ✓ Rotasyona alınanlardan dönem içinde gelen istek, görüş, öneri ve şikâyetler,
 - ✓ Rotasyon performansının etkinliğini gösteren çeşitli ölçümler, anketler ve göstergeler, kurumsal/örgütsel performanstaki değişiklikleri,
 - ✓ İşgören devir oranı, devamsızlık oranı, iş kazalarında veya mesleki hastalıklardaki değişim oranı, iş tatmini ölçümleri, müşteri şikâyet/memnuniyet anketleri vb.
- Amaç ve hedeflerle sonuçların karşılaştırılmalı; amaç ve hedeflerden görülen (varsa) sapmalar tespit edilmeli ve başarısızlıkların nedenleri iyice araştırılmalıdır.
- Karşılaştırma adımı tespit edilen sapmalar ışığında gerekli düzeltici önlemler alınmalıdır.

Bu araştırmalardan elde edilecek veriler ışığında rotasyon sonucunda “İş Özellikleri Modeli ”ne göre aşağıdaki çıktılarına ulaşıp ulaşılmadığı kontrol edilebilir:

- a. Çalışanlarda güdülenme sağlanabilmiş mi?
- b. Çalışanlarda performans artışı sağlanabilmiş mi?
- c. Çalışanlarda iş tatmini sağlanabilmiş mi?
- d. İşe devamsızlık ve işten ayrılma oranlarında azalma var mı? Bu sorulara ek olarak;
- e. Çalışanlar işlerin sonuçları hakkında bilgi edinebiliyor mu?
- f. Çalışanlar işlerinden sorumluluk duyuyor mu?
- g. Çalışanlar işlerini anlamlı buluyor mu?

- Yeni rotasyon uygulamalarının planlanması öncesinde, bu süreçte karşılaşılan sorunlar, hatalar ve eksiklikler çerçevesinde yeniden değerlendirmeler yapılmalı ve ilgili birimlere/kişilere sağlıklı bir geribildirim yapılmalıdır.

Süreçlerle ilgili çalışanlara da yapılan geri bildirimler ile çalışanların güdülenmeleri sağlanarak, hedef ve beklentileri yerine getirmeleri ve kendi kendilerini kontrol edebilmeleri sağlanabilir (Biçici, 2013, s. 39). 11. Kalkınma Planı 803. Maddesinde yer alan (11. Kalkınma Planı, 2019) “*Topluma kaliteli hizmet sunan, değişen koşullara uyum yeteneği yüksek ve daha verimli bir kamu personel sistemi oluşturulması temel amaçtır*” temel alınarak rotasyon başta olmak üzere diğer iş tasarımı süreçleri de dikkate alınmalıdır. Son olarak; bütün süreç ayrıntılı, açık ve anlaşılır bir dille yazılı hale getirilmeli ve kapsamlı bir yönetmelik olarak yayınlanmalıdır. Yönetmeliğe rotasyon uygulamaları ile ilgili örnek senaryoların da eklenmesi sağlanarak, rotasyon uygulayıcılarına ve ilk kez rotasyon uygulayacak olan örgütlere örnek olması sağlanmalıdır.

Kurum ve işletme yönetimi uygulamalarında hızlı değişimlerin sürdüğü günümüzde; ekonomik, sosyal, hukuki, teknolojik ve eğitim alanlarında yenilikler yaşanmaktadır. Hem kamu hem de özel sektörde yapılan uygulamalar çağın gereklerini karşılayabilmelidir. Dolayısıyla işlerin tasarlanması süreci büyük önem kazanmıştır. Bu tasarım modellerinden rotasyon uygulamaları ise hem kamuda hem de özel sektörde yaygın kullanılan tekniklerdendir. Araştırma verilerinden elde edilen bulgulara göre mevcut rotasyon uygulamalarının bazı eksikleri olduğu gözlenmiştir. Bu eksiklerin giderilmesi için sunulan model önerisi ile bütün sektörlerde kullanılabilir ve yüksek iş tatmini sağlayacak bir rotasyon uygulaması modeline ulaşmak hedeflenmiştir. Her kurum ve işletme için geçerli tek ve en iyi yolun olmadığı da unutulmamalıdır. Her kurum ve işletme kendisine en uygun rotasyon modelini geliştirmelidir.

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın mevcut kısıtlılığı araştırmanın sadece bir kamu kurumu baz alınarak yapılmasından dolayı genelleme yapılamayacak olmasıdır. Araştırma gelecekte birden fazla kamu kurumundan örneklem seçilerek veya özel sektörde uygulanarak daha kapsamlı hale getirilebilir. Sonuç olarak araştırma iş tatmini artıracak bir rotasyon uygulamasının nasıl olması gerektiği konusunda bir model önerisi sunarak alan yazına katkı sağlamıştır.

KAYNAKÇA

11. Kalkınma Planı. (2019). *11. Kalkınma Planı*. Mart 2021 tarihinde www.sbb.gov.tr: <https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2019/07/OnbirinciKalkinmaPlani.pdf> adresinden alındı.

Abid, A. M., Sarwar, A., Imran, K., Jabbar, A., & Hannan, A. (2013). Effect of Job Design on Employee Satisfaction (A Study of Fertilizer Companies Listed in Lahore Stock Exchange). *European Journal of Business and Management*, 5(19), 1-8.

Al-Nashmi, M. M., & Almoayad, A. A. (2015). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 3(9), 44-72.

Austin, O. A., & Lawrence, I. N. (2015). Impact of Job Rotation on Organizational Performance. *British Journal of Economics, Management & Trade*, 7(3).

Ay, F. (2005). İnsan kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research And Management*, 3(4), 77-86.

Aziz, A. (2008). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Balcı, A. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Bayraktaroğlu, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Belias, D., & Sklikas, D. (2013). Aspects of Job Design. *International Journal of Human Resource*, 3(4), 85-94.

Benligiray, S. (2016). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Nisan Yayınları.

Bıçıcı, H. (2013). İş Rotasyonu ve Personeli Güçlendirme Uygulamalarının İşgörenlerin Örgütsel Destek Algılamalarına Etkisi: Antalya'daki 5 Yıldızlı Bir Zincir Konaklama İşletmesinde Uygulama. Antalya: Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*, 11(22), 66-77.

Bingöl, D. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Blanz, M. (2017). Employees' Job Satisfaction: A Test of the Job Characteristics Model Among Social Work Practitioners. *Journal of Evidence-Informed Social Work*, 1-16.



- Can, H., Kavuncubaşı, Ş., & Yıldırım, S. (2009). *Kamu Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cascio, W. F. (1992). *Managing Human Resources : Productivity, QualityOf Work Life, Profits*. McGraw-Hill.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design*. USA: Sage Publication.
- Davis, K. (1982). *İşletmelerde Örgütsel Davranış*. (Ç. K. v.d., Dü.) İstanbul: İstanbul Matbaası.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2017). *Fundamentals of Human Resource Management*. (C. Çetin, & M. L. Arslan) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Demirbaş, H. T. (2008). İş Özellikleri Algısının İş Bütünleşmesi Üzerindeki Etkisi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Demirkaya, H. (2006, Aralık). Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(27), 1-23.
- Dhanraj, D., & Parumasur, S. (2014). Perceptions of the Impact of Job Rotation on Employees, Productivity, The Organization and on Job Security. *Corporate Ownership & Control*, 11(4), 682-691.
- Eren, E. (2015). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Ergün, H. (2019, December). The First Assignment and Compulsory Service İn Turkey Since 1980. *Social Scientific Centered Issues*, 1(2), 16-27.
- Güney, S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Güney, S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Garg, P., & Rastogi, R. (2006). New Model of Job Design: Motivating Employees' Performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.
- Georgantza, G., & Samanta, I. (2017). Education as a Means to Implement Job Rotation in a Public Organization. *Management and Organizational Studies*, 4(2), 39-54.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal Of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-276.
- Hayırlıoğlu, E., & Hayır Kanat, M. (2015). Rotasyon Kavramı ve Rotasyonun Okul Müdürlerinin Eğitim ve Liderliğine Etkisi. *International Journal Of Field education*, 1(2), 24-38.
- Heathfield, S. M. (2020, September 17). *6 Keys to Successful Job Rotation*. www.thebalancecareers.com: <https://www.thebalancecareers.com/keys-to-successful-job-rotation-1918167> adresinden alındı.
- Ho, W.-H., Chang, C. S., & Liang, R.-D. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*.
- Huang, H. J. (1999). Job Rotation from the Employees' Point of View. *Research and Practice in Human Resource Management*, 7(1), 75-85.
- İmamoğlu, S. Z., Keskin, H., & Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 11(1), 167-176.

Ivancevich, J. M. (1998). *Human Resource Management*. USA: McGraw-Hill.

Jeston, J. (2012). *How to Motivate Employees*. Aralık 2020 tarihinde <https://www.bptrends.com/publicationfiles/05-01-2012-COL-Down%20Under-How%20to%20motivate%20employees-Jeston.pdf> adresinden alındı.

Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1).

Kılıç, E. (2008). İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin otomotiv Sektöründe Bir İnceleme. İstanbul: Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

Kaşlı, M. (2017). İş Özellikleri Modelinin Otel İşletmelerinde Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 159-174.

Kaymaz, K. (2010). The Effects of Job Rotation Practices on Motivation: A Research on Managers in the Automotive Organizations. *Business and Economics Research Journal*, 1(3), 69-85.

Kerman, S. T. (2004). İnsan Kaynakları Uygulamaları: Rotasyon Gerekli Mi? Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Dönem Projesi.

Lambright, K. T. (2010). An Update of a Classic: Applying Expectancy Theory to Understand Contracted Provider Motivation. *Administration & Society*, 42(4), 375-403.

Lloyd, R., & Mertens, D. (2018). Expecting More Out of Expectancy Theory: History Urges Inclusion of the Social Context. *International Management Review*, 14(1), 28-43.

Mete, M., & Karahan, M. (2014). Çalışanların İş tatminine Etkie Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(2), 15-32.

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Source Book*. Sage Publisher.

Mohan, K., & Gomathi, S. (2015). The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District. *Mediterranean Journal of Social Sciences MCSEER Publishing*, 6(1).

Mohsan, F., Nawaz, M. M., & Khan, M. S. (2012). Impact of job rotation on employee motivation, commitment and job involvement in banking sector of Pakistan. *African Journal of Business Management*, 6(24), 7114-7119.

Montañez-Juan, M. I., Buades, M., Miana, B., Bonnin, S., & Hernández, A. (2019). Work Design and Job Satisfaction: The Moderating Role of Organizational Justice. *Psychology: Organizations and Work Journal*, 19(4), 853-858.

Newstrom, J. W., & Davis, K. (1993). *Organizational Behavior Human Behavior at Work*. McGraw Hill.

Norris, S. E., & Porter, T. (2012). Job Design. W. J. Rothwell içinde, *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries* (s. 288-291).

Oparanma, A. O., & Nwaeke, L. (2015). Impact of Job Rotation on Organizational Performance. *British Journal of Economics Management & Trade*, 7(3), 1-12.

Oshagbemi, T. (2000). Satisfaction with Co-Workers' Behavior. *Employee Relations*, 22(1), 88-106.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. London: Pearson Education.

Sayılar, Y. (2005, Aralık). İnsan Kaynakları Yönetimi Alanının Türkiye'deki Gelişim Çizgisi: Yönetimi Organizasyon Kongreleri Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2).



- Seymen, O. A. (2002). Turizm İşletmelerinde Oryantasyon Eğitiminin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Önemi ve Buna Yönelik Program Modelinin Oluşturulması. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 15-26.
- Simone, S. D. (2015). Expectancy Value Theory: Motivating Healthcare Workers. *American International Journal of Contemporary Research*, 5(2), 19-23.
- Şeker, S. E. (2014). Beklenti Teorisi. *YBS Ansiklopedisi*, 1(3), 15-17.
- Şencan, H. (2007). *Sosyal ve Davranışsal Bilimlerde Bilimsel Araştırma*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şermet, C. M. (2009). İnsan Kaynaklarında İş Rotasyon Tekniği ve Bir Uygulama. Bursa: Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi .
- Şimşek, M. Ş., & Öge, H. S. (2015). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Konya: Eğitim Kitabevi.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgeçici, T., & Diken, A. (2020). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(1), 92-107.
- Topal, B., & Şahin, H. (2017). Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Faktörlerin Araştırılması. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 2(2).
- Tor, S. S., & Esengün, K. (2011). Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13(20), 53-63.
- Triggs, D. D., & King, P. M. (2000). Job Rotation. *Professional Safety*, 45(2), 32-34.
- Utaş, T., Çinko, L., & Işıl, G. (2017, March). Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim. *Social Sciences Research Journal*, 6(1), 1-21.
- Vallbona, M. C., & Miro, O. M. (2018). Job satisfaction. The case of information technology (IT) professionals in Spain. *Universia Business Review* .
- www.ifm.eng.cam.ac.uk. (tarih yok). *Vroom's expectancy theory*. Aralık 2020 tarihinde www.ifm.eng.cam.ac.uk: <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/> adresinden alındı.
- Wyk, A. E., Swarts, I., & Mukonza, C. (2018). Influence of the Implementation of Job Rotation on Employees' Perceived Job Satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 13(11), 89-101.
- Yüksel, İ. (2005). İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 291-306.
- Yüksel, S., & Göksel, A. (2019). Örgütlerde İş Analizi Süreci ve Bir Kamu Kurumu-Ana Hizmet Biriminde Örnek Uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(64), 920-937.
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2004). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Zehra, N. (2015). Impact of Job Rotation on Employee Performance: The Case of Pakistani Banking Industry. *RADS Journal of Social Sciences & Business Management*, 2(2), 1-12.