

TC  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI  
ANA BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI:  
ROTASYON GEREKLİ Mİ?**

Yüksek Lisans Dönem Projesi

Seher Tuğba Kerman

Ankara-2004

TC  
ANKARA ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ VE KARIYER DANIŞMANLIĞI  
ANA BİLİM DALI

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ UYGULAMALARI:  
ROTASYON GEREKLİ Mİ?**

Yüksek Lisans Dönem Projesi

Seher Tuğba Kerman

Proje Danışmanı  
Recep Varçın

Ankara-2004



## ÖNSÖZ

Teorikte uygulandığı söylenen ancak gerçek hayatta hiç uygulama fırsatı yakalayamamış o kadar bilimsel düşüncenin arasından gerçek hayatla en ilgisi olan yönetim bilimi; İnsan Kaynakları Yönetimi. Gerçek hayatla en ilgisi olan bilim dememin nedeni, insanın yönetilmesini içerdiğindedir. İktisat; kıt kaynakların alternatif kullanım alanları arasında en etkin şekilde dağıtılmasıdır. Peki ya günümüzde kıt olan iş alanlarının ve imkanlarının alternatif işsizler arasında dağılımını ve dağıldıktan sonra en etkin bir şekilde kuruma yarar sağlmasını kim başaracak?

İnsan Kaynakları Yönetimi, gün geçtikçe etkinliği artan bir bölümdür. Her şeyin insan için insanlar tarafından makineleştirildiği günümüzde, verimliliği sağlamak, stresle baş etmek, doğru olanı doğru zamanda uygulatmak bir kurumun ihtiyacı olan en büyük sermayedir.

Çalışmamı hazırlarken benden desteğini ihmal etmeyen aileme, İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı Bölümünü zevk alarak bitirmemi sağlayan Dr.Recep Varçın'a, her daim ilgisini ve hoşgörüsünü benden ayırmayan sevgili Özlem Yurdanur Özgenç'e teşekkür ederim...

<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>i</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>ii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. TARİHTEN BUGÜNE ÖRGÜT TEORİLERİ</b> .....	<b>3</b>
2.1. İşyerinin Yeniden Örgütlenmesi .....	5
2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi.....	7
2.3. Toplam Kalite Yönetimi.....	9
2.3.1. Toplam Kalite yönetiminin temel kavramları.....	10
2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve TKY.....	10
<b>3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ</b> .....	<b>12</b>
3.1. İş Analizi.....	13
3.2. İş Tasarım Teknikleri.....	14
3.3. Personel Hareketliliği.....	18
<b>4. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ</b> .....	<b>21</b>
4.1. Çalışanlardaki Stresin Nedenleri.....	23
4.2. Stresin Ölçümü.....	27
4.3. Stresin Etkileri (Sonuçları).....	28
<b>5. BİR KURUM ÜZERİNDE ARAŞTIRMA: ROTASYON GEREKLİ Mİ?</b> .....	<b>30</b>
<b>6. SONUÇ</b> .....	<b>37</b>
<b>EK-1 ROTASYON GERKLİ Mİ?</b> .....	<b>38</b>
<b>KAYNAKÇA</b> .....	<b>40</b>

## 1. GİRİŞ

“İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi?” Sorgulanılması gereken bir konu olarak görülmüş ve araştırma kapsamına alınmıştır. Değişimin toplumun hemen her alanında görülmesinin yanı sıra, İnsan Kaynakları Yönetiminin hızla kendini geliştirmesi ayrı bir değişim alanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Gün geçtikçe her kurumun veya danışmanlık firmalarının ortaya çıkardığı değişim projeleri, direkt olarak insanı hedef almakta; motivasyonu arttırmayı amaçlamaktadır. Performansı etkin bir şekilde değerlendirilen bireyin kendine güveni gelmekte, hangi doğrunun ne kadar değerlendirildiğini açık bir şekilde görmekte, hiçbir gizlilik söz konusu olmamaktadır.

Artan rekabet gücü firmalar arasında kıyasıya bir mücadeleye yol açmaktadır. Firmalar çalıştırdıkları personeli hoş tutarak verimliliklerini artırma yolunu hızla benimsemiştir. Çünkü bilginin çabuk yayıldığı topluluklarda, akıllı olan bir çalışanı sadece maaş karşılığı kurumda tutmak mümkün olmamaktadır.

Bu bağlamda çalışmada İnsan kaynakları Yönetimi ile ilgili çeşitli konulara yer verilmiştir. İkinci bölümde tarihten bugüne kadar olan örgüt teorileri üzerinde durulmuş ve hangi evrelerin bu yönetim anlayışını zorunlu kıldığı sorgulanmaya çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevleri üzerinde kısaca durmaktadır. Bunlardan iş analizi ve iş tasarımı konuları üzerinde yoğunlaşmıştır. Çünkü sıklıkla karıştırılan bir kavram olan rotasyon, etkisi çok büyük olabileceği halde, yanlış yorumlandığı için dirençle karşılanmaktadır. Sözü geçen konularda da rotasyon ve benzeri kavramlar üzerinde durulmuş, farklılıkları irdelenmiştir.

Amacı yanlış anlaşılan veya kalıpları yıkılmayan bazı uygulamalar (özellikle geleneksel toplumlarda) dirençle karşılanmış ve hala karşılanmaktadır. Dirence yol açan çeşitli nedenler vardır. Ve direnç birey için kabul edilemeyen bir boyutta ise strese dönüşmektedir. Bu da çalışma hayatını olumsuz yönde etkileyen iki önemli faktördür. Her ikisi de mantık çerçevesinde olduğu zaman faydalı olabilir, ancak akıl dışı sebeplere dayanan direnç ve istem dışı oluşan stres hem bireye hem de kuruma büyük zararlar getirebilmektedir. Bu bağlamda dördüncü bölümde direnç ve stres konularına değinilmiştir.

Gerçek hayatla teoride anlatılanların ne denli örtüştüğünü görmek için bir uygulama yapılmıştır. Uygulamada rotasyonun gerekliliği sorgulanmış ve çeşitli değer yargıları üzerinden değerlendirilmeye çalışılmıştır.

## 2. TARİHTEN BUGÜNE ÖRGÜT TEORİLERİ:

Enformasyon toplumuna geçiş sürecinde şüphesiz en köklü dönüşüm çalışma hayatında kendisini göstermektedir. Çalışma hayatının gereksinimleriyle yakından ilişkili teknolojik gelişme ve artan rekabet değişimin motor gücünü oluşturmaktadır. Bilgi toplumuna geçiş sürecinde işyerinde yaşanan dönüşümün daha iyi anlaşılması için, endüstriyel toplumunda işyerinin temel karakteristiklerini kısaca açıklamakta fayda vardır: ([www.isguc.org.tr](http://www.isguc.org.tr))

Endüstri uygarlığının gelişimine paralel olarak işin niteliğinde ve iş yerinde köklü dönüşümler ortaya çıkmıştır. Daha önce örnekleri görülmedik şekilde ortaya çıkan dev endüstriyel organizasyonların örgütlenmesi oldukça önemli bir sorun haline gelmiştir.

Weber'in "İdeal Tip Bürokrasi Teorisi", klasik örgüt teorilerinin ilk ve en önemlilerinden birisini oluşturmaktadır. Weber'in geçen yüzyılın son döneminde Batı Avrupa'daki gelişmelerden hareketle geliştirdiği bürokrasi teorisi daha sonraki yıllarda örgüt incelemelerinde en önemli kılavuz olmuştur. Bu teorinin ana özelliklerinin başında ileri düzeyde işbölümü gelir. Bilindiği gibi 19. yüzyılda gerek Batı Avrupa'da gerekse Amerika'da işgücünün temel karakteristiği içinde günümüz Türkiye' sine benzer şekilde "Ne iş olsa yaparım" diyen kırsal kesimden yeni göç etmiş ve geldiği yerle hala bağlarını sürdüren vasıfsız ya da yarı vasıflı işçilerin çoğunlukta oluşu dolayısıyla işler en vasıfsız işçilerin dahi anlayabileceği şekilde standartlaştırılmıştır. İşçi bu süreçte sadece kendisine verilen rutin işi yerine getiren kişidir.

Weber'in örgüt teorisinin ikinci özelliği ise dev kuruluşlar halinde faaliyette bulunan endüstriyel kuruluşlar içinde çok küçük parçalara bölünmüş işler arasında koordinasyonu sağlamak amacıyla otoritenin merkezileştirilmesi yoluna gidilmesidir.

Weber, ilke olarak bürokrasiyi savunmamakla birlikte, rasyonel esaslara göre örgütlenmiş, endüstri toplumun bir ürünü olan bürokratik örgütlenmenin toplumun taleplerine diğer örgütlerden daha iyi cevap verdiği görüşündedir. Bunun yanı sıra bürokrasinin hesaplanabilir kurallara ve kişilere göre değişmeyen bir biçimde yürütülmesi onun bir diğer üstünlüğünü oluşturur. Weber'e göre bir örgüt ne kadar "insanilikten uzaklaşırsa" o kadar başarılı olur. Resmi işlerden sevgi nefret ve tüm hesaplanamaz kişisel rasyonel olmayan öğeler ne denli ayıklanırsa bürokrasi asıl niteliğine o denli yaklaşır. Uygulamada endüstri toplumunun iş örgütlenmesi yöntemi, Taylor'un "bilimsel yönetim" teorisiyle



özdeşleşmiştir. Taylor bir bilim adamı değil bir mühendistir. Dolayısıyla Weber'in örgütlere ilişkin çalışmalarındaki teorik boyuttaki ağırlığın yerini Taylor'da daha çok uygulamaya yönelik boyut alır.

Bilgiyi işin incelenmesine uygulayan Taylor, işin analizini, daha sonra da mühendisliğini yapmıştır. Bilindiği gibi Taylor'un iş kavramını incelemeye başladığı dönemde işçilerle işverenler arasında oldukça şiddetli gerilimler mevcuttur. Ancak Taylor'a göre bu çatışma gereksizdir. Eğer verimlilik artırılabilirse hem işçiler hem de işverenler bundan kazançlı çıkacaktır. O, örgütün mekanik boyutu ile ilgilenmiş ve bir işi yapmak için "en iyi tek yolu" bulmak istemiştir:

- Atadan kalma yönetim anlayışı yerine bilimsel yönetimin tesisini
- Çatışma değil uyumu
- Bireycilik değil işbirliğini
- Sınırlı üretim yerine, maksimum üretimi
- Her insanın etkinliğinin ve refahının maksimum düzeyde artırılması savunmuştur.

Bu anlayış büyük ölçüde, hem sosyalist hem de kapitalist sistemlerde işçinin tembel olduğu, insanın doğası gereği çalışmayı sevmediği ve sorumluluktan kaçındığı varsayımlarına dayanır.

Özetle belirtmek gerekirse bu üretim biçiminin temel özellikleri şunlardır:

1. Standart parçaların birleştirilmesi, özel amaçlı makinelerin kullanımı, işgücünün vasıf yönünden ayrıştırılması ve montaj hattı.
2. Büyük hacimli kitle üretimi yoluyla sağlanan ölçek ekonomileri,
3. Büyük fabrikalarda yarı vasıflı kitle işçileri ile yüksek ücretli işçilerin konsantrasyonu,
4. Merkezi yönetim tarafından karakterize edilen, işin örgütlenmesinin hiyerarşik ve bürokratik biçimi,
5. Kitle üretimi ve kitle tüketimi arasında bağlantının mevcudiyeti.

1970'li yıllar Dünyada genel ekonomik krizle birlikte Taylorist/Fordist kitle üretiminin de krize girdiği yıllardır. Bilindiği gibi kitle üretiminin varlığını sürdürebilmesi standart tüketim kalıpları ve istikrarlı pazarların mevcudiyeti ile yakından ilgilidir. Ayrıca kitle üretiminde pazarlar hem kitle olarak üretilmiş mallar için yeterli, hem de büyük ölçekli

firmaların maliyetlerini karşılayabilmesi için istikrarlı olmalıdır. 1970'li yıllara değin gerek ulusal gerekse uluslararası piyasalar kitle üretimi için oldukça müsait olmuştur. Bu dönemde uygulanan Keynezyen politikalarla desteklenen "refah devleti" uygulamaları piyasaları genişleterek kitle üretimi için oldukça uygun bir ortam sağlamıştır.

Yukarıda belirtilen tarihten sonra ise piyasalarda genel bir istikrarsızlık görülmeye başlanmıştır. Ayrıca giderek ucuzlayan teknoloji küçük ve orta ölçekli firmalara geçmişten farklı olarak, büyükler karşısında rekabet edebilme şansı vermesi piyasalarda rekabetin daha çok kızışmasına ve dolayısıyla kitle üretiminin de daha çok krize girmesine yol açmıştır. Ayrıca rekabetin arttığı bu dönemde giderek daha çok seçeneğe sahip hale gelen tüketici de daha fazla kırılgan hale gelmiştir. Dolayısıyla esnekliği olmayan, büyük stoklarla çalışan dev firmalar, talepleri kısa sürede değişen oldukça nazlı tüketicilerden oluşan istikrarsız piyasalarda eski avantajlarını kaybederek yaşam mücadelesi vermeye başlamışlardır.

Özellikle 1970'li yıllardan itibaren artan rekabet ortamında faaliyette bulunan işletmeler yeniden yapılanma sürecine girmişlerdir. Çünkü kitle üretimi için gerekli olan piyasalar büyük ölçüde doyma sürecine girmiş ve rekabet son derece şiddetlenmiştir.

Şirketler varlıklarını koruyabilmek için piyasanın taleplerine hızla cevap verecek tarzda örgütlenme arayışına girmişlerdir. Geçmişte kitle halinde standartlaştırılmış üretimde bulunan firmalar, daha esnek ve daha çevik örgütlenme biçimine yönelmişlerdir.

## **2.1. İşyerinin Yeniden Örgütlenmesi**

70'lerin sonlarından itibaren kitle üretiminin krize girmesi neticesinde işin örgütlenmesinde yeni arayışlar başlamıştır. Ancak bugün yeni üretim düzenini tanımlamada en çok kullanılan kavramlardan birisi, esnek üretimdir. Giderek yaygınlık kazanan (ve Tabloda görüldüğü şekilde Toyotoizm olarak da adlandırılan) bu üretim biçiminde işin örgütlenmesinin geçmişten farklı olarak çok köklü bir dönüşüme uğramıştır.

**Tablo 1- Üretim Modellerinin Karşılaştırması**

<b>TAYLORIST-FORDIST MODELİN UNSURLARI</b>	<b>FONKSİYONEL ALTERNATIF (TOYOTOİZM)</b>
Standart üretim	Ürün farklılaşması
Bant üretimi	Modül üretim
Tek amaçlı makineler	Esnek makineler
Vasıfsız işçiler	Vasıflı işçiler
Düşük iş motivasyonu(Umursamazlık)	Yüksek iş motivasyonu (Özdeşleşme)
Çatışmacı iş ilişkileri	İşbirliğine dayanan ilişkiler
Hiyerarşik yönetim	Katılımcı yönetim
Dikey işbölümü(planlama ve uygulama arasında ayırım)	Dikey iş entegrasyonu (Zenginleştirme)
Dışarıdan kontrol	İçeriden kendi kendini kontrol
Yatay işbölümü(Görevlerin aşırı sınırlandırılması)	Yatay iş entegrasyonu (genişletme)
İşçileri iş yerine bağlama	Rotasyon
Makine temposuna uygunluk	Montaj hattından bağımsızlık
Zaman standartları	Zaman egemenliği
Bireysel çalışma	Grup çalışması

Kitle üretiminin bant üretimi yerine, yeni üretim biçimi içerisinde bilgisayarlarla desteklenmiş modül üretimin ön plana çıktığı görülmektedir. Yine standart üretim mantığı çerçevesinde tek amaç için tasarlanan makinelerin yerlerini, yeni üretim biçimine uygun olarak esnek makinelerin almaya başladığı da görülmektedir.

Ayrıca yukarıdaki tabloda da görüldüğü şekilde işin yeniden örgütlenmesi sürecinde çatışma yerine işbirliği; makine temposunda çalışma yerine de bant üretiminden bağımsız çalışma tercih edilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla çalışan bireyin makineyle ilişkisi değişmektedir.

Japonların grup kültürü, işyerine aşırı bağlılığını öngören iş ahlakı, ömür boyu istihdam gibi uygulamalar, yeni üretim biçimi için uygun bir kurumsal ya da kültürel ortam oluşturmuştur.

Kısaca belirtmek gerekirse, esnek ya da yalın üretimin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz :

- Fazla işçilerde dahil, stok fazlalığı kaldırılır,
- Kalite ve etkinlik doğru orantılı kabul edilir ve kaliteden taviz verilemez,
- Bir üründen diğerine hızla değişebilme yeteneğine önem verilir,
- Üretim sürecini gerekli şekilde anlayan çok becerikli elemanlar vardır,
- Eğitime gerekli şekilde önem verilir,
- İyi eğitilmiş işçileri elde tutmaya önem verilir,
- Ücret sistemi, şirketin, tesisin ve bireyin performansına kısmen bağlıdır,
- Statü engelleri azaltılır,
- Yüksek bağlılığa dayalı iş uygulamaları vardır.

## **2.2. İnsan Kaynakları Yönetiminin Gelişimi**

Yukarıda açıklananlar doğrultusunda, gerek sosyal, gerek ekonomik gerekse kültürel hayat bir değişimi zorunlu kılmıştır. Bu değişim çalışma hayatında kendini İnsan Kaynakları Yönetiminde göstermiştir. İnsan kaynakları yönetimi, 1980' li yıllarda personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Yeni bir kavram olmasına karşın, insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında rol oynayan faktörlerin oldukça uzun bir geçmişinin bulunduğu söylenebilir. İnsan kaynaklarının bu denli gelişmesinde rol oynayan etmenleri iki ana grupta toplayabiliriz:

### **a. Geçmiş etkiler**

Geçmiş etkilerin başında endüstri devrimi gelmektedir. Bu devirde sermaye birikimi, özgür işgücü, buhar gücüne dayalı araç gereçler, geliştirilmiş üretim teknikleri ve en önemlisi imal edilen ürünlere talebin artması, fabrikaların çoğalmasına neden olmuştur. Fabrika sistemi ucuz işgücünü ortaya çıkarmışsa da, işbölümü sonucu tekdüze ve tekrarlanan işler sağlık için tehlikeli olmaya başlamış, iş tatmini azalma yoluna gitmiştir.

İkinci olarak; endüstri devriminin ilk yıllarında fabrika işçileri kendilerine sunulan tüm koşulları kabul etmek zorunda kalmışlardır. Gelir elde etme isteği ve bir başka iş bulamama

kaygısı çalışanların işi terketme seçeneğini ortadan kaldırmıştır. İş bulma olanağı olmuş olsa bile koşulların yeterince iyi olmaması, koruyucu yasaların eksikliği bir engel teşkil ediyordu.

İnsan kaynakları yönetiminin önem kazanmasında neden olan bir diğer etmen kitle üretim yöntemlerine geçme ve bunun sonucu büyük ölçekli işletmelerin ve bürokrasilerin ortaya çıkmasıdır. Bu tür örgütlerde aşırı uzmanlaşma, niteliksiz ya da yarı nitelikli işlerin artmasına neden olmuş; dolayısıyla yöneticilerin zamanlarını daha fazla almaya başlamıştır.

Bir diğer neden, bir önceki bölümde gelişiminden bahsedilen Taylor tarafından başlatılan Bilimsel Yönetim akımıdır. 20.yy başlarında alt yapı ve işçilik maliyetlerinin yükselmesi, örgütleri daha çok üretim verimliliği sağlamaya yöneltmiş. Ve Taylor ve onu izleyenlerin çalışmalarıyla iş yöntemlerinde gelişmeler sağlanmıştır. Bu devirde geliştirilmiş insan kaynakları yönetimi yöntemleriyle çalışanların değerlendirilmesi ve güdülenmesi yoluna gidilmiştir. Ancak daha sonra, işten çok işçi ve çalışanların üzerinde durulmaya başlanmıştır.

#### **b. Çağdaş nedenler**

- **İnsan kaynaklarının maliyeti:** İnsan kaynaklarının etkin bir şekilde yönetilmesi; kazaların, devamsızlığın ve hata oranının azalması demektir. Bu da dolayısıyla çalışanların moralinde, ürünlerin ya da hizmetlerin kalitesinde yükselme demektir.
- **Üretkenlik krizi:** Son yıllarda üretkenlik artışının azalarak artması, ekonomiler için tehdit oluşturmaya başlamış; bu da etkili bir insan kaynakları yönetimini zorunlu hale getirmiştir.
- **Değişimin hızlılığı:** 20.yy son çeyreğinde ortaya çıkan kültürel, eğitsel ve sosyal düzendeki hızlı değişiklikler, işyerine de yansıdığı için çalışanların değişikliğe direncini ve tatminsizlik duygularını arttırmıştır.
- **Küreselleşme:** Çok uluslu örgütlerin artışı, insan kaynakları yöneticilerine; bilgi beceri yönünden yeterli ve kültürel açıdan örgüte uyum sağlayabilecek personel bileşimini sağlaması konusunda yeni yükler getirmiştir. Personele değişik ülkelerde çalışabilmek için gerekli bilgi, beceri ve kültürel değişkenleri öğretecek bir eğitim verilmesi zorunluluğunu doğurmuştur.

- **İşgücü çeşitliliği:** Daha önceleri beyazların ve zencilerin egemen olduğu işgücü, bugün kadınlar, azınlıklar ve göçmenler karması durumundadır. Bu çeşitli nitelik ve tarzdaki işgücünün kombinasyonunu yerine getirmek yine insan kaynakları yönetiminin bir görevi haline gelmiştir.
- **Beceri gereklerinde değişme:** Yukarıda belirtilen işgücü kompozisyonundaki değişmeler, teknolojideki hızlı değişmeler, personelin beceri eksikliklerinin sonucunda, kalite düşüklüğü, düşük üretim, iş kazalarının artması ve müşteri şikayetlerinin çoğalması gibi sorunları ortaya çıkarmıştır.
- **Yetkilendirme:** Yetkilendirme, yetki devretme, katımlı yönetim, ekip çalışması, amaç belirleme ve işverenlerin eğitimi gibi kavramları içerir. Bu bakımdan yetkilendirme, her personelin işinde daha fazla kontrol olanağı sağlamaktır. Böylelikle personelin daha verimli, daha istekli olmaları ve örgüte kendilerini adanmaları sağlanır.
- **Toplam Kalite Yönetimi:** Toplam Kalite Yönetimi(TKY) anlayışının odak noktasında, müşteri ve çalışanlar yer almaktadır. TKY yönetimi, örgüt personelini, örgütün bir müşterisi (iç müşteri) olarak kabul etmekte, personelin tıpkı bir müşteri gibi tatmin edilmesi gerektiğini savunmaktadır. TKY anlayışında, personel davranışları en önemli değişken olarak ele alınmakta, ekip çalışması, personelin geliştirilmesi, personel sorumluluğunun artırılması ön plana çıkarılmaktadır. ([www.insankaynakalari.com.tr](http://www.insankaynakalari.com.tr))

### 2.3. Toplam Kalite Yönetimi

İnsan Kaynakları Yönetiminin gelişiminden söz ederken Toplam Kalite Yönetiminden de bahsetmek gerekmektedir. Çünkü Toplam Kalite Yönetimi, bir kuruluşta iş süreçlerinin sürekli iyileştirilmesi yoluyla önceden belirlenmiş olan müşteri gereksinim ve beklentilerinin yerine getirilmesini öngören bir yönetim felsefesidir. TKY, tüm çalışanların ve her kademenin katılımını gerektirir. Kalite ise sadece ürün ve hizmeti değil, iyileştirilebilen her kapsamı kapsar.

#### 2.3.1. Toplam Kalite yönetiminin temel kavramları:

Değişen dünya ile birlikte yönetim alanında da her geçen gün yeni gelişmeler ve yeni kavramlar çıkmakta ve “Toplam Kalite Yönetimi eskidi, artık daha yeni olan.....yönetimi geçerlidir” şeklinde ifadelerle çok sık rastlanmaktadır. TKY ile katılım, sürekli gelişme, insan kaynağının önemi gibi eskimeyecek doğrulara temas edilmektedir. Ayrıca TKY diğer teknikler gibi bir yöntem olmadığı gibi hiçbir yönetim tekniğini de tek doğru olarak sunmamaktadır. Bu özelliği sayesinde de TKY yönetim alanında bugüne kadar uygulanmış ve bugünden sonra da bulunacak tüm teknikleri çerçevesi içine alacak kadar geniş bir yönetim felsefesi olma özelliğine sahiptir.

**Tablo-3 TKY nin getirdikleri**

<b>KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞI</b>	<b>TKY ANLAYIŞI</b>
Aynı tip üründen olabildiğince çok üretim	Müşteri beklentilerine uygun, çok seçenekli esnek üretim
Eğitim düzeyi düşük eleman	İşin gerektirdiği eğitim seviyesinde eleman
Kontrole dayalı kalite anlayışı	Hata oluşmadan önleme anlayışı
Maliyeti yüksek kalite	Düşük maliyetli ve daha kaliteli ürün
Uzmanlaşmaya dayanan sistem geliştirme	İşbirliği ile sistem geliştirme
Birimler arasında kesin ayrımlara dayanan organizasyon	Birimlerin işbirliğine dayanan süreç odaklı organizasyon
Kısa vadede yüksek kar hedefleyen yaklaşım	Uzun vadede var olma ve kazançta sürekliliğin sağlanması
İşi en iyi bilen yöneticiler olduğu yaklaşımı	İşi en iyi bilen o işi yapan olduğu yaklaşımı
Tecrübe ve inisiyatif dayanan yönetim yaklaşımı	Ölçüm sonuçları ve veri analizine dayanan Yönetim yaklaşımı

### **2.3.2. İnsan Kaynakları Yönetimi ve TKY**

TKY ile ortaya çıkan yeni yönetim anlayışında, çalışanların da büyük değişim içinde olmaları gerekmektedir. Bu değişimin kuruluşların değişimi ile paralel ve uyum içinde olması sağlıklı ve iyi bir yönetim kalitesi için zorunlu görülmektedir. Bu nedenle, kuruluşlar İnsan Kaynakları Yönetimi, TKY uygulanan yerlerde farklı, çok daha önemli ve kritik bir konuma gelmektedir.

Yenilik ve yaratıcılığa açık, takım çalışmalarına ve işbirliğine uyumlu, sürekli öğrenme ve gelişme içinde olan, her biri kendi alanında lider vasıflı, süreçlerle yönetime hazırlıklı, toplumsal sorumluluğu olan ve her şeyden önemlisi müşteri ve sonuç odaklı çalışanların işe

girerken seçimi, oryantasyon ve işbaşı eğitimleri, motivasyonu, performanslarının değerlendirilmesi ve gelişiminin sağlanması, onurlandırılması, uygun çalışma ortamı ve şartlarının yaratılması ve bunların koordine edilmesi gerçekten zorlu, sabır isteyen, ayrıntılı ve zaman alan ağır bir iştir.

Kuruluşlarda ne kadar insanca davranışlar olsa da artık şikayet, çekememezlik, bilgi saklama, kıskançlık, devamsızlık, düşük performans, kişiliğe karşı saygısızlık vb. unsurlar söz konusu bile edilmemelidir. İşte bu aşamada yeni çalışan profili ortaya çıkmaktadır. “Yüksek yönetim kalitesine uygun kaliteli çalışanlar”. Bu çalışanlar sadece TKY ilkelerini uygulamakla kalmayacak, sürekli kendini geliştirirken TKY sistemine de katkı verecek ve onun gelişimini sağlayacaktır.

İşte bu nedenlerden, önemi bir kat daha artan insan kaynakları yöneticilerinin organizasyondaki yeri ve etkinlikleri, TKY uygulayan topluluk ve kuruluşlarda en güçlü yerlerde olmalarını gerektirmektedir. Diğer yandan, bu yöneticilerin uluslararası kaynakları ve gelişmeleri de çok yakından takip ediyor olmaları istenecektir ki, küreselleşmenin getirdiği çok hızlı değişimler ve gelişmeler doğrultusunda, zaten yaşayan (canlı) bir sistem olan TKY uygulamalarının sağlıklı gelişimi sağlanabilsin.

Yukarıdaki unsurları başarmanın en önemli ayağı ise, her işte olduğu gibi tepe yöneticilerinin en az finans ve pazarlama konuları kadar insan kaynakları yönetimini desteklemeleri ve katılımları ile mümkündür. Aksi takdirde etkinliği ve yayılımı çok yeni olan insan kaynakları yönetimi de, sadece kısa dönemli sorunları çözmek ve yeni anlayışa karşı çıkan (en azında desteklemeyen) bir grup kritik yönetici ve çalışanla mücadele ile gücünü ve zamanını harcamış olacaktır.

Sonuç olarak; TKY bir bütünsel faaliyettir ve tüm faaliyetlerin birbiri ile bütünleşip, uyum içinde çalışması ile başarıya ulaşılır. İşte bu faaliyetlerden en önemlisi ve kritik olanı yönetici ve çalışanların konumu, dolayısıyla İnsan Kaynakları Yönetimi’ dir. Etkin ve çok iyi yönetilmediği zaman, sağlıklı bir TKY den bahsetmek mümkün değildir.

### **3. İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİNİN İŞLEVLERİ**

1) İnsan kaynakları ihtiyaçlarının planlanması



- 2) Personel sağlama ve seçme
- 3) Personel değerlendirilmesi ve ücretlendirilmesi
- 4) Personeli ve iş ortamını geliştirme
- 5) Etkili iş ilişkileri ortamı yaratma ve sürdürme

Bu beş ana başlığı altında ayrı ayrı değerlendirmek yanlış olacaktır çünkü her biri diğer ile yakından ilgilidir. Ve yine her biri öncelikli olarak personelin motivasyonu arttırmaya yönelik faaliyetler olup, dolaylı olarak örgütün üst düzeyde üretime-kara-kaliteye ulaşmasını sağlayacaktır.(Stainer, 1971: 5-20)

İnsan kaynakları yönetimi işlevlerini yerine getirmek amacıyla şöyle bir çalışma yolu izlemektedir: (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001)

- 1) KADROLAMA<sup>1</sup>
  - i) İş analizi
  - ii) İş etüdü ve iş tasarımı
  - iii) Personel planlaması
  - iv) Personel sağlama ve seçme
  - v) Personel hareketliliği
- 2) GELİŞTİRME
  - i) Kariyer planlama
  - ii) Personel başarı değerlendirmesi
  - iii) Hizmet içi eğitim organizasyonu
- 3) ÜCRET YÖNETİMİ
  - i) İş değerlemesi
  - ii) Ücretleme
- 4) YÖNLENDİRME VE GÜDÜLEME

### **3.1. İŞ ANALİZİ**

---

<sup>1</sup> Çalışma kapsamından dolayı “kadrolama” konusunun içeriği ele alınacaktır.

İş analizi, bir işletme içinde yer alan pozisyonlara ait görevleri ve bu görevlere uygun olarak işe alınacak kişilerin yetkinliklerinin belirlenmesi sürecidir. Kısaca iş analizi belli bir iş için gerekli olan kriterlerin ve performans boyutlarının belirlenmesi sürecidir.

McCormick 1979 yılında iş analizi ile ilgili genel olarak kabul gören bir terminoloji geliştirmiştir. Bu terminolojiye göre; görev, belli bir amaç doğrultusunda yürütülen iş faaliyetleridir. Pozisyon ise bir işletme tarafından bir kişiye verilen sorumlulukları ve görevleri kapsar. İş bir işletme içindeki benzer sayıdaki pozisyonlarından oluşur. Meslek, farklı zamanlardaki farklı işlerin bütünüdür. (www.insankaynaklari.com.tr)

İş analiz sürecinde bir işin gereklilikleri hakkında genel bilgi toplanır. Ve toplanan bilgi iş tanımlaması ve iş özelleştirmesi aşamalarında kullanılır.

**İş tanımlaması** bir işin içeriğinin belirlenmesi ile ilgili iken iş özelleştirmesi mevcut iş için ne tarzda bir kişinin işe alınacağını belirlenmesi işlemidir. Daha genel anlamda iş tanımlaması bir işe ait olan görevleri, sorumlulukları, raporlama ilişkilerini, çalışma koşullarını kapsar. İş tanımlamaları oluşturulurken 5 tane kriter göz önünde bulundurulmalıdır: İşin ünvanı, aktiviteler ve prosedürler, fiziksel çevre, sosyal çevre ve çalışma koşulları.

**İş özelleştirmesi** ise, işin insani boyutu ile ilgilidir, örneğin işe alınacak kişinin eğitim durumu, yetenekleri, kişiliğini kapsar. Taylor'un "Bilimsel Yönetim" kuramı iş özelleştirmesine olan ilginin artmasını sağlamıştır. Bir firma iş analizi, iş tanımlaması ve iş özelleştirmesi süreçlerini tamamladıktan sonra elde ettiği bilgileri mevcut işlerin tasarımı ya da yeniden tasarımı için kullanabilir.

**İş değerlendirilmesi** iş analizi verilerinin en yaygın kullanım şeklidir. Bu doğrultuda iş tanımlamaları bir işin işletme için değerinin belirlenmesinde kullanılır. Çoğu zaman iş analizi, iş değerlendirilmesi ve hatta bireysel değerlendirmeler birbirlerine karışmaktadır. İlki bir iş için gerekli olan görevlerin belirlenmesinde, ikincisi işlerin ücretlendirme amaçları için sıralandırılmasında ve sonuncusu ise belirlenmiş iş görevlerine en uygun olan kişinin belirlenmesi sürecinde kullanılır.

Bir iş analizinde izlenmesi gereken basamaklar şu şekildedir;

1. İşletmenin genelini kapsayan bir araştırma uygulayın
2. Analiz edilmesi gereken işleri belirleyin
3. İşlerle ilgili bilgi toplayın
4. İş tanımlamalarını hazırlayın
5. İş özelleştirmelerini hazırlayın

İş analizi bilgileri işletmelerde dört farklı alanda kullanılabilir; eleman seçme ve değerlendirme, performans değerlendirme, iş değerlemesi ve ücretlendirme ve son olarak eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi.

Farklı bir kaynak, iş analizi - iş tanımlaması - iş özelleştirmesi sonuçlarının bir işletme ortamında çok daha farklı alanlarda kullanılabileceğini yazmaktadır. Bu alanlar yukarıda belirtilenlerin yanısıra, yasal ilişkiler, stratejik insan kaynakları planlaması, kariyer gelişimi ile güvenlik ve sağlık konularını da içermektedir.

### **3.2. İŞ TASARIM TEKNİKLERİ**

**İş zenginleştirilmesi**, Herzberg'in motivasyon kuramına dayanılarak geliştirilmiştir ve burada temel amaç çalışanların sorumlulukları ve öz-güvenleri yükseldikçe işlerinde motivasyonlarının da artacağı yönündedir. İş zenginleştirilmesi çalışanlara yaptıkları iş üzerinde daha fazla kontrol, sorumluluk, gelişim ve tanınma sahibi olmayı sağlar. En bilinen iş zenginleştirilmesi yolu, yapılan işe işletmenin değil çalışanın gözünden bakılan iş özellikleri yaklaşımıdır. İş özellikleri yaklaşımına göre, bir iş çalışanın motivasyonu, performansı, iş tatminini artıracak ve buna karşın işe devamsızlığını ve işi bırakma isteğini düşürecek önemli temel boyutları kapsmalıdır. Bu temel boyutlar:

1. Yetenek çeşitliliği
2. Görevin belirlenmesi
3. Görevin önemi
4. Özerklik
5. Geri bildirim

Yetenek çeşitliliği bir işin yapılması için gerekli olan farklı aktivitelerin, çalışanların yeteneklerinin derecesidir. Görevin belirlenmesi, bir işin başından sonuna kadar tamamlanması için gereken süreçleri kapsar. Görevin önemi, bir işin başkalarının hayatı ve

işleri üzerindeki temel önem derecesidir. Özerklik bir işin çalışana sağladığı özgürlük, bağımsızlık ve takdir yetkisinin derecesidir. Geribildirim ise bir işin, çalışanlara performansları ile ilgili doğrudan ve net bilgi sağlama derecesidir.

**İş genişletilmesi**, aslında bir işletmenin mevcut işleri yeniden tasarım etmesi anlamına da gelmektedir. İş genişletilmesi çalışanın bir işi tamamlaması için yapması gereken görev sayısındaki artıştır. İş rotasyonu gibi iş genişletilmesindeki temel amaç çalışanın iş tatminini yükseltmek amacı ile bir işin sıkıcı ve monoton yönlerini azaltmaktır.

**İş rotasyonu** çalışanların sistematik bir biçimde bir işten başka bir işe aktarılması sürecidir. Amaç iş özelleştirilmesi sonucunda gelişebilecek olan çalışanın iş tatminsizliğini en düşük seviyeye getirmektir.

Bu teknik iş genişletmeyle yakından ilişkilidir. Her iki teknik de personelin işten soğumasını azaltmak için, işin kapsamındaki görevlerin çeşitlendirilmesi ile ilgilidir. İş rotasyonunun iş genişlemesinden farkı; personelin yaptığı işlerin birbirinden tümüyle farklı olabilmesidir. Örneğin görevi üretim hattında bir kapağın vidalanması olan personele ,bir süre için depolama bölümünde malzeme yerleştirme görevi veriliyorsa rotasyon uygulanıyor demektir. Ancak, personelin yerine getirdiği işler rutin ve benzer ise iş genişletme ve iş rotasyonu teknikleri fazlaca yarar sağlamaz. İş rotasyonu, personelin işten soğumasını azaltır, bilgi ve becerileri artırır, örgüt bölümleri ve gruplar arasındaki anlayış ve uyumu geliştirir ve personelin önüne yeni alternatifler çıkartır. (Sokolik, 1989: 207-226)

## **Tablo 2- İş Tasarım Teknikleri**

	<b>İş Özelleştirmesi</b>	<b>İş Rotasyonu</b>	<b>İş Genişletilmesi</b>	<b>İş Zenginleştirilmesi</b>
<b>Tanım</b>	İşi küçük, ayrıntılı görevlere böler.	Çalışanları sistematik olarak bir işten başka bir işe aktarır.	Çalışanın işindeki görev sayısını artırır.	Görev sayısı ve çalışanın işi üzerindeki kontrolünü artırır.
<b>Kullanım Alanları</b>	Montaj hattı ve toplu üretim süreçleri	Montaj hattı ve farklı işlerin bir arada yürütülmesi gereken işler	Toplu üretim, ofis yönetim işleri	Toplu üretim, ofis yönetimi ve idari işler
<b>Güçlü Yönleri</b>	Çalışanlar tek alanda uzmanlaşır, eğitim ihtiyaçları azalır, özellikle çalışanların yetenek ve eğitim seviyeleri düşük işler için uygundur.	Kısa zamanda işe olan ilgi ve motivasyon seviyesini artırır.	İş tatminini artırırken iş ortamındaki sıkıcılığı ve monotonluğu azaltır.	Gelişme ve öğrenme olanakları sağlar, çalışan için önemli olan iş boyutlarını yeniden tasarlar.
<b>Zayıf Yönleri</b>	Devamsızlığa ve monotonluğa yol açabilir, düşük çeşitlilik, gelişim ve sorumluluk gerektirir.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işin doğasını değiştirmez.	Daha çok eğitim ihtiyacı gerektirir, işteki sıkıcılığı tamamen azaltmaz.	Yetenek ihtiyaçlarını değiştirir, ancak herkes zenginleştirilmiş işte başarılı olmayabilir.

**Kaynak:** [www.insankaynaklari.com.tr](http://www.insankaynaklari.com.tr)

İKY uygulamalarından biri olan ve günümüzde kurumlarda (İKY anlayışını benimseyen) sıklıkla telaffuz edilmektedir. Ancak gerek tanım olarak gerekse içerik olarak ne ifade ettiği tam olarak ne yazık ki kavranamamaktadır. Rotasyon uygulamasının var olduğunu söyleyen kurumlar dahi rotasyonu “personel hareketliliği” ile veya “iş genişlemesi” ile karıştırmakta ya da hiç uygulamamaktadır.

Bu konuyu iki açıdan ele almakta fayda vardır:

- 1) Kurum açısından
- 2) Birey açısından

Kurum açısından rotasyonun:

FAYDALI YÖNLERİ	ZARARLI YÖNLERİ
<ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışanların motivasyonun arttıracağı için kaliteli üretim gerçekleşecek, verimlilik artacaktır.</li><li>• Her çalışan, zaman içinde hemen her birimde çalışacak; kurumun gereklerini tanıyacak ve hemen her personelin her iş ile bilgisi olacaktır.<sup>2</sup></li><li>• Çalışanı kuruma bağlayıcı etkisi olacaktır.</li><li>• Rotasyon uygulamasının ne kadar zamanda yapılacağı iyi ayarlanabilirse (uzmanlaşma için yeterli süre sağlanabilirse), her personel kurumdaki her bölüm için bir uzman haline gelebilir.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Her bir değişim beraberinde hata getirecek bu da kimi zaman kurum için maddi zararlara yol açabilecektir.</li><li>• Değişim süreci zaman alacak, bu süre zarfında etkinlik biraz düşecektir.</li><li>• Değişime direnen, rotasyondan memnun olmayan personel ile çatışma yaşanabilecektir. Bu çatışma durumun geneline yansırsa personelin kuruma olan güveni zarar görecektir, huzursuz bir ortam oluşacaktır.</li><li>• Değişim sürecine alışamayan ve dolayısıyla hata yapan bir personel, beraber çalıştığı iş arkadaşlarını da olumsuz etkileyecek ;aynı korku ve stres onlarda da yerleşmeye başlayacaktır.</li></ul>

Birey açısından rotasyonun:

<sup>2</sup> Bu durum da bir ölçüde eğitim maliyetini azaltacaktır. Çünkü her ne kadar “iş başı eğitim” (on the job training) anlayışı klasik yönetim biçimi olarak kalsa da , kurumlar açısından vazgeçilemez bir tarzdır. Çünkü yaparak öğrenmek, personele bir eğitim semineri düzenlemekten daha karlıdır. Ayrıca yadsınamaz bir gerçek de şudur ki; eğitimler çalışana sıkıcı ve yük gibi gelmektedir, oysa iş başında o işi yapmaya çalışarak farkında olmadan kolaylıkla öğrenilebilmektedir.

FAYDALI YÖNLERİ	ZARARLI YÖNLERİ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devamlı aynı işi yapmaktan (rutinlikten) kaynaklanan motivasyon düşüklüğü önlenmiş olacak, kişinin kendine olan güveni gelecektir.</li> <li>• Farklı şeyler öğrenme imkanı bulacağı için kendini geliştirebilecektir.</li> <li>• Özellikle çok sayıda personelin çalıştığı büyük kuruluşlarda yeni insanlarla (mesai arkadaşlarıyla) çalışma imkanı sağlanacak, yeni çevre oluşturulacaktır.</li> <li>• Birçok işi kendine bağlayacağı için kuruluş içerisinde kendinin sağlam bir yeri olduğunu düşünecek, geleceğe daha güvenli bakabilecektir.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yaptığı işten zevk alan personel için veya değişimi kolaylıkla kabullenip uyum sağlayamayan personel için motivasyon düşürücü etkisi olacaktır.</li> <li>• Yeni koşullara adapte olma konusunda korku yaşanacak; bu da strese yol açacaktır.<sup>3</sup></li> <li>• Her ne kadar birçok işi kendine bağlayıp kurum içinde etkili bir yeri olduğunu düşünse de; gelecek konusunda bir belirsizlik yaratacaktır. Çünkü yeni bir birime geçirileceğini bilen bir personel; o bölüm ile ilgili belirsizlik yaşar, bu da yine strese ve korkuya yol açar.</li> </ul>

### 3.3. PERSONEL HAREKETLİLİĞİ

Bu noktaya gelindiğinde bir konuya açıklık getirmek çok faydalı olacaktır. İş rotasyonu genellikle çalışma hayatında “personel hareketliliği” olarak tanımlanmaktadır. Oysa personel hareketliliğinin amacı ve kapsamı iş rotasyonundan tamamen ayrıdır. Ne yazık ki günümüzde bu ayrım tam olarak bilinemediğinden; değişime karşı direnç ortaya çıkmakta, iş rotasyonu uygulaması amacına yönelik kullanılamamaktadır. Çalışmanın son bölümünde bir kuruma uygulanan “rotasyon gerekli mi?” anketinin değerlendirme kısmında bu yanılgıya da değinilmiştir. (Can, Akgün, Kavuncubaşı, 2001:133-146)

Bu bağlamda “personel hareketliliği” kavramını açıklamak gerekmektedir. Personel hareketliliği dar anlamda “personelin bir işten diğer bir işe atanması veya geçirilmesi” olarak

<sup>3</sup> Bilindiği gibi stres verimliliği ve motivasyonu olumsuz olarak etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesidir. Sırf bu amaçla “stres yönetimi” konusunda araştırmalar yapılmış, strese yol açan faktörler uzmanlar tarafından araştırılmıştır. Çalışanlar, stresin olumsuz etkilerinden seminerler veya eğitim programları ile uzak tutulmaya çalışılmaktadır. Strese yol açan faktörlerden, stres türlerinden ve stresin etkilerinden ileriki bölümlerde bahsedilecektir.

tanımlanabilir. Personel hareketliliği; yükselme, transfer ve rütbe düşürümü gibi örgüt içi iş değişiklikleri yanında, personelin sürekli veya geçici olarak işten çıkarılmasını ve personelin emeklilik, çekilme gibi nedenlerle örgütten ayrılmasını da içerir.

Personel hareketliliğinin temel hedefi; mevcut personel kaynaklarının en uygun biçimde değerlendirilmesidir. Personel hareketliliğinin içeriğinden biri olan “transfer” rotasyon ile en çok karıştırılan kavramdır. Oysa ki transfer personelin, niteliklerine uygun, ücret, yetki, sorumluluk ve diğer olanaklar bakımından denk bir işe geçirilmesi olarak ifade edilir.<sup>4</sup>

Pigors ve Myers, personel transferlerini beş ana grupta toplamıştır. Üretim transferleri, yer değiştirme, çok yönlü transfer, vardiya transferi ve iyileştirici transfer. (Pigors, Myers: 1965:410-411)

**1. Üretim Transferleri:** Üretim transferleri personel fazlası bulunan birimlerden, işlerden ayrılma veya örgütsel değişme sonucunda işgücü gereksinmesinin doğduğu birimlere personel aktarılmasıdır. Bu tür transferler, bir yandan personelin işten uzaklaştırılmasını, diğer yandan da yeni personel alınması için gerekli giderlerde tasarruf sağlar. Üretim transferleri benzer iş grubu için söz konusudur ve iş yükü –personel (işgücü) arasında dengelemeyi sağlar.

**2. Yer Değiştirme:** Amaç açısından yer değiştirme ile üretim transferleri benzerlik (örneğin işten çıkarmanın önlenmesi) gösterir. Ancak; yer değiştirmelerde kıdemi yüksek bir personel, aynı işin yapıldığı ve üretim sorunlarının bulunduğu bir diğer bölüme atanır. Yer değiştirme programı, üretim etkinliklerinde sorunlar ortaya çıktığında kullanılır ve kıdemi yüksek personeli olanaklı olduğunca uzun süre işte tutmak için tasarlanır.

**3. Çok Yönlü Transferler:** Çok yönlü (versatility) transferlerin amacı, yönetime dinamik personel grubu sağlamaktır. Bu transferler, üretim transferleri ve yer değiştirmeye hazırlık amacıyla da yapılabilir. Çok yönlü transferler ayrıca bir personelin tüm çalışma süresini doldurmayacak kadar az işin bulunduğu küçük işyerlerinde uygulanmaktadır. Örneğin bir torna teknisyeninden, bilgi ve becerisini arttırması amacıyla, torna makinesine benzer

---

<sup>4</sup> Transfer, bir görevden bir diğer göreve yatay geçiştir. Bu açıdan yatay personel hareketliliği olarak nitelendirilir. Bu bağlamda rotasyonu da yatay personel hareketliliği olarak tanımlayanlar da vardır. Elbette rotasyon bir personel hareketliliğidir ancak bu hareketlilik örgütün temel insan kaynakları yönetimi politikalarından biri haline geldiğinde ve personelin motivasyonu göz önüne alınarak uygulandığında “rotasyon” olarak ifade edilebilmektedir.



makineleri kullanmaları istenebilir. Bu tür transferler, sürekli eğitim programının bir parçası olarak çok yaygın bir biçimde uygulanmaktadır.<sup>5</sup>

**4. Vardiya Transferleri:** Rotasyonun söz konusu olmadığı vardiya sisteminde bir personel çeşitli nedenlerle bir diğer vardiyaya geçmek isteyebilir. Genellikle geçişler, gece vardiyasından gündüz vardiyasına doğru yapılmaktadır. Zira gece vardiyası, personelin aile ve sosyal yaşantısını önemli ölçüde etkilemektedir. Vardiya transferlerinde özet olarak personelin yaptığı iş, çalıştığı bölüm değişmemekte, çalışma saatleri değişmektedir.

**5. İyileştirici Transfer:** Personel çeşitli nedenlerle yanlış işe yerleştirilmiş olabilir veya gözetmeni ya da çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kuramamış olabilir. Bu durumda iyileştirici transfer yoluyla personel kendi potansiyelini en üst düzeyde geçirebileceği bir gözetmenin emri altına verilir. Ayrıca personel düzenli işine devam edemeyebilir ya da çalışma koşulları personelin sağlık durumu ile uyumlu olmayabilir. Eğer personelin işi de tekrarlayan bir iş ise, kısa sürede yorulacaktır. İyileştirici (remedial) transfer ile personel başka bir işe kaydırılarak yararlı hale getirilebilir. Özet olarak iyileştirici transferin temel amacı; mevcut işinde etkili olamayan, ancak örgüte yararlı bir personelin bir başka göreve daha başarılı olacağı umudu ile atanmasıdır.

#### 4. DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ

---

<sup>5</sup> Çok yönlü transfer sürekli bir eğitim politikasına dayandığı sürece rotasyon olarak nitelendirilebilir.

Bu bölüme kadar insan kaynakları yönetiminin değişimi hangi koşullarda uygulayacağından bahsedilmiştir. Ancak değişimi uygulamak son derece zordur. Çoğu insan alışılmış olanı geride bırakmakta tereddüt etmekte, alışılmış olmayandan her zaman kuşku duymaktadır. Eski durumdan yeniye nasıl geçileceği, özellikle yeni şeyler öğrenmeyi gerektirmekte ve hata yapma riski taşıyorsa çalışanları ve iş verenleri endişelendirmektedir.

Değişimin mi, yoksa değişime karşı olan direncin mi daha zor olacağı kuruluşlarda çatışmalara yol açmaktadır. Ama akıllıca yönetildiğinde değişim hiç de korkutucu ve yıkıcı olmayabilir.

Kuruluşlarındaki süreçleri iyileştirmeye çalışan yöneticilerin, insanların değişime niçin direnç gösterdiğini anlamaları gerekir. Direnç çok etkin, çok güçlü ve çok yararlı bir var olma mekanizmasıdır.

Kuruluşların üst düzey yönetimlerinde değişime karşı direnç gösterenlerin bir sorun oluşturduğu şeklinde inançlar olabilir. Çalışanların her zaman akışa uyum sağlaması, programları yerine getirmesi ve değişime hiç direnç göstermemesi istenebilir. Ne var ki bu görüşe göre hareket edip, direnç gösterenleri görmezlikten gelmek ya da işten çıkarmak tehlikelidir.

Bir kuruluşta değişime karşı olan bütün direnci ortadan kaldırmaya çalıştığımızda, direncin meşru bir işlevi olduğunu inkar edilmiş olur. Direnç gereksiz değişimden kaçınmayı sağlar. Değişimin önündeki en büyük engel geçmişin başarılarıdır. İşlerin düzenli bir şekilde gittiğinde değişime ne gerek olduğunu sormak oldukça akılcı ve mantıklıdır.

Değişime karşı direnç, bazı insanların " Bu değişimi niçin benimsememiz gerekiyor?" diye sorması kuruluşu rehberlik ederken kullanılabileceği bir yoldur. Ancak , tekrar bir sorunla karşı karşıya kalındığında, bazı değişimlerden kaçınılması ve bazılarının benimsenmesi gerekir. O zaman faydalı değişimlerin neler olduğunu gösterecek bir stratejiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Değişime direnç sürecinde araştırılması gereken dört durum vardır. Bunlar;

1. Eski durumun neden artık yeterli olmadığı, değişimin amacının bir yetersizliği tedavi etmek mi, yoksa yeni bir fırsattan yararlanmak mı olduğu sorularının yanıtları insanların değişime nasıl tepki göstereceğini belirleyecektir.
2. Eski iş yapma tarzından yeni yöntem geçişin maliyetinin ne olacağının yanı sıra; eskiyi bozmanın maliyetini, yeni işe almaların maliyetini, işten çıkışların maliyetini de dikkate almak gerekmektedir.
3. Önerilen değişimin getireceği yararların geçiş maliyetini karşılayıp karşılamayacağı araştırılmalıdır.
4. Önerilen değişimin, mevcut çekirdek değerleri pekiştirebilirliği sorulmalıdır.

Buraya kadar sadece değişim karşısındaki akılcı direnç üzerinde durulmuştur. Varılan sonuç, önerilen herhangi bir değişim karşısında gösterilen akılcı direncin bir açıklaması olduğudur. Eğer değişimin gerekçeleri ikna ediciyse, direnç gösterenler değişimi gönüllü olarak benimseyecektir.

Akılcı direncin direnç içermesinin nedeni, bireylerin kendilerini dahil edilmemiş hissetmeleridir. Sanki süreçle ilgileri yokmuş gibi değişimin kendilerine dayatıldıklarını düşünürler. İnsanlar bir şeyi yapmak istemediklerine karar verdiklerinde direnirler ve ısrarla reddederler. İş, iradelerin çatışmasına dönüşür. Değişimin temel kurallarından biri insanları değişime katmak gerektiğidir.

İnsanların değişime direnmesinin bir başka akılcı nedeni de yeni bir şeyler öğrenmek zorunda kalmaktan korkmalarıdır. Çalışanların, yeni bir sürecin getireceği yararları onaylamalarının yanı sıra, daha çok bilinmeyenli bir gelecekte korkmakta ve buna uyum sağlama yeteneklerinden kuşku duymaktadırlar. Bu tür direnç gösterenlerin korkularını aşmasına yardımcı olmanın yolları vardır. Bunun bir yolu, öğrenmenin norm olduğu, öğrenme çabalarındaki ilk başarısızlıkların hor görülüp cezalandırılmadığı, tersine başarısızlığın çabanın kanıtı olarak takdir edilip ödüllendirildiği bir ortam yaratmaktır. Eğer yönetim değişimi gerçekten uygulamak istiyorsa, böyle bir öğrenme ortamı yaratabilir. Bunun için gereken şey kararlılık ve liderliktir.

Ne var ki akıldışı direnç de söz konusudur. Hiçbir kanıt, gerekçe, açıklama ya da ikna çabasının onlara değişimi gönüllü olarak yetmeyeceği insanlar, az da olsa vardır. Bunlar değişmek istemezler. Bu tür insanların bir kuruluştta nasıl yönetileceği büyük ölçüde örgütsel kültüre bağlıdır.

Değişime karşı direnç normal ve doğaldır. Eğer değişimin bir gerekçesi varsa, bunu açıklamak gerekmektedir. Eğer değişim için bir neden yoksa, değişimden kaçınmak gerekir. Direnci reddetmek yerine dinlemek, öğrenmek ve liderlik etmek gerekmektedir. Aksi takdirde üstesinden gelinemez bir stres ortamı doğar ve bu da kuruluşun başarısı ve devamlılığı için büyük bir engel oluşturur.

Direncin oluşturacağı stresin dışında kuruma engel olan birçok stres türü vardır. Aslında bir bireyi, kuruluştta biden çok faktör de strese sokabilir. Stresin nedenlerini araştırmak, doğabilecek yeni sorunlara engel olmakla kalmaz, aynı zamanda etkili politikalar izlenmesini de kolaylaştırır.

#### **4.1. Çalışanlardaki Stresin Nedenleri**

Organizasyonlarda bireyin birincil ve ikincil ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerekir. Aksi takdirde kişi strese girer ve verimliliği düşer. Hatta stres güdülemeyi ve işi tam olarak yapmayı olumsuz yönde etkileyen, kazaları arttıran bir etmendir. Stres ve motivasyon karşılıklı ilişki içindedir. Motivasyon olmazsa stres oluşur. Stres oluşursa motivasyon olmaz.

Kurum içerisinde merkeziyetçilik ve kararlardan dışlanma,yükselme olanaklarının azlığı,aşırı formaliteler,yüksek derecede uzmanlaşma,örgütsel bölümlerin karşılıklı bağımlılığı ve yürütme ve danışma birimleri arasında çatışma olan örgüt yapıları çalışanda stres yaratmaktadır.

Zaman baskısı da duygusal strese neden olur. Kişiler yapacakları işleri zamana göre planlar. Yapacağı işi planladığı zamanda bitiremeyen veya önlerine engel çıkan kişiler strese girerler.

Organizasyonlarda kişilerin zaman ve baskısını yaşamamaları için iyi planlama yapmaları ve yapacakları işleri bu zaman dilimlerine sığdırmaları gerekir.

Sezgiler de duygusal strese neden olabilir. Birey eğer gerçekleşme olasılığı yüksek olan bir olayı kendisi için olumsuz olarak değerlendirirse veya tam olarak zararlı olarak değerlendirirse duygusal strese girer. Bazen de istenmeyen olayların yaklaşmasından dolayı kişi strese girer. Bunlardan başka durumsal belirsizlikler de stres kaynağı olabilir. Bireyler içinde buldukları durumdan sonraki zaman diliminde ne olacağını bilmek isterler. Eğer birey gelecek için kaygı taşıyorsa, bu kaygı stres yaratır. İşte bu noktada rotasyonun yaratacağı stres daha net bir şekilde anlaşılabilir. Çünkü eğer birey çalıştığı bölümü değiştirmek istemiyor ise bu durum onu strese sokacaktır. Ya da geçeceği bölüm ile ilgili kafasında tereddüdü varsa yine stres yaşamaktadır.

Kişinin iş dışında yaşadığı sorunlar ve edindiği deneyimler de onun işine etki eder. Bu tür etmenler çalışanların kişisel yaşamından kaynaklanır. Ekonomik sorunlardan kaynaklanan bireysel etmenler kişinin finansal gücünün aşmasından doğar. Çalışanların yaşadığı ekonomik sıkıntılar onun işine de yansır ve onun iş yerindeki verimini düşürür. Ayrıca bireyin çalıştığı yerden aldığı ücret eğer ihtiyaçlarını karşılamıyorsa bu onu strese iter.

Stres kaynakları farklı kişilerde farklı etkiler yaratır. Kişisel farklılıklar 4 temel değişkenle sınıflandırılabilir.

1- Demografik ve algısal değişkenler : Kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi ve fiziksel durumu onun algılamasını etkiler. Mesela bir birey için rekabetsel ve iddialı bir ortamda çalışmak olumlu görünürken bir diğeri için tehdit unsuru olarak görünür.

2- İş deneyimleri : Deneyim büyük bir stres azaltıcıdır. İşe ilk girilen zamanlarda çalışanlarda stres oldukça fazladır. Bu stres ilk günlerin belirsizliğinden ve yenilgiye uğrayabilme korkusundan kaynaklanır. Stresin azalması ya çalışarak strese dayanıklı hale gelmekle mümkündür ya da yılların deneyimiyle sorun çözme mekanizmalarının gelişmesiyle mümkündür.

3- Kontrol kaynağı : Bazı kişiler iç denetim sahibi kişilerdir. Yani iç denetimlere sahip kişiler kendi kaderlerini kendileri tayin eder. Dıştan denetime inanan kişiler kadercidir. Bu

kişilerce olaylar talih ve şans sonucudur. İş yaşamında iç denetim sahibi olan çalışanlar daha az stresli olur.

4- A Tipi Davranış : Bu tipin özellikleri şunlardır :

- Zamanı iyi kullanma konusunda hassastırlar.
- Oldukça saldırgan ve rekabetçidirler.
- Sürekli hareket etmeyi severler.
- Aynı anda iki işi yapmak isterler.
- Sabırsızdırlar ve beklemekten nefret ederler.
- İşe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler.
- Rakamlarla boğuşurlar ve başarıyı kazanma derecelerini ölçmeye çalışırlar.
- Güçlü bir motivasyonları vardır.
- Kendilerine aşırı güvenleri vardır.
- İşlerinde yüksek kaygı taşırlar.
- Çabuk karar verirler.
- Duyarlı bir kişilik yapıları vardır.
- Enerjilerini planlarlar.

B Tipi Davranışın Özellikleri şunlardır:

- İvedilik ve sabırsızlık düşünceleri yoktur.
- Gösteri meraklısı değildirler ve sorulmadıkça başarılarını ve yaptıklarını tartışma ihtiyacı duymazlar.
- Oyunu yarışmak için değil, hoşça zaman geçirmek için severler.
- Suçluluk duymadan dinlenirler.
- Sosyal değerler için fazla kaygılanmazlar.
- Zaman esiri olmazlar.
- Ekipte kolayca çalışırlar.
- Karar vermede aceleci değildirler.

A Tipi davranışa sahip kişiler iş başında ve iş dışında daha çok stresli olan kişilerdir. Bu açıdan bakıldığında A tipi kişiler rotasyona en çok direnç gösteren grup olarak nitelendirilebilir ve bu direnç akıldışı dirençtir.

Kişinin çevresini nasıl algıladığı, çevresel değişimlere ve ilişkilere gösterdiği tepki onun kişiliğiyle ilgilidir. İşletmeler çalışanlarını bu kişilik tiplerine bakarak değerlendirebilirler.

Çalışanlarda stresi oluşturan etmenlerden bir diğeri de çevresel etmenlerdir. Bunlar ekonomik, politik ve teknolojik belirsizliklerdir. Ekonomik belirsizlikler, iş yaşamındaki değişiklikler sonucu ortaya çıkar. Ekonomik dalgalanmalarla ortaya çıkan işsizlik, düşük ücret, haftalık çalışma saatlerinin azaltılması gibi durumlar ekonomik belirsizliğin yarattığı strese örnek olabilir.

Politik belirsizlikler, durağan politik sisteme sahip ülkelerde görülmez ,fakat iktidar değişmelerinin yaşandığı ülkelerde güvensizlik ve dolayısıyla da strese neden olur.

Teknolojik belirsizlikler ,bilgisayarların, robotların ve otomasyon sağlayan makinelerin gelmesiyle ,çalışanların beceri ve deneyimlerini gereksiz kılar ve böylece stres kaynağını oluşturur.

Görevin karmaşıklığı da başlı başına bir stres kaynağıdır. Görevin yapılması sırasında karşılaşılan zorluklar, bilgilerin yetersizliği ve bireyin kapasitesine bağlıdır. Çok karmaşık görevler karşısında birey yetersiz kalırsa, bireyin dengesi bozulur ve kişi strese girer. Örgütteki bazı çalışanlar uzmanlıklarını ve yeterliliklerini aşan görevlerle karşılaştıklarında strese girerler.

İşgörenler, eğer yöneticilerin kendilerine güvenmediğini hissedersen sorumluluklarını yerine getirecek kadar bağımsızlıkları olmadığını düşünürler. Aynı zamanda da ,eğer işgörene sınırsız bağımsızlık ve sorumluluk verilirse, bu da stres yaratır. Fazla bağımsızlık da sınırlı bağımsızlık da bireyi strese götürür. Bu yüzden yöneticilerin örgütte optimum bağımsızlığı sağlamaları gerekir.

Kişiler arası ilişkiler de bir örgütsel stres kaynağıdır. Örgütteki bir çalışan diğerleri tarafından kabul edilirse ortaya olumlu ilişkiler çıkar. Böylece, olumlu örgütsel ortamlarla iş görenlerin sağlıklı olmaları sağlanabilir. İş arkadaşlarıyla zayıf ilişkileri olan ve sosyal ihtiyaçları karşılanamayan bireyde stres oluşur.böyle bireyler rotasyon uygulamasından sonra yeni ortama ve iş arkadaşlarına adapte olmakta büyük güçlük çekerler ve yoğun bir stres altında çalışmak durumunda kalırlar. Bu da örgüt açısından hiç istenilmeyen bir durumdur.

Örgütte yaşanan rekabet bir ölçüde faydalı olabilir, fakat aşırı rekabet çalışanlar için örgütü yaşanmaz hale getirir. Mesela, örgütlerdeki para, terfi gibi sorunlardan dolayı

bireyler birbirleriyle rekabet ederler. Bu rekabet de strese neden olur. İşini çok seven ve işletmesi için endişelenen bireyde stres oluşur. Organizasyonun bir parçası olarak kendini düşünen kişi her zaman işletmenin yararını ister İşletmenin aleyhine olan gelişmeler ise işgöreni rahatsız eder.

Örgütün boyutu bireyin yaşadığı stresi etkiler. Büyüklüğü nedeniyle bürokratize olmuş örgütlerde bireyin kontrol alanı daraldıkça bağımsızlık ve yaratıcılık alanları da daralır. Bu da çalışanların örgüte yabancılaşmalarına neden olur.

Bazı örgütsel yapılar diğerlerine göre strese daha yaygındır. Mesela merkezi yapıya sahip olan örgütlerde karar alma ve girişimcilik yavaştır. Bu tür örgütlerde güç çatışmaları nedeniyle politik kararlar alınır.

Örgütte her birey için planlanmış olan kariyer planlanması da bireye stres yaratır. Terfi ve ödüllendirme kararlarını verirken rasyonel kriterler yoksa işgören kariyer konusunda adil davranılmadığını düşünür. Benzer şekilde çalışanların yetersiz şekilde ödüllendirilmesi, işini iyi yapanla yapmayanın ayırt edilmemesi gibi sebepler de kişide doğrudan stres yaratır.

Örgütün politikaları da kişinin stresine etki eder. Mesela adaletsiz başarı değerlendirmesi, ücret eşitsizlikleri, örgütsel kuralların katılığı, iş gruplarını değiştirme, çelişkili yöntemler, sık sık yer değiştirmeler (rotasyon) ve gerçekçi olmayan iş tanımları gibi örgütsel politikalar kişide stres yaratır. ([www.insankaynaklari.com.tr](http://www.insankaynaklari.com.tr))

#### **4.2. Stresin Ölçümü**

Bireyi etkileyen stres faktörleri çoğaldıkça hangi faktörün daha önemli olduğunun bilinmesi gerekmektedir. Bu yüzden de stresin ölçümü önem kazanmıştır. Eğer stresin ölçümü olmazsa sonuçları da tartışılmaz. Stresin birey üzerindeki etkisini anlayabilmek için stresi ölçmek gerekir.

Kişinin stresi yaşamaya başlamasıyla başarılarını etkileyen özellik ve yetenekleri dış dünyaya farklı yansır. Stresli durumlarda genellikle kişinin performansı azalır. Stres performansı etkilediği için en iyi yöntem performansı ölçmektir.



Stres ölçümünün amacı, bilinen bir stresörle karşılaşan kişinin gelecekteki davranışını ve ya durumunu tahmin etmektir. Gelecekteki bir olayı veya durumu tahmin için kullanılan ölçeğin geçerli ve güvenilir olması gerekir. Güvenilirlik bir aracın ölçtüğü şeyi ölçüp ölçmediğidir.

### **4.3. Stresin Etkileri (Sonuçları)**

Stresle ilgili çalışmalar öncelikle stresin etkilerini inceleyerek başlamış, hedef olarak da olumsuz etkilerini yok etme benimsenmiştir. Zamanla stresin çok sayıda nedeni ve bir dizi sonucu görülmüş, stresin istenmediği kadar, aranan bir fizyolojik-psikolojik olay olduğu saptanmıştır.

Her insanın kaldırabileceği stres yükü farklıdır. Bir noktaya kadar, başarı arttıkça kişinin stres düzeyi yükselmektedir. Bu durumda başarıyı istenmeyen sonuç olarak düşünmek mümkün değildir. Başarı çalışan kişinin en büyük ödülüdür. Stresin kişiye olumlu-olumsuz etkileri olduğu halde iş stresi ile ilgili araştırmalar daha çok olumsuz etkiler üzerinde yoğunlaşmıştır.

İşgören açısından istenmeyen stresi örgütsel yapının da yarattığını, özellikle işletmede iyi yürümeyen beşeri ilişkiler sisteminin, hatalı kariyer geliştirme çatışmalarının, yetersiz fiziki çevrenin başlı başına stres kaynağını olduğu bilinmektedir. İşgören bedensel ve düşünsel yapısını olumsuz etkileyen, çalışanların başarı ve mutluluğunu engelleyen iş stresinin yönetimi açısından işletmeyi yönetenlere de düşen görevler vardır.

Stresle başa çıkmada yararlanabilecek örgütsel mücadele yöntemleri bireyler üzerindeki iş stresini azaltmak veya önlemek amacıyla geliştirmelidir. Başlıca örgütsel mücadele tekniklerini şunlardır;

**1. Yönetim işgörenler için destekleyici bir organizasyonel yapı geliştirmelidir.** İşletmenin örgütsel işleyişi planlarken yapıyı merkeziyetten uzak, katılımcılığı destekleyici, ortak karar vermeyi özendirici, ast üst arası iletişim engellerini yok edici bir organizasyon geliştirilirse, yalnızlık, desteksizlik ve aşırı işbölümünün yarattığı olumsuz stres, önemli ölçüde engellenecektir.

**2. İş zenginleştirmesine dönük örgütsel düzenlemeler yapmak gerekir.** Sürekli tekdüze yapılan ve önemli zihinsel çaba, farklı düşünme gerektirmeyen işler, bir müddet sonra işgörenler için sıkıcı ve çekilmez olmaya başlar. Özellikle yetenekli ve yaratıcı tipler, işlerinde boyut, derinlik ararlar. Yönetim yapacağı düzenlemelerle işgörenlerin yaptıkları işi zenginleştirmelidir. İş içerik olarak zenginleştirilip, kişiye daha fazla sorumluluk verilebilir, önüne başarı fırsatları çıkarılabilir, kendi gayretine göre yükselmesi sağlanabilir.

**3. Çalışanlar arasındaki çatışmayı azaltmak ve örgütsel rolleri belirgin hale getirmek gerekir.** Bir işletmede ortaya çıkan rol çatışması ve belirsizliği belli başlı bireysel stresörlerdendir. İyi bir organizasyon yeterli iş başı eğitimi, kişilerin ne yapacağını gösteren görev tarifleri ve çalışanlardan zamansız bilgi istemeyi engellemeye yönelik düzenlemeler rol belirsizliğini ve kişiler arası çatışmayı önemli ölçüde azaltır.

**4. İyi ve açık bir kariyer planı yapmak, bu konuda çalışanlara danışmanlık yapmak gerekir.** Eğer işletmede yükselme ve ilerleme basamakları belirli ise ve kişiler tarafından kavranırsa çalışanlar kendilerini istedikleri hedeflere göre yetiştirmeye çalışacaklar, ara sıra yöneticilerinden tavsiye isteyeceklerdir. İşgören yapacağı çalışmalar sonunda geleceğinin ne olacağını bilirse daha az olumsuz stres yaşayacaktır.

## 5. BİR KURUM ÜZERİNDE ARAŞTIRMA: ROTASYON GEREKLİ Mİ?

Rotasyonun bir kurum için ne anlam ifade ettiğini anlamak ve gerekli olup olmadığı sorgulanmak için “Rotasyon gerekli mi?” adı altında bir anket hazırlanmıştır. Bu anketin uygulama alanı olarak rotasyonun uygulandığı bir kuruluş seçilmiştir.<sup>6</sup>

Anketin değerlendirmesine geçmeden önce kurumun genel yapısını tanımakta fayda vardır. Anketin uygulandığı kuruluş Türkiye’ de bankacılık sektöründe önde gelen bankalardan biridir. 15bini aşkın çalışan potansiyeline sahip olan kuruluş, yaratıcı ve üretici her fikri desteklemektedir. Bunun için çalışanlar arasındaki iletişim daima açık tutulmaktadır. Ayrıca, performanslar yakından izlenmekte ve çalışanların verimlerini arttırabilmek için motivasyona yönelik yöntemler geliştirilmektedir. İşte bu yöntemlerden bir tanesi, üzerinde motivasyonun etkisi ölçülen rotasyon uygulamasıdır.

Kuruluş, İnsan Kaynakları Yönetimi kavramını ilk olarak 1994 yılında benimsemiş ve daha önce “Personel Yönetimi” olarak adlandırılan ve eğitim ile organizasyon grubunun bir parçası olan yönetim birimini başlı başına devreye sokmuştur. 1994 yılından beri de sürdürdüğü politikalar ve geliştirdiği yeni projeler ile çalışanlarının motivasyonunu maksimum düzeyde tutmayı amaçlamıştır.

Kuruluşun özellikle son yıllarda geliştirdiği bazı insan kaynakları projeleri yeni yeni uygulamaya konulmuş ve olumlu sonuçları alınmaya başlanmıştır. Daha önceleri özel bir danışmanlık şirketi ile birlikte insan kaynakları çalışmalarını yürüten banka; 2000 yılından itibaren çalışmalarına bireysel olarak devam etmektedir.

Bankanın prensipleri açısından, İnsan Kaynakları politikalarında, ast üst iletişiminin artırılması, çalışana kendisinden beklenenler konusunda geri bildirim yapılması, kişinin en uygun pozisyonlarda çalıştırılarak azami katkısının sağlanması, çalışanlarının hedef ve

---

<sup>6</sup> Kurum gizliliğinden dolayı çalışmada kurumun isminin geçmemesi istenmiştir. Kuruluş bankacılık sektöründen seçilmiştir çünkü bankacılık sektörü yoğun stres ve baskı altında çalışanların oluşturduğu bir sektördür. Çalışanların motivasyonunu üst düzeyde tutabilmek için etkin bir rotasyon uygulaması şarttır.

ihtiyaçlarının birleştiği bir bilinç yaratılmasına yönelik olarak uygulamaların düzenlenmesi konularına ağırlık verilmesi amaçlanmıştır.

Bankanın geliştirdiği yeni bir proje ile yeni bir yapı tasarlanmaktadır. Yeni yapı, mevcut insan kaynakları uygulamalarına birtakım değişiklikler getirdiği için uygulama ve değişim yönetimi sürecine öncelikle “performans sisteminin” uygulamaya konulması ile başlanması düşünülmektedir. Yeni performans sistemi ile amaçlanan; çalışanların kendilerinden beklenen yetkinliklere (bilgi beceri ve davranışları) ne ölçüde sahip oldukları ve kendilerine verilen hedeflerin ne kadarını gerçekleştirdikleri göz önüne alınarak değerlendirilmeleri, bu doğrultuda güçlü ve geliştirilmesi gereken yönlerinin tespit edilerek gelişmelerinin planlanmasıdır. Ayrıca bu yeni yapı, çalışanların görev aldıkları şubeler içinde veya birimler arasında belirli zaman aralıklarıyla gezmesini sağlayarak, kendilerinden beklenenleri çeşitlendirmeyi, bu sayede sektöre daha çok hakim olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır.

Kurumun insan kaynakları uygulamalarına getirdiği bu yeniliklerden kısaca bahsedildikten sonra çalışanların bu değişikliklerden rotasyon uygulaması ile ilgili görüşlerinin değerlendirildiği anket yorumlanacaktır.

“Rotasyon gerekli mi?” anketinin (Anket Ek-1’de sunulmaktadır) uygulanma amacı, yöneticilerin sıklıkla vurguladığı ve projelerine aldığı rotasyon uygulamasına çalışanların bakış açısını ortaya çıkarmaktır. Anket yapılmadan önce yapılan ön görüşmelerden ve gözlemlerden çıkan sonuca göre; bankada uygulandığı söylenen rotasyon henüz amacına uygun olarak hayata geçirilememiştir. Ayrıca anket sonucunda oluşan değerlendirmeler, anketi uygulamadan önce oluşturulan tezi haklı çıkarır yöndedir. Anket ile ilgili tez şudur:

“İnsan Kaynakları Yönetiminin işlevlerini yerine getiren birimler, rotasyonun tanımını çalışanlarına iyi aktaramamakta ve uygulama hatasından dolayı, çalışanlar arasında yanlış yorumlanmaktadır.”

Anket, bankanın Ankara’ da ki iki şubesinde ve toplam olarak 35 kişiye uygulanmıştır. Bu uygulama grubu seçilirken kıdem, işe giriş tarihleri, cinsiyet ve aynı birimde sürekli olarak çalışma süreleri dikkate alınmıştır. Her ne kadar sektörde kadın-erkek farklılığı gözetilmese de anket kadın ve erkek katılımcılar açısından ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Çünkü kadınlar motivasyonlarını erkeklere göre daha kolay kaybedebilmekte, stresi daha yoğun yaşayabilmektedir. Bu yargıya varılmasının en önemli nedeni, kadınların iş dışındaki

sorumluluklarının fazla olması ya da erkeklere nazaran daha çok sorun yaşayabilmeleridir. Stres özellikle evli bayanlar için söz konusu olabilmekte, bu stres işe yansıdığında motivasyon düşebilmektedir. Aynı işi uzun yıllar boyunca yapmanın getirdiği rutinlik ise bu motivasyon düşüşünü hızlandırmaktadır.

### Anketin Demografik Açıdan Değerlendirilmesi

#### Kadınlar açısından anket:

Ankete katılan bayanların %72' si 1-3 yıl arası, %16' sı 3-5 yıl arası, %11' i 5 yıldan fazla süredir aynı bölümde görev almaktadır. 1-3 yıldır aynı bölümde görev alanların %77'si rotasyon imkanı olsa bölümlerini değiştirebileceklerini ifade etmişlerdir. 3 yıldan fazla aynı bölümde çalışanların ise %80'i rotasyonu istemektedir. Genel bir ifade ile çalışanların büyük çoğunluğu rotasyon uygulamasına ihtiyaç duymaktadır ve bu isteklerindeki amacı da %89 bayan katılımcı farklı şeyler öğrenmek için olduğunu söylemiştir. Rotasyon isteyenlerin %11'i sebep olarak "birçok işi kendime bağlamak" seçeneğini göstermiştir. Bu kurumda geleceğini ve kariyerini sağlama almak, kendini kurumun bir parçası olarak görmek isteyenlerin bir tercihidir. Zira bu şıkkı işaretleyenlerin %60'ı bankada yetkili konumundadır ve kurum ile (kuruma yeni başlayanlara nazaran) özdeşleşmiştir. Aynı zamanda kariyer imkanlarının da farkında olan bu grup, bu sayede "yıldız personel" olmak amacındadır.

Aynı bölümde 1-3 yıl çalışan bayan katılımcıların %77'si rotasyonun motivasyonlarını arttıracığını düşünmektedir. 3-5 yıldır aynı bölümde olanların %67'si, 5-10 yıldır ve daha fazla süredir aynı bölümde olanların ise %50'si rotasyonun motivasyonu arttıracığı düşüncesindedir. Gözlenen şudur ki; aynı bölümde çalışma süresi arttıkça rotasyonun motivasyonu arttıracığına dair inanç azalmaktadır. Bu anket genelinde de aynı şekildedir. Buna yol açan sebepler, katılımcılarla yapılan görüşmeler sonucu şu şekilde sıralanmıştır:

- Kurumun sürdürdüğü politikanın değişmeyeceğine olan inanç
- Motivasyon düşüklüğünün aynı bölümden değil, aynı baskı ve stres altındaki sektörden kaynaklandığı düşüncesi.

#### Erkekler açısından anket:

Ankete katılan erkeklerin %67'si 1-3 yıl, %17'si 3-5 yıl, %16'sı 10 yıldan fazla süredir aynı bölümde çalışmaktadır. 1-3 yıldır çalışanların %75'i rotasyon imkanı olsa bölümlerini

değiştireceklerini ifade etmişlerdir. Buna karşılık 3 yıldan fazla süredir aynı bölümde çalışan personelin hemen hiçbiri rotasyon imkanı olsa bölüm değiştirmeyi istememektedir. Kadınlar açısından sonuç değerlendirildiğinde çoğunluğun rotasyon istediği ortaya çıkmıştır. Böyle bir farklılığa yol açan en büyük neden, bayanların stresli ve rutin işlerden daha çabuk bıkebildiğidir. Rotasyon sebebi olarak erkeklerin %67'si “farklı şeyler öğrenebilmeyi” gösterirken, %33'ü “birçok işi kendime bağlama” seçeneğini işaretlemiştir. Burada da kadınlar ile erkekler arasında açık bir fark ortaya çıkmaktadır.

Erkek açısından rotasyonun motivasyonu artırma yönündeki etkisi %83 oranında olumludur.1-3 yıl çalışanların %100'ü, 3-5 yıldır ve daha fazla süredir aynı bölümde çalışanların ise sadece %78'i motivasyonun olumlu yönde etkileyeceğini düşünmektedir. Bu da az önce bahsedilen sebeplerden kaynaklanmaktadır. Erkek katılımcılarla yapılan görüşmelerde de yine kadınlarla benzer sebeplerin ortaya çıktığı anlaşılmıştır.

Bu noktada, kurumda rotasyon uygulamasının varlığı araştırılmıştır.<sup>7</sup> Yöneticilerin söylediklerine ve kurumun geliştirdiği yeni projelere göre kurumda rotasyon uygulaması yapılmaktadır. Ancak katılımcıların genel olarak %75'i kurumda rotasyon olduğunu düşünmemektedir. Buradan çıkan sonuç şudur ki; kurum ya gerçekten etkili bir politika yürütememektedir ya da çalışanlarına uyguladığı politikayı empoze edememiştir. Kurumun zaman zaman yaptığı bilgilendirme toplantılarında rotasyonun uygulandığı ve uygulamaya devam edileceği ifade edilmiş olsa da; çalışanlar yine de eksikliğini ve ihtiyacını hissetmektedir.

Rotasyonun gerekli olup olmadığı araştırılırken; bireylerin işlerinde uzmanlaşmak için ne kadar zamana ihtiyaçlarının olduğuna da bakmak gerekir. Çünkü zamansız uygulanan bir rotasyon, dirençle karşılanacak ve beklenen olumlu sonuçlarına ulaşamayacaktır. Çalışanların yaptığı işlerde uzmanlaşmadan önce bölümlerinden ayrılıp başka bölümlere transfer edilmeleri etkin bir uygulama değildir. Bu durumun ne kuruma ne de bireye olumlu bir katkısı yoktur. Aksine; kurumda her bölümde ayrı ayrı uzmanlaşan personelin olması gerekmektedir. Uzmanlaşmak için ise, belli bir süre bireyin aynı bölümde kalması gerekmektedir. Bu verimliliği arttıran, kişinin yaptığı işten zevk almasını sağlayan bir süreçtir. Bu sürecin ne kadar uzun veya kısa olması kişiden kişiye göre değişebilmektedir.

---

<sup>7</sup> Çalışanların tamamı, rotasyonun tanımını “bir çalışanın kurum içinde her işi yeterli derecede bilip, gerektiğinde yapabilmesi” olarak göstermiştir. Bu, herhangi bir kavram kargaşasının yaşanıp yaşanmadığını belirlemek için sorulmuştur. Görüldüğü gibi, ankete katılan her kişi tanımı doğru yapmıştır.

Bu amaçla sorulan “işinizde uzmanlaşmak için ne kadar zamana ihtiyacınız var” sorusuna birbirinden farklı cevaplar gelmiştir. Az önce de vurgulandığı gibi, bu cevapta kişinin kendi beceri, yetenek ve ilgilerinin farkında olması da değişkenliği yaratan önemli bir faktördür. Ancak bir genelleme yapmak gerekirse, kıdem olarak yükselmiş olan personel bu süre için daha uzun bir zaman dilimi gerektiğini söylemektedir. Yetkili ve daha üst konumda çalışanların %47’si bu zamanı 5-10 yıl olarak, %29’u 3-5 yıl, %24’ü ise 1-3 yıl olarak işaretlemişlerdir. İşe yeni başlayanların cevaplarına bakıldığında ise %77 oranında 1-3yıl şikkının işaretlenmiş olduğu görülmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuçlar farklı yorumlara açık olabilir. Ancak, yapılan görüşmeler ve kişilerden alınan fikirler doğrultusunda bu dağılımın bu şekilde olmasının ardında, yaş ve kıdem açısından daha genç olanların eski personele göre daha azimli ve hırslı olmaları yatmaktadır.

Ankette sorulan “bölüm değiştirdikten sonra eski görevinizi unutmak ve bir daha hiç yapmamak ister miydiniz?” sorusuna istisnasız her çalışandan “hayır” cevabı gelmiştir. Çalıştıkları kurumun da ihtiyaçlarını ve iş gereklerini çok iyi kavradıkları için bu soruya farklı bir cevap gelmemiştir.

Bir diğer üzerinde durulması gereken nokta; yetkili ve daha üst konumda olan katılımcıların verdiği cevaplardır. Diğerlerine nazaran daha erken yaşta yetkili konuma geçen kişiler, rotasyon uygulamasına daha sıcak bakmaktadır. Bu oran yaşı 28-35 yaş arası olan yetkililerde %89 oranındadır. 35 ve daha üst yaşlarda olan yetkililer değişime sıcak bakmamaktadır.(%42’si rotasyonun bir şirket için temel politika olmasını istemektedir.) Buna, değişime olan direnç diyebiliriz. Çünkü belli bir seviyeye gelmiş, artık yeniliğe ihtiyaç duymayan personel (emekliliğini bekleyen) rotasyonu gereksiz vakit kaybı olarak görmektedir. Oysa yaşça daha genç olanlar, önündeki kariyer yollarını en doğru ve çeşitli bilgileri alarak geçirmek istemektedir.

Hiçbir katılımcı, rotasyon istesin istemesin, bölüm değiştirdikten sonra eski görevine geri dönmeyi ve unutmayı istememektedir. Çünkü anketin uygulandığı bankacılık sektöründe her alınan bilgi bir öncekinin devamı niteliğindedir ve unutmak işlerinde başarısızlığa yol açar. Kurumun etkin olan performans değerlendirmesi ile olumsuz puan alan çalışanların da motivasyonları düşebilir hatta daha ileri durumlarda kurum ile ilişkisi kesilebilir. Her ne kadar kişiler aynı işi yapmaktan sıkılırsalar ve bu da motivasyonlarını düşürse bile; hiçbir çalışan işinden tamamen uzaklaşmayı istememektedir. Hatta anket değerlendirmesinde bu oran

%100' dür. İstisnasız her personel "bölüm değiştirdikten sonra eski görevinizi unutmak ve bir daha hiç yapmamak ister miydiniz " sorusuna "hayır" cevabını vermiştir.

Ankete katılanların %75' i rotasyonun bir şirket için temel politika olmasını istemektedir. Zira yine katılımcıların %75' i rotasyonun motivasyonu arttıracacağını düşünmektedir. Ancak çalıştıkları kurumda etkili bir rotasyon sisteminin olup olmadığı sorusuna da yine aynı oranda (%75) "hayır" cevabı gelmiştir. Buradan şöyle bir sonuç çıkartmak mümkün olmuştur: kurumda varlığı bilinen rotasyon, kişiler tarafından sadece personel hareketliliği olarak fark edilmektedir (yatay hareket). Yani kurum içerisinde yeri değişen bir personel; bunun eleman ihtiyacından, ya da yöneticinin verdiği bireysel karardan kaynaklandığını düşünmektedir. Katılımcıların çoğunluğunun etkin bir rotasyon politikasının olmadığı düşünceleri de bundan kaynaklanmaktadır. Kalan %25' lik grubun çoğunluğunu ise aynı bölümde 1-3 yıldır çalışanlar ve kurum ile 5 yıldan fazla geçmişi olmayanlar (yeni personel) oluşturmaktadır. Buradan da kuruma alınan yeni personele verilen 1-1,5 aylık eğitimler sırasında, kurumun geliştirdiği projeleri daha kapsamlı anlatabildikleri yani kurumu yeni beyinlere daha açık şekilde ifade edebildikleri anlaşılmaktadır. Yeni giren bir personel, eski personele göre kurum ile ilgili pratik bilgileri uygulamakta bir müddet yetersiz kalsa da; kurumun projeleri ve amaçlarını daha iyi kavramış durumdadır. Buradan da kurumun verdiği eğitimin giderek daha amacına yönelik yapıldığı ve daha başarılı sonuçlar alındığı çıkarılabilir.

Kurumda alışanların, yöneticileri ile iyi bir diyalog içerisinde olduğu gözlemlenmiştir. Yetkililer altlarında çalışan personelin eksik ve hatalarını gününde ve etkili bir şekilde düzelterek hatanın büyümesini engellemekte ve bir daha oluşmaması için gerekli bilgileri vermektedir. Bu bağlamda rotasyon sonucu,(alışanlara göre transfer sonucu) bölümü değiştirilen bir personel, bunun yaptığı hatalardan dolayı yöneticilerinin onları başarısız bulmalarından kaynaklandığını düşünmemektedir.

Son olarak ekonomik boyut üzerinde durmakta fayda vardır. Çünkü her ne kadar rotasyon personelin etkin kullanımı amacıyla uygulansa da; temelde personelin memnuniyeti ve üst düzey motivasyonu önemlidir. Ekonomik açıdan doyumsuz olan bir personelin rotasyona uğraması ile motivasyonunun artacağını beklemek akıldışı olur. Ankete katılanların %54'ü ekonomik kriz ve işsizlikten dolayı bu görevi yaptıklarını ifade etmiştir. Fakat göze çarpan en büyük detay, bu cevabı verenlerin %88'inin kuruma en geç 3 yıl önce katılmış olmasıdır. Kurumdaki ücret artışı kıdem ve statü sınavlarında yükselmesine bağlı olduğu için, bu



grubun henüz maaşı oldukça düşük seviyededir. Dolayısıyla bu yönde bir cevap vermeleri doğaldır. Ancak 3 yıl üstünde bankada çalışanlarda %24'ünün de ekonomik krizden dolayı kurumda kalmaya devam etmesi düşündürücüdür.

Sonuç olarak; anket sonucu rotasyon, kurumda ihtiyaç duyulan bir kavram olarak belirmektedir. Kurumun uygulamaya geçirdiği yeni projede daha çok yer alan rotasyon kavramı henüz amacına yönelik kullanılmamış, personel, uygulamanın farkına varamamıştır. “Rotasyon sonucu bölümümüz değişti” cümlesi çalışanlar arasında çok nadir duyulmuştur. 1-3yıl önce eskisinden farklı bir bölüme geçirilen personelin çoğu bu geçişin, eleman eksikliğini kapatmak için yapıldığını düşünmektedir. Oysa rotasyonu uygulayan kişiler tamamen kişisel ve kurumsal amaçlarla bu değişimi yaptıklarını vurgulamışlardır.

## 6. SONUÇ

Günümüz kurumlarına küreselleşme ile birlikte iyice yerleşen İnsan Kaynakları uygulamaları, her ne kadar personelin motivasyonunu arttırmayı amaçlasa da asıl amacın şirket verimliliğini ve karlılığını, dolayısıyla pazar payını arttırmak olduğu çok açık olarak bilinmektedir. Bu açıdan; birçok insan kaynakları yönetimi uygulamaları, beraberinde kalite kavramına önem veren toplam kalite yönetimi uygulamaları hızla yayılmaya başlamıştır.

Bu uygulamaların yarattığı değişim sıklıkla dirençle karşılanırsa da, gerekli olan zaman tanınca kabul edilmiş ve hatta olumlu değişimlere de yol açmıştır. Elbette değişimin uygulanacağı uygun sektörü ve kuruluşu seçmek, değişimin beraberinde getireceği etkileri olumlu yönde etkileyecektir.

Rotasyon uygulaması da bir değişim politikasıdır ve geleneksel yönetim tarzı ile yönetilmeye alışılmış kuruluşlar için pek de sıcak bakılmayan bir kavramdır. Çünkü eskinin kalıp yargıları kırılacak, işini en iyi yapan personel bir anda başka hiç bilmediği bir işe geçecek ve o alışma süresinde hatalar yapacak, başarılı olarak nitelendirilirken başarısızlığa uğrayacaktır. Bu rotasyonun bilinen en olumsuz yönüdür. Ancak bir de ters tarafından duruma bakmak gerekmektedir. Zamanla yeni işine de alışan personel artık iki işte de uzman olarak nitelendirilecek, aynı işi yapmaktan zaman zaman duyduğu sıkıntıyı duymayacaktır. Elbette kurum da, personelinin bu durumundan kar elde edecektir.

Gerçekten de anlatılan olumsuz yönlerinin yanında rotasyon, bir kurum politikası olmalıdır. Yapılan anket sonucu da değerlendirildiğinde, çalışanların yaptıkları işlerden sıkılmalarının rotasyon isteklerini arttırdığı görülmüştür. Sıkıntının yarattığı stres bireyi hem kişisel hem de toplumsal anlamda etkilemektedir. Bireyin işinde yaşadığı olumsuzluklar, sıkıntı, ekonomik krizin yarattığı işe bağlılık duygusu yaşanan stresi körüklemektedir. İşte bu noktada uygulanacak en uygun İnsan Kaynakları Yönetimi politikası bireyi hayata döndürecek, yaptığı işten zevk almasına yol açacak, böylece kurum da olası bir zararı engellemiş olacaktır. Yani iktisatçıların dediği gibi bir “görünmez el mekanizması” devreye girecektir. Herkes kendi mutluluğu-çıkarı için bir şey yaparsa , sonuçta tüm toplum-kurum mutlu hale gelecek; genel bir motivasyon sağlanmış olacaktır.

**EK-1 :** **ROTASYON GEREKLİ Mİ ?**

**1. Aynı bölümde kaç senedir çalışıyorsunuz ?**

1-3 yıl

3-5 yıl

5-10 yıl

10 yıldan fazla

**2. İşinizde uzmanlaşmak için ne kadar zamana ihtiyacınız var ?**

1 yıldan az

1-3 yıl

3 -5 yıl

5 yıldan fazla

**3. Rotasyon imkanınız olsa bölüm değiştirir miydiniz ?**

EVET

HAYIR

**4. Bölüm değiştirebilseydiniz sebebi ne olurdu ?**

Aynı işi yapmaktan sıkıldığım için

Farklı şeyler öğrenmek için

Birçok işi kendime bağlamak için

Farklı insanlarla çalışabilmek için

**5. Bölüm değiştirdikten sonra eski görevinizi unutmak ve bir daha hiç yapmamak ister miydiniz ?**

EVET

HAYIR

**6. Rotasyon bir şirket için temel politika olmalı mıdır ?**

EVET

HAYIR

**7. Ekonomik kriz ve işsizlik şu anki görevinizde sevmesiniz de mecburen çalışmanıza sebep oluyor mu ?**

EVET

HAYIR

**8. Çalıştığınız kurumda etkili bir rotasyon politikasının yürütüldüğüne inanıyor musunuz?**

EVET

HAYIR

**9. Rotasyon sonucu bölümünüz değiştirilirse, yöneticilerin sizi başarısız (ya da uyumsuz, o bölüm için uygunsuz vs.) gördüğü için yapıldığını mı düşünüyorsunuz?**

EVET

HAYIR

**10. Sizce rotasyon iş yerinde motivasyonu artırır mı?**

EVET

HAYIR

**11. Rotasyon sizce hangisidir?**

Bir çalışanın kurum içinde her işi yeterli derecede bilip, gerektiğinde yapabilmesi

Belli bir konuda uzmanlaşan bir çalışanın, kurum içindeki diğer işleri de kısa süreli uygulayarak öğrenmesi

Rutinlikten kurtulmak için çalışanların zaman zaman bölümler arasında yer değiştirmesi

<b>YAŞINIZ:</b>	
<b>CİNSİYETİNİZ:</b>	<b>K</b>     <b>E</b>
<b>EĞİTİM DURUMUNUZ:</b>	
Lise:	
Üniversite:	
Yüksek Lisans/Doktora:	
<b>KAÇ YILDIR AYNI KURUMDA ÇALIŞIYORSUNUZ?</b>	
<b>DAHA ÖNCE BAŞKA BİR KURUMDA ÇALIŞTINIZ MI?</b>	<b>E</b>   <b>H</b>
<b>KURUMUNUZDA KIDEM OLARAK KAÇINCI POZİSYONDA SİNİZ?</b>	

Ankete katıldığınız için teşekkür ederim...

## **KAYNAKÇA**

- Bingöl, Dursun. (1998) **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Basım Yayım
- Can, Halil, Akgün, Ahmet, Kavuncubaşı, Şahin (2001) **Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara: Siyasal Kitabevi
- Canman, Doğan. (1995) **Çağdaş Personel Yönetimi**. Ankara: TODAİE Yayınları No:260
- Pigors, Myers, C. (1965) **Personnel Administration**. New York: McGrawhill Book Company.
- Sokolik, Stanley L. (1989) **The Personnel Process: Line and Staff Dimension in Managing People at Work**. Missouri: International Texbook Company
- Stainer, Gareth. (1971) **Manpower Planning**. London: Pitman Press
- Tortop, Prof.Dr.Nuri. (1992) **Personel Yönetimi**. Ankara :DİE Matbaası

### **İlgili Linkler:**

- [www.insankaynaklari.com.tr](http://www.insankaynaklari.com.tr) “İşletmelerde İş Analizi Uygulamaları”, “İş Analizi, İş Tanımları ve İş Gereklere”, “Değişime Karşı Direnç”
- [www.insankaynaklari.gokceada.com](http://www.insankaynaklari.gokceada.com) “Stres ve Stres Yönetimi”
- [www.isguc.org.tr](http://www.isguc.org.tr) “İşyerinde Dönüşüm”
- [www.kalite-ofisi.com](http://www.kalite-ofisi.com) “Rotasyon Gerekli mi?”
- [www.siop.org](http://www.siop.org) “Work in the 21st Century: Implications for JobAnalysis”