

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU ÖRGÜTLERİNDEKİ SIK HAREKETLİLİK, ROTASYON
VE MOBİLİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yakup Emre AYDOĞAN

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

NİSAN 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU ÖRGÜTLERİNDEKİ SIK HAREKETLİLİK, ROTASYON
VE MOBİLİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yakup Emre AYDOĞAN

1103810008

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN

THK Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1103810008 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, "Yakup Emre AYDOĞAN", ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı "KAMU ÖRGÜTLERİNDEKİ SIK HAREKETLİLİK, ROTASYON VE MOBİLİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİ" başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



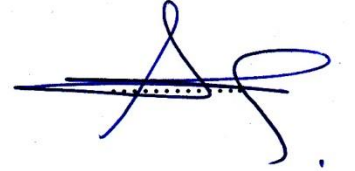
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. H. Nejat BASIM
Başkent Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Tez Savunma Tarihi : 30 Nisan 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “KAMU ÖRGÜTLERİNDEKİ SIK HAREKETLİLİK, ROTASYON VE MOBİLİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİ” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Nisan 2014

Yakup Emre AYDOĞAN



ÖNSÖZ

“Kamu Örgütlerindeki Sık Hareketlilik, Rotasyon ve Mobilite Uygulamalarının İş Tatmin Düzeyine Etkisi” adlı tez çalışması; sık yer değiştirme, rotasyon ve kısa aralıklarla mobilite uygulamalarının etkilerini ölçerek kamu kesiminde işinden memnun olan ve olmayan çalışanları anlayıp söz konusu kesimin iş tatminini arttırmaya yönelik çalışmaları teşvik etmeyi, çalışanların iş tatmin seviyelerini yükselterek kamu kesimi performansını ve sunulan hizmetlerin kalitesini etkilemeyi, iş tatminini farklı boyutları ile değerlendirerek bu önemli kaynağın verimliliğini arttırmayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın planlanmasında ve gerçekleşmesinde değerli katkılarından dolayı Tez Danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN’a

Yaşamımın her anında olduğu gibi bu çalışma sürecinde de desteklerini esirgemeyen annem Sevim AYDOĞAN ve sevgili eşim Selvi AYDOĞAN’a,

Türk Hava Kurumu Üniversitesi’nin değerli çalışanlarına,

Çalışma arkadaşlarım ve yöneticilerime teşekkürü bir borç bilirim.

Nisan 2014

Yakup Emre AYDOĞAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
ŞEKİL LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	4
1. İŞ TATMİNİ	4
1.1 İş Tatmini Kavramı	4
1.2 İş Tatmininin Önemi	5
1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	7
1.3.1 Bireysel Faktörler	8
1.3.2 Örgütsel Faktörler	9
1.4 İş Tatmininin Tarihsel Gelişimi Ve İş Tatmini Ekolleri	10
1.4.1 Geleneksel Yaklaşım Ekolü	10
1.4.2 İnsan İlişkileri (Neo-Klasik) Ekolü	11
1.4.3 İnsan Kaynakları (Modern Yönetim) Ekolü	12
1.5 İş Tatmini Kuramları	14
1.5.1 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	14
1.5.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	15
1.5.3 Eşitlik Kuramı	16
1.5.4 Beklenti Kuramı	17
1.5.5 VİG Kuramı	18
1.5.6 İş Özellikleri Kuramı	19
1.5.7 Cornell Modeli	19
1.5.8 Locke'nin Amaç Saptama Teorisi	20
1.5.9 Başarma İhtiyacı Kuramı	20
1.5.10 Sonuçsal Şartlandırma Kuramı	21
1.6 İş Tatmininin Ölçülmesi	22
1.6.1 Puanlama Ölçekleri	22
1.6.2 Minnesota Tatmin Ölçeği	22
1.6.3 Kritik Olaylar Yaklaşımı	22
1.6.4 İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi	23
1.6.5 Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü	23
1.7 Boyutlar Açısından İş Tatmininin Ölçülmesi	24
1.7.1 Genel İş Tatmininin Ölçülmesi	25
1.7.2 İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Ölçülmesi	25
1.7.3 Kesit Boyutunda İş Tatmininin Ölçülmesi	26
1.8 İş Tatmini Üzerine Ülkemizde Yapılan Çalışmalar	26

İKİNCİ BÖLÜM	37
2. ROTASYON- SIK HAREKETLİLİK-MOBİLİTE	37
2.1 Rotasyon Kavramı	37
2.2 Rotasyon Uygulama Süreci.....	38
2.3 Rotasyon Çeşitleri	38
2.3.1 Kalıcı Rotasyon	39
2.3.2 Geçici Rotasyon	39
2.3.3 Proje Bazlı Rotasyon.....	39
2.3.4 Yarı Zamanlı Rotasyon	39
2.4 İş Rotasyonunun Avantajları.....	40
2.5 İş Rotasyonunun Dezavantajları	41
2.6 İş Rotasyonu Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi	42
2.7 Sık Hareketlilik	43
2.8 Mobilite.....	47
2.9 Mobilite Uygulamalarının Öğeleri.....	51
2.10 Mobilite Uygulamaları.....	52
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	55
3. MATERYAL VE YÖNTEM	55
3.1 Materyal	55
3.2 Araştırmanın Örneklem Büyüklüğü.....	57
3.3 Yöntem.....	58
3.3.1 Araştırmanın Hipotezleri.....	58
3.3.2 Araştırmanın Kısıtları.....	59
3.3.3 Verilerin Analizi.....	59
3.3.3.1 Güvenirlik analizi.....	60
3.3.3.2 Faktör analizi	61
3.3.4 Bulgular.....	68
3.3.4.1 Tüm katılımcıların demografik özellikleri.....	68
3.3.4.2 Görev yeri değişikliğine göre demografik özellikler	70
3.3.4.3 İş tatmin ölçeğinin değerlendirilmesi.....	72
3.3.4.4 Rotasyon ölçeğinin değerlendirilmesi.....	78
3.3.4.5 Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi	87
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	96
4. SONUÇLAR VE ÖNERİLER	96
4.1 Sonuçlar	96
4.2 Öneriler	101
KAYNAKÇA	103
EKLER	114
EK-A Kamu Örgütlerindeki Sık Hareketlilik, Rotasyon Ve Mobilite Uygulamalarının İş Tatmin Düzeyine Etkisi Anketi	115
ÖZGEÇMİŞ	119

TABLO LİSTESİ

Tablo 3.1 :	Güvenirlilik Analizi Sonuçları.....	60
Tablo 3.2 :	KMO ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	61
Tablo 3.3 :	Faktör Analizi Sonuçları.....	62
Tablo 3.4 :	İş Tatmini Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör İstatistikleri....	63
Tablo 3.5 :	Rotasyon-Mobilite-Sık Hareketlilik Ölçeği Faktör Sonuçları.	64
Tablo 3.6 :	Rotasyon-Mobilite-Sık Hareketlilik Ölçeğinde Yer Alan Maddelerin Faktör İstatistikleri.....	65
Tablo 3.7 :	Rotasyon-Mobilite-Sık Hareketlilik Ölçeğindeki Maddelerin Hangi Faktör Boyutlarına Ait Olduğuna İlişkin İstatistikler.....	67
Tablo 3.8 :	Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri.	68
Tablo 3.9 :	Görev Yeri Değişikliği Yapıp Yapmama Durumuna Göre Personelin Demografik Özellikleri.	70
Tablo 3.10 :	Mesleği Yapmaktan Duyulan Tatminin Analizi.	72
Tablo 3.11 :	Alınan Ücretten Duyulan Tatminin Analizi.	73
Tablo 3.12 :	İşin Gelecek Güvencesi Taşınması Düşüncesinin Analizi.	74
Tablo 3.13 :	Eğitim ve Deneyim Artışına Göre Maaşında Artacağı Düşüncesinin Analizi.	75
Tablo 3.14 :	Çalışanlar Arasında Uyum Olduğunu Düşüncesinin Analizi.....	75
Tablo 3.15 :	Çalışma Koşulları ve Sosyal Hakları Yeterli Bulma Düşüncesinin Analizi.	76
Tablo 3.16 :	Terfi Olanaklarını Yeterli Bulma Düşüncesinin Analizi.	76
Tablo 3.17 :	Ödüllendirme ve Geri Bildirimi Yeterli Bulma Düşüncesinin Analizi.	77
Tablo 3.18 :	Yöneticileri Yönetmel Anlamda Yeterli Bulma Durumunun Analizi.	77
Tablo 3.19 :	Yöneticileri Teknik ve Mesleki Anlamda Yeterli Bulma Düşüncesinin Analizi.	78
Tablo 3.20 :	Görev Yerinin Değişmesi Endişesi Taşıma Durumunun Analizi.	78
Tablo 3.21 :	Görev Yeri Değişikliği Kararlarında Yönetimin Objektifliği Analizi.	79
Tablo 3.22 :	Görev Yeri Değişikliğinin Yararlılığı Düşüncesinin Analizi.....	79
Tablo 3.23 :	Görev Yeri Değişikliğinin Sık Uygulandığı Düşüncesinin Analizi.	80
Tablo 3.24 :	Görev Yeri Değişikliği Kararlarında Personelin Fikirlerine Önem Verilmesi.	80
Tablo 3.25 :	Görev Yeri Değiştirme İsteğinin Analizi.	81
Tablo 3.26 :	Görev Yeri Değişikliğine Kimin Karar Verdiği Düşüncesinin Analizi.	81
Tablo 3.27 :	Yönetimin Görev Yeri Değişikliği Uygulama Nedenleri.	82
Tablo 3.28 :	Rotasyon Uygulananlara Göre Yönetimin Diğer Rotasyon Uygulama Nedenleri.	82

Tablo 3.29 :	Rotasyon Uygulanmayanlara Göre Yönetimin Diğer Rotasyon Uygulama Nedenleri.	83
Tablo 3.30 :	Görev Yeri Değişikliği İsteği Nedenlerinin Dağılımı.	84
Tablo 3.31 :	Görev Yeri Değişikliğine Tabi Tutulanlara Göre Diğer Görev Yeri Değişikliği Nedenleri.	84
Tablo 3.32 :	İş Tatmini Ölçeğinin Genel Değerlendirilmesi (1).	87
Tablo 3.33 :	İş Tatmini Ölçeğinin Genel Değerlendirilmesi (2).	88
Tablo 3.34 :	Görev Yeri Değişikliği Periyotlarına Göre Rotasyon Analizi.	88
Tablo 3.35 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanan Gruplarda Cinsiyet İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	89
Tablo 3.36 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanmayan Gruplarda Cinsiyet İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	89
Tablo 3.37 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanan Gruplarda Hizmet Süresi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	90
Tablo 3.38 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanmayan Gruplarda Örgütteki Hizmet Süresi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	91
Tablo 3.39 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanan Gruplarda Gelir Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	91
Tablo 3.40 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanmayan Gruplarda Gelir Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	92
Tablo 3.41 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanan Yaş Grupları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	93
Tablo 3.42 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanmayan Yaş Grupları İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	93
Tablo 3.43 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanan Gruplarda Eğitim Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	94
Tablo 3.44 :	Görev Yeri Değişikliği Uygulanmayan Gruplarda Eğitim Düzeyi İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Analizi.	95

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1 : Beklenti Kuramı.....	17
Şekil 1.2 : Amaç Saptama Teorisi.....	20
Şekil 2.1 : İnsan Kaynakları Sağlama Süreci	44
Şekil 2.2 : Personel Hareketliliği Çeşitleri.....	46
Şekil 3.1 : Görev Yeri Değişikliğine Tabi Tutulma Dağılımı.....	85
Şekil 3.2 : Birden Fazla Görev Yeri Değişikliğine Tabi Tutulma Dağılımı.	85
Şekil 3.3 : Görev Yeri Değişikliğinin Süresine Göre Dağılımı	86
Şekil 3.4 : Görev Yeri Değişikliği Sonucu Pozisyon/Görev Değiştirme Dağılımı.	86
Şekil 3.5 : Görev Yeri Değişikliği Sonucu Ücret Değişikliği Dağılımı.....	87

KISALTMALAR

DPB	:	Devlet Personel Başkanlığı
Df.	:	Degree of freedom
İK	:	İnsan kaynakları
KİT	:	Kamu İktisadi Teşekkülü
KMO	:	Kaiser-Meyer-Olkin
Sig.	:	Significance
SPSS	:	Statistical package for the social sciences
VİG	:	Varoluş-İlişki-Gelişme
Vb.	:	Ve benzeri
Ve diğ.	:	Ve diğerleri

ÖZET

KAMU ÖRGÜTLERİNDEKİ SIK HAREKETLİLİK, ROTASYON VE MOBİLİTE UYGULAMALARININ İŞ TATMİN DÜZEYİNE ETKİSİ

AYDOĞAN, Yakup Emre

Yüksek Lisans, İşletme Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN

Nisan-2014, 119 sayfa

Bu araştırma; kamu kurumlarının çalışanlar arasında belirsiz periyotlarda uyguladıkları rotasyon ile sık hareketliliğin ve kısa aralıklarla gerçekleştirdikleri mobilitenin, çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koyarak, oluşan bu etki ile çalışanların iş tatmin boyutlarını ilişkilendirebilmek ve düzeltici tedbirlerin alınmasına yönelik önerileri ortaya koyabilmek amacı ile yapılmıştır.

Çalışma; bir kamu kurumunda çalışan personele yönelik gerçekleştirilmiş olup, rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan ve tutulmayan personelin iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığı ve demografik değişkenler ile hizmet süresi değişkenlerinin iş tatminlerinde oluşturduğu etkileri analiz etmektedir.

Çalışmaya konu olan kamu kurumunda; rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan çalışanların iş tatminlerinin eğitim ve gelir düzeyi ile işin gelecek güvencesi taşımasından önemli ölçüde etkilendiği, çalışanların rotasyon-mobilite ve sık hareketlilik uygulamalarını bir cezalandırma politikası olarak gördükleri sonuçlarına ulaşılmıştır. Görev yeri değişikliğine tabi tutulan personel ile görev yeri değişikliğine tabi tutulmayan işgörenlerin iş tatmini düzeylerinde ise anlamlı bir fark bulunamamıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Tatmini, Rotasyon, Mobilite, Sık Hareketlilik

ABSTRACT

EFFECT OF ON FREQUENT MOVEMENT, ROTATION AND MOBILITY ON WORK SATISFACTION LEVEL IN PUBLIC ORGANIZATIONS

AYDOĞAN, Yakup Emre
Master, Department of Management

Thesis Supervisor: Yrd. Doç. Dr. Abdullah S. KARAMAN

April-2014, 119 page

This research has been carried out for being able to relate the dimensions of work satisfaction of the employees with this effect and for being able to put forward the proposals in the direction of taking the corrective measures by putting forward the effect of the rotation together with frequent movement that the public organizations are applying among the employees and the mobility that the public organizations are realizing within short periods.

The work has been realized in the direction of personnel that are employed in a public organization and analyzes whether there are differences in the satisfaction levels of the personnel that are subjected to rotation - mobility - frequent movement and analyzes the effects that the demographic variables together with the service period variables form on the work satisfactions.

The results have been reached on that the work satisfactions of the employees that are being subjected to rotation - mobility - frequent movement in the public organizations that form the subject of the work are being affected to a great extent from the level of education and revenue levels together with the future safety and that the employees see the rotation - mobility - frequent movement applications as penal policy. Whereas, not any meaningful difference could be found in the work satisfaction levels of the personnel that are subjected to location of duty changes and the work labor employees that are not subjected to location of duty changes.

Key Words: Job Satisfaction, Rotation, Mobility, Frequent Movement.

GİRİŞ

Günümüzde her alanda yaşanan yoğun rekabet ortamında, kurumların yaşamlarını sürdürebilmeleri ve rekabetle başa çıkabilmeleri, elinde bulundurdukları kaynakları etkili ve verimli bir şekilde kullanmalarına bağlıdır. Örgüt ve kurumların sahip oldukları en önemli iş kaynağının insan olduğu düşünüldüğünde işletmelerde çalışan insanların sergiledikleri performansın o işletmelerin başarısını etkileyen en önemli unsur olduğu savunulabilir. Çalışanların performansı ise işlerindeki tatmin derecesi ile paralellik göstermektedir. Bu sebeple işletmeler yönetim anlayışlarını ve örgütsel yapılarını katılımcı hale getirerek insan odaklı bir yapıya dönüşme süreci içerisindeyler. Bu doğrultuda örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde, hedeflerine ulaşabilmesinde iş tatmini kavramı ön plana çıkmaktadır.

İş, yaşamın vazgeçilmez temel unsurlardan birini oluşturmaktadır. İnsanlar yaşamlarının yaklaşık 25 yılını, günlerinin ise büyük bir kısmını iş yerlerinde geçirmektedir. Bu nedenle çalışanların işlerinden tatmin olması psikolojik ve fizyolojik sağlıkları yönünden önemlidir. Bir diğer ifade ile çalışanların mutluluğu ve yaşamlarından aldıkları zevk işlerindeki tatmin derecesi ile ilgilidir. Çalışanların gelişimlerini ve maddi refahlarını iyileştirmek suretiyle doyumlarını arttırma gayreti yıllar boyunca öncelikle irdelenen konulardan olmuştur.

Günümüzde örgütler iş tatminini arttırma üzerine yapılan çalışmaların sonuçlarını kullanarak çağdaş yönetim uygulamaları gösterme eğilimi içerisine girmişlerdir. Kamu kurumları da modern yönetim anlayışları çerçevesinde örgüt yapılarını gözden geçirme ihtiyacı hissetmektedirler. Her ne kadar modern yönetim uygulamaları kapsamında insan odaklı bir yaklaşım göstermek isteseler de kamu kurumlarının bir çoğunda çalışanların iş tatminine etkileri düşünülmeden sık yer değiştirme, rotasyon ve kısa aralıklarla mobilite uygulamalarına da devam edildiği görülmektedir.

Sık yer değiştirme, rotasyon ve kısa aralıklarla mobilite uygulamalarının etkilerini ölçen araştırmaların ülkemizde kısıtlı oranda yapıldığı, iş tatminini farklı boyutları ile değerlendiren çalışmalara ağırlık verildiği görölmektedir. Ülkemizde bu konuda yapılan çalışmaların yeterli sayıda olmaması veya çalışmaların içerisinde çok az yer verilmesi nedeniyle iş tatminini sözü edilen faktör boyutları ile değerlendirebilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ve buna benzer araştırmaların kamu kesiminde işinden memnun olan ve olmayan çalışanları anlamaya yarayacağı, söz konusu kesimin iş tatminini arttırmaya yönelik çalışmaları teşvik ederek, çalışanların iş tatmin seviyelerini yükselteceği, sonuç olarak da kamu kesimi performansını ve sunulan hizmetlerin kalitesini olumlu etkileyeceği beklenmektedir.

Çalışmanın esas amacı kamu kurumlarının üst yönetimlerinin çalışanlar arasında belirsiz dönemler ve zamanlarda uyguladıkları rotasyon ile sık hareketliliğin ve kısa aralıklarla gerçekleştirdikleri mobilitenin, çalışanlar üzerindeki etkisini ortaya koyarak, oluşan bu etki ile çalışanların iş tatmin boyutlarını ilişkilendirebilmek, bu ilişkilendirme neticesinde, oluşan etkiyi derecelendirmek ve sorunlu alanlar var ise düzeltici tedbirlerin alınmasına yönelik önerileri ortaya koyabilmektir.

Çalışma ile hedeflenen diğer amaçlar ise;

- Örgütlerin yönetsel etkinliğini arttırmaya yardımcı olmak,
- Örgütsel yapıda oluşan veya oluşabilecek problemleri tespit ederek, çözüm önerileri sunmak,
- Örgüt yönetimi ve işgörenler arasındaki ilişkiyi geliştirmek,
- Örgütlerdeki çalışma koşullarının geliştirilmesine katkıda bulunmak,
- Örgüt yapısındaki genel iş tatmin düzeylerinin yükseltilmesine katkıda bulunmak,
- Bürokrasinin getirdiği veya getirebileceği tatminsizliği minimum düzeye indirmek,
- İşgörenlerin yönetsel kararlara katılmasının gerekliliğini ön plana çıkarmak,
- Personel devinim oranının azaltılmasına yönelik düzenleyici önlemleri sıralamak,
- İş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek ve önem sırasına göre örgütlere bilgi sunmak,
- İş rotasyonuna tabi tutulmuş personel ile iş rotasyonu uygulamasına katılmamış personelin iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığını belirlemek,

- Rotasyon uygulamalarının uygulama periyotlarının işgören tatminini hangi yönde ve ne derecede etkilediğini ortaya koyabilmek,
- İş rotasyonunun genel itibarıyla iş tatmini üzerindeki etkilerini belirlemek.

Giriş bölümünde çalışmanın önemi, çalışmanın amacı ve planı anlatılmıştır.

Birinci bölümde, iş tatmini kavramı açıklanmaya çalışılmış, iş tatmini kavramının önemi ve iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. İş tatmini kavramının tarihsel süreç içerisindeki aşamaları ve incelenmeye başlandığı süreçler yine bu bölümde anlatılmıştır. Literatür taraması sonucu ülkemizde iş tatmini üzerinde yapılan araştırmaların neler olduğu ve bu araştırmaların iş tatminini hangi boyutları ile ele aldığı incelenerek özetlenmiştir. İş tatmini ölçme yöntemlerinin neler olduğu ve bu ölçüm yöntemlerinin iş tatminini hangi boyutları ile ölçtüğü açıklanmıştır.

İkinci bölümde rotasyon kavramı üzerinde durulmuş, rotasyonun çeşitleri, örgütlere sağladığı avantajlar ile örgütlerin rotasyon uygulamaları karşısında karşılaşılabileceği dezavantajlar belirtilmiştir. Ayrıca bu bölümde iş rotasyonunun iş tatminine etkisi üzerinde durulmuştur. Bunun yanı sıra sık hareketlilik ve mobilite kavramları açıklanarak, avantajları ve dezavantajları tespit edilerek, örgüt içerisinde uygulama alanlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde materyal ve yöntem anlatılmış, varsayımlar ve hipotezler ortaya konulmuştur. Anket uygulamasına ilişkin bulgulara yer verilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.

Dördüncü bölümde ise elde edilen bulgular tartışılarak sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

1.1 İş Tatmini Kavramı

Sanayileşme ile birlikte toplumsal yaşamda meydana gelen değişmelerin yanında iş yaşamında da değişiklikler oluşmuştur. Teknolojik ilerleme bir yandan verimlilik, kalite ve üretimde artış meydana getirirken öte yandan çalışanları da buldukları sisteme yabancı hale getirmiştir.

İş, günümüz insanının hayatında önemli bir yer tutmaktadır. Günün büyük bir bölümü ile yaşamın önemli bir kısmının iş hayatında geçtiği göz önüne alındığında çalışanların icra ettikleri işe yönelik düşünce, beklenti, tavır ve davranışlarının tespit edilmesi, iş tatmini ile ilgili faktörlerin saptanması, çalışanlar ve işverenler için önem arz etmektedir. Bu bağlamda günümüz çağdaş işletme anlayışla çalışanlar arasında optimum iş tatmini ile optimum verimliliği yakalamak başlıca amaç haline gelmiştir.

İş tatmini ile ilgili olarak daha önce yapılan bazı çalışmalarda çeşitli tanımlar bulunmaktadır.

Barutçugil (2004), iş tatminini, “işgörenlerin yaptıkları işin; gereksinimleri ve düşünce/değer yargularıyla örtüşmesi veya örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu oluşan duygu” (s.389) olarak açıklamaktadır.

Davis (1984)’e göre ise iş tatmini; “kişilerin işlerinden duydukları olumlu duygular olup, işin nitelikleriyle, işgörenlerin arzularının birbiri ile uyumluluk durumudur” (s.96).

Başka bir tanıma göre ise iş tatmini; “işgörenin işini ya da iş deneyimini değerlendirmesinden kaynaklanan keyif verici ya da pozitif duygusal durumdur” (Steers ve Black, 1994, s.87).

İş tatminini, “çalışanın yaptığı işe karşı genel tutumu” olarak tanımlamak mümkündür (Greenberg ve Baron, 2000, s.170). İş tatmini, “işin nitelikleriyle işgörenlerin isteklerinin uyumlu olması durumunda ortaya çıkan ve işgörenlerin işinden duyduğu memnuniyeti belirleyen bir olgudur” (Özgen v.d., 2005, s.329).

İş tatmini ile ilgili olarak en çok kullanılan tanım Locke’ye aittir. Locke iş tatminini “kişinin işinden ve iş tecrübesi sonucunda ortaya çıkan pozitif veya hoşnutluk yaratan duygular” olarak tanımlamıştır (Locke, 1976, s.1304).

Genel anlamıyla işgörenlerin işlerinden duydukları doyum derecesi olarak tanımlayabileceğimiz iş tatmininin literatürde üç boyutundan söz edilmektedir (Luthans, 1995).

Bu boyutlardan ilki, kişinin işine karşı olan duygusal tutumudur. Genel olarak görülemeyip, çalışanın iş ortamına yansıttığı davranışlardan tespit edilmektedir.

İkinci boyut icra edilen işte ortaya çıkan sonuçlarca belirlenmektedir. Çalışanların değer atfettiği şeylerin pozitif veya negatif biçimde yerine getirilmesi durumuna göre iş tatmini oluşmaktadır. Genellikle beklentilerin çıktılarla ne derece örtüştüğü ile açıklanabilir.

Üçüncü boyut ise, iş tatmininin birbirlerini etkileyen tutumlardan oluşmasıdır. Bu tutumlar; çalışma ortamı, ücret/maaş, yükselme olanakları, yönetim anlayışı, yönetsel biçim ve iş ortamındaki arkadaşlıklar vb. ile ilgilidir.

İş tatmini ile ilişkili olan dört kavram vardır. Bunlar;

-“Güdülenme: Bir amaç doğrultusunda çaba göstermek veya çabayı sürdürebilmek için işgöreni harekete geçirebilme, işte istek yaratma işidir” (Baykal, 1977, s.31).

-İşin çekiciliği: İş, çalışana ne derece ihtiyaçlarını doyuracak nitelikte görünüyorsa o derece çekicidir.

-İşle özdeşleşme: İşe bağlılığı ifade eder. Olumlu veya olumsuz bir duygusal bağlanmayı belirtir.

-Moral: Çalışanların örgüt içerisindeki tüm olumlu duygularını ifade etmektedir.

1.2 İş Tatmininin Önemi

Günümüz insanının çalışma arkadaşlarıyla beraberlik süresi aile fertleriyle geçirdiği zamandan daha fazla olmaktadır. Bu nedenle iş hayatı ile özel hayat

neredeyse iç içe geçmiştir. Çalışan insanların işlerinden tatmin olması özel hayatlarında da mutluluk getirecektir. Lavkan (1973)'a göre “iş tatminini sağlayamamış bireyler psikolojik olgunluğa erişemeyip, hayal kırıklığına uğramaktadırlar. Ayrıca işinden tatminsiz bireyler işten soğuyup, moral düşüklüğü içine girmektedirler” (s.65).

Modern işletmelerde işinden tatmin olan çalışanın işletmeye pozitif yönde itici bir güç sağladığının farkına varılmış, bu durumda işgörenlerin işe karşı olan tutum ve davranışlarını doğru yönetebilmelerine bağlı olduğu görülmüştür (Oshagbemi, 2000, s.185).

Ayrıca işletmeler için iş tatmini sağlanmasının iş ortamına sağladığı faydalar göz ardı edilmemelidir. Bu faydalardan birincisi moral ve motivasyondur. Motivasyonu artmış, iş tatmini sağlanmış personelin işyerine olumlu katkılarının yanında, iş kurallarına ve emirlerine uymaya istekli oldukları ve disiplinli çalıştıkları da bilinmektedir (Şenatarlar, 1978, s.300).

İkinci fayda çalışanların işlerine bağlanmasıdır. Çalışanların işlerini benimsemeleri, yaptıkları işten ekonomik, sosyal ve psikolojik tatmini sağlayabilmeleri sonucu çalışanların işlerine karşı bağlılıkları da artmaktadır.

Üçüncü fayda, işletmeyle bütünleşmedir. İşgörenlerin işlerinden tatmin olması sonucunda örgüt amaçları ve araçları işgörenlerce benimsenecektir. Bu durum işletme amaçlarının gelişmesine de o ölçüde katkıda bulunacaktır. Ayrıca yöneticiler ve yönetilenler arasında uyum oluşacak, işyeri sürekliliği sağlanacaktır (Erdoğan İ., 1983, s.16-17).

İş tatmininin sağlanamadığı zamanlarda ise bireysel ve örgütsel boyutlarda bir takım olumsuzlukların görülmesi kaçınılmazdır. Bu olumsuzlukları bireysel açıdan irdeleyecek olursak; işgörenler yaptıkları işi anlamsız hissedecek, kendilerini işyerinden uzak tutacak ve bezginlik, bıkkınlık, sözlü veya eylemsel saldırganlık göstereceklerdir.

İşte doyumsuzluk, çalışanlarda dikkatsizlik ve yoğunlaşma eksikliği meydana getireceğinden, yapılan işte hata olasılığını da beraberinde getirecektir. Hata ise, hem işgörenin kendine olan güvenini sarsacak hem de örgütün zaman ve para kaybına neden olacaktır (Türk, 2007).

“Örgütsel açıdan iş tatminsizliği personel devriminin yüksek olması sonucunu doğuracaktır, bu da yetişmiş iş gücünün kaybı anlamına gelmektedir” (Oshagbemi, 2000, s.213).

İş ve İşçi Bulma Kurumu personel devinimini “işyerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir” şeklinde tanımlamıştır. İşinde tatmini yakalayamamış işgören, işinden uzak kalmak isteyecektir. Bu uzak kalma işten ayrılma biçiminde gerçekleşirse, diğer işgörenler de moral açısından olumsuz etkileneceklerdir. Personel devir hızının yüksekliği işletmeler açısından maliyeti yüksek olan ve istenmeyen bir durumdur. Verimlilik kaybının, yeni personel alımı, yetiştirme gibi maliyetleri de vardır (Erdoğan H. , 2002, s.11).

İşletmeler açısından iş tatminsizliğinin yarattığı ikinci olumsuz sonuç devamsızlıktır. Araştırmalar sonucunda görülmüştür ki işlerinden tatmin olmayan çalışanlar önemli ölçüde devamsızlık eğilimine sahiptirler. Devamsızlık; personel deviniminin de olduğu gibi verimlilik üzerinde olumsuz etki yaratmakta, işgörenin çalıştığı zamanın azalması maliyetleri de yükseltmektedir.

Ayrıca işletmeler açısından bakıldığında iş tatminsizliği iş yavaşlatma, iş durdurma, verimde düşüş, iş kurallarına uymama gibi bazı olumsuz sonuçları da beraberinde getirmektedir.

1.3 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini ile ilgili olarak sayılan boyutlardan da anlaşılacağı üzere iş tatminini etkileyen çok sayıda farklı faktör bulunmaktadır.

Çeşitli araştırmacılar iş tatminini etkileyen faktörler üzerinde farklı görüşler önermişlerdir.

Herzberg, Maurner, Peterson ve Capwell cinsiyet, eğitim ve yaşın iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğunu savunmuşlardır (McDonald ve Gunderson, 1974’de gösterildiği gibi). Smith ise çalışmalarında; girdi, eğitim, iş kullanımı, refaha ve çöküşe yönelik toplum şartlarının da önemli faktörler olduğunu; daha fazla ücret, değişen iş, otonomi ile karar verirken ve amaç belirlerken daha fazla katılımın daha çok memnuniyete neden olacağını belirtmektedir (Gilmer ve Deci, 1977’de gösterildiği gibi).

Ücretin veya işgörene karşı teşvikin adil olmasının iş tatminini etkileyen önemli faktör olduğunu düşünen Witt ve Nye (1992), “adil olma ve tatmin arasındaki ilişkiye yönelik bir çalışma yaparak ücret ile terfi eşitliğinin iş tatminini etkilediği” sonucuna ulaşmışlardır.

İş seviyesi de önemli bir faktör olarak ön plana çıkmaktadır. Glick (1992), yaptığı araştırmada pozisyon ve mevkiler itibarıyla iş tatminini irdelemiş ve mevki veya pozisyonun yükselmesinin iş tatminini arttırdığı sonucuna varmıştır.

Görüldüğü üzere iş tatmini birçok boyuta ve faktöre dayanmaktadır. Bununla birlikte bu faktörler iki ana grupta ifade edilebilir. Bunlar bireysel faktörler ve örgütsel faktörlerdir.

1.3.1 Bireysel Faktörler

İş tatmini ile kişilik özellikleri arasında ilişki söz konusudur. Kişiliğin birçok unsuru, bireyin çalışma ortamındaki tutum ve hareketlerinde göz önüne çıkmaktadır. Kişilik, nispeten değiştirilmesi zor olan bir yapıdır. Çocukluk dönemi ile şekillenip, ergenlikte evresini tamamlayan bu olguyu, işgören örgüte beraberinde getirecektir. Literatürdeki A tipi ve B tipi kişilik özelliklerine göre kişilerin iş tatmin seviyeleri değişmektedir. A tipi kişilik; saldırgan bir tutumla kronik bir şekilde sürekli ve daha az zamanda daha fazla iş başarmak azminde olan ve bu yoldaki bütün engellere ve engel olanlara karşı koyan çaba içerisinde bulunan insan tipidir. B tipi kişilik ise A tipi kişilik özelliklerinin tam tersini sergileyen, başarma azimleri ve bu yöndeki davranış çabaları daha az olan kişilik tipleridir (Friedman ve Rosenman, 1974).

Kendine güvenen, özbenliği yüksek işgörenler, bu özelliklerini daha aşağı düzeyde gerçekleştirenlere göre daha çok doyum sağlayabilmektedirler. Özbenliği yüksek işgören daha çok başarıya güdülenmekte, daha çok sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha çok taraftar olmakta, eleştiriden çıkarım yapabilmekte, kaygıya daha az düşmektedir (Başaran, 1991, s.205). İşte tatmin derecesi çalışanlar arasında farklılık gösterir. İşte tatmin, beklentinin niteliğine, derecesine, süresine, örgütten beklentiye göre değişmektedir. Her çalışanın farklı kişilik özellikleri, bu değişkenlere göre işten tatmin derecelerini de değiştirecektir. Ayrıca kişinin yaşı, eğitimi, cinsiyeti gibi faktörler kişinin algısını doğrudan etkilemekte, tutumları, davranışları ve kararları üzerinde belirleyici olmaktadır (Ataklı v.d., 2004). Örneğin yaş ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir araştırmada, yaşça büyük çalışanların iş tatmin düzeylerinin genç meslektaşlarına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir (Glenn v.d., 1977).

Bir diğer iş tatmini etkisini oluşturan faktör cinsiyettir. Kadın ve erkeklerin iş tatmin boyutlarını ölçen bir araştırmada kadın çalışanların iş tatmininin erkeklerden

yüksek olduğu, bunun nedeninin de kadınların işlerindeki sosyal faktörlere daha çok önem vermesi olduğu görülmüştür (Okpara, 2006).

Eğitim bir başka iş tatminini etkileyen bireysel faktör olarak göze çarpmaktadır. Bu konuda yapılan araştırma sonuçları genel olarak irdelendiğinde, eğitim seviyeleri görece fazla olan işgörenlerin, eğitim seviyeleri daha düşük olan işgörelere göre iş tatmini eşiklerinin fazla olduğu görülmüştür.

İş tatmini ile kişilik yapıları arasında da belirli bir ilişkinin varlığı ölçülmüştür. A tipi kişiliğe sahip kişiler B tipi kişiliklere göre daha fazlasını isteme eğiliminde, sonuç olarak da iş tatmin eşikleri yüksek düzeyde olmaktadır.

1.3.2 Örgütsel Faktörler

İş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi ücrettir. Çalışanların işle ilgili tutumlarını, aldığı ücretin yeterli olup olmadığı bu bağlamda da ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı belirlemektedir. İşgörenler çalıştıkları örgütte uygulanan ücret sisteminin beklentileri karşılayacak biçimde olmasını istemektedirler (Groot ve Van Den Brink, 1999, s.344).

İşletmede uygulanan yükselme politikaları da iş tatmini üzerinde etkili bir diğer faktördür. Terfi olanaklarının adilane ve belli kıstaslara dayanması çalışanlar açısından yüksek derecede önem arz etmektedir.

Bir diğer açıdan yapılan işin toplum nezdinde gördüğü itibar, mesleğin saygınlığı iş tatminini sağlaması açısından önemlidir. Toplum nezdinde yüksek saygınlığa sahip mesleklerin yüksek iş tatmini sağladığı araştırmalarda görülmüştür (Hickson ve Oshagbemi, 1999, s.537-544).

Örgütlerde uygulanan ödüllendirme sistemi de iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Örgütlerde gerçekçi ve adilane bir değerlendirme sistemi sonucunda başarılı olanların ödüllendirildiği bir sistemin varlığı iş tatminini olumlu yönde etkilerken, hatalı bir değerlendirme sisteminin olması veya değerlendirme sisteminin hiç olmaması iş tatminini olumsuz biçimde etkileyecektir. İşin niteliği ile bu işi icra etmenin sonucu çalışanların elde edeceği soyut ve somut kazançlar, birbirleriyle ne kadar uyumluysa çalışanların işlerinden sağladığı tatmin de o derece artmaktadır.

Çalışma koşulları veya diğer bir ifadeyle iş ortamı verimliliği ve performansı etkilemektedir. İş ortamının fiziksel şartları işgörenlerin işlerini isteyerek yapip yapmaması veya işine motive olup olmamasında belirleyici etkiye sahiptir.

Araştırmalar göstermiştir ki, çalışanların fiziksel olarak rahat, huzurlu ve ahenkli bir ortamda çalışmaları iş tatminlerini pozitif yönde olumlu arttırmaktadır.

Bir işyerinde çalışma süresi, tecrübenin belirleyicisi olarak görülmektedir. Aynı iş yerinde aynı birimde hizmet süresi daha fazla olan çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışmaya yeni başlayanların ise aynı yerde hizmet yılı daha fazla olan çalışanlara göre iş tatminleri daha düşük seviyededir. Bunun nedeninin işe yeni girenlerin beklentilerinin yüksek olması olduğu söylenebilir. Aynı şekilde iş tatmininin düşük olduğu gözlemlenen bir diğer grup ise işyerinde uzun süre çalışıp yükselme olanağı bulamayan çalışanlardır (Oshagbemi, 2000, s.213-226).

1.4 İş Tatmininin Tarihsel Gelişimi Ve İş Tatmini Ekolleri

Sanayi Devrimi ile birlikte örgüt yöneticileri üretimi ve verimliliği arttırabilecek etkenleri incelemeye yönelmişlerdir. İlk başlarda merkeze üretim konulurken, daha sonraki yıllarda insan etkeni merkeze alınmaya başlanmıştır. İş tatmini kavramının da bu merkeze alınmayla başladığı söylenebilir.

İş tatmininin incelenmeye başlandığı bu süreçleri “Geleneksel Yaklaşım Ekolü”, “İnsan İlişkileri Ekolü” ve “İnsan Kaynakları (Modern Yönetim) Ekolü” olarak üç başlık altında açıklamada yarar vardır.

1.4.1 Geleneksel Yaklaşım Ekolü

Yönetim anlayışı insanlığın tarihi kadar eski olmakla beraber, bugünkü işletme kavramında kullanılmaya başlaması sanayi devrimi ile birlikte ortaya çıkmıştır.

Sanayi Devrimi ile birlikte örgüt yöneticileri tarafından üretim ve örgüt yapısı arasındaki ilişkileri tanımlama gereksinimi oluşmuştur. Örgüt yapısı, çalışanlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi de bu ihtiyacın bir diğer ayağını teşkil etmiştir.

Üretimde verimliliği sağlayabilecek etkenleri belirlemek geleneksel yaklaşımın odak noktasını teşkil etmiş, işgören mutluluğu arka plana atılmıştır.

Geleneksel Yaklaşım Ekolü içerisinde; bir olayı anlamak ve açıklamak için bilimsel bir metot izlenmesi anlamına gelen, olay ve olguları gerçek lsnde anlama amacını güden “Bilimsel Yaklaşım”; nclğn Henri Fayol’un yaptığı, bilimsel yönetim yaklaşımına benzer şekilde üretkenlik ve rasyonellik anlayışını

benimseyen ancak bilimsel yönetim yaklaşımından en önemli farkı örgütü bir bütün olarak ele alması ve yönetsel açıdan temel ilkeleri belirtmesi olan “Yönetim Süreci Yaklaşımı” (Koçel, 1998, s.59); örgüt yapısının “fonksiyonel uzmanlaşmaya dayalı iş bölümü”, “açık şekilde belirlenmiş hiyerarşik yapı” ve “her kademedeki işlerin nasıl yapılacağına belirtildiği iş standartları” olmak üzere üç özelliği bulunduğunu ve bunların izlendiği takdirde örgütün üst yönetiminin alt kademelerin çalışmalarını kontrol ve koordine etme olanağı elde edeceğini belirten “Bürokrasi Yaklaşımı” bulunmaktadır.

Özetle Geleneksel Yaklaşım Ekolünde bahsedilen bu üç yaklaşım, örgütü amacına odaklanmış, kapalı bir sistem olarak irdelemekte, ayrıca çalışanları rasyo-ekonomik insan olarak ele almaktadır. Her üç yaklaşımda da insan unsuru arka plana atılmakta, bireyin korku ve ödül ikilisiyle en iyi tatmini sağlayabileceğine inanılmaktadır.

1.4.2 İnsan İlişkileri (Neo-Klasik) Ekolü

Geleneksel Yaklaşım Ekolünün yukarıda bahsedilen eleştirilerde de belirtildiği üzere insan faktörünü işin içine katmamasından dolayı çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır. Ücret dışında da işgörenleri tatmin edecek faktörlerin olduğu yönünde çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulmaya başlanmıştır.

Neo-Klasik yaklaşımın en önemli özelliği Geleneksel Yaklaşımın eksik bıraktığı insan unsurunu irdelemeye başlamasıdır. Bu akımda ileri sürülen görüşler ilkeler, uygun değer örgüt yapısı ve verimlilik kavramlarını esas aldığından Geleneksel Yaklaşımın tamamlayıcısı olduğu görülecektir.

Neo-Klasik yaklaşım yönetim anlayışlarına değişik bir bakış açısı getirerek, Geleneksel yaklaşımın önem verdiği organizasyon yerine organizasyonda çalışan insanlara ağırlık vermiştir.

Neo-Klasik yaklaşım, örgütleri sosyal, yaşayan bir varlık olarak görmüş ve yönetimin bu yaşayan varlığa sosyal açıdan yaklaşması gerektiğini ortaya koymuştur.

Harvard Üniversitesinden bir grup araştırmacı tarafından yapılan Hawthorne Araştırmaları; başlangıçta Geleneksel Yaklaşımın uygulaması olarak başlamış bu çalışmada elde edilen sonuçlar Neo-Klasik Yaklaşımın gelişmesine neden olmuştur.

Araştırmacıların başlangıç hipotezi “ışıklandırma, ısıtma, dinlenme gibi fiziksel iyileştirmeler verimliliğin artışını beraberinde getirecektir” olmuştur.

Ancak; araştırmalar sonucunda bu hipotez reddedilmiştir. Bazı zamanlarda fiziksel iyileştirmelere rağmen prodüktivite değişmemiş, bazen de fiziksel iyileştirme olmadan verimlik artmıştır.

Bu sonuçları gören araştırmacılar, araştırmanın yönünü fiziksel faktörlerden sosyal faktörlere kaydırmak gerektiğini hissederek araştırmalarını bu yönde yoğunlaştırmışlardır.

İşçilere gösterilen ilgi, onların kendisinizel hissetmelerini sağlamış,özel hissetmenin moral düzeyini vezsaygılarını yükselttiği, bunun da verimliliği arttırdığı belirlenmiştir. Bu çalışmalarla işgörenlerin sadece fiziksel ve ekonomik koşullardan etkilenmediği ast vestlerle ilişkiler, işyerindeki kararlara katılma,örgüte dhil olma gibi faktörlerin dergtsel verimliliği etkilediğini ortaya koymuştur (Ertekin, 1986, s.84). İnsanınrgtlerdenemli ve faydalı bir birey olarak fark edilme isteği bu yaklaşımın getirdiği bir yenilik olarakn plana çıkmıştır (şimşek v.d., 2003, s.135-136).

Bu yaklaşım ile insana verilennem artmış, bu doğrultuda yapılan çalışmalar hız kazanmaya başlamıştır.

Hawthorne araştırmaları getirdiği yenilikler yanında kullandığı yöntembilim ve tekniklerin bilimselliği yönünden eleştiriler almıştır. Ayrıca Hawthorne Etkisi adı verilen eleştiri de ise deney altında olduğunu hisseden işgörenin davranışını değiştirme eğiliminde olacağı nedeniylelmlerin geçersiz olduğu söylenmektedir (Dunkerley, 1972, s.34).

1.4.3 İnsan Kaynakları (Modern Yönetim) Ekolü

1980’li yıllarla birlikte İnsan Kaynakları Yönetimi anlayışı bir yaklaşım olarak gelişmeye başlamıştır. NCR Corporation adlı şirketin personel politikasını ayrı ve kapsamlı yönetmek için ayrı bir personel ofisi oluşturmasıyla başladığı söylenen bu yaklaşım, söz konusu şirketin çok fazla büyümesi nedeniyle personelle olan ilişkilerinzelleşmiş bir ofis tarafından yürütülmesine gerek duyulmasından dolayı ortaya atılmıştır. Hawthorne araştırmaları ile başlayan ve alışanlarınretim sürecindeki bireyselnemine ilişkin veriler, bu alandaki araştırmaların çoğalmasına yol açmıştır. Bylecergt içerisindeki insanların daha

rahat, mutlu ve iyi hissetmelerine yönelik çevresel düzenlemeler yapılmaya başlanmıştır. İnsan psikolojisine yönelik araştırma verilerine paralel olarak iş yerindeki insanların iş tatminleri, isteklendirilmeleri, örgütsel yapıya uyumları kısacası endüstri ilişkileri önemli bir araştırma konusu olarak belirginlik kazanmıştır (Fındıkçı, 2009, s.8).

İnsan Kaynakları Yaklaşımı ile örgütün ve işgörenlerin bir bütün olduğu ortaya çıkmıştır. Örgüt ve birey ihtiyaçlarının birbirinden ayrı bir şekilde değil, birbirini destekleyici şekilde incelenmesi gerektiği görülmüştür.

Bu yaklaşıma göre örgütlerdeki hiçbir olay tek bir neden veya tek bir sonuca endekslenemez. İnsanları belirli bir davranışa sevk eden birden fazla neden vardır. Bu nedenle de iş tatminini sağlayabilmek için, davranışların nedenlerine inmek ve bu davranışlara bir anlam yüklemek gereklidir (Schoderbek v.d.,1975 s.10-11).

İnsanları belirli davranışlara sevk eden ve bu bağlamda denge unsuru sağlayan çeşitli ihtiyaçlar vardır ve bu sebeple de birey Maslow'un teorisinin aksine aynı anda hem fizyolojik hem de güvenlik ihtiyacına gereksinim duyabilir. Bu yaklaşıma göre, işgörenlerin tatminini sağlayabilmek için bütün ihtiyaçlar bağlamında standartlar bireye sağlanmalıdır (Koçel, 1998, s.124).

Bu yaklaşıma göre değişik durumlar ve koşullar, yönetimde başarılı olmak için değişik kavramları, tekniklerin kullanılmasını ve davranışları gerektirir. Bu nedenle her yer ve koşulda geçerli bir tek en iyi organizasyon yapısı yoktur. En iyi, durumdan duruma değişiklik gösterir (Joynt, 1977, s.425).

Geleneksel ve insan ilişkileri yaklaşımları optimum örgüt yapısını belirlemeye çalışmışlardır. İnsan Kaynakları Ekolüne göre ise bireyler ve örgütlerin her biri birbirinden farklıdır. Her zaman ve her yerde geçerli mükemmel yönetim yapısı ve mükemmel örgüt gibi kavramlar olamaz. İnsan Kaynakları ekolünde karmaşık birey anlayışı hâkimdir. Birey ihtiyaçları değişkendir ve bu değişkenlik süreklidir.

Bu nedenle de işgörenlerin iş tatminini sağlayabilmek için bireyi değişik boyutları ile ele alan, onların ihtiyaçlarını bütün boyutları ile değerlendirebilen, işgören ihtiyaçlarını bu bağlamda algılayabilen ve değerlendirebilen bir yönetim tarzı gereklidir (Şahin, 2004, s.523-548).

1.5 İş Tatmini Kuramları

İş tatmini kavramı; 1920'li yıllarda karşımıza çıkarak araştırmalara konu olmaya başlamış, ancak çalışma hayatındaki önemi 1940'lı yıllarda anlaşılmıştır. İş tatmini kavramını açıklarken çalışmaların birçoğu Klasik ve Neo-Klasik ekoller benzeri Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Yaklaşımına ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisi bağlamında konuyu irdelemektedirler (Burnard v.d., 1999, s.9-18). İş tatmini ile ilgili olarak örgütlerin kullanabileceği çeşitli teori ve kuramlar geliştirilmiş bulunmaktadır. Bu kuramlar örgüt yönetimine, işgörenleri tatmin edebilecek faktörleri belirlemek, tatmini sürdürmek konusunda yardımcı olmayı amaçlamaktadır.

Bazı kuramlar, işgörenlerin ihtiyaçlarını etkileyen faktörlere önem verirken, bazı kuramlar işgörene dışarıdan verilen faktörlere ağırlık vermektedir (Davis, 1984, s.43).

İş tatmini kuramlarının bir kısmı da kişinin gelişmesi, yetenekleri, kapasitesi, algıları, hisleri, istekleri gibi işgörenin içinde bulunduğu faktörlere değinirken, bazıları da işgörenin kendi dışında gelişen yani dışsal faktörlere ağırlık vermektedir.

1.5.1 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Bu kuram Amerikalı psikolog Frederick Herzberg tarafından 1957 yılında öne sürülmüş olup, Herzberg, Mausner ve Synderman tarafından Batı Pensilvanya'da 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bir dizi araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında ortaya çıkmış bir kuramdır.

Kuramda öne çıkan anlayış; iş tatmini de iş tatminsizliği de bir takım kesin şartlara bağlıdır. En çok bilinen iş tatmini kuramlarından biri olarak kabul edilmekte olan Herzberg'in Çift Faktör Teorisi'ne göre çalışanların işlerinden elde ettikleri tatmin, motive edici faktörler ve hijyen faktörler boyutlarında olup, bu iki faktör incelenmelidir.

Kuramda ortaya çıkan sonuç göstermiştir ki, fiziksel çalışma koşulları, ücret gibi hijyen faktörler çalışanları motive etmezler, ancak uygun şekilde kullanılırsa tatminsizliği minimize edebilirler. Başka bir anlatımla hijyen faktörlerin yokluğu tatminsizliğe neden olabilir. Sorumluluk alma, başarma, ilerleme gibi motive edici

faktörler ise çalışanın anlam kazanma ve gelişim ihtiyaçlarını karşılamak suretiyle tatmin yaratırlar (Syptak v.d., 1999, s.26-31).

Frederick Herzberg'e göre on tane hijyen etmen vardır. Bunlar; ücret, iş güvencesi, örgüt politikası, teknik gözetim, yönetimle çalışanlar arası ilişkiler, eşitler grubuyla çalışanlar arasındaki ilişkiler, kişisel yaşam, iş koşulları, astlarla üstler arası ilişkiler, saygınlıktır.

Motive edici faktörler ise altı tane olup, bunlar; kişisel gelişme olasılığı, sorumluluk, tanınma, başarı, ilerleme ve işin kendisidir (Oral ve Kuşluvan, 1997, s.101).

Hijyen faktörler bulunması gerekli olan asgari faktörlerdir. Bunların yokluğunda iş tatminini gerçekleştirmek olanaksızdır. Ancak bu faktörlerin var olması sadece iş tatmininin varlığını sağlayacak ortamın oluşmasını sağlar. Tatmin, motive edici faktörlerin varlığı halinde sağlanabilir.

1.5.2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İş tatmini teorileri içerisinde en fazla bilinen kuramlardan biridir. İki ana varsayımı vardır.

İnsanın içinde onu motive eden birincil ve ikincil etkiler olduğunu kabul eder. Birincil etkiye göre çalışanın yaptığı her davranış, çalışanın yokluğunu hissettiği bir takım ihtiyaçları karşılamaya yöneliktir. İkinci etkiye göre ise ihtiyaçların belirli bir sırası vardır. Bu varsayım; çalışanın belirli bir sıralama gösteren ihtiyaçları olduğunu belirtmektedir.

Maslow'a göre insan gereksinimleri beş ana hiyerarşik kategoriye ayrılmıştır:

- Fizyolojik
- Güvenlik
- Sosyal
- Saygınlık
- Kendini Gerçekleştirme

Fizyolojik ihtiyaçlar; açlık, susuzluk, barınma, giyinme gibi temel ihtiyaçlardır. İkinci sıradaki ihtiyaç olan güvenlik ihtiyacını, fiziksel ve ekonomik güvenlik olmak üzere ikiye ayırabiliriz. Sosyal ihtiyaçlar, bir gruba ait olma isteği, arkadaşlık ve sevgi gereksinimlerini karşılamak üzere ihtiyaç duyulan duygulardır. Saygınlık ihtiyacının içerisinde statü, tanınma, saygınlık kazanma gibi ihtiyaçlar yer

almaktadır. Beşinci ve son ihtiyaç olan kendini gerçekleştirme ihtiyacı ise kişinin mesleki kariyerinin üst noktasında ortaya çıkan, bireyin yeterliliğini en iyi şekilde kullanma, kendini geliştirme ihtiyaçlarının baş gösterdiği tepe ihtiyaçtır.

Bütün bu gereksinimler ne gerekli şekildedir ne de bilinçsizdir. Ancak bir bütün olarak bireyde bilinçliden ziyade bilinçsiz gereksinimler bulunmaktadır (Maslow, 1987, s.22).

Maslow'a göre insan gereksinimleri hiyerarşik olup, herhangi bir gereksinim tatmin edildikçe, bir üst düzey gereksinimlere yönelim gerçekleşmektedir. İhtiyaçlar piramit şeklinde olup, bir kademedeki ihtiyaç giderilmeden, bir sonraki kademedeki ihtiyaç önem kazanmaz.

Birey en alttaki düzeyde bulunan ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışır. Önceliğini buradan başlatır. Karnı aç olan bir bireyi sosyal ihtiyaçlarını gidererek tatmin edemezsiniz.

Bütün bu ihtiyaçları kesin sınırlarla ayırmak doğru değildir. Bu davranışa göre birey elde ettikleri ihtiyaçlardan çok, sahip olmak istediği ihtiyaçlar tarafından yönlendirilir.

1.5.3 Eşitlik Kuramı

1960'lı yıllarda ise Adams tarafından yapılan çalışmalar sonucunda Eşitlik Kuramı (Equity Theory) literatüre girmiştir. Bu kurama göre; işgören iş ilişkilerinde eşit şekilde muamele görme arzusundadır ve bu isteği tatminini etkiler. İnsan davranışları bir alışveriş sürecidir. Kuram; işgörenin eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini o bireyin kendisine yönelik katkıları olarak tanımlamaktadır (İncir, 1990).

Girdi ile çıktının birbirleriyle olan karşılıklı oranı tatmin veya tatminsizlik kaynağı olarak ele alınmaktadır. İşgörenler yaptıkları işlerdeki girdi ve çıktıları diğerleriyle karşılaştırırlar. Çalışanlar işe ne verdiği ve ondan ne aldığına bakar, sonra girdi-çıkıtı oranlarını diğer çalışanların girdi-çıkıtı oranlarıyla karşılaştırır. Eğer çalışanların kendilerini karşılaştırdığı boyutlarda diğer çalışanlarla oranları eşit ise eşitliğin varlığından söz edilebilir (Robbins, 1986). Kısaca bu kuram, bir çalışanın eşit bir uygulama görüp görmediği hakkındaki kişisel değerlendirmesinin motive olmayı etkileyen önemli bir faktör olduğunu belirtmektedir.

Çalışan karşılaştırdığı boyutlarda kendi aleyhine bir eşitsizlik görüyorsa işinden tatminsizlik duyacaktır (Demirel, 1989, s.22).

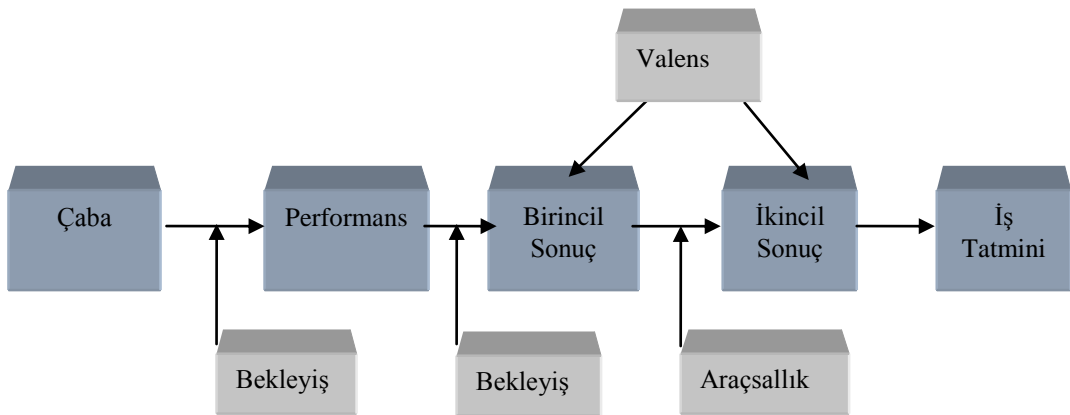
Eşitsizliği gidermek için işgörenin sergileyebileceği davranışlar aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Chruden ve Sherman, 1980, s.271).

- Gösterilen çabanın değiştirilmesi,
- Sonucun değiştirilmesi (Fazla ücret veya ödül isteği)
- Çaba ile sonucun kişiye göre mantıksal tanımının değiştirilmesi,
- İşi bırakma, terk,
- Çalışma arkadaşlarını çaba azaltmaya teşvik,
- Karşılaştırmanın dayandığı temel faktörleri değiştirme.

1.5.4 Beklenti Kuramı

İlerleyen zamanlarda ortaya çıkan iş tatmini ile ilgili bir başka kuram beklenti kuramıdır. Vroom Lawler ve L.W. Porter tarafından geliştirilen bu kuruma göre, insanların dolayısıyla çalışan kişilerin, yaptıkları işin sonucunun ne olacağı konusunda bir takım beklentileri bulunmaktadır. Bu beklentiler genellikle özel olasılıklar niteliğindedir.

Bu kurama göre çalışanların belirli şartlar altında gösterdiği davranışlarının tahmin edilebilen bir değeri bulunmaktadır. Bu değer ne kadar büyükse kendisini o yönde hareket ettirecek güç de o kadar büyüktür. Vroom bu ilişkiyi Şekil 1.1'deki gibi göstermiştir.



Şekil 1.1: Beklenti kuramı (Koçel, 1998, s.59).

Bu modelde üç kavram bulunmaktadır. İlki olan Valens; bir işgörenin belirli bir çaba sonucu elde edeceği ödülü ne ölçüde arzuladığıdır. Bir ödül değişik işgörenler tarafından değişik ölçüde arzulanır. Bu da insan ihtiyaçlarının farklılığından kaynaklanmaktadır. Bir ödüle bir çalışan çok arzu duyarken bir diğeri için çaba gerektirmeyecek değeri ifade edebilir. Sonuçta valensin yüksekliği, işgörenin daha fazla çaba göstermesine neden olacaktır.

İkinci olarak bekleyiş kavramı bulunmaktadır. Bekleyiş işgörenin algısına göre şekillenen bir olasılıktır. Çalışan, bu olasılığa göre gösterdiği çabanın belirli bir ödülü hak ettiğini varsayar. Eğer işgören gösterdiği çaba ile bir ödül alabileceğine inanıyorsa, bunu elde etmek için daha fazla çaba gösterecektir. İşgören çabası sonucunda bir ödül olacağını hissetmezse bekleyiş değeri "0" değerini alır.

İşgörenin valensi ile bekleyişi ne kadar yüksek olursa, işgören işinden o ölçüde tatmin olacaktır.

Son kavram ise araçsallıktır. Araçsallık; çabanın belirli bir ödül getireceği ki buna birinci derece sonuç denir, birinci derece sonuçların da ikinci derece sonuçları getirmede bir araç olduğu ve bu sonucu getireceği düşüncesidir. Örneğin; işgörenin gösterdiği çaba sonucunda ücretine bir artış gelebilir. Ücretteki artış da daha yüksek statü, mevki, tanınabilirlik için bir araçtır.

Kuramdaki bu tanımlara göre işgörenin motive olma süreci şudur; İşgören gösterdiği çabanın o işi başarma ile sonuçlanacağına inanır ve bir ödül beklentisine girer, bu ödülünde kendisini ikinci derece ödüllere ulaştıracak bir araç olduğuna inanır (Dessler, 1979, s.355).

1.5.5 VİG Kuramı

İş tatmini ile ilgili oluşturulan bir başka kuram Clayton Adelfer'in sunduğu VİG Kuramıdır. Maslow'un kuramını modern zamanlara uygulayan Adelfer, ihtiyaçları Varoluş, İlişki (Aidiyet) ve Gelişme İhtiyaçları olmak üzere üç temel gruba ayırmıştır (Pekel, 2001, s.14).

Bu kurama göre herhangi bir ihtiyaç karşılanamıyorsa başka bir ihtiyaç basamağına dönülerek çabalar onun üzerinde yoğunlaştırılır. Bu yoğunlaşma sonucunda her bir gruptaki ihtiyaçların tatmini artar bir şekilde soyutlaşır ve daha da giderilmesi güç duruma gelir. Adelfer bu üç ihtiyaçla temel gereksinimleri sınıflandırarak Maslow'un teoreminin alternatifini geliştirmiştir. Kuram aynı anda

çeşitli farklı ihtiyaçların bir arada faaliyet gösterebileceğini de varsaymaktadır (Tümgan, 2007, s.41).

1.5.6 İş Özellikleri Kuramı

Hackman ve Oldman tarafından ortaya atılan İş Özellikleri Kuramına göre, işin beş temel özelliğinin o işin ne ölçüde güdeleyici özelliği bulunabileceğini belirlemektedir. Belirlenen bu beş temel özellik ise; görev bütünlüğü, beceri çeşitliliği, görevin önemi, özerklik ve feedback boyutlarıdır (Toker, 2007, s.8). Bu boyutlara çekirdek iş boyutları adı verilmekte olup; bu özelliklerin herhangi bir işte bulunma derecesi, işin motive edici potansiyelini de belirlemektedir (Pekel, 2001, s.19). Çekirdek iş boyutları çalışanlarda üç ayrı psikolojik duruma neden olmakta, bu ise işgörenlerin iş tatmini ve güdülenmesinde önemli sonuçlar oluşturmaktadır. Görevin beceri çeşitliliği ile bir bütünlük içerdiği ve önemli olduğu ölçüde işgörende işinin anlamlılık ifadesi belirlemekte, işin işgörene tanıdığı özerklik boyutunda çalışanda sorumluluk duygusu oluşmakta, feedback sonucunda ise işgören yaptığı işin sonucu ile ilgili olarak geribildirim almaktadır (Toker, 2007, s.8).

1.5.7 Cornell Modeli

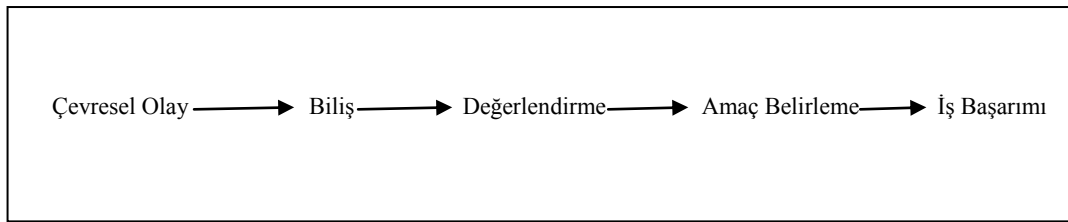
Bu model Smith, Kendall ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiş olup, bu modele göre iş tatmini; bireyin işine karşı hissettiği duygular ya da işi ile ilgili farklı boyutlara karşı geliştirdiği ilgi, tavır ve tutumlardır. Sosyal çalışmacılar, bu duygu, ilgi, tavır ve tutumları; işgörenin bulunulan durumdaki alternatiflere bağlantılı olacak şekilde kabul edilebilir ve hakkaniyetli karşılık beklentisi ile tecrübeleri arasında farklılık algılayıp algılamadığından ileri gelmekte olduğunu belirtmektedirler. Bu kuramla birlikte Cornell çalışmalarının temelini teşkil eden “frame of reference” kavramı ortaya çıkmıştır. Referans çerçevesi olarak tanımlayabileceğimiz bu kavram işgörenlerin olaylar karşısında değerlendirmede bulunurken kullandığı tecrübeleri, beklentileri ve bir uyarana karşı oluşan değişim eşiği ile ilgili olan iç standartlarıdır. Smith, Kendall ve Hulin bu kavramdan yola çıkarak ücret, terfi, terfi olanakları ve çalışma arkadaşları ve denetim boyutlarını katarak İş Tanımlama Ölçeğini geliştirmişlerdir.

1.5.8 Locke'nin Amaç Saptama Teorisi

Edwin Locke'nin ileri sürdüğü bu teoriye göre, bireyler çevrelerini algılayıp yorumlar, sonra bu algılarını kendi değer yargılarıyla değerlendirir. Böylece her bireyin kendi “değer anahtarı” oluşur. Bu değer anahtarına göre birey neyin doğru neyin yanlış, neyin kötü neyin iyi olduğuna karar verir. Bu kararlar da bireyin belirli amaçlar saptamasına ve bu amaçlara ulaşmak için belirli davranışlar göstermesine yol açar.

Amaç teorisine göre insanların saptadıkları amaçlar onların iş tatmini derecelerini de saptamaktadır. Ulaşılması zor ve yüksek amaç belirleyen bireyler ulaşılması kolay amaç belirleyen bireylere göre daha fazla performans gösterecek ve daha fazla motive olacaklardır.

Locke bu ilişkiyi Şekil 1.2'deki gibi göstermiştir (Onaran, 1981, s.69).



Şekil 1.2: Amaç saptama teorisi.

Teorinin iki önermesi bulunmaktadır.

Birinci önerme; bireyin kendisi için belirlediği amaçlar büyük ölçüde onun davranışlarını yönlendirir. İş tatminini etkileyen en önemli güdüsel etmende insanın amaçları ve hedefleridir.

İkinci önerme ise; örgüt tarafından dışarıdan verilen güdeleyiciler, çalışanların amaçları ile düşüncelerini etkileyerek iş tatmini üzerinde etkili olurlar.

1.5.9 Başarma İhtiyacı Kuramı

D.McClelland tarafından oluşturulan bu kurama göre birey davranışları üç ihtiyacın etkisine göre şekillenir.

Bu ihtiyaçlar;

- İlişki Kurma İhtiyacı
- Güç Sahibi Olma İhtiyacı

- Başarı Gösterme İhtiyacı

Birinci ihtiyaç olan İlişki Kurma İhtiyacı, bireyler arası ilişki, bireyin bir gruba katılımı ve sosyalleşmeyi ifade etmektedir.

İkinci ihtiyaç olan Güç Sahibi Olma İhtiyacında güç ve otorite kazanma ve gücünü koruma davranışı gösterme eğilimine sahiptir.

Üçüncü ihtiyaç olan Başarı Gösterme İhtiyacında ise birey ulaşılması güç ve çalışma gerektiren amaçlar seçerek, bu amaçlara ulaşmak için gerekli yetenekleri elde etme davranışları göstermeye çalışacaktır.

1.5.10 Sonuçsal Şartlandırma Kuramı

İş tatmin kuramlarından bir diğeri olan bu kuramda davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayılmaktadır. B.F. Skinner tarafından geliştirilen bu kuramın uygulamaya geçirilmesi ile Örgütsel Davranış Değiştirme adı verilen bir alan doğmuştur (Davis, 1984, s.69).

Birey herhangi bir nedenle bir davranış gösterir, bu davranış nedeniyle bir sonuçla karşılaşır. Sonucun çeşidine göre birey aynı davranışı tekrar edecek veya o davranıştan vazgeçecektir. Örneğin işe geç gelen bir çalışanın bu davranışı tekrarlaması; karşılaşacağı sonuç olan ceza, uyarı veya hiçbir tepki almama davranışlarından biri tarafından etkilenecektir. Eğer çalışan kendisini mutlu, memnun eden sonuçlarla karşılaşır aynı davranışı tekrar gösterecektir. Eğer kendisine acı veren, üzücü sonuçlarla karşılaşır büyük olasılıkla aynı davranışı tekrar göstermeyecektir.

Eğer işgörenin bir davranışı tekrarlaması istenilirse ona olumlu bir sonuç göstermek gerekmektedir. Personelin davranışı örgüt açısından olumlu ise davranış ödüllendirilmeli ve tekrar etme olasılığı yükseltilmelidir. Davranışlar örgütün istemediği davranış türüne giriyorsa bu davranışlar cezalandırılarak tekrarlanma olasılığı düşürülmelidir.

Ödüllendirme; ücret artışı, terfi, takdir, kararlara katılmayı sağlama, sorumluluk verme gibi şekillerde olabilir ki bu da personelde tatmin sağlayacaktır. Cezalandırmalar belirli bir davranışın tekrarlanmasını azaltabilir ama ödüller kadar davranışları değiştirmede etkili değildir.

1.6 İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatmini ölçüm yöntemleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir.

1.6.1 Puanlama Ölçekleri

İş tatmininin ölçülmesinde puanlama ölçekleri en çok kullanılan yöntemdir. Bu yöntemin en büyük avantajı homojen biçimde bilgilerin toplanarak sonuçların da sayısal biçimde ifade edilebilmesidir. Bu yöntemde göre geliştirilmiş en bilinen ölçek olarak 'Minnesota Tatmin Ölçeği' gelmektedir. Bu ölçek daha çok çalışanların özel tatmin veya tatminsizlik faktörlerini ve tatmin ve tatminsizlik derecelerini belirlemede kullanılan puanlama yöntemlerindedir. Puanlama ölçeklerinden bir diğeri ise 'İş Tanımlama Endeksi'dir ve bu ölçek daha çok yönetici düzeyinde çalışan işverenlere uygulanmaktadır (Özdemir, 2006, s.87-90).

1.6.2 Minnesota Tatmin Ölçeği

Bu yöntemin dayanağı Likert Ölçeği Tekniği ile çalışanların işlerinde iş tatmini veya tatminsizliği durumlarına karşı duygu, düşünce ve davranışlarının ölçülmesidir. Bu ölçek ile işgörenlerin iş tatmininin ölçülmesi için çalışanların işlerinin algı doğuran özellikleri ve genel yapısı ile iş tatmini sağlayan yönleri ayrıntılarıyla incelenir. İş tatminine veya tatminsizliğine sebep olan etkenler birer ölçüm faktörü olarak düşünülmekte ve dayanağı bu faktörler olan bir ölçek geliştirilmektedir. Ölçekteki soruları cevaplayan kişilerin Minnesota Tatmin Ölçeğindeki soruları ayrı ayrı değerlendirmesi ve her bir soru için düşüncesine uyan bir cevabı işaretlemesi istenmektedir. Sonuç olarak cevaplayan kişilerin verdiği bilgiler doğrultusunda iş tatmine neden olan yönler belirlenebileceği gibi, çalışanların da toplam iş tatmininin düzeyi, iş tatmini ve iş tatminsizliği doğuran faktörlerin neler olduğu görülür.

1.6.3 Kritik Olaylar Yaklaşımı

İlk defa Frederick Herzberg tarafından geliştirilerek uygulanmış bir yaklaşımdır. Çalışanlara iş yerinde kendilerini genellikle mutlu olduğunu ve mutsuz olduğunu hissettikleri zamanlar sorularak, bu sorulara verdikleri cevapların içeriği

analiz edilerek yaptıkları işin hangi açılardan iş tatminini etkilediği bulunur. Bu yöntemin faydalarından bir tanesi olarak araştırmaya katılanların kendilerini daha rahat hissederek düşüncelerini açıkça söyleyebilme gelmektedir. Minnesota Tekniği'ne benzer özelliği olarak yönlendirme yoktur. Ancak bu yaklaşım ile tutum ölçmek zaman alıcı olarak görülmektedir. İkinci bir sakıncası bu teknikte yorum ve tepkilerin objektiflikten uzaklaşma olasılığı vardır. Çalışanlar araştırmacıyı araştırmacının duymak istediği cevapları vererek yanılgıya düşürebilirler.

1.6.4 İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi

İşe karşı çalışanın genel tutumu olarak açıklanabilecek iş tatmini kavramı, çalışanın iş tecrübesinin sonucunda belirginleşen pozitif bir ruh halinin sonucudur. Çalışanların işlerine karşı olumlu duygu, düşünce ve davranışlar göstermesine yol açan önemli etkenler bulunmaktadır. Bu yöntem çalışanın işinin beş boyutu açısından tutumları doğrultusunda iş tatminini incelemeye yönelik bir tekniktir. Bu beş boyut; ücret, yükselme olanakları, gözetim ilişkisi, işin kendisi ve çalışma arkadaşları ile olan ilişkilerdir. Çalışanlar işlerin bu beş boyutunun belirli bir kısmından memnuniyet duyarken, bazı kısımlarından memnuniyet duymadığını belirtebilir. Bu ölçekte de seçeneklere Likert Ölçeğine göre puanlar verilmekte ve her bir çalışanın iş tatmin puanı ile örgütün genel iş tatmin puanı hesaplanmaktadır.

1.6.5 Anket ve Mülakat Yoluyla İş Tatmini Ölçümü

Herhangi bir geliştirilmiş ölçek kullanılmadan, yapılan görüşmeler ışığında veya belirli bir yaklaşımla hazırlanmış anketlerle de iş tatminini ölçmek olanaklıdır. Görüşme (mülakat) yöntemi, iş tatmininin ölçümü ve durumun irdelenerek ayrıntılı analizine olanak verir.

Anket, belirlenmiş bir amaca yönelik ve yine belirli bir plana göre düzenlenmiş soru listesidir. Ankette az ya da çok soru olabilir. Anketler genellikle geniş yığınlarla uygulanırlar ve sonuçlar üzerinde istatistik değerlendirmeler yapılır (Karasar, 2003, s.174).

Anket yönteminde beş aşama bulunmakta olup, bunlar; problem seçimi, planlama, uygulama, değerlendirme ve rapor yazmadır. Diğer araştırma yöntemleri ile anket yöntemi arasındaki fark ise soru kâğıdının hazırlanış şekli ve eğer anket görüşmecisi tarafından yapılacak ise görüşmecinin belirlenmesi ve eğitiminin

önemliliğinin artmasıdır. Anketin uygulandığı alanı genel itibarıyla toplum oluşturduğundan anketin uygulama aşaması da oldukça güç şartlar içerisinde gerçekleştirilir (Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2000, s.69).

Anketi cevaplayan çalışanlar, görüşmecinin anlayamadığı veya görüşmecinin daha da irdelemek istediği ifadelerde bulunursa, görüşmeyi yapan araştırmacı ilave sorularla görüşmeyi farklılaştırabilmektedir.

Mülakat yönteminde araştırmacı dikkat ve titizlik göstererek cevaplayıcıların tepkilerini yanlış yorumlamamalı, bunları değerlendirirken objektif olmalıdır. Ayrıca mülakat yapan araştırmacının araştırmaya yönelik yeteneğinin olması da mülakatta elde edilen sonuçları olumlu yönde etkileyecektir. Sorulara verilen cevapları doğru şekilde kaydetmek bilgilerin geçerliliğini etkilemektedir.

Anket yöntemiyle iş tatmini ölçmek diğer ölçme tekniklerine göre daha pahalı ve daha zaman alıcıdır. Anket yöntemiyle iş tatminini ölçmenin özel yararları olduğunu görmek için örgüt yönetiminin araştırmayı desteklemesi, araştırmacının örgüt yönetimi ve çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda hazırlanması, anketin doğru uygulanması, anket sonucunda elde edilen sonuçların uygulamaya konabilecek olması gerekmektedir. Araştırma sırasında elde edilen ekstra bilgilerle, örgütlerdeki iş tatmini veya tatminsizliğine yol açacak etkenler saptanarak hangi çalışan grubunun işinden duyduğu tatminsizliğin yüksek olduğu netleşir. Bu yöntem işletmede haberleşme olanaklarını arttırmaktadır.

Ölçme araçlarının temel işlevi, belirli sayıda ve belirli tekniklere dayalı olarak seçilmiş test maddelerine (uyarıcılara) verdikleri cevaplara gösterdikleri tepkilere göre, bireyin ölçülen özelliği bakımından psikolojik boyut üzerindeki konumunu incelemektir. İş tatmini gibi tutumların ölçülmesinde bugüne kadar izlenen en yaygın yaklaşım, bir ölçeğin hazırlanarak uygulanmasıdır (Tezbaşaran, 1997, s.4-5).

1.7 Boyutlar Açısından İş Tatmininin Ölçülmesi

İş tatminini ölçme amacıyla kullanılan araçlarda genel olarak ölçülmesi gereken dört boyut olduğu araştırmacılarca ifade edilmektedir. Bu boyutlar; genel, içsel, dışsal ve kesit boyutlarıdır.

1.7.1 Genel İş Tatmininin Ölçülmesi

Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi Cammann, Jenkins, Klesh ve Fichman tarafından 1983 yılında geliştirilmiş olup, üç maddeden oluşan Genel İş Tatminini içermektedir. Bu ölçek basit ve kısa olmakla beraber madde sayısının arttığı anket türlerinde kullanmak için ideal bir ölçektir. Örgütsel değerlendirmenin bir bütün olarak yapılabilmesi için ölçeğin işgörenlerin kişisel görüşlerini ortaya koyan bilgileri içermesine ihtiyaç olmaktadır.

Genel iş tatmini boyutlarını ölçen bir diğer ölçek, 1955 yılında Kunin tarafından geliştirilmiş ve sembolik anlamda olan “gülümseyen yüzler”dir. Bu ölçeğin neredeyse eşit bir şekilde duygusal ve bilişsel boyut içeriklerini yansıttığını belirlemiştir. Bu uygulamada anketi yanıtlayanlara altı tane üzerinde yüz şekli bulunan resimler sunulmaktadır. Anketi yanıtlayanlar iş, ücret, yönetim, terfi imkânları ve çalışma arkadaşlarına ilişkin olarak yöneltilen sorulara kendisini en iyi anlatan yüz resmini belirterek yanıtlamaktadır (Deniz, 2005, s.319).

1.7.2 İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Ölçülmesi

İç ve dış boyutları ile iş tatminini ölçen ölçeklerden en yaygın olarak kullanılanı yukarıda da açıkladığımız Minnesota Tatmin Ölçeğidir. Bireylerin tanınma, başarıma, ilerleme ve sorumluluk gibi içsel faktörlerin yanında, çalışma koşulları, terfi, ücret ve yönetim politikaları gibi dışsal faktörleri de ölçekler yardımıyla ölçülmektedir.

Çalışanların tatminini içsel ve dışsal boyutları ile ölçen diğer ölçekler ise;

Mathieu ve Zajac (1990)'ın Örgütsel Bağlılık ölçeği, “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarını iş tatmininin oluşması için gerekli üç boyut olarak tanımlayan bu ölçekte, içsel ve dışsal boyutlar bu üç boyutla ilişkilendirilmiştir.

2002 yılında Mount ve Bartlett tarafından otel işletmelerinde çalışanlar için geliştirilen iş tatmin ölçeği diğer bir içsel ve dışsal tatmini ölçmek için kullanılan ölçeklerdendir.

1.7.3 Kesit Boyutunda İş Tatmininin Ölçülmesi

İş Tanımlama İndeksi; 1969 yılında Kendall, Smith ve Hulin tarafından 1969 yılında geliştirilmiş olup, işle ilgili beş kesitin ölçülmesinde kullanılmaktadır. Bu beş kesit; ücret, işin kendisi, yükselme fırsatları, denetim ve yardımcı iş görenlerdir.

İş Tatmin Ölçeği; Spector tarafından 1985 yılında geliştirilmiş olup, işin belirgin özelliklerinin işgörenler üzerindeki etkilerini ölçmeyi hedeflemektedir. 36 maddeden oluşan ve 9 boyutu ölçme amaçlı ölçekteki bu dokuz boyut; terfi, ücret, yöneticiler, örgütün sunduğu diğer olanaklar, işleyiş izlekleri, ödül, çalışma arkadaşları, iletişim ve işin içeriği/tanıımıdır.

İletişim Tatmin Ölçeği; 1977 yılında Downs ve Hazen tarafından geliştirilmiştir. İş tatmini ve verimliliğin ölçülmesini amaçlayan Downs ve Hazen, bu ölçeği işgörenlerle görüşmeler ve literatür taramaları sonucu geliştirmişlerdir.

Bu analizlerine dayanarak ise iş tatmini ölçmede 8 kesitsel boyut olduğu sonucuna varmışlardır. Bunlar; iletişimin yapısı, yöneticilerle iletişim, iletişimin niteliği, örgütsel bütünlük, çalışma arkadaşları ile olan bilgi alışverişi, bütünsel bilgi, bireysel feedback ve astlarla olan ilişkilerdir.

İş Tanımlama Ölçeği; Hackman ve Oldham 1975 yılında geliştirmişlerdir. Bu ölçekte araştırmacılar işle ilgili beş temel özellik bulunduğunu ve bunların; görev bütünlüğü, beceri çeşitliliği, özerklik, görevin önemi ve feedback boyutları üzerinde durulmuştur. Bu beş temel özellik işgörenlerde üç psikolojik duruma neden olmakta, bu üç psikolojik durum işgörenlerin iş tatmininde önemli sonuçlar meydana getirmektedir (Sun, 2002, s.23).

1.8 İş Tatmini Üzerine Ülkemizde Yapılan Çalışmalar

Araştırma kapsamında ülkemizde iş tatminine yönelik olarak gerek özel kesim gerekse kamu kesiminde yapılan çalışmalar incelenmiştir.

Bu inceleme sonucunda; iş tatminini değişik boyutlarda ölçen birçok araştırma tespit edilmiş olup, bu araştırmalar inceledikleri boyutlar kapsamında gruplandırılmıştır. Bu gruplar; “eğitim seviyesi”, “iş stresi”, “iletişim”, “liderlik tarzı”, “tükenmişlik”, “motivasyon araçları”, “demografik faktörler”, “kalite yönetim sistemleri”, “hizmet içi eğitim”, “bireysel ve örgütsel faktörler”, “örgütsel

bağlılık”, “örgütsel adalet”, “örgütsel iklim”, “narsizm”, “psikolojik şiddet”, “ücret, kariyer ve yaratıcılık” ve “performans” olarak belirlenmiştir.

Bu gruplandırmaya giren ve araştırmalara sıklıkça konu olan boyutlardaki çalışmalara bakılacak olursa;

Eğitim seviyesi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Barlı ve diğ., (2005); çalışanların eğitim seviyeleri ve eğitim alınan alanda çalışmanın iş tatmini üzerindeki etkilerini araştırmış, sonuç olarak eğer işyeri koşulları kötü ise, iş tatmini ile eğitim seviyesi arasında anlamlı negatif bir etkileşim bulunduğunu belirtmişlerdir.

Sun (2002) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanların işin gerektirdiğinden daha yüksek bir öğrenim durumuna sahip olması halinde çalışanın işinden tatmin olamayacağı, yaş etkisinden çok kıdemin iş tatmininde etkili olduğu, ücretin de önemli bir tatmin edici faktör olduğu göz önüne serilmiştir.

İş stresi ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılardan, Gül ve diğ., (2008); örgütsel stresi ve iş tatmininin olmaması durumunun işten ayrılma düşüncesini olumsuz yönde, performansı ise olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

İş stresini inceleyen bir başka araştırmacı Büte (2011), çalışmasında nepotizm ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi araştırarak ve bu ilişkide iş stresinin rolünün ne olduğunu irdelemiştir. Aile işletmelerinde çalışıp ailenin üyesi olmayan işgörenlerin ve yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin yüksek olduğu, nepotizm ve iş stresi düzeylerinin ortalama ölçüde olduğu, nepotizmin iş tatmini üzerinde olumsuz yönde bir etkiye sahip olduğu belirlenmiş, ayrıca nepotizm ve iş tatmini arasındaki ilişkide iş stresinin kısmi aracı etkisinin bulunduğu saptanmıştır.

Bir başka araştırmada Yapraklı ve Yılmaz (2010), iş tatmini seviyeleri yüksek olan ilaç satış mümessillerinin iş stresi seviyelerinin de düşük olduğunu, aynı işi yapan kadın çalışanların rol çatışmasını erkek çalışanlara oranla daha fazla hissettiklerini ve evli çalışanlarda iş-aile çatışmasının görüldüğünü belirlemişlerdir.

İletişim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmacılardan Eronat (2004); çalışmasında KOBİ’lerde çalışanların devamsızlık, iş gücü devri ve iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişki var olup olmadığını araştırma konusu yapmış, ayrıca örgütlerdeki iletişim eksikliğinin çalışanlarda iş tatminsizliği yaratıp yaratmadığını araştırmıştır. Sonuç olarak yöneticilerin, çalışanlarla iş ilişkileri yanında kişisel ilişkilerde geliştirmeleri, çalışanların iş haricindeki sorunlarıyla

ilgilenmeleri gerektiği, fikir ve önerileri dikkate almaları, yaptığı işte söz sahibi olmalarına izin vermeleri gerektiğini, çalışanlara amaç, sorun ve hedeflerin iyi şekilde açıklanması gerektiğini ortaya çıkarmıştır.

İletişim ve iş tatminini araştıran Büyükbeşe ve Bakan (2004)'ın çalışmasında üniversitenin olanaklarından bütün öğretim görevlilerinin eşit derecede faydalanmadığı, üniversitede yeni fikir ve davranışlara şans tanınmadığı, akademik personelin sorunlarına yeterince önem verilmediği sonucu ortaya çıkmıştır.

Bir başka araştırmada ise Kaya (2007); çalışanların buldukları örgütteki bilgi ve iletişim seviyesinden duyulan memnuniyet derecelerinin yüksek olduğunu, çalışanların buldukları örgütteki yükselme olanaklarını yeterli bulmadıklarını, işgörenlerin üst kademeye olumlu iletişimi ve yönetimin işgörelere daha olumlu bir yönetim anlayışı ile yaklaşmalarının işgörenlerin üstlerinden duydukları memnuniyet seviyesine olumlu bir katkı sağladığını belirlemiştir.

Liderlik tarzı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Börü ve Güneşer (2005), çalışmalarında dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik anlayışlarının işgörenlerin iş tatminine nasıl etki ettiğini ve bu etki çerçevesinde işgörenlerin üstlerine olan güven duygularının rolünü incelemeye çalışmışlardır. Sonuçlar, dönüşümsel liderliğin işgörenlerin iş tatmin derecelerini ve lidere olan güvenlerini etkilediğini ortaya koymuştur.

Liderlik tarzının iş tatminine etkisini inceleyen İncir (1990)'ın araştırmasının amacı; çalışanların tatmin düzeyini yükseltmek isteyen yöneticilerin hangi örgütsel unsurlar üzerinde durmaları gerektiğini belirlemektir. Sonuçta; örgütsel gereksinimler cinsiyete göre farklılık göstermemekte, eğitim düzeyi arttıkça iş tatminin değiştiği, hizmet süresi arttıkça iş tatmininin yükseldiği belirlenmiştir.

Bölükbaşı ve Yıldıztan (2012)'ın çalışmasında zabıtalara yöneticileri ile iyi ilişkilerinin iş tatminini etkileyen en önemli faktör olduğu, ikinci sırada çalışanlarla sorun yaşamamak, üçüncü olarak arkadaşlık ortamı ve sosyal ilişkiler olduğu ortaya çıkmıştır. Bir başka araştırmada Karaman ve Altunoğlu (2007), akademisyenlerin işlerinde ne kadar fazla özgürlük bulunursa işlerinden o kadar fazla doyum sağladıklarını, merkezîyetçi bir yönetim anlayışı sergileyen bir örgütte personelin kendine güven duygusunun ve moral/motivasyonunun büyük olasılıkla düşük olabileceğini, iş stresinin ise yüksek olabileceğini, bu nedenle de bu durumun iş tatmin seviyesini etkileyebileceğini ortaya koymuşlardır.

Adıgüzel ve Keklik (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışma devlet hastanelerinde bulunan yenidoğan ünitelerinin yönetim süreçlerinin, burada çalışan personelin iş tatmininin incelenmesi ve belirlenen problemlere çözüm önerileri sunulması amacı taşımaktadır. Sonuç olarak; işgörenlerin özelliklerinin, iş ortamının ve fiziksel şartların iş tatmini üzerinde belirli bir etkisinin olduğu, hizmet içi eğitim, işte kullanılan cihazların niteliği ve niceliği ile kaynakların yeterliliğinin iş tatmininde önemli bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Tükenmişlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen, Berberoğlu ve Sağlam (2010), yaptığı çalışmaların sonuçlarına göre akademik personelin yaş grupları ile tükenmişlik seviyesi arasında anlamlı derecede farklılıklar bulunduğu, ilerleyen yaşlarda tükenmişliğin arttığı; akademik personelin eğitim durumu grupları arasında da tükenmişlik faktörüne göre anlamlı derecede farklılık bulunduğu; iş tatmin düzeyinin tükenmişlik seviyesini belirlemede etkin rol oynadığı ve akademik personelin iş tatmininin yükselmesinin tükenmişlik seviyesini azaltmaya yardımcı olduğu ortaya çıkmıştır.

Tükenmişlik konusundaki araştırmacılardan Yürür ve Keser (2011)'in araştırmasının sonuçlarına göre; yapılan işten kaynaklı stres iş tatminini negatif şekilde etkilemektedir, ayrıca işten kaynaklı stresin tükenmişlik duygusuna etkisi araştırmadaki başka bir sonuçtur. Diğer bir sonuç olarak da duygusal tükenmişliğin iş nedeniyle oluşan stres ve iş tatmini arasında kısmi aracı ilişkide rol oynadığı belirlenmiştir.

Bir başka çalışmada Altay (2009), Hatay'da faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personelin tükenmişlik duygusu ile iş tatmin seviyeleri arasındaki etkileşimlerin incelenmesini amaçlamıştır. Araştırmada iş tatminine ilişkin değişkenlerin duygusal tükenmişlik, tepkisizleşme ve kişisel başarıda düşüklük hissini meydana çıkmasında açıklayıcı yönlerinin olduğu belirlenmiştir. Otel personeli, yaptıkları işin yeterince fark edilmediği durumlarda duygusal tükenmişlik hissine kapılmaktadırlar.

Motivasyon araçları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Ağırbaş ve diğ., (2005), yaptığı araştırmada bireysel özellikler yerine örgütsel özelliklerin iş tatmininde büyük etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. İş tatminin sağlanması için işten çıkarılma riskinin ortadan kaldırılması, yükselme ve ödüllendirmenin iyileştirilmesi ve işyeri imkânının iyileştirilmesi gerekmekte olup, iş tatminini sağlayan en önemli unsurlar olarak bunlar görülmektedir. Motivasyon ile iş tatmini

arasındaki etkiyi irdeleyen Yapraklı ve Yılmaz (2007), yaptığı araştırmanın amacı; satış gücünü arttırmaya yönelik motivasyonu ve iş tatminini belirlemeye yönelik ölçekleri test etmek ve çalışanların motivasyon seviyeleri ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi belirlemek, ayrıca demografik faktörler ile motivasyon ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi saptamaktır. Araştırma sonucunda maddi olmayan motivasyon araçlarının çalışanların motivasyonlarını sağladığı belirlenmiştir.

Bir başka çalışmada Tümgan (2007), çalışmasında herhangi bir anket uygulaması veya görüşme yapmadan kamu kurumlarında iş tatmini ve motivasyonlara neden olan faktörleri daha önce Türkiye’de yapılan çalışmalar bağlamında değerlendirmiştir. Ücretin, özellikle ücretin adaletli dağılımının iş tatminini önemli ölçüde etkilediği, yaş ve hizmet süreleri arttıkça doyumun arttığını gözlemlemiştir.

Demografik faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Tor (2011), araştırmasında işe ilk başlayanların iş tatmin derecelerinin yüksek olduğunu, medeni durum değişikliklerinde, çocuk sahibi gibi sorumluluk artması değişkenlerinde beklentilerin arttığını, iş tatmininde gerileme olduğunu, eğitim seviyesi arttıkça doyumun arttığını belirlemiştir.

Demografik faktörler ile iş tatminini inceleyen bir başka çalışmada Pala ve diğ., (2008) tarafından yapılmış olup, araştırmanın amacı Türkiye’deki sağlık sektöründen seçilen bir örneklem aracılığıyla, organizasyonel bağlılıkla, iş tatmini ve demografik özelliklerin ölçülerek aralarında ilişki bulunup bulunmadığını belirlemektir. Araştırmanın sonucunda; cinsiyet, eğitim, unvan ve örgüt yönetiminin örgütsel bağlılığın üzerinde etkili olan değişkenler olduğu, aynı örgütte çalışma süresinin, eğitimin ve terfi olanaklarının iş tatmini üzerinde belirleyici faktörler olduğu görülmüştür.

Bir başka çalışmada Hotamışlı ve Ağca (2010); Kamu ve vakıf üniversitesi öğretim elemanlarının iş tatmin düzeyleri; cinsiyet, medeni durum ve çocuk durumu gibi demografik özelliklere göre anlamlı olarak değişmediğini belirlemiştir. Yönetimsel uygulamalar kapsamında öğretim elemanlarının genel iş tatmin düzeyleri kamu ya da vakıf üniversitesinde olup olmamalarına bağlı olarak değişmektedir. Yaşa bağlı olarak genel iş tatmin düzeyleri kamu ya da vakıf üniversitesinde olup olmamalarına göre kısmen değişmektedir. Yaş arttıkça tatmin düzeyi artmaktadır. Kıdem arttıkça da tatmin artmaktadır.

Çarıkcı (2004)'nin araştırmasında ise kamu ve özel sektör personelinin iş tatmin dereceleri ile bu dereceler arasındaki farkı etkileyen kişisel özelliklerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Her iki grubun tümü için ortalama değer alındığında en yüksek tatmin unsuru işle ilgili bilgi ve becerilerinin yeterli olduğuna dair inançları, ikinci sırada iş arkadaşları ile ilişkileri, üçüncü sırada üstlerle ilişki gelmektedir.

Güney ve diğ., (1996)'nin çalışmasında toplanan veriler ışığında cinsiyetin bankacılıkta önemli bir iş tatmin unsuru olduğu, erkeklerin hizmet sürelerinin, yaş ortalamalarının ve gelir düzeylerinin kadınlara göre fazla olduğu ve erkeklerin tatmin düzeylerinin kadınlara oranla önemli derece yüksek olduğu belirlenmiştir.

Demografik faktörleri iş tatmini bağlamında inceleyen bir başka araştırma Yılmaz ve diğ., (2009) tarafından yapılmış olup, araştırmada iş tatminini sağlayabilmek için kurumların, yönetime katılım, yükselme kanalları, özgür irade, yaratıcılık, saygı duyulma, yönetimin yeterliliği, ücret ve çalışma koşullarına dikkat edilmesi gerektiği sonucu ortaya çıkmıştır.

Ardıç ve Baş (2002)'in çalışmasında; Türkiye'deki yükseköğretim kurumlarında çalışan öğretim elemanlarının iş tatmin dereceleri ile iş tatminlerini etkileyen faktörler incelenerek, öğretim elemanlarının iş tatminini etkileyen faktörlerdeki farklılıkların kategorilere ayrılıp ayrılamayacağı araştırılmıştır. Sonuç olarak öğretim üyelerinin iş tatmini seviyelerinin; "yaş" değişkeniyle doğru orantılı yükseldiği, ayrıca iş tatmininin "akademik terfi olanakları" ve "yönetimin rolü" ile ters orantılı bir ilişkiye sahip olduğu ve "cinsiyet" değişkeniyle iş tatmini arasında bir ilişki bulunmadığı belirlenmiştir.

Kalite Yönetim Sistemleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen, Sertkaya (2011)'nin araştırmasındaki amaç kalite yönetim sistemlerinde çalışan gıda mühendislerinin iş tatmin düzeylerini belirlemek ve hangi faktörün iş tatminine yol açtığını öğrenmektir. Sonuç olarak en fazla iş tatminine yol açan faktörlerin ücret, maddi ve sosyal çıkarlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Diğer bir araştırma Örucü ve diğ., (2006) tarafından gerçekleştirilmiş ve alınan cevaplar neticesinde yönetim tarzı ve ücret faktörlerinin iş tatminini etkileyen önemli faktörlerin başında geldiği, değişkenlerin, örneğin ücretin iş tatminini etkileyip etkilemediğine ilişkin sorulara verilen cevaplar incelendiğinde ücretin iş tatminini olumlu yönde etkilediği, ancak bu değişkenlerin iş yerinde bulunma oranının negatif çıktığı belirlenmiştir.

Hizmet içi eğitim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen, Sezgin ve Ünlüöner (2011)'in araştırmasında sonuç olarak; hizmet içi eğitim sonucunda, işyerine olan duygusal bağlılığın yükseldiği, işyerine olan devamlılık bağlılığının azaldığı, işyerine olan normatif bağlılığın azaldığı, iş yerindeki tatminin yükseldiği, maaş tatmininin azaldığı, iş arkadaşlığından olan tatminde değişiklik olmadığı, yönetimden kaynaklanan tatminin yükseldiği ve eğitimle ilgili fikirlerinde olumlu yönde bir gelişme olduğu belirlenmiştir.

Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Aşık (2010), çalışmada iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörleri incelemiş, sonuç olarak iş doyumunun yüksek moral sağlaması, çalışanların işe bağlılığını arttırması, örgüte uyum sağlaması gibi etkilere yol açtığı; iş doyumunun sonuçları olarak da yapılan işin anlamsız gelmesi, bezginlik, saldırganlık, iş yavaşlatma, devamsızlık olduğu ortaya çıkmıştır.

Sevimli ve İşcan (2005) tarafından yapılan çalışmada ise hekimler incelenmiş; yaş, hizmet süresi ve benzeri bireysel faktörlerle, statü, terfi gibi örgütsel faktörlerin iş tatminini büyük oranda etkilediği, yaş ve hizmet süresi arttıkça doyumun arttığı kariyerde üst basamaklara çıkıldıkça yine doyumun arttığı belirlenmiştir.

Bu tür araştırmaların bir diğeri Gerekan ve Pehlivan (2010)'ın yaptığı çalışma olup, amaç; kamudaki iç denetçilerinin yüklendiği önemli görev ve yükümlülüklerle karşılık iş tatmin seviyelerinin derecelerini belirlemektir. Bu nedenle kamuda görevli iç denetçilerin iş tatminlerine etki eden faktörler tespit edilerek ve bu faktörlerin demografik özellikler yönünden farklılığa sahip olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak kamu iç denetim elemanlarının iş tatmin seviyelerinin yerine getirdikleri rol ve statü nedeniyle yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel bağlılıkla iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalardan Kök Bayrak (2006) tarafından yapılan çalışmada ücretin en fazla tatminsizlik yaratan unsur olduğu, ikinci tatminsizlik nedenin terfi ve atamaların objektif olmaması olduğu, daha sonra sırası ile sosyo-ekonomik sorunlara çözüm bulma çabaları ve yöneticilerin kendini geliştirmesi gibi faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.

Diğer bir çalışmada Erkuş, Turunç ve Yücel (2011); örgüt ve yönetsel adaletle ilgili örgüte duyulan bağlılık arasındaki ilişkileri incelenmiş ve iş tatmininin

bu ilişkideki rolü araştırılmıştır. Araştırma sonucunda etkileşim adaletinin işgörenlerin örgüte bağlılığını etkilediği belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bir başka araştırmacı olan Yazıcıoğlu (2009), çalışmasının sonucunda konaklama sektöründe çalışanların örgüte karşı duyduğu güvenin iş tatminini etkilediği ve işten ayrılma düşüncesi ile arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların örgüte duyduğu güven, iş tatmini düzeyleri ve işi bırakma düşüncesinin farklılaşmadığı; eğitim, yaş, hizmet süresi yönünden konaklama sektöründe çalışanların örgüte karşı duyduğu güven, iş tatmin düzeyleri ve işi bırakma düşüncesinin anlamlı bir şekilde değiştiği de tespit edilen bir başka bulgudur.

Eker ve diğ., (2007)'nin araştırma sonuçlarına göre ise eğitim, cinsiyet ve unvanın örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olan değişkenler olduğu; ayrıca eğitim, unvan, örgüt ve aynı örgütte hizmet süresi gibi faktörlerin iş tatminini etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

İş tatmini ile örgütsel adalet arasındaki ilişkiyi inceleyen İşcan ve Sayın (2011)'in araştırmasında iş tatmini, örgütsel adalet ve örgüte duyulan güven ile demografik değişkenlerin bu üç ölçek üzerinde etkili olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak iş tatmini, örgüte duyulan güven ve çalışanların adalet algıları arasında güçlü bir etkileşim olduğu tespit edilmiştir.

Bir başka çalışmada Çakar ve Yıldız (2009), banka ve sigorta sektöründe faaliyette bulunan örgütler arasında bir anket çalışması yapmıştır. Sonuçta; işgörenlerin iş tatminlerinin farklı boyutlarının bulunduğu, örgütsel adalet algısıyla yönetimden, işin özelliklerinden ve ücret politikasından tatmin arasında ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin adalet algılarının yönetsel kararlara katılımdan önemli ölçüde etkilendiği belirlenmiş, örgütsel adaletin iş tatminini etkileyen önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır.

Örgütsel iklim ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen Özdemir (2006)'in araştırmasında iş tatmini ile örgütsel iklim arasında ilişki olup olmadığı araştırılmıştır. İş tatminini etkileyen içsel faktörlerden statü, sorumluluk, ilerleme, tanınmanın motive edici olduğu; hijyen faktörlerin ise (ücret çalışma koşulları, iş güvenliği) motive edici özelliğinin olmadığı belirlenmiştir.

Karabağ ve Özgen (2008)'in çalışmasının sonucunda çalışanın iş ortamına ilişkin algılaması olan yakın arkadaşının işten çıkarılması, sosyal mübadeleye ilişkin

adalet algısı ve güven seviyesinin, iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediği görülmüştür.

Örgütsel iklimi inceleyen Üngüren ve diğ., (2009)'nin araştırmasında sonuç olarak çalışma kapsamında araştırılan konaklama işletmelerinde yönetimsel davranış biçiminin örgütsel çatışmaya neden olan faktörlerin başında geldiği, yönetimin yanlış uygulamalarının ve davranışlarının örgütteki iletişimin aksamasına neden olduğu, çatışmanın nedenlerinin başında iletişim bozukluğunun olduğu belirlenmiştir.

Çekmecelioğlu (2005)'nin araştırmasında ise örgütsel iklim ile yaratıcılığı özendirici değişkenlerin iş tatmini ve işten ayrılma düşüncesi üzerindeki etkileri incelenmiştir. Sonuçta yaratıcılığın bulunduğu yönetimce de desteklendiği bir örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyetini etkilediği, işgörenlerin iş tatminlerinin yükseldiği ve işten ayrılma düşüncesinin azaldığı belirlenmiştir.

İşcan ve Timuroğlu (2007)'nin araştırmasında ise sonuç olarak; iş tatmini ile adokrazi ve klan kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin bulunduğu tespit edilmiştir.

Narsizm ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma İşcan ve Timuroğlu (2008) tarafından gerçekleştirilmiş olup, amaç; kurum yöneticilerinin, narsizm gösterdikleri tutumları belirlemek; yöneticilerin narsist tutumları ile işgörenlerin iş tatminlerini etkileyip etkilemediğini ortaya çıkarmaktır. Sonuçta narsist eğilimleri bulunan yöneticilerin iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu narsizm ile iş tatmini arasında ters bir ilişkinin görüldüğü tespit edilmiştir.

İş tatmini ve psikolojik şiddet arasında ilişki bulunup bulunmadığını inceleyen Karcıoğlu ve Akbaş (2010)'ın araştırması son yıllarda Avrupa ülkeleri ile Amerika'da incelenmeye başlayan ve Türkiye'de de önemi gün geçtikçe artan mobbing olgusunun çalışma yaşamındaki önemini ve işgörenlerin iş tatminlerini ne derece etkilediğini belirleyebilmek üzere sağlık sektöründe çalışanlar arasında yapılmıştır. Sonuçta; genel olarak mobbing ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Ayrıca araştırma sonucunda cinsiyet değişkenine göre mobbing olgusu ölçülmeye çalışılmış, erkeklerin kadınlara oranla daha fazla psikolojik şiddete uğradığı, diğer bir demografik değişken olan yaş ile mobbing ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

İş tatmini ile kariyer, ücret ve yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen İmamoğlu, Keskin ve Erat (2004)'in çalışmasında bu üç değişken ile iş tatmini

arasında ilişki bulunup bulunmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Terfi, yükselme, kariyerin ilerlemesi beklentisinin diğer değişkenlere göre iş tatmini üzerindeki etkisinin daha fazla olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Genellikle çalışanlar rutin, monoton işler yaptıklarını düşüncesine kapıldıklarında çalışanların iş tatmininin azaldığı görülmüştür.

Eğimli (2009)'nin araştırmasında kamu ve özel sektör işgörenlerinin iş doyum düzeyi ücret ve cinsiyet faktörleri açısından incelenerek, iş tatminini etkileyen faktörler belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuçta kamu sektöründe özelden daha fazla iş doyumunu olduğu, ayrıca ücret arttıkça doyumun arttığı, iş doyumunu ile örgütsel yönetim arasında da anlamlı ve olumlu yönde güçlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Topcu (1998)'nin araştırmasının sonucunda ise bireysel özelliklerin iş tatminini etkilemediği; ücret, takdir edilme, yönetici ve arkadaşlık ilişkileri, yükselme, sosyal imkânların iş tatminini etkilediği belirlenmiştir.

Bu araştırmaların bir benzeri Tanrıverdi (2006) tarafından ortaya konmuş olup, araştırmanın sonucunda; işgörenlerin daha yüksek ücret ve daha iyi bir çalışma ortamı gibi sorunları üzerinde tatminsizliğin yoğunlaştığı, işletmede çalışanların desteklenmediği ve çalışanların yetkilendirilmediği sonucuna ulaşılmıştır. Yoğun, gergin ve dikkat gerektiren işlerde çalışan insanların gerginliğinin zaman içerisinde arttığı, mola zamanının kısalığının, monotonluğun ve yapılan işten duyulan bıkkınlığın, özel yaşantı üzerinde de etkili olduğu ortaya çıkmıştır.

İş tatmininin performansa etkisini inceleyen araştırmada ise Yazıcıoğlu (2010); 1042 Türk öğretmen ile 42 Kazak öğretmenini iş tatmin düzeylerini inceleyerek karşılaştırmıştır. Sonuçta; Türk ve Kazak öğretmenlerin performansları ile iş tatminleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu, ayrıca cinsiyet ve hizmet yılı değişkenleri yönünden performans ve iş tatmini arasındaki ilişkinin farklılaştığı belirlenmiştir.

İş tatmini ile rotasyon arasındaki ilişkiyi inceleyen Kılıç (2008); çalışmasını otomotiv sektöründe faaliyet gösteren üç firma üzerinde toplam 71 işgörene anket uygulayarak, rotasyon ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelenmiştir. Araştırma sonucunda işten genel tatmin, çalışma arkadaşlarından genel tatmin ve toplam genel tatmin düzeyi açısından rotasyon yapanların tatmin düzeyinin rotasyon yapmayanlara göre daha yüksek çıktığı, ancak ücret genel tatmin, yönetim genel

tatmin ve terfi genel tatmin düzeyleri açısından rotasyon yapanlarla yapmayanlar arasında istatistiki açıdan anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bütün bu çalışmalar sonucunda iş tatminini; rotasyon ve mobilite kavramları çerçevesinde değerlendiren çalışmaların ülkemizde temel araştırma konusu yapılmaması, Kamu Kurumları çalışanlarının iş tatminlerini ölçen araştırmaların kısıtlılığı, kamu çalışanlarının karşılaştıkları görev yeri değişiklikleri uygulamalarının iş tatminlerini etkisini ölçen bir çalışmanın bulunmaması sebepleriyle konu araştırmaya değer görülmüştür.

İKİNCİ BÖLÜM

ROTASYON- SIK HAREKETLİLİK-MOBİLİTE

2.1 Rotasyon Kavramı

Rotasyon, çalışanların iş yerindeki görev, pozisyon ve mevkilerinin bir plan ve program çerçevesinde değiştirilmesidir. Bir işin değişik aşamalarında çalışan işgörenler, işin bütün çerçevesi ve tamamı hakkında bilgi sahibi olacaklarından, işlerinin örgütteki yerini ve önemini kavrar. Bir başka açıdan bakıldığında rotasyon işgörenlerin yetişmesi, kalifiye hale gelmesi ve gelişmesinde önemlidir (Dinler, 2008).

Toplam Kalite Yönetimi ile gelişmeye başlayan bir kavram olan rotasyonun bu bağlamda en iyi örneklerinin Japon işletmelerinde görüldüğü söylenebilir. Japon şirketlerinde 1950 yılında uygulanmaya başlaması ve uygulamanın gösterdiği yararlar Amerikan şirketlerinin de ilgisini çekmiş ve hızla küresel bir yayılım göstermeye başlamıştır.

Rotasyonun bir başka anlamı da çapraz eğitimidir. İşgörenlerin değişik ilgi, yetenek, sorumluluk veya bilinç gerektiren görevlerde belirlenen zaman aralıklarında görevlendirilmesidir. Böylece çalışan; değişik işlerin yapılış şeklini, işlerin aşamalarını anlayarak, örgüte bir bütün olarak bakabilecektir.

Bir başka ifade ile sistematik bir biçimde işgörenin bir işten başka bir işe, göreve, pozisyon ya da mevkie geçirilmesi anlamına gelebilecek rotasyon, işgörenin yapabildiği, başarabildiği işlerin sayılarını arttıracak, işi ilginç kılacak, monotonluktan çıkaracaktır. Ancak bu uygulama da belirli bir zaman sonra kendini tekrarlayan bir döngü içine dönebilir.

Popüler ve çağdaş bir yönetim uygulaması, bir yönetim stratejisi olan rotasyonun başarıya ulaşabilmesi için örgüt hedeflerini belirlemek, monotonluktan uzak, takım çalışması olan bir örgüt yapılanması içine girilmelidir. Geribildirimler

doğrultusunda bunlar analiz edilir ve rotasyon uygulaması geliştirilebilir (Triggs ve King, 2000, s.32).

2.2 Rotasyon Uygulama Süreci

Örgüt içerisinde rotasyona karar verilme ve uygulamaya geçilme aşamasında belirli bir anlamlılık ve bütünlülüğün bulunması gereklidir. Örgüt rotasyon uygulama aşamasında ilk önce rotasyon sonucu ulaşılmak istenen hedefleri bir bakıma rotasyonun amacını belirlemelidir. Bu amaçlar;

- Bilgi paylaşımını arttırmak,
- Personel bağlılığını yükseltmek,
- Personelin liderlik özelliklerini kuvvetlendirmek,
- İşten duyulan tatmini arttırmak,
- Verimliliği arttırmak,
- Örgütün öğrenme potansiyelini ve hızını arttırmak

İkinci aşamada örgütsel sistem kurallarının belirlenmesi gelmektedir. Bu sistem kuralları ise;

- Örgütün rotasyona uygun olup olmadığının tespiti
- Rotasyonun uygulanabileceği proje, departman, pozisyon ve mevkilerin tespiti
- Örgütsel iletişimin tespiti
- Sistemsel bilinirliğini örgüt seviyesinde yaymak

Üçüncü aşamada uygulanan rotasyon plan ve programın sürekli bir şekilde izlenerek, sorun alanlarını tespit etmek ve düzeltici tedbirleri almak gelmektedir.

Dördüncü aşamayı sürekli etkinlik politikası ile rotasyonun etkinliğinin artırılması, sistemin çalışanlar tarafından denetlenebilecek, öneri ve şikâyetlerini iletebilecek şekilde görünürlüğünü sağlamak oluşturmaktadır.

Beşinci aşamada ikinci ölçümlerin yapılması gelmektedir. Bu ikinci ölçümler sonucunda rotasyon verimliliği ile ilgili data oluşturulur ve bunların takibi yapılır.

2.3 Rotasyon Çeşitleri

Rotasyon, örgütlerin personel ve organizasyonel yapılarına göre çeşitlendirilebilir. Örgütler kendi yönetim anlayışları, stratejileri ve hedefleri

çerçevesinde belirli rotasyon planı uygulayabilirler. Her rotasyon çeşidinin kendine özgü avantaj ve dezavantajları bulunmaktadır.

2.3.1 Kalıcı Rotasyon

Diğer rotasyon çeşitlerinin aksine kalıcı rotasyonda herhangi bir süre kısıtlaması bulunmamakta olup, işgörenler kendi çalıştıkları birim, pozisyon, görev veya mevkiden ayrı bir birim pozisyon, mevki veya görevde kalıcı bir biçimde görevlendirilirler.

2.3.2 Geçici Rotasyon

Bu rotasyon çeşidinde işgörenler yeni bir bakış açısı kazanabilmekte, örgütün çalışma anlayışını bütün boyutları ile kavrayabilmekte, aşamaları görebilmektedir. Bu uygulamaya tabi tutulacak işgörenler dikkatli bir analiz sonucunda seçilirler. Uyum probleminin en çok çıkabileceği uygulama türlerinden olması çeşidin dezavantajı olarak görülmektedir. Çalışanların düzenlerini koruma eğilimi göstermesi bu rotasyon anlayışına bir direnç oluşturur (Ay, 2005, s.39).

2.3.3 Proje Bazlı Rotasyon

Örgütler belirli zamanlarda geliştirdikleri ve uygulamak istedikleri projeler çerçevesinde değişik bölümlerdeki işgörenlerinin desteğine ihtiyaç duyabilirler. Bu proje çalışmasında çalışmak için işgörenlerin mevki, konum veya amirlerini değiştirmeleri gerekmemektedir. Farklı bölümlerdeki çalışanlar kendi departmanlarındaki görev, iş veya sorumluluklarının aynısını bu projede de uygulamaya devam ederler. Bu çalışma için seçilecek işgörenlerin takım ruhuyla hareket edebilen, geniş görüşlü, iletişimi kuvvetli kişiler arasından seçilmesi gereklidir. Rotasyonun sona ermesi projenin süresi ile ilgilidir.

2.3.4 Yarı Zamanlı Rotasyon

Rotasyon programları zaman açısından işgörenler için bazı avantajlar barındırmaktadır. Bu rotasyon çeşidinde işgören günün belirli bir döneminde yarı zamanlı rotasyon programında çalışırken, geri zamanda ise kendi bölümünde veya mevkisindeki görevine devam edebilecektir. İşgörenlerin yaptıkları işlerden

sıkılarak monotonluğa düşme hissine yakalandıklarında bu rotasyon çeşidi uygulanabilir.

2.4 İş Rotasyonunun Avantajları

İş rotasyonunun örgüte, yönetime ve işgörene sağladığı bir takım avantajlar bulunmaktadır. Bu avantajları maddeler halinde özetleyecek olursak;

- Örgüt yönetimine işgörenlerin kariyer beklentileri ile ilgili olarak ön bilgi sağlar.
- İşgörenlerde örgütsel bağlılık seviyesi yükselir.
- İşgören tatmini artma eğilimi gösterir.
- İşletme bütünsel olarak kavranır.
- Departman, mevki, pozisyonların birbirleriyle bağlantıları, ilişkilerinin anlaşılmasına yardımcı olur.
- İşgörenlerin örgüt yapısı hakkındaki bilgilerinin yanında liderlik yönleri de gelişir (Orr, 2006, s.17).
- Takım ruhu anlayışının gelişmesine yardımcı olur (Urbaniak, 2004, s.6).
- Bireylere takım çalışmasını öğretir, yeteneklerini arttırır.
- Performansı ödüllendirme de, düşük performans gösterenleri belirlemede örgüt yönetimine yardımcı olur.
- Terfi edebilecek yetenekteki personeli belirlemede yöneticilere yardımcı olur.
- İş öğrenmek için harcanan eğitim maliyeti azalır.
- Çok uluslu örgütlerde farklı kültürleri öğrenmek için farklı şehir ve ülkelere rotasyon uygulanır.
- İnsan kaynakları departmanı işgörenlerin farklı yeteneklerini keşfedebilir.
- Örgütte birbirinin yedeği olabilecek işgörenler kazanılmış olur.
- İşgörenler örgütü bir bütün olarak görerek örgüt içi uygulamaları birbirleriyle kıyaslama şansı elde eder.
- Şirket içi öğrenme süreci hızlanır.
- Örgüte yeni başlayanlar örgütü en başta tanıma fırsatı buldukları için personel devir hızı oranı düşer.
- İş monotonluğunun azaltılmasına olanak verir.
- Astlarla astlar arası, üstlerle astlar arası ilişkiler güçlenir.

- Rotasyonun esnek iş gücü yaratması nedeniyle, personelin izin ve işe gelmeme gibi durumlarda başka işgörenleri yerine ikame ederek işin görülmesini sağlar.
- Yeni eleman bulma maliyetini düşürür.
- Rotasyona katılan çalışanlar diğer işlerde de deneyimli olduklarından çalışma hızlarında bir artış olur.
- İş geliştirilmeye imkân sağlar.

2.5 İş Rotasyonunun Dezavantajları

İş rotasyonunun örgüte, yönetime ve işgörene sunduğu avantajlar yanında bir takım dezavantajlar da içermektedir. Bu dezavantajlar;

- İşgörenlerin rotasyon nedeniyle yeni işi öğrenme aşamasında yapabileceği hatalar, zaman ve emek açısı ile birlikte malzeme sarfiyatı maliyetlerini arttıracaktır.
- Örgüt içerisinde rotasyon imkânı bulunmayan işgörenleri farklı motive edici araçlarla tatmin etmek zorunluluğu doğar.
- Rotasyon uygulamasına iştirak eden işgörenler bunun sonunda istedikleri terfi ve ücret artışını elde etmezlerse tatmin yerine tatminsizlik aracı olacaktır.
- Rotasyon sonucunda birçok işi öğrenen işgörenler bunu kendileri için farklı işletmelerde iş bulma aracı olarak kullanarak işten ayrılma eğilimi gösterebilirler.
- Hatalı rotasyon uygulamaları iş tatminini azaltır.
- Rotasyon uygulamaları işgörenlerin iş yükünü arttırıp üretkenliğin azalmasına yol açabilir,
- Rotasyon uygulamasının alışma sürecinde zaman ve verimlilik kaybı oluşabilir.
- Rotasyon sonunda işgörenlerin ücret ve yükselme beklentileri artar.
- Rotasyon uygulama programlarını oluşturmak için katlanılacak bir zaman ve maliyet unsuru vardır.
- İşgörenlerin istemedikleri bölümlerde yapılan rotasyon uygulamaları işgörenlerde motivasyonu düşürür.
- İnsan kaynaklarının rotasyon uygulaması için yoğun bir çalışma ve plan süreci içerisinde olması gereklidir.

2.6 İş Rotasyonu Uygulamalarının İş Tatminine Etkisi

İş tatminin birçok boyutu ve birden çok etkileyici unsuru bulunmaktadır. Örgüt bu faktörlerden kendi yapılarında en çok etkili olanı bulmaya ve buna müdahil olmaya çalışmaktadır. Bireysel etki faktörlerinde örgütün değişiklik yapma olanağı bulunmadığından, örgüt diğer faktörlere kanalize olarak bunları etkilemeye çalışacaktır. Bu değişiklik yaratma fırsatlarından biri rotasyon uygulamalarıdır. İş rotasyonu uygulamasına geçildiği andan itibaren işin yapısında ve çalışma ortamında değişiklikler meydana gelir. Bu uygulama sonucunda meydana gelen değişikliklerin de işgörenlerin iş tatminlerini etkilemesi kaçınılmazdır. Bu konuda yapılan diğer araştırmalar ve iş rotasyonu uygulamasının içerdiği unsurlar göz önüne alındığında, iş rotasyonunun iş tatmini üzerinde olumlu bir etki yapması beklenmektedir.

İş rotasyonu uygulaması örgüt açısından zaman ve emek gibi birçok maliyet kalemi barındırmaktadır.

Rotasyon için doğru bir plan ve bu planın doğru şekilde uygulanması ve yine doğru bir şekilde sonuçlandırılması gereklidir. Örgütler ve işgörenler sarf ettikleri zaman, maliyet ve emeklerinin karşılığını alma beklentisi içerisindeyler. Ve bu beklentilerin karşılanma olasılığına göre iş tatminlerinde bir artış beklentisi olacaktır.

Rotasyon uygulaması sonucunda işletmeler ve çalışanlar bir takım beklentiler içerisine girmektedirler;

İş rotasyonu ile yönetim kademesi çalışanlarını tanıma fırsatı elde ederler. Yeteneklerini maksimum düzeyde kullanmaları yönünde yönetime, planlama yapabilme ve eksiklikleri görerek bunları ortadan kaldırma imkânı vermektedir. İşgörenlerinin motivasyonunu yükseltebilecek uygulamalar yapabilme olanağını sunar.

Çalışanlar rotasyon uygulamaları ile kendilerine uygun en iyi işi belirleyebilme, bu işte kendini gösterebilme ve bunların sonucunda da tatmin düzeylerini yükseltecek faktörlere kavuşabilme olanağını elde ederler.

İşgörenler, iş rotasyonu uygulamaları ile işlerindeki monotonluktan uzaklaşırlar. Monotonluk azalması işgörenlerin işlerindeki memnuniyetsizlik derecesini azaltacağı gibi iş tatmini seviyesini de yükseltecektir.

Araştırmalar göstermiştir ki, iş rotasyonu uygulamaları işgörenler üzerinde iş yerinde dinlenme süresinin uzatılması gibi olumlu bir etki yaratmaktadır. Hatta bu etki dinlenmenin etkisinden daha yüksektir ki, dinlenme sonunda işgören aynı monotonluk seviyesine geri dönerken rotasyon uygulamasında bu olmamaktadır (Eren, 1993, s.258).

Rotasyon uygulamaları sonucunda işgörenlerin terfi beklentileri de oluşacağından, yönetim kademesine etkili, verimli ve adil bir terfi politikası oluşturma imkânı sunulur.

şayet yönetim terfi politikasını bu çerçeve içerisinde belirlerse işgörenler üzerinde rotasyonun dolaylı yolla oluşturduğu bu sistem sayesinde bir tatmin gerçekte olacaktır.

Ayrıca rotasyon uygulamaları sonucunda başarılı personele ücret artışı gibi olumlu güdüleyiciler sunulursa işgören tatmininin artması kaçınılmaz olacaktır.

Ancak, rotasyon uygulamalarının dezavantajları bölümünde de değinildiği üzere hatalı rotasyon uygulamaları iş tatminini azaltır. Ayrıca rotasyon uygulamaları işgörenlerin iş yükünü arttırıp üretkenliğin azalmasına yol açabilir. İşgörenlerin istemedikleri bölümlerde yapılan rotasyon uygulamaları işgörenlerde motivasyonu düşürebilir.

Örgütler; rotasyon uygulamalarında çalışanların iş tatminleri oluşabilecek etkileri göze alarak buna uygun bir plan çerçevesinde rotasyon uygulamasına gitmelidir.

2.7 Sık Hareketlilik

Rotasyon bölümünde de belirtildiği üzere rotasyon; çalışanların iş yerindeki görev, pozisyon ve mevkilerinin bir plan ve program çerçevesinde değiftirilmesidir. Sık hareketlilikte ise bir plan ve program görülmemekte, görölse bile bu plan ve programın dışına yoğun çıkışlar olmakta, ihtiyaç oluştukça personel yer değiftirmeleri yapılmaktadır.

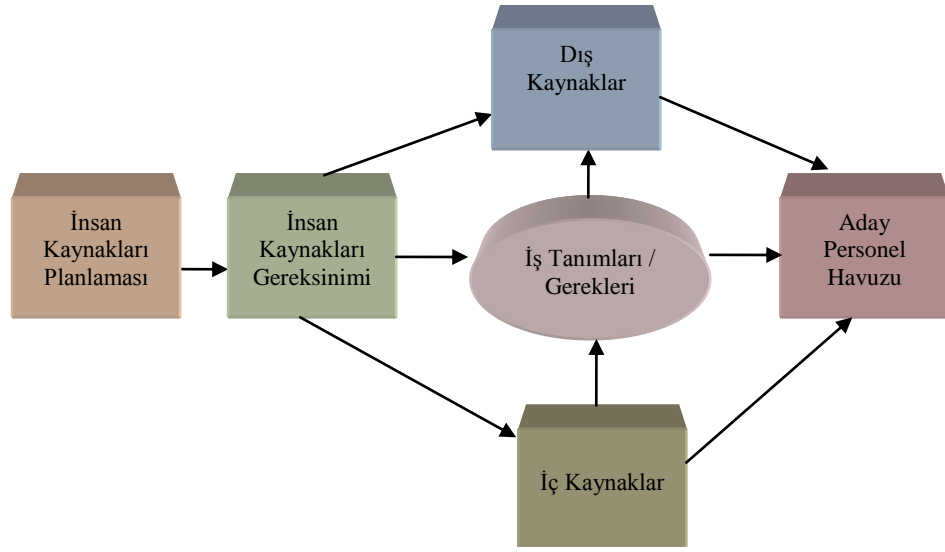
Örgütlerdeki sık hareketliliğin yararlı olduğunu düşünen görüşler yanında dezavantajları olduğunu düşünen görüşler de bulunmaktadır. Sık hareketliliğin yararlı olduğunu düşünenler bu yararları;

- Personelin tecrübesinin sektöre yayılması,

- Personelin yeni bir mevki, yeni bir pozisyon veya yeni bir göreve başlamasıyla işyerinde kendini kanıtlamak için daha çok performans göstermeye gayret etmesi,
- Aynı örgütte çalışmanın veya aynı işi yapıp durmanın zaman içerisinde oluşturduğu motivasyonun kaybolması ve umutsuzluğa, yılgınlığa düşme gibi sakıncaları ortadan kaldırması şeklinde sıralamışlardır.

Sık hareketliliğin zararlı olduğunu düşünenler ise sık hareketliliğin kurumsal birikim ve gelişme, örgütsel kimlik oluşturma, kurumun görev ve geniş görüşlülüğün benimsenmesi vb. hayati konularda engel oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Örgütler genellikle örgütü kurarken takım oluşturulur ve insan kaynağına gereken finansman ayrılır. İş takımlarını oluştururken profesyonel ekiplerden yararlanarak optimum başarı yakalanmaya çalışılır. Bu çalışmalar sırasında Şekil 2.1'deki insan kaynakları sağlama sürecinden faydalanılır.



Şekil 2.1: İnsan kaynakları sağlama süreci (Can v.d., 2009, s. 157)

İnsan kaynakları sağlama süreci insan kaynakları planlaması ile başlayan bir süreçtir. İnsan kaynakları planlaması, ihtiyaç duyulan personelin sayı ve niteliklerinin önceden belirlenmesi sürecidir. İnsan kaynakları sağlama ise, planda öngörülen insan kaynağı gereksinmesinin en kısa ve en ekonomik biçimde karşılanması için yeterli sayıda ve nitelikte aday personelin bulunmasıdır.

İnsan kaynakları yöneticisi, insan kaynağı planlarında öngörülen insan kaynağı gereksinmesini değerlendirir ve pozisyonlar için en uygun adayları bulmaya

çalışır. İş tanımları ve iş gerekleri iş analizine dayalı olarak geliştirilen faaliyetler bütünüdür.

İş tanımları, işin kapsamındaki görevleri ve işin diğer özelliklerini tanımlayan belge iken; iş gerekleri işin layığıyla yapılabilmesi için işi görececek personelin taşınması gerekli niteliklerin belirlenmesidir.

Personel sağlama sürecinin diğer bir aşaması ihtiyaç duyulan insan kaynaklarının nereden sağlanacağına kararlaştırılmasıdır. İnsan kaynakları sağlama sürecinde örgütlerin uygulayabileceği başlıca iki personel kaynağı bulunmaktadır.

Bunlar;

1. Örgüt içi kaynaklar: Örgütte halen faal olarak çalışan personelden oluşmaktadır. Örgüt içi kaynaklardan personel sağlanmasında yükselme, transfer, rütbe düşürümü gibi yollar izlenebilir. Örgüt içi kaynaklardan personel sağlama araçları olarak informal araştırma, beceri envanteri ve açık işler bildirimini gibi yollar izlenebilir.

İnformel araştırmada personel gereksinmesi olan bölüm/departman yöneticisi bu gereksinimi insan kaynakları bölümüne bildirerek bu gereksinmeyi karşılayacak adayların belirlenmesine yönelik örgüt içerisinde bir araştırma yaparak boş kadroya en uygun personeli belirlemeye çalışır.

Personelin niteliklerini derinlemesine gösteren listelere beceri envanteri adı verilmektedir. İşletme içerisinde boş bir pozisyon oluştuğunda beceri envanterleri analiz edilerek boş pozisyon için gerekli nitelikleri barındıran personeller kayıtlardan belirlenebilir.

Açık işler bildirimini, işletmelerdeki bütün personele bültenler veya ilan panoları aracılığıyla açık olan işlerin; işin unvanı, işin tanımı, ücreti ve departmanı ile ilgili bilgilerin aktarılmasıdır. Böylece personel kendisine en uygun pozisyona kendisi başvuracaktır.

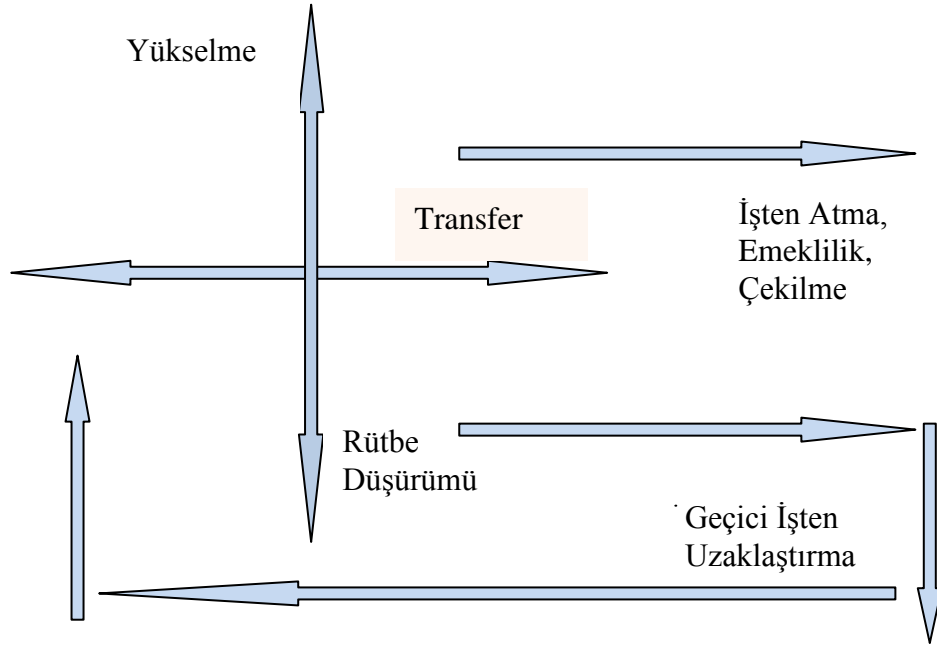
2. Örgüt dışı kaynaklar: Örgütün yeni kurulması, büyümesi veya yeni işlerin ortaya çıkması durumunda kullanılacak yollardan biridir. Yeni değişim veya gelişimler sonucunda teknik ve uzman personele ihtiyaç duyulması durumunda da dış kaynaklara başvurulabilir.

Günümüzde gerek kamu gerekse özel kesim örgütlerinde, sık sık pozisyonlar arası yatay ve dikey personel hareketliliği gözlenmektedir. Örgütler canlı birer organizmadır. Sürekli değişim halindedirler ve bazı bölümlerin, pozisyonların işlevlerine gerek duyulmamaya başlanabilirken, yeni bölümlere, pozisyonlara da

zaman içerisinde gerek duyulabilmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, örgütlerin insan kaynakları ihtiyaçları da zamanla nitelik ve nicelik açısından değişiklik göstermektedir (Şenatar, 1978, s.249).

Personel hareketliliği dar anlamıyla “personelin bir iş, görev veya bölümden; diğer bir iş, görev veya bölüme atanması ya da geçirilmesidir.” Bir başka ifade ile terfi, transfer ve rütbe indirimi süreçlerini içerir. Geniş anlamda ise terfi, transfer ve rütbe indiriminin yanında, çalışanın devamlı veya geçici olarak işten uzaklaştırılması ve çalışanın emeklilik, istifa v.b. sebeplerle örgütten ayrılmasını da içermektedir.

Örgütlerdeki hareketlilik çeşitleri Şekil 2.2.’dekine benzer bir yapı sergilemektedir.



Şekil 2.2: Personel hareketliliği çeşitleri (Can v.d., 2009, s. 185).

Tüm bu açıklanan personel sağlama süreci aşamalarında örgüt içi kaynakların sıklıkla, yoğun ve aşırı kullanımı; örgüt içi kaynaklardan yararlanmada planların ve programların dışına çıkılması sık hareketlilik kavramını oluşturmaktadır.

Örgüt içi personel hareketlilikleri belli bir sınırı aşarsa kurumsal birikim ve gelişim sağlanamaz ve kurum günlük olarak yaşamaya başlar. Bu da bir kurum için en istenmeyen durumdur. Ayrıca örgütün personel üzerinde uyguladığı sık hareketlilik uygulamaları örgüte yeni fikirlerin girmesini engelleyebileceği gibi herhangi bir pozisyona getirilen personelin o pozisyonun gerektirdiği niteliklere

sahip olmayan bir çalışan olma ihtimali artmakta bu da örgütte yapılan işin kalitesini etkileyecektir.

Kamu kurum ve kuruluşlarında ise sık hareketliliğin liyakatin esas alınmadığı durumlarda daha fazla yaşanmakta olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle bürokratik atamalar bir plan ve program dışında yürütülmekte, yönetici pozisyonları seçim sonuçlarına göre değişiklik göstermektedir.

2.8 Mobilite

Mobilite uygulamaları eskiden beri dünyada uygulana gelen personel politikalarından biridir. Araştırmalar dünyanın büyük ve dünya çapında şirketlerinin yüzde 80'inin bu yöntemden faydalandığını göstermektedir. Mobilite çalışanların kurum içinde yatay ve dikey olarak hareket ettirilmesidir. Mobilitenin sık hareketlilikten farkı sık hareketlilikte plan dışına çıkmalar görülmesine karşın mobilite de yatay veya dikey hareketler plan ve program içerisinde yürütülmektedir. Bu anlamıyla mobilite rotasyon kavramına benzese de rotasyondan farkı çalışanların farklı departmanlar ve farklı ülkeler arasında hareket etmesi ayrıca dikey hareketlerde devamlı olarak yükselme, terfi geçişleri yapılmasıdır. Bu uygulama birçok şirketin İnsan Kaynakları politikasının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Terfilerde şirket çalışanlarına öncelik verilmekte, şirket içindeki yeni iş olanakları önce içeride duyurulmaktadır.

Çalışanların şirket içinde farklı pozisyonlara kaydırılarak geliştirilmesi ve şirket içindeki yeteneklerinin keşfinden sonra yönetici olarak yetiştirilmeleri, mobilite (şirket içi hareketlilik) kavramıyla tanımlanmaktadır. Pek çok uluslararası şirket, çalışanlarının kariyer planını yaparken bu yöntemi kullanmaktadır.

Kurum içinde doğan iş fırsatları öncelikle çalışanlarla paylaşılmakta ve bu pozisyonlara aday olmada onlara öncelik tanınmaktadır. Ayrıca, şirket içi uluslararası değişim programları da uygulanmakta ve bu yolla çalışanlar örgütlerin diğer şehir veya ülkelerindeki ofislerindeki projelerde görevlendirilmektedirler.

Mobilite uygulamalarının faydaları;

- Bu uygulama, terfilerde başarılı şirket çalışanlarına öncelik tanınmasını ve departmanlar arası kariyer geçişleri için fırsatlar yaratılmasını kapsamaktadır.
- Bu yaklaşım, hem çalışanların motivasyonunu yüksek tutmakta hem de içerideki yeteneklerin geliştirilmesini desteklemektedir.

- Mobilite, şirketlere kendi yöneticilerini kendi yetiştirme olanağı da sağlamaktadır.
- Şirketin stratejik insan kaynakları politikası doğrultusunda çalışanlarla her yıl bireysel görüşmeler yapılmaktadır. Bu görüşmelerde bir önceki yılın değerlendirilmesi gerçekleştirilmekte ve bir sonraki yılın hedefleri belirlenmektedir.
- Şirket içi hareketlilik yaratmak hem çalışanların kendini geliştirmesine hem de motivasyonlarının yüksek tutulmasına destek olmaktadır.
- Kurum kültürünü içine sindirmiş ve şirketin işleyişini iyi bilen kişiler yönetici pozisyonlarına geldiklerinde uyum zorluğu çekmemektedirler.
- Bu uygulama sayesinde çalışanlar da nerede daha yetenekli, nerede daha istekli olduklarını görmekte ve kendi kariyerlerini kendileri belirleyebilmektedirler.
- Şirket böyle bir sistem sağladığında, yetenekli kişiler her konudan haberdar ve her konuda bilgili, deneyimli yöneticiler haline gelmektedir.”
- Çalışanlar şirket içinden yetiştiği için uygulama daha az maliyetli olmaktadır.

Mobilite uygulamasının hedefi; bu tekniği kullanarak şirket içi kariyer fırsatlarını artırmak, çalışanları daha mutlu edecek kariyer planları hazırlamak olarak görülmektedir. “Şirket içi hareket yaratma” tekniği kurum içindeki yeteneklerin donanımlarını artırmak ve onları üst düzey pozisyonlara hazırlamak için de kullanılmaktadır.

Dünya çapında büyük firmalar için insan kaynakları (İK) danışmanlığı veren bir şirket olan iLogos ki, özellikle İK uygulamalarının ekonomik boyutlarıyla ilgili analizleriyle tanınmaktadır, mobilitenin şirketlere 6 adet faydası olduğunu yaptıkları araştırmalar sonucunda ortaya koymuşlardır.

Bu yararlar:

- Personel memnuniyeti ve sadakatini arttırmak,
- Fırsat maliyetlerinde tasarruf sağlamak,
- Personel bulma, yetiştirme ve eğitme maliyetlerini düşürmek,
- Örgüt içi bilgi akışını daha da etken hale getirmek,
- Personelden rekabet yaratan çalışanların daha azının örgütü terk etmesini sağlamak ve böylece dışarıya sızan rekabet bilgisini azaltmak,
- Optimum finansal getiri elde edilmesini sağlamak.

Çalışanlar için mobilitenin yararlarına değinilecek olursa; daha önce de belirtildiği gibi mobilite temel olarak, çalışanların bir pozisyondan diğerine geçişini düzenleyen ve kolaylaştıran bir uygulamadır.

Bu anlayışı benimseyen şirketlerde 1 yıldan fazla zamandır aynı pozisyonda olan ve performansı başarılı görülen çalışanlar, açık pozisyonlarda değerlendirilmek üzere ilk düşünülenler olmaktadır. Şirket içi açık pozisyonlara yapılacak atamalarda bu personele öncelik tanınmaktadır.

Bazı örgütlerde mobilite, çalışanın kariyerinde ve yeterlilik gelişimindeki kilit faktör olarak tanımlanmakta ve desteklenmektedir. Personel ise kadro ve pozisyonların değişmesi ile birlikte, tanıdık bir çalışma ortamında yenilenmişlik ve yükselme motivasyonu yaşamaktadırlar. Ayrıca bu mobilite uygulamaları sonucunda yeni pozisyon ve kadrolarının getirdiği ücret v.b. motive edici faktörlerle motivasyonları artmakta, yüksek performanslı bir personelin performansı daha da artabilmektedir.

Ayrıca rotasyon benzeri gerçekleştirilen mobilite uygulamalarının yönetici yetiştirme konusundaki faydaları da bulunmaktadır. Bu faydalar açıklanacak olursa; kurumsal örgütler mutlaka ilerde üst kademede yer alacak yöneticilerine bazı değişik birim ve bölümlerde çalışma mecburiyeti koymaktadırlar. Böylece farklı departmanlarda çalışan personel o bölümlerin işleyişlerini görme fırsatı elde etmektedirler.

Capital Online Dergisi tarafından yayımlanan bir çalışmada dünya çapında önemli bazı şirketlerin farklı mobilite uygulamaları olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin İsviçre merkezli Bank Europa'da mobilite uygulamaları yeni beliren kadro, bölüm ve pozisyonlar bunlar için gerekli yetenek ve çaba gereklerine sahip personel arasında bir değerlendirme yapılmak suretiyle uygulanmaktadır (Tekinay, 2005).

Dünya çapında bir sigara firması olan bir şirkette ise çalışanlar o şirketin farklı ofislerinde görev alabilmektedirler. Bu görevlendirme personelin kişisel gelişim planlarına, kariyer hedeflerine ve örgütün ihtiyaçlarına bağlı olarak yurt içi veya yurt dışı olabilmektedir.

Bir başka dünya çapında şirket olan Lafarge'da, şirket içerisinde oluşturulan "job market" uygulaması ile belirli düzeylerdeki tüm açık pozisyonlar grup ülkelerinde duyurulmakta ve açık pozisyonlarda önce şirket içi kaynaklara başvurulmaktadır. Özellikle yukarıya doğru giden bir kariyer gelişiminde ortalama 3 pozisyon değişikliği gerçekleşmektedir.

Mercedes-Benz Türkiye’de her yıl için tüm personelin kendi görevleri dışında çalışabilecekleri pozisyonlar belirlenmekte ve belirlenen boş bir pozisyonların doldurulması için şirket içerisinde oluşturulan bir havuzdan yararlanılmaktadır.

Real Marketlerinde ise şirket içi bir kariyer planlama programı bulunmakta ve bu kariyer programı çerçevesinde şirketin ihtiyaçları ile çalışanların ilgi ve becerileri eşleştirilerek yatay ve dikey geçişlerin doğru olarak gerçekleşmesi amaçlanmaktadır.

Tekfen’de yatay hareketler daha çok grup bünyesinde yer alan şirketler arasında transferler olarak gerçekleştirilmektedir. Belli bir alanda ya da konuda bilgi ve deneyim sahibi olan personelin, grup bünyesindeki farklı bir şirkette deneyim sahibi olduğu alanda değerlendirmek ve bu deneyimi ihtiyaç duyulan şirkete veya projeye aktarmak amaçlanmaktadır.

TNT Ekspres’de açılan pozisyonlar şirket içerisinde duyurmaktadır. Öncelikle şirket içi başvurular dikkate alınmakta ve yönetici kadroları için “yedekleme planları” yapılmaktadır. Yönetici kadrolarında ihtiyaç olması halinde en uygun adaylar değerlendirmeye alınmaktadır.

Turkcell’de mobilite uygulanan personel altı ay boyunca sistematik olarak takip edilmekte ve kadro veya pozisyonlara uyum süreçleri yakından takip edilmektedir. Bu süreçte personelin ihtiyaç duyduğu uyum, eğitim ve isteklendirme desteği şirket tarafından yakından takip edilmektedir.

Mobilite uygulamalarının yöneticiler açısından faydaları:

- Yöneticilere farklı bakış açısı kazandırır. Mobilite uygulamaları sayesinde personel örgütün bütün işleyişini finanstana satışa, üretimden tedarik kadar geniş bir perspektiften görme olanağını elde edilir. Ayrıca şirket personeli yönetim kademesine de hazırlanmış olup, örgüte farklı bir açıdan bakabilme yeteneğini geliştirir.
- Örgüte değer yaratan yöneticiler yetiştirilir. Örgüt içerisinde üst pozisyonlara çıkıldıkça farklı yetkinlik grupları ile karşılaşmaktadır. Bu kademelerde sorumlu olunan birim dışında da insan kaynaklarından finansa, pazarlamadan üretime ve satışa kadar olan tüm konularda söz söyleyebilmek gerekmektedir. Yöneticinin kendi fonksiyonu dışındaki alanlara katma değer yaratabilmesini sağlamaktadır.

- Yöneticinin yetkinliklerini geliştirir. Yöneticilerin örgütün geniş görüşlülük ve misyonunu kavrayarak, uygulama becerilerinin, bakış açılarını ve karar verme yeteneklerini geliştirmektedir.

2.9 Mobilite Uygulamalarının Öğeleri

1. Politika ve İlkeler: Boşalan kadroların örgüt içi veya örgüt dışı kaynaklardan hangisinin seçilerek doldurulacağına kararlaştırılması gereklidir. Belirlenen politika ve ilkelerin yazılı hale getirilmesi ve tüm personele duyurulması gereklidir.

Örgütlerin birçoğunda üst yönetim kademelerine yükselme ölçütü genellikle personelin halen bulunduğu pozisyondaki yeterliliği ile atanması düşünülen bir üst pozisyondaki olası başarı potansiyelidir. Bazı durumlarda kıdem, eğitim, tamamlanan hizmet içi eğitim kursları gibi farklı ölçütlerde dikkate alınabilmektedir. Bunlara biçimsel özellikler denilmektedir.

Mobilite politika ve ilkelerinde dikkate alınabilecek ikinci bir ölçüt ise M.Dalton'un biçimsel olmayan sosyolojik özelliklerdir. Örgütlerin mobilite uygulamalarında temel alınan esaslar yeterlik-liyakat olarak saptanıp kabul edilmişse de, uygulamada din, siyasal eğilim, sosyal bağların etkili olduğu saptanmıştır. Dalton eğitim süresiyle örgütteki makam arasında yüksek bir ilişki belirlemiştir. Ancak personelin örgütteki görevi ile öğrenim gördüğü alan arasında çok zayıf bir ilişki belirlenmiştir (Beach, 1972).

Sonuç olarak örgütler biçimsel ve biçimsel olmayan özellikleri belirli bir potada eriterek nesnel bir yaklaşımla mobilitede uygulayacağı politika ve ilkeleri belirlemelidir.

2. Yükselme kanalları: Mobilitenin bu ögesi, çalışanların kariyerleri süresince yükselebileceği pozisyonları ifade etmektedir. Yükselme kanalları iş analizi ile yakından ilişkili olup, yükselme politikalarında bir yol gösterici görevi üstlenmektedirler. Personelin iş hayatı boyunca önündeki mobilite uygulamalarını bilebilmesi motivasyon ve gelecek planları açısından yararlıdır.

3. Seçme: Çalışanların mobilite uygulamaları için seçimi başarı değerlendirme sonuçları ile yakından ilişkilidir. İK departmanlarında çalışanların bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerine ilişkin kayıtların tutulması gereklidir.

Mobilite uygulamaları için adayların niteliklerinin değerlendirilerek diğer adaylarla karşılaştırılabilmesi için etkin bir seçme yöntemi oluşturulması gereklidir.

4. Eğitim ve alıştırma: Örgütler mobilite uygulamalarının etkinliği ve verimliliğini sağlamak için eğitim faaliyetlerine yatırımlar yapmalıdır. Bir başka pozisyon, görev veya kadroya geçen personelin nitelikleri yeni görev veya kadronun gerekleri ile tam uyum içerisinde olmayabilir. Bu durumda personelin yeni işinde başarılı olması için eğitime tabi tutulması yararlı olacaktır (Can v.d., 2009).

2.10 Mobilite Uygulamaları

1. Transfer: Transfer bir örgütteki personelin aynı ücret, aynı sorumluluk ve aynı olanakları içeren başka bir göreve atanmasıdır. Bir başka ifadeyle bir görev veya pozisyondan bir başka görev veya pozisyona yatay harekettir.

Bu yatay hareketteki temel amaç; insan kaynaklarının etkili biçimde değerlendirilmesidir. Personelin en fazla iş tatminini elde edebileceği ve işletmeye en fazla katkıyı yapabileceği kadro veya pozisyona yerleştirilmesi hedeflenir (Pigors, 1965, s.409).

Örgütün çevreyle etkileşimi sonucunda bazı iş veya görevler ortadan kalkabilir veya bu kadro veya pozisyonlarda değişiklik oluşabilir. Bu durumda bu işle görevli personel benzer iş veya görevlere kaydırılabilir.

Pigors (1965), bu yatay hareketleri beş gruba ayırmıştır. Bunlar:

- Üretim Transferleri: Çalışan fazlası görülen birim/bölüm/departmanlardan, işten ayrılma veya herhangi bir değişim sonucunda işgücü ihtiyacının olduğu birimlere personel aktarılmasıdır. Üretim transferleri benzer iş grupları için söz konusu olup, personel alımı giderleri ile yeni personele işi öğretme sürecinde kaybedilecek zamandan tasarruf sağlar.
- Yer Değiştirme: Üretim Transferleri ile yer değiştirme amaç açısından benzerlik göstermektedir. Ancak yer değiştirmelerde daha kıdemli olan bir çalışan benzer bir nitelikteki görevin icra edildiği ve üretimden kaynaklı problemlerin bulunduğu başka bir birime kaydırılır.
- Çok Yönlü Transfer: Amaç, yönetime dinamik personel grubu sağlamaktır. Bu tür yatay hareketler daha çok bir işgörenin bütün çalışma zamanını kaplamayacak kadar az işlerin bulunduğu kısmen daha küçük örgütlerde

görülmektedir. Örnek verilecek olursa; bir torna teknisyeninden torna makinesinin kullanımına benzeyen makineleri de kullanması istenebilir.

- Vardiya Transferi: Rotasyonun söz konusu olmadığı vardiya sisteminde çalışanlar için uygulanan yatay hareket biçimidir. Gece ve gündüz vardiyaları arasında geçiş yapılması yoluyla sağlanmaktadır.
- İyileştirici Transfer: Çalışanların işlerinden veya görevlerinden çeşitli nedenlerle yeterli performans alınamaması durumunda uygulanan mobilite uygulamasıdır. Bu gibi durumlarda iyileştirici transfer yoluyla personelin potansiyelini en üst seviyede kullanabileceği göreve geçirilir. Temel amaç, işinde, görevinde veya pozisyonunda yeterli etkiyi gösteremeyen ancak örgüte yararlı olabileceğine inanılan personelin bir başka göreve atandırılmasıdır.

2. Yükselme: Örgütte çalışan bir personelin bulunduğu mevki, görev veya pozisyondan daha fazla ücret, sorumluluk ve saygınlık içeren bir başka mevki veya göreve geçirilmesi ile oluşan dikey harekettir. Gerek kamu, gerekse özel kesimde üst makamlara nasıl geçileceği belirli plan ve programlara bağlıdır. Belirli plan ve programlara dayanmayan yükselmeler personel tatminsizliği, çatışma ve verimsizlik gibi örgütün istemediği durumlara yol açabilmektedir.

3. Rütbe Düşürümü: Yükselmenin tersi olan bir dikey hareket çeşididir. Rütbe düşürümü personelin bulunduğu mevki, görev veya pozisyondan daha az ücret, sorumluluk ve saygınlık içeren bir başka mevki veya göreve geçirilmesi ile oluşan dikey harekettir. Rütbe düşürümünü etkileyen faktörlerin başında örgütün amaç ve işlevlerinde meydana gelen değişiklikler gelmektedir. Bazı birim, pozisyonların ortadan kaldırılması gerekebilir. Bu durumda kapatılan birim veya kadrolardaki personel başka göreve atanabilir. Kapatılan birimdeki personelin bir kısmı eskisine oranla daha az ücret, yetki ve sorumluluk içeren bir kadroya atanabilir.

Rütbe düşürümünün bir başka nedeni ise personelin işteki başarısızlığıdır. Verilen görevleri zamanında yerine getirmeyen etkin ve verimli olamayan veya görevleri yerine getirmede isteksiz davranan personel rütbe düşürümüne uğrayabilir. Böylece örgüt bir nevi personeli cezalandırma yoluna gidebilir. Böyle bir durumda personelin aşağı doğru dikey bir hareketle alt pozisyonlara düşürülmesi örgüte yarar sağlayabilir.

Son dönemde mobilite uygulamalarına birçok şirketin ilgi göstermeye başlaması dikkat çekmektedir. Personellerin yetenek ve niteliklerinden daha fazla yararlanmak isteyen, çalışanların motivasyonunu arttırmayı hedefleyen örgütler

mobilitte uygulamaları ile personelinin pozisyon veya görevlerinde değişiklik yoluna gitmektedirler. Böylece çalışan tatmini ve verimliliği artmaktadır. Mobilitte uygulamaları sayesinde çalışanlar tekdüzelikten kurtulmaktadır. Ayrıca mobilitte uygulamaları sayesinde iş çeşitliliği artmakta bu da örgüte yetenekleri çekme konusunda avantaj sağlamaktadır.

Ancak, personel yetenek ve nitelikleri dikkate alınmadan din, siyasal eğilim, sosyal bağların etkili olduğu mobilitte uygulamaları çalışanlar arasında örgüte karşı duyulan güveni azaltmakta, sistem dışı, plansız, programsız mobilitte uygulamaları işgörenler açısından tatminden çok tatminsizliğe yol açmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MATERYAL VE YÖNTEM

3.1 Materyal

Çalışmamızın amaçlarına ulaşabilmek amacıyla birincil olarak literatür taraması yapılmış olup, sonraki aşamada tez veri kaynaklarından konuya ilişkin daha önce yapılan araştırmalar ile internetten edinilen bilgiler ışığında ikincil veriler analize tabi tutulmuştur. Bu çalışmalar, veriler, bulgular çalışmanın yönelimini belirlemiş ve alan araştırması yapılması planlanmıştır.

Bu plan doğrultusunda anket uygulanmasına karar verilmiş olup, anket formunun hazırlanmasında büyük oranda iş tatmini konusunda yapılan araştırmalardan ve teorik çalışmalardan yararlanılmıştır. Anket dönüş oranının artırılması, veri analizinin geçerliliğinin yükseltilmesi amacıyla, ölçüm aracı olarak kullanılacak ankette soru sayısının cevaplayanda isteksizlik yaratmayacak ama sık hareketlilik, rotasyon ve kısa aralıklarla yapılan mobilitenin ölçümünü sağlayabilecek türde sorular olabilmesine özen gösterilmiştir. Sorular çalışmada belirlenen hipotezlere cevap verebilecek bir biçimde hazırlanmıştır.

Araştırmanın evrenini çalışmamıza izin veren ancak bürokratik engeller nedeniyle kurum isminin çalışmada yer almasını istemeyen bir Kamu İktisadi Teşebbüsü oluşturmaktadır. Araştırmamız bu Kamu İktisadi Teşebbüsünün Ankara ilindeki çalışanları arasında “kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling) yöntemi” kullanılarak uygulanmıştır.

“Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT)” kavramı kamusal kaynakların kullanımı yoluyla ekonomik faaliyette bulunan Devlete ait kuruluşları ifade etmektedir. Bir başka ifadeyle Kamu İktisadi Teşebbüsleri; mal/hizmet üretimi amacıyla kurulan ve mali olanaklarının %50’den fazlası devlet tarafından sağlanan ve bu

teşebbüslerin sonuçlarından devletin sorumlu bulunduğu ve faaliyetleri devletin ilgili kuruluşları tarafından denetlenen örgütlerdir.

Ülkemizde Kamu İktisadi Teşebbüsleri ile ilgili olarak ilk düzenleme 1938 yılında 3460 sayılı, "Sermayesinin Tamamı Devlet Tarafından Verilmek Suretiyle Kurulan İktisadi Teşekküllerin Teşkilatıyla İdare ve Murakabeleri Hakkındaki Kanunla yapılmıştır. Bu kanunda KİT'ler; sermayesinin tamamı Devlete ait olan ve kendi kanunlarında bu Kanuna tabi oldukları belirtilen, tüzel kişiliği haiz, idari ve mali yönden özerk ve sorumluluğu sermayeleri ile sınırlı kuruluşlar "İktisadi Devlet Teşekkülü" olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, sermayelerinin en az yarısı bu Kanuna tabi teşekküllere ait bulunan şirketlerin de bilançolarının düzenlenmesi ve denetimleri yönünden bu Kanun hükümlerine tabi olacağı belirtilmiştir.

1961 Anayasasında ise ilk kez "Kamu İktisadi Teşebbüsleri" kavramı kullanılmıştır.

1961 Anayasasında "Kamu iktisadi teşebbüslerinin Türkiye Büyük Millet Meclisi'nce denetlenmesi kanunla düzenlenir" ifadesi kullanılmış ancak KİT'lerin tanımı yapılmamıştır. 1982 Anayasasında ise KİT'lerin tanımı yapılmış ve "sermayesinin yarısından fazlası doğrudan doğruya veya dolaylı olarak devlete ait olan kamu kuruluş ve ortaklıkları..." şeklinde ifade edilmiştir.

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin kuruluş amaçlarını özetleyecek olursak;

-Ekonomik açıdan kalkınmaya öncülük etmek,

-Tekel olarak faaliyet gösteren veya göstermesi uygun görülen kuruluşları devletin işletmesini sağlamak,

-Özel sektörün başaramayacağı veya giremediği işleri yapmaktır.

Devlet Personel Başkanlığının 2013 yılı Haziran verilerine göre ülkemizde KİT'lerde çalışan toplam personel sayısı 76.627'dir. Araştırmanın uygulandığı Kamu İktisadi Teşebbüsünün Ankara ilinde çalışan sayısı ise yaklaşık 2.000'dir (DPB, 2013).

Anket çalışmasında kullanılan form, Likert Ölçeği kapsamında "Hiç Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Kısmen Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden oluşan 1 ile 5 arası puan verilen sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin iş tatmini bölümü, araştırmada puanlamaya gidilecek bölüm olup, anketin rotasyon bölümünde ölçülen değerlere göre iş tatmin puanları anlamlandırılacaktır. Ölçekte iş tatmin bölümünde cevaplayanın alabileceği en düşük puan 10, en yüksek puan da 50'dir.

Anket formu 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümdeki sorular; cinsiyet, yaş, medeni durum, toplam hizmet süresi, eğitim ve ücret gibi özellikleri ortaya koyma amacıyla oluşturulmuştur.

Anketin iş tatminini ölçen ikinci bölümünde Minnesota Doyum Anketinin kısa formuna dayandırılarak geliştirilen ölçeğin kullanılmasına karar verilmiştir. Söz konusu Minnesota Doyum Anketi; Weiss, England, Davis ve Lofquist tarafından 1967 yılında geliştirilen ve 1997’de revize edilen günümüzde de geçerliliğini fazlasıyla sürdüren iş tatmini ölçeklerinden birisidir.

İş tatmini ölçeğinin iki faktörlü yapısı bulunmaktadır. Bunlar; içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminidir.

İçsel iş tatminini ölçmeye çalışan maddelerde tanınma, başarı, ödüllendirme, işin kendisi, yükselme, sorumluluk gibi işin içerdiği niteliklere ve işgörenlerin işe ilişkin neler hissettiklerini ölçmeye; dışsal iş tatminini ölçmeye çalışan maddelerde ise işletme politikası, çalışma koşulları, yönetici ve astlarla ilişkiler, ücret gibi işin çevresi ve işgörenlerin örgüte karşı neler hissettikleri belirlenmeye çalışılmaktadır.

İkinci bölümdeki 1, 3, 4, 7 ve 8’inci sorular İçsel Genel Doyumu ölçmeye, 2, 5, 6, 9 ve 10’uncu sorular Dışsal Genel Doyumu ölçmeye yönelik sorulardır.

Üçüncü bölümdeki on altı soru rotasyon, sık hareketlilik ve mobilitenin etkisini belirlemeye yönelik sorulardır. Bu bölümdeki soruların hazırlanmasında Lindner (1998) ve Kovach (1995)’in araştırmalarından yararlanılmıştır.

Rotasyon-Sık Hareketlilik-Mobilite bölümünde; iki adet atlama sorusu dışında dokuz adet işgörenlerin rotasyona bakış açılarını belirleyen değişken, beş adet örgütteki rotasyon uygulamasını çözümlenmeye yönelik değişken kullanılmıştır.

Toplam 283 kişiye anket uygulanmıştır. Çalışmada elde edilen veriler, SPSS 21 istatistik paket programı ile analiz edilmiştir.

3.2 Araştırmanın Örneklem Büyüklüğü

Kamu kurumu niteliği taşıyan KİT’lerde; bürokratik engeller, kurumun bir eksikliğinin gözler önüne serilebileceği endişesiyle yöneticilerce uygun bulunmaması nedeniyle belirli bir Kamu İktisadi Teşekkülü seçilerek bu kurumdaki personele “amaçlı örnekleme” yöntemlerinden “kolay ulaşılabilir durum örnekleme (convenience sampling) yöntemi” kullanılmıştır.

Örneklem büyüklüğü aşağıdaki formülle hesaplanmıştır.

$$n = n_0 / [1 + (n_0 - 1) / N] \quad \text{Denklem 3.1a Örneklem büyüklüğü.}$$

$$n_0 = (t^2 \times pq) / d^2 \quad \text{Denklem 3.1b Örneklem büyüklüğü.}$$

Sapma miktarı (d) için 0,5 ve güven düzeyi 0,95 olarak alınmıştır. Araştırmamıza yönelik çalışmaların kısıtlı olması nedeniyle Varyans hesaplanamadığından en büyük varyans verilecek şekilde p değeri 0,5 olarak alınmıştır. Bu durumda $q=(1-p)=0,5$ olduğundan $pq=0,25$ 'dir.

Güven düzeyine karşılık gelen t değeri 1,96'dır.

Örneklem büyüklüğünü hesaplamak için bu değerleri yerine koyacak olunursa; örneklem büyüklüğü 322 olarak alınmalıdır.

Bu bakımdan çalışmada 350 anket dağıtılmış, 283 kişiden geri dönüş alınmıştır. Anketin örneklem büyüklüğünden daha az bir sayıya uygulanmasının geçerliliği ne derecede etkilediği, daha fazla çalışana anket uygulanması gerekip gerekmediği üzerine Tablo 3.2'deki KMO testinden yararlanılmış KMO değeri 1'e yakın olduğundan anketin yeterli miktarda katılımcıya uygulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.3 Yöntem

3.3.1 Araştırmanın Hipotezleri

Rotasyon-sık-hareketliliğe yönelik bir çalışmanın uygulamada yapılmadığı, ülkemizde rotasyon ile iş tatmini arasındaki bağlantıyı inceleyen tek bir araştırma olması, kamu kesimine yönelik bir çalışmanın bulunmaması nedenleriyle araştırmamızdaki hipotezler sıfır hipotez bağlamında belirlenmiştir. Uygulanan anket kapsamında sıfır hipotez olarak aşağıda belirtilen iki ana hipotez ve bunlara bağlı olarak oluşturulan alt hipotezler test edilecektir.

Ana Hipotez 1 (H_{01}): Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personel ile rotasyon uygulanmayan işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

Ana Hipotez 2 (H_{02}): Rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulama periyotları arasındaki sürenin azalması iş tatminini etkilememektedir.

Alt Hipotezler:

- 1- Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin cinsiyeti ile iş tatmini arasında ilişki bulunmamaktadır.
- 2- Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin kurumdaki hizmet süresi ile iş tatmini arasında ilişki bulunmamaktadır.
- 3- Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin gelir düzeyi ile iş tatmini arasında ilişki bulunmamaktadır.
- 4- Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin yaşı ile iş tatmini arasında ilişki bulunmamaktadır.
- 5- Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında ilişki bulunmamaktadır.

3.3.2 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma tek bir Kamu İktisadi Teşekkülündeki işgörenler üzerinde uygulanmış olduğu için analiz sonuçları tüm kamu kurum ve kuruluşlarını kapsayıcı nitelikte olmamaktadır. Ülkemizde pek çok Kamu İktisadi Teşekkülü bulunması ve zaman yetersizliği nedeniyle sadece tek bir KİT'te araştırma yapılmış olması araştırmanın kısıtlılığını göstermektedir. Araştırmamız; anketimize katılımı sağlanan 283 işgörenin verdiği cevaplar ile sınırlandırılmış olup, ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşları ile ilgili daha kapsamlı sonuçlara ulaşılabilmesi daha fazla sayıda kamu kurumunda daha fazla katılımcı ile araştırma yapılabilmesine bağlıdır. Katılımcıların ölçekte yer alan sorulara yansız, doğru, samimi cevap verdikleri varsayımı araştırmamızın diğer bir sınırlılığıdır. Ayrıca araştırmaya katılan örneklem grubunun evreni yeterince temsil ettiği ve örneklem üzerinden evrene genelleme yapılabileceği varsayılmıştır.

3.3.3 Verilerin Analizi

İş tatmini ve rotasyon ölçeğinin pilot uygulaması toplam 10 çalışana yapılmıştır. Pilot uygulama sonrası araştırma konusu ile ilgili uzman görüşleri alındıktan sonra kavramsal olarak eksikliği bulunan, anlaşılmayan, sorulmak isteneni tam anlamıyla ifade etmediği bildirilen sorular üzerinde inceleme

tamamlandıktan sonra gerekli düzeltmeler yapılarak anket basımı gerçekleştirilmiş ve çalışmaya başlanmıştır.

Hesaplanan iş tatmin düzeyi üzerinden rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamasına tabi olan ve olmayan işgörenlerin iş tatmin ortalamaları bağımsız gruplarda t testi kullanılarak karşılaştırılmıştır. Daha sonra rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulanan personelin elde edilen demografik bilgilere göre farklılaşım farklılaşmadığı iki düzeyli değişkenler için bağımsız gruplarda t testi, ikiden fazla düzey içeren değişkenler için tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir.

3.3.3.1 Güvenirlilik analizi

Araştırmada anketler ile elde edilen verilerin analizi SPSS 21 yazılımı ile yapılmıştır. Yapılan bütün analizler %95 güven aralığında %5 yanılma düzeyinde yapılmıştır. Ankete katılanların tümü için demografik bilgilere ilişkin frekans ve yüzdelere ek olarak katılımcıların sorulara verdikleri cevapların dağılımı görev yeri değişikliği yapanlara ve yapmayanlara göre ayrı ayrı verilmiştir. Daha sonra iş tatmini ölçeği ile her bir katılımcı için iş tatmini puanı hesaplanmıştır. İş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach Alpha testi ile yapılmış ve ölçeğin %89,5 düzeyinde olduğu Tablo 3.1’de de görüleceği üzere belirlenmiştir. Bu sonucun araştırmamız için kabul edilebilir bir aralıkta olduğu görülmektedir.

Güvenirlilik analizinin temel varsayımları olarak aşağıdaki unsurların bulunması gerekmektedir.

- Her soru toplam skorun bir doğrusal bileşeni olmalıdır.
- Ölçekte toplanabilirlik özelliği bulunmalıdır (Büyüköztürk, 2002).

Rotasyon ölçeğinde alınabilecek puan ve toplanabilirlik özelliği bulunmadığından rotasyon ölçeğine güvenilirlik analizi uygulanmamıştır.

Tablo 3.1: Güvenirlilik analizi sonuçları.

Cronbach's Alpha	İş Tatmini Madde Sayısı
0,896	10

3.3.3.2 Faktör analizi

Faktör analizinin amacı; belli bir olguya ilişkin düşüncelerin tek bir soruyla ölçülemeyeceği gerçeğiyle, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen birden fazla sayıdaki değişkenler arasında ilişki bulunup bulunmadığının tespit edilerek yorumlanmasıdır. Bu bağlamda faktör analizi; değişkenlerin birbirleriyle olan ilişki ve etkileşimlerinin anlaşılabilir şekilde yorumlanmasını kolaylaştırmaya çalışan ve bunun için işlevi bu değişkenleri daha az sayıda olan temel boyutlara indirgeyerek özetlemek olan çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir.

Faktör analizi ile iş tatminini oluşturan 10 sorunun ve rotasyon-mobilite-sık hareketliliği inceleyen 16 sorunun, istatistiksel anlamda ölçmek istediği kavramı olabildiğince açıklayabilme potansiyeline bakılmaktadır. Bir soruya verilen cevaba göre diğer sorular da aynı paralellikte ise, faktör analizi sayesinde bağımlılık yok edilerek mevcut 10 soru tek bir soruymuş gibi incelenecektir. İncelenemiyor ise analizde bu bozukluğu yaratan sorular tespit edilerek analizden çıkartılacak ve analize devam edilecektir. Analizden çıkartılacak sorular aynı zamanda analizin güvenilirliğini de arttıracaktır. Bu açıklamalar ölçeğin rotasyon-mobilite-sık hareketlilik bölümü için de geçerlidir. Verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek amacı ile KMO ve Bartlett's Veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığının tespiti için Bartlett testi ve KMO değeri yardımcı olmaktadır.

32 sorudan oluşan ölçeğin demografik sorular dışarıda tutularak iş tatminine ilişkin genel soruları içeren 10 maddesi ile rotasyona ilişkin genel soruları içeren 16 maddesine faktör analizi uygulanmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 3.2'de verilmiştir. KMO ve Bartlett's testine göre KMO değeri 1'e yakın olduğu için ve Bartlett testi p değeri <0,05 olduğu için veri seti faktör analizi için uygundur.

Tablo 3.2: KMO ve Bartlett's testi sonuçları.

Örnekleme Yeterliliği Ölçümü		0,859
Bartlett's Sphericity Testi	Yaklaşık Chi-Square	1078,336
	Df.	325
	Sig.	0

Faktör analizi sonunda çalışanların iş tatminini ölçen 10 ifade tek faktör altında toplanmıştır. Faktör analizi sonuçları Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Faktör analizi sonuçları.

Sorular	Özdeğer			Yükler Çıkarımı Toplamı		
	Toplam	%	%	Toplam	%	% Kümülatif
1	5,227	52,273	52,273	5,227	52,273	52,273
2	0,938	9,379	61,653			
3	0,873	8,727	70,380			
4	0,679	6,791	77,171			
5	0,600	6,000	83,172			
6	0,503	5,028	88,200			
7	0,433	4,334	92,534			
8	0,335	3,352	95,886			
9	0,238	2,380	98,266			
10	0,173	1,734	100			

Özdeğeri 1’den yüksek olan faktör sayısı 1 olduğu için analiz sonucunda tek bir faktör tespit edilmiş olup, faktör analizi ile belirlenen bu tek faktör yanıtlardaki varyansın %52,273’ünü açıklamaktadır. Scherer, Wieb, Luther ve Adams’ın 1988 yılındaki çalışmasında da belirtildiği üzere sosyal bilimlerde yapılan analizlerde 0,40-0,60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmekte olduğundan (Büyüköztürk, 2002) ölçeğin iş tatminini ölçen bölümünün ölçmeyi amaçladığı kavramları yüksek düzeyde yeterli olarak açıklayabildiği anlaşılmıştır.

Tablo 3.4’de faktör analizi işleminden önce ve faktör analizi işleminden sonra ölçeğin iş tatminine ilişkin soruların açıklanabilme oranları verilmiştir. Faktör analizi işleminden önce sorulara verilen cevaplar değerlendirilmediğinden soruların açıklanabilme oranları 1 kabul edilerek önsel sütununda yer almaktadır. Sönsal sütununda ise faktör analizi işlemi yapıldıktan sonra iş tatmini sorularının açıklanabilme oranları bulunmaktadır. Bu sütundaki değerlerin 0,3’ten düşük olması halinde soru analizden çıkartılmalıdır.

Tablo 3.4’de de görüleceği üzere bütün sorular analiz için uygunluk göstermekte, araştırılan iş tatmini olgusunu yeterince ölçtüğü değerlendirilmektedir.

Tablo 3.4: İş tatmini ölçeğinde yer alan maddelerin faktör istatistikleri.

İş Tatmin Soruları	Önsel	Sonsal
Mesleğimi severek yapıyorum.	1	0,426
Aldığım ücretten memnunum.	1	0,538
İşimin gelecek güvencesi taşıdığını düşünüyorum.	1	0,332
İşimde eğitim durumu ve tecrübe arttıkça maaşında arttığını düşünüyorum.	1	0,491
İşyerimde çalışanlar arasında uyum var.	1	0,400
İşyerimdeki çalışma koşulları ve sosyal hakları (fiziki koşullar, lojman olanaklar, ulaşım v.b. haklar) yeterli buluyorum.	1	0,540
İşyerimde terfi olanaklarını yeterli buluyorum.	1	0,677
İşyerimde takdir edilme, ödüllendirme sistemi ve geribildirim yeterli buluyorum.	1	0,635
İşyerimdeki yöneticilerimi yönetsel olarak yetenekli ve adaletli buluyorum.	1	0,657
İşyerimdeki yöneticilerimi teknik ve mesleki anlamda yeterli buluyorum.	1	0,531

Rotasyon-mobilite-sık hareketliliği ölçen 16 soruya faktör analizi yapılarak elde edilen sonuçlar Tablo 3.5’de gösterilmiştir. Çalışanların rotasyon-mobilite-sık hareketliliğini ölçen 16 soru 6 faktör altında toplanmıştır.

Tablo 3.5: Rotasyon-mobilite-sık hareketlilik ölçeği faktör sonuçları.

Sorular	İlk Özdeğer			Yükler Çıkarımı Toplamı			Rotasyon Yükleri Toplamı		
	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif	Toplam	% Varyans	% Kümülatif
1	4,064	25,400	25,400	4,064	25,400	25,400	2,282	14,265	14,265
2	1,656	10,348	35,748	1,656	10,348	35,748	2,201	13,757	28,022
3	1,418	8,865	44,612	1,418	8,865	44,612	1,911	11,942	39,964
4	1,149	7,180	51,793	1,149	7,180	51,793	1,422	8,888	48,851
5	1,067	6,668	58,460	1,067	6,668	58,460	1,354	8,464	57,315
6	1,009	6,305	64,766	1,009	6,305	64,766	1,192	7,451	64,766
7	0,860	5,376	70,142						
8	0,846	5,288	75,430						
9	0,740	4,626	80,056						
10	0,644	4,025	84,081						
11	0,583	3,641	87,722						
12	0,561	3,505	91,228						
13	0,468	2,924	94,151						
14	0,426	2,660	96,812						
15	0,322	2,012	98,824						
16	0,188	1,176	100						

Özdeğeri 1’den yüksek olan faktör sayısı 6 olduğu için analiz sonucunda 6 adet faktör tespit edilmiş olup, faktör analizi ile belirlenen bu 6 faktör yanıtlardaki varyansın %64,766’sını açıklamaktadır. Sosyal bilimlerde 0,40 ile 0,60 aralığının yeterli olduğunun kabul edilmesi nedeniyle ölçeğin iş rotasyon-mobilite-sık hareketliliğini ölçen bölümünün ölçmeyi amaçladığı kavramları yüksek düzeyde yeterli olarak açıklayabildiği anlaşılmıştır.

Tablo 3.6’da faktör analizi işleminden önce ve faktör analizi işleminden sonra ölçeğin rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe ilişkin soruların açıklanabilme oranları verilmiştir. Faktör analizi işleminden önce sorulara verilen cevaplar

değerlendirilmediğinden soruların açıklanabilme oranları 1 kabul edilerek önsel sütununda yer almaktadır. Sonsal sütununda ise faktör analizi işlemi yapıldıktan sonra rotasyon-mobilite-sık hareketlilik sorularının açıklanabilme oranları bulunmaktadır. Bu sütundaki değerlerin 0,3'ten düşük olması halinde soru analizden çıkartılmalıdır.

Tablo 3.6: Rotasyon-mobilite-sık hareketlilik ölçeğinde yer alan maddelerin faktör istatistikleri.

Rotasyon-Mobilite-Sık Hareketlilik Soruları	Önsel	Sonsal
Görev yerim her an değişebilir endişesi taşıyorum.	1	0,560
Görev yeri değişikliği kararlarında üst yönetimin objektifliği	1	0,694
Görev yeri değişikliğinin yararlı olduğuna inanıyorum.	1	0,763
Görev yeri değişikliği işyerimde çok sık oluyor.	1	0,582
Görev yeri değişikliği kararlarında personel fikrini alma...	1	0,576
Görev yerimi değiştirmeyi çoğu zaman düşünüyorum.	1	0,780
Görev yeri değişikliği kararı genellikle kim tarafından belirlenir	1	0,490
Yönetimin yaptığı görev yeri değişikliklerinin sebebi...	1	0,469
Görev yerimi değiştirmek istememin sebebi...	1	0,712
Çalıştığım süre içerisinde görev yerim değişti.	1	0,621
Çalışma hayatım boyunca birden fazla olarak görev yerim değişti.	1	0,714
Ne kadarlık periyotlarla görev yeri değişikliğine tabi tutuldunuz?	1	0,494
Görev değişikliği sonucu nasıl bir pozisyona geçildi	1	0,733
Görev değişikliği sonucu maaşımda nasıl bir değişiklik oldu	1	0,713
Görev yerim değiştikten sonra başarımda artış düşüncesi	1	0,736
Görev yerimin değişmesinden memnunum.	1	0,726

Faktör analizinde aynı olguyu ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında genellikle; maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin 0,3'den büyük olması, tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörde ise düşük yük değerine sahip olması, herhangi bir değişkende ilişkili değişkeni ifade eden ortak faktör varyansının büyük olması dikkat edilmesi gereken ölçütlerdir.

Tablo 3.7'de görüleceği üzere ilk faktörde yüklenen 3 madde 10, 13 ve 14'üncü sorulardır. Bu maddeler, anketin hazırlanması aşamasında görev yeri değişikliği sonucu pozisyon ve maaşta oluşan değişimi ölçen maddelerdir. Bu nedenle, bu faktör boyutu, "Görev Yeri Değişikliği Sonucu Pozisyon ve Maaş Algısı" olarak isimlendirilmiştir.

İkinci faktörde yer alan 2, 3, 5, 15 ve 16'ncı sorular çalışan üzerinde oluşan rotasyon-mobilite-sık hareketlilik algısını ölçmeye yarayan sorular olduğundan hareketle bu faktör boyutuna “Görev Yeri Değişikliği Sonucu Oluşan Algı” adı verilmiştir.

Üçüncü faktörde yer alan 1, 4, 7 ve 8'inci sorular çalışan üzerinde oluşan rotasyon-mobilite-sık hareketlilik endişesini ölçmeye yarayan sorular olduğundan hareketle bu faktör boyutuna “Görev Yeri Değişikliğinin Nasıl Oluştığı Algısı” adı verilmiştir.

Dördüncü faktörde yer alan 6'ncı soru görev yeri değiştirmek istenip istenmediğini ölçen ifade olduğundan bu faktör boyutuna “Görev Yeri Değişikliği İsteği” adı verilmiştir.

Beşinci faktörde yüklenen 11'nci soru görev yeri değişikliğinin yapılma sıklığını ölçmeye yarayan bir ölçüm sorusudur. Yine aynı faktör boyutunda yüklenen 12'nci soru görev yeri değişikliğinin periyotlarını ve aralığını ölçmeye yarayan bir madde olduğundan bu faktöre “Görev Yeri Değişikliğinin Sıklığı ve Periyodu” adı verilmiştir.

Altıncı faktörde yüklenen 9 numaralı soru görev yerini değiştirmek isteyenleri açıkladığından bu faktöre “Görev Yeri Değişikliği İsteğinin Nedeni” adı verilmiştir.

Tablo 3.7’de de görüleceği üzere bütün sorular analiz için uygunluk göstermekte, araştırılan rotasyon-mobilite-sık hareketlilik olgusunu yeterince ölçtüğü değerlendirilmektedir.

Tablo 3.7: Rotasyon-mobilite-sık hareketlilik ölçeğindeki maddelerin hangi faktör boyutlarına ait olduğuna ilişkin istatistikler.

Rotasyon-Mobilite-Sık Hareketlilik Soruları	1	2	3	4	5	6
Görev yerim her an değişebilir endişesi taşıyorum.	0,245	-0,334	0,448	0,174	-0,323	0,229
Görev yeri değişikliği kararlarında üst yönetimin objektif olduğuna inanıyorum.	-0,049	0,803	-0,075	-0,181	-0,057	0,063
Görev yeri değişikliğinin yararlı olduğuna inanıyorum.	-0,038	0,832	-0,124	0,212	0,060	-0,064
Görev yeri değişikliği işyerimde çok sık oluyor.	0,219	-0,139	0,653	0,083	-0,205	0,199
Yönetim aldığı görev yeri değişikliği kararlarında benim fikirlerime de önem verir.	-0,052	0,552	-0,104	-0,454	0,003	0,227
Görev yerimi değiştirmeyi çoğu zaman düşünüyorum.	0,034	-0,010	0,089	0,875	0,006	0,065
Görev yeri değişikliği kararı genellikle kim tarafından belirlenir.	0,306	-0,031	0,611	-0,045	0,138	-0,025
Yönetimin yaptığı görev yeri değişikliklerinin sebebi...	0,043	-0,240	0,493	0,319	-0,190	-0,170
Görev yerimi değiştirmek istememin sebebi...	-0,108	0,066	0,003	-0,004	0,074	0,831
Çalıştığım süre içerisinde görev yerim değişti.	0,156	-0,005	-0,768	-0,024	-0,042	0,067
Çalışma hayatım boyunca birden fazla olarak görev yerim değişti.	0,094	0,080	-0,071	-0,030	0,812	0,184
Ne kadarlık periyotlarla görev yeri değişikliğine tabi tutulduunuz?	-0,352	-0,097	0,012	0,019	0,581	-0,151
Görev değişikliği sonucu nasıl bir pozisyona geçildi.	0,834	-0,027	0,148	0,007	-0,051	-0,113
Görev değişikliği sonucu maaşımda nasıl bir değişiklik oldu.	0,836	-0,049	0,086	0,017	-0,022	-0,061
Görev yerim değiştikten sonra başarımda bir artış olduğuna inanıyorum.	-0,490	0,420	-0,039	-0,369	0,258	-0,339
Görev yerimin değişmesinden memnunum.	-0,517	0,411	-0,044	-0,304	0,268	-0,352

3.3.4 Bulgular

3.3.4.1 Tüm katılımcıların demografik özellikleri

Ankete katılan tüm katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 3.8’de verilmiştir.

Tablo 3.8: Araştırmaya katılanların demografik özellikleri.

Demografik Özellikler		n	%
Cinsiyet	Erkek	148	52,3
	Kadın	135	47,7
	Toplam	283	100
Yaş	24 yaş ve altı	6	2,1
	25-34 yaş arası	94	33,2
	35-44 yaş arası	131	46,3
	45-54 yaş arası	41	14,5
	55 yaş ve üstü	11	3,9
	Toplam	283	100
Medeni Durum	Evli	192	67,8
	Evli olmayan	91	32,2
	Toplam	283	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	15	5,3
	Lise	70	24,7
	Yüksekokul	40	14,1
	Lisans	115	40,6
	Yükseklisans	33	11,7
	Doktora	10	3,5
	Toplam	283	100
Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	1 yıldan az	2	0,7
	1-3 yıl	5	1,8
	3-5 yıl	18	6,4
	6-10 yıl	75	26,5
	11-15 yıl	62	21,9
	16-20 yıl	61	21,6
	20 yıl ve üstü	60	21,2
	Toplam	283	100
Aylık Ücretiniz/Maaşınız	0-1000 tl arası	1	0,4
	1000-2000 tl arası	92	32,5
	2000-3000 tl arası	137	48,4
	3000-4000 tl arası	48	17,0
	4000 tl ve üzeri	5	1,8
	Toplam	283	100

Ankete katılanların demografik özelliklerine göre dağılımı incelendiğinde; anketin %52,3 erkek personele, % 47,7 kadın personele uygulandığı tespit edilmiştir.

Yüzdelik oranda bakıldığında yaklaşık olarak eşit sayıda kadın ve erkek çalışana uygulandığı görülmektedir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumuna göre dağılımlarına bakılacak olursa, personelin %40,6'sı Lisans mezunu iken bunu %24,7 ile Lise mezunları takip etmektedir. Yüksekokul, Yüksek lisans, Doktora ve İlköğretim mezunlarının sayısı ise en az düzeyde çıkmıştır.

Katılımcıların %46,3'ü 35-44 yaş aralığında iken %33,2'si 25-34 yaş aralığında yer almaktadır. Bu da araştırmanın yapıldığı kurumun daha çok genç personel istihdam ettiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılanların %26,5'i aynı kurumda 6-10 yıl arası, %21,9'u 11-15 yıl arası, %21,6'sı 16-20 yıl arası, %21,2'si ise 20 yıl ve üstü çalışmaktadır. Bu durumda, söz konusu kurumda işgören devir hızının düşük olduğu sonucunu göstermektedir.

Anketi cevaplayanların %48,4'ü ücret-maaş düzeyi olarak 2000-3000 TL arası cevabını vermiş olup, bunu %32,5 ile 1000-2000 TL arası cevabını verenler takip etmektedir. Maliye Bakanlığının 2013 yılı verilerine bakılacak olursa araştırmaya konu olan kurum ücretlerinin ülkemiz kamu sektörü ücret düzeylerinin üzerinde olduğu görülecektir. Söz konusu durum, Kamu İktisadi Teşebbüslerinde çalışanların sözleşmeli statüde olmasından ve sözleşme ücretlerinin kadrolu devlet memurlarına oranla yüksek olmasından kaynaklanmaktadır.

3.3.4.2 Görev yeri değişikliğine göre demografik özellikler

Görev yeri değişikliği yapma durumuna göre katılımcıların demografik bilgileri Tablo 3.9'da verilmiştir.

Tablo 3.9: Görev yeri değişikliği yapıp yapmama durumuna göre personelin demografik özellikleri.

Demografik Özellikler		Rotasyon Yapanlar		Rotasyon Yapmayanlar	
		n	%	n	%
Cinsiyet	Erkek	117	53,4	31	48,4
	Kadın	102	46,6	33	51,6
	Toplam	219	100	64	100
Yaş	24 yaş ve altı	1	0,5	5	7,8
	25-34 yaş arası	67	30,6	27	42,2
	35-44 yaş arası	106	48,4	25	39,1
	45-54 yaş arası	37	16,9	4	6,3
	55 yaş ve üstü	8	3,7	3	4,7
	Toplam	219	100	64	100
Medeni Durum	Evli	153	69,9	39	60,9
	Evli olmayan	66	30,1	25	39,1
	Toplam	219	100	64	100
Eğitim Durumu	İlköğretim	13	5,9	2	3,1
	Lise	57	26	13	20,3
	Yüksekokul	32	14,6	8	12,5
	Lisans	88	40,2	27	42,2
	Yükseklisans	23	10,5	10	15,6
	Doktora	6	2,7	4	6,3
	Toplam	219	100	64	100
Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi	1 yıldan az	-	-	2	3,1
	1-3 yıl	-	-	5	7,8
	3-5 yıl	8	3,7	10	15,6
	6-10 yıl	55	25,1	20	31,3
	11-15 yıl	53	24,2	9	14,1
	16-20 yıl	50	22,8	11	17,2
	20 yıl ve üstü	53	24,2	7	10,9
	Toplam	219	100	64	100
Aylık Ücretiniz/Maaşınız	0-1000 tl arası	-	-	1	1,6
	1000-2000 tl	75	34,2	17	26,6
	2000-3000 tl	105	47,9	32	50
	3000-4000 tl	36	16,4	12	18,8
	4000 tl ve üzeri	3	1,4	2	3,1
	Toplam	219	100	64	100

Anketin C Bölümü (Rotasyon-Mobilité-Sık Hareketlilik Ölçüm Soruları) içerisinde yer alan 10. soru (Çalıştığım süre içerisinde görev yerim değişti) sorusuna evet cevabı veren katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde;

Araştırmaya katılan 283 katılımcının 219'u rotasyona tabi tutulmuştur. Yüzdesel olarak katılımcıların %77,3'ü görev yeri değişikliğine tabi tutulmuştur.

Görev yeri değişikliğine tabi tutulan personelin %53,4'ünün erkek, %46,6'sının kadın personel olduğu tespit edilmiştir. Dağılımın dengeli bir yapı sergilediği görülmektedir.

Tablo 3.8 ile Tablo 3.9'un karşılaştırmalı analizi yapıldığında;

Görev yeri değişikliğine tabi tutulan personelin yaş profillerine göre 24 yaşın altındaki toplam 6 personelin 1'i (%16,6), 25-34 yaş aralığındaki toplam 94 personelin 67'si (%71,3), 35-44 yaş aralığındaki 131 personelin 106'sı (%81), 45-54 yaş aralığındaki 41 personelin 37'si (%90) ve 55 yaş üstü toplam 11 personelin 8'si (%72,7) çalıştıkları kurum içerisinde en az bir defa görev yeri değişikliğine tabi tutulmuştur. Kurumda belirli bir rotasyon uygulamasının olduğu görülmektedir.

Eğitim durumuna göre görev yeri değişikliği yapan ve yapmayanların orantısal karşılaştırmasında, ilköğretim mezunu 15 personelin 13'ü (%86,6), lise mezunu 70 personelin 57'si (%81,4), yüksekokul mezunu 40 personelin 32'si (%80), lisans mezunu 115 personelin 88'i (%76,5), yüksek lisans mezunu 33 personelin 23'ü (%69,7), doktora mezunu 10 personelin 6'sının (%60) görev yeri değişikliğine tabi tutulduğu görülmektedir.

Kurumdaki toplam hizmet süresine göre görev yeri değişikliği yapan ve yapmayanların orantısal karşılaştırmasında; kurumdaki hizmet süresi 1 yıldan az olan 2 personelden hiçbiri, 1-3 yıl arası olan 5 personelden hiçbiri, 3-5 yıl arası olan 18 personelden 8'i (%44,4), 6-10 yıl arası olan 75 personelden 55'i (%73,3), 11-15 yıl arası olan 62 personelden 53'ü (%85,5), 16-20 yıl arası olan 61 personelden 50'si (%82), 20 yıl üstü olan 60 personelden 53'ünün (%88,3) görev yeri değişikliğine tabi tutulduğu tespit edilmiştir. Bu durumda kurumun görev yeri değişikliği uygulamasında dengeli bir politika sergilediği, kurumdaki toplam hizmet süresinin artışına paralel olarak personeline rotasyon uyguladığı görülmektedir.

Aldıkları ücret düzeylerine göre görev yeri değişikliği yapan ve yapmayan personelin orantısal karşılaştırılmasında; 0-1000 TL maaş alan 1 personelden hiçbiri, 1000-2000 TL maaş alan 92 personelden 75'i (%81,5), 2000-3000 TL arası maaş alan 137 personelden 105'i (%76,6), 3000-4000 TL arası maaş alan 48 personelden 36'sı (%75), 4000 TL üzeri maaş alan 5 personelden 3'ünün (%60) görev yeri değişikliğine tabi tutulduğu tespit edilmiştir.

3.3.4.3 İş tatmin ölçeğinin değerlendirilmesi

Bu bölümde katılımcıların iş tatmin anketinde bulunan sorulara verdikleri cevaplar görev yeri değişikliğine tabi tutulma veya tutulmamalarına göre ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçlar aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

“Mesleğimi severek yapıyorum” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.10’da görülmektedir. Buna göre; görev yeri değişikliğine tabi tutulan personelden bu soruya katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vererek mesleğini yapmaktan tatmin duyanların oranı %45,2, rotasyona tabi tutulmayan personelden “mesleğimi severek yapıyorum” sorusuna katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vererek mesleğini sevenlerin oranı %67,2’dir.

Rotasyon-sık hareketlilik-mobilite uygulamalarına tabi tutulan çalışanlar ile bu uygulamalara tabi tutulmayan çalışanlar arasında bu soruya verilen cevaplarda yüzdesel olarak belirgin bir farklılık göze çarpmaktadır. Ölçeğin açıklamasında da belirtildiği üzere içsel genel doyumu ölçen 5 sorudan biri olan bu soruya her iki grubun verdiği cevapların yoğunluğu incelenecek olursa görev yeri değişikliği uygulanan personelin mesleğini severek yapma duygusunun rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulmayan personele oranla görece düşük olduğu, rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin işinden memnuniyet duymadığı sonucuna ulaşılabacaktır. Bu da rotasyon-sık hareketlilik-mobilitenin mesleğini severek yapma duygusu üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunduğunu göz önüne sermektedir.

Tablo 3.10: Mesleği yapmaktan duyulan tatminin analizi.

			Mesleğimi severek yapıyorum.					Toplam
			Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti	Evet	n	22	61	37	65	34	219
		%	10%	27,9%	16,9%	29,7%	15,5%	100%
	Hayır	n	0	10	11	31	12	64
		%	0%	15,9%	17,2%	48,4%	18,8%	100%
Toplam		n	22	71	48	96	46	283
		%	7,8%	25,1%	17,0%	33,9%	16,3%	100%

“Aldığım ücretten memnunum” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.11’de görülmektedir. Buna göre; görev yeri değişikliğine tabi tutulan personelden bu soruya katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vererek aldığı ücretten tatmin duyanların oranı %39,3, rotasyona tabi tutulmayan personelden bu soruya katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum cevabı vererek aldığı ücretten tatmin duyanların oranı %46,9’dur.

Dışsal genel doyumunu ölçen 5 sorudan biri olan bu soruya her iki grubun verdiği cevapların yoğunluğu incelenecek olursa görev yeri değişikliği uygulanan personelin aldığı ücretten duyduğu memnuniyetin rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulmayan personele oranla görece düşük olduğu, rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin maaşından memnuniyet duymadığı sonucuna ulaşılacaktır. Bu da rotasyon-sık hareketlilik-mobilitenin alınan ücretten memnun olma duygusu üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunduğunu göz önüne sermektedir.

Tablo 3.11: Alınan ücretten duyulan tatminin analizi.

			Aldığım ücretten memnunum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	25	76	32	67	19	219
		%	11,4%	34,7%	14,6%	30,6%	8,7%	100%
	Hayır	n	8	17	9	21	9	64
		%	12,5%	26,6%	14,1%	32,8%	14,1%	100.0%
Toplam		n	33	93	41	88	28	283
		%	11.7%	32,9%	14,5%	31,1%	9,9%	100%

Rotasyon-sık hareketlilik-mobilite uygulamalarına tabi tutulan çalışanlar ile bu uygulamalara tabi tutulmayan çalışanlar arasında “İşimin gelecek güvencesi taşıdığını düşünüyorum” sorusuna verilen cevaplarda Tablo 3.12’de görüleceği üzere yüzdesel olarak belirgin bir farklılık göze çarpmaktadır. Ölçeğin açıklamasında da belirtildiği üzere içsel genel doyumunu ölçen 5 sorudan biri olan bu soruya her iki grubun verdiği cevapların yoğunluğu incelenecek olursa görev yeri değişikliği uygulanan personelin yapılan işin gelecek güvencesi taşımadığı

düşüncelerinin rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulmayan personele oranla görece yüksek olduğu, rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin mesleklerinin gelecek güvencesi taşımadığı duygusuna sahip oldukları sonucuna ulaşılacaktır. Bu da rotasyon-sık hareketlilik-mobilitenin çalışanlar arasında gelecek kaygısı oluşturduğu, güven duygularını zedelediğini göstermektedir.

İş tatmini kuramlarından en fazla bilinen ve araştırmalarda referans olarak alınan Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramında da belirtildiği üzere insan gereksinimleri fizyolojik, güvenlik, sosyal, saygınlık ve kendini gerçekleştirme olmak üzere beş kategoriye ayrılmaktadır. İnsan; en alttaki gereksinim olan fizyolojik gereksinimlerden başlayarak bu beş kategoride sırasıyla kendini doyuma ulaştırmaya çalışacaktır. Maslow'un kuramında da görüleceği üzere yemek, içmek, barınmak gibi fizyolojik ihtiyaçlar tatmin edildikten sonra tatmin edilmeye çalışan sıradaki ihtiyaç güvenlik ihtiyacıdır. İşgörenler, mesleğinin kendisine ekonomik ve sosyal güvenliği sağlayacak unsurları içermesini istemektedir.

Bu bağlamda; "İşimin gelecek güvencesi taşıdığını düşünüyorum" sorusuna kurum içerisinde rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan çalışanların rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulmayan çalışanlara göre görece olarak daha fazla olumsuz cevap verdikleri, bunun da çalışmanın önemli bulgularından biri olduğu düşünülmektedir. Çalışmanın başında da belirtildiği üzere örgütün; çalışanlar üzerinde uyguladıkları politikaları, çalışanların iş tatminlerine ne derece etkileri olacağını düşünerek vermediği görülmektedir.

Tablo 3.12: İşin gelecek güvencesi taşıması düşüncesinin analizi.

			İşimin gelecek güvencesi taşıdığını düşünüyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	31	58	24	77	29	219
		%	14,2%	26,5%	11%	35,2%	13,2%	100%
	Hayır	n	3	10	8	36	7	64
		%	4,7%	15,6%	12,5%	56,3%	10,9%	100%
Toplam		n	34	68	32	113	36	282
		%	12%	24%	11,3%	39,9%	12,7%	100%

“İşimde eğitim durumu ve tecrübe arttıkça maaşında arttığını düşünüyorum” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.13’de görülmektedir.

Tablo 3.13: Eğitim ve deneyim artışına göre maaşında artacağı düşüncesinin analizi.

			İşimde eğitim durumu ve tecrübe arttıkça maaşında arttığını düşünüyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	58	67	11	60	23	219
		%	26,6%	30,6%	5%	27,4%	10,5%	100%
	Hayır	n	16	19	8	15	6	64
		%	25%	29,7%	12,5%	23,4%	9,4%	100%
Toplam		n	74	86	19	75	29	283
		%	26,1%	30,4%	6,7%	26,5%	10,2%	100%

“İşyerimde çalışanlar arasında uyum var.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.14’de görülmektedir.

Tablo 3.14: Çalışanlar arasında uyum olduğu düşüncesinin analizi.

			İşyerimde çalışanlar arasında uyum var.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	20	59	39	86	15	219
		%	9,1%	26,9%	17,8%	39,3%	6,8%	100%
	Hayır	n	2	8	20	30	4	64
		%	3,1%	12,5%	31,3%	46,9%	6,3%	100%
Toplam		%	22	67	59	116	19	283
		n	7,8%	23,7%	20,8%	41%	6,7%	100%

Çalışma hayatları boyunca en az bir defa görev yeri değişikliğine tabi tutulmuş personelin, çalışma koşulları ve örgütün sağladığı sosyal hakları diğer personele göre görece daha fazla yetersiz bulmakta olduğu sonucu Tablo 3.15’de görülmektedir.

Tablo 3.15: Çalışma koşulları ve sosyal hakları yeterli bulma düşüncesinin analizi.

			İşyerimdeki çalışma koşulları ve sosyal hakları (fiziki koşullar, lojman olanakları, ulaşım v.b. haklar) yeterli buluyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	45	91	25	48	10	219
		%	20,5%	41,6%	11,4%	21,9%	4,6%	100%
	Hayır	n	10	16	14	21	3	64
		%	15,5%	25%	21,9%	32,8%	4,7%	100%
Toplam		n	55	107	39	69	13	281
		%	19,4%	37,8%	13,8%	24,4%	4,6%	100%

Çalışma hayatları boyunca en az bir defa görev yeri değişikliğine tabi tutulmuş personelin, örgütün sağladığı terfi olanaklarını diğer personele göre görece daha fazla yetersiz bulduğu sonucu Tablo 3.16’da görülmektedir.

Tablo 3.16: Terfi olanaklarını yeterli bulma düşüncesinin analizi.

			İşyerimde terfi olanaklarını yeterli buluyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	60	88	17	41	13	219
		%	27,4%	40,2%	7,8%	18,7%	5,9%	100%
	Hayır	n	20	14	8	21	1	64
		%	31,3%	21,9%	12,5%	32,8%	1,6%	100%
Toplam		n	80	102	25	62	14	283
		%	28,3%	36%	8,8%	21,9%	4,9%	100%

“İşyerimde takdir edilme, ödüllendirme sistemi ve geribildirim yeterli buluyorum” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.17’de görülmektedir.

Buna göre; çalışma hayatları boyunca en az bir defa görev yeri değişikliğine tabi tutulmuş personel, örgütün ödüllendirme ve geri bildirim sistemini diğer personele göre görece daha fazla yetersiz bulmaktadır.

Tablo 3.17: Ödüllendirme ve geri bildirim yeterli bulma düşüncesinin analizi.

			İşyerimde takdir edilme, ödüllendirme sistemi ve geribildirim yeterli buluyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	74	85	18	31	11	219
		%	33,8%	38,8%	8,2%	14,2%	5%	100%
	Hayır	n	13	21	13	13	4	64
		%	20,3%	32,8%	20,3%	20,3%	6,3%	100%
Toplam		n	87	106	31	44	15	283
		%	30,7%	37,5%	11,0%	15,5%	5,3%	100%

“İşyerimdeki yöneticilerimi yönetsel olarak yetenekli ve adaletli buluyorum.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.18’de görülmektedir. Çalışma hayatları boyunca en az bir defa görev yeri değişikliğine tabi tutulmuş personelle bu uygulamalarla hiç karşılaşmamış işgörenler birlikte değerlendirildiğinde her iki grubunda yöneticilerini yönetsel anlamda yetersiz bulduğu görülmektedir.

Tablo 3.18: Yöneticileri yönetsel anlamda yeterli bulma durumunun analizi.

			İşyerimdeki yöneticilerimi yönetsel olarak yetenekli ve adaletli buluyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	41	75	31	58	14	219
		%	18,7%	34,2%	14,2%	26,5%	6,4%	100%
	Hayır	n	9	19	18	15	3	64
		%	14,1%	29,7%	28,1%	23,4%	4,7%	100%
Toplam		n	50	94	49	73	17	283
		%	17,7%	33,2%	17,3%	25,8%	6,0%	100%

“İşyerimdeki yöneticilerimi teknik ve mesleki anlamda yeterli buluyorum.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.19’da görülmektedir.

Tablo 3.19: Yöneticileri teknik ve mesleki anlamda yeterli bulma düşüncesinin analizi.

			İşyerimdeki yöneticilerimi teknik ve mesleki anlamda yeterli buluyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	33	47	46	74	19	219
		%	15,1%	21,5%	21,0%	33,8%	8,7%	100%
	Hayır	n	6	10	24	19	5	64
		%	9,4%	15,6%	37,5%	29,7%	7,8%	100%
Toplam		n	39	57	70	93	24	283
		%	13,8%	20,1%	24,7%	32,9%	8,5%	100%

3.3.4.4 Rotasyon ölçeğinin değerlendirilmesi

“Görev yerim her an değişebilir endişesi taşıyorum.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.20’de görülmektedir.

Analiz sonucunda çalışma hayatları boyunca en az bir defa görev yeri değişikliğine tabi tutulmuş personelin, her an yeni bir rotasyona tabi tutulacağı ve tekrar mevki, pozisyon veya görevlerinin değişeceği endişesi taşıdıkları görülmüştür.

Tablo 3.20: Görev yerinin değişmesi endişesi taşıma durumunun analizi.

			Görev yerim her an değişebilir endişesi taşıyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	26	60	15	80	38	219
		%	11,9%	27,4%	6,8%	36,5%	17,4%	100%
	Hayır	n	14	22	15	8	5	64
		%	21,9%	34,4%	23,4%	12,5%	7,8%	100%
Toplam		n	40	82	30	88	43	283
		%	14,1%	29%	10,6%	31,1%	15,2%	100%

“Görev yeri değişikliği kararlarında üst yönetimin objektif olduğuna inanıyorum.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.21’de görülmektedir. Her iki grupta da rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamalarında örgüt yönetiminin objektif olmadığı görüşünün ağırlık kazandığı görülmektedir.

Çalışma hayatları boyunca en az bir defa görev yeri değişikliğine tabi tutulmuş personel, örgütün bu uygulamaları objektif uygulamadığı düşüncesine diğer personele göre görece daha fazla sahiptirler.

Tablo 3.21: Görev yeri değişikliği kararlarında yönetimin objektifliği analizi.

			Görev yeri değişikliği kararlarında üst yönetimin objektif olduğuna inanıyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	59	71	28	43	18	219
		%	26,9%	32,4%	12,8%	19,6%	8,2%	100%
	Hayır	n	9	20	19	10	6	64
		%	14,1%	31,3%	29,7%	15,6%	9,4%	100,0%
Toplam		n	68	91	47	53	24	283
		%	24%	32,2%	16,6%	18,7%	8,5%	100%

“Görev yeri değişikliğinin yararlı olduğuna inanıyorum.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.22’de görülmektedir.

Tablo 3.22: Görev yeri değişikliğinin yararlılığı düşüncesinin analizi.

			Görev yeri değişikliğinin yararlı olduğuna inanıyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	35	76	30	55	23	219
		%	16%	34,7%	13,7%	25,1%	10,5%	100%
	Hayır	n	10	14	14	19	7	64
		%	15,6%	21,9%	21,9%	29,7%	10,9%	100%
Toplam		n	45	90	44	74	30	283
		%	15,9%	31,8%	15,5%	26,1%	10,6%	100%

“Görev yeri değişikliği işyerimde çok sık oluyor.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.23’de görülmektedir.

Analiz sonucunda çalışma hayatları boyunca en az bir defa rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamasına tabi tutulan çalışanlar, bu uygulamalara tabi tutulmayan işgörenlere nazaran görev yeri değişikliği uygulamalarının işyerinde çok fazla olduğu düşüncesine daha yüksek oranda sahiptirler. Algıda seçiciliğin bu düşünceye katkısının büyük olduğu düşünülmektedir.

Tablo 3.23: Görev yeri değişikliğinin sık uygulandığı düşüncesinin analizi.

			Görev yeri değişikliği işyerimde çok sık oluyor.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	13	66	28	86	26	219
		%	5,9%	30,1%	12,8%	39,3%	11,9%	100%
	Hayır	n	10	27	15	12	0	64
		%	15,6%	42,2%	23,4%	18,8%	0%	100%
Toplam		n	23	93	43	98	26	283
		%	8,1%	32,9%	15,2%	34,6%	9,2%	100%

“Yönetim aldığı görev yeri değişikliği kararlarında benim fikirlerime de önem verir.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.24’de görülmektedir.

Her iki grupta, rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamalarında işgörenlerin fikirlerine önem verilmediğini düşünmektedir. İş tatmini çalışmalarında; işgörenlerin kendilerini örgütün bir parçası olarak görerek işlerinden duydukları tatminin artacağı, bu bağlamda da işgörenlerin fikir ve önerilerinin dikkate alınması gerektiği belirlenmiştir.

Tablo 3.24: Görev yeri değişikliği kararlarında personelin fikirlerine önem verilmesi.

			Yönetim aldığı görev yeri değişikliği kararlarında benim fikirlerime de önem verir					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	87	64	22	40	6	219
		%	39,7%	29,2%	10%	18,3%	2,7%	100%
	Hayır	n	11	29	12	8	4	64
		%	17,2%	45,3%	18,8%	12,5%	6,3%	100%
Toplam		n	98	93	34	48	10	283
		%	34,6%	32,9%	12%	17%	3,5%	100%

“Görev yerimi değiştirmeyi çoğu zaman düşünüyorum.” sorusuna ankete katılanlar tarafından verilen cevapların sonuçları Tablo 3.25’de görülmektedir.

Tablo 3.25: Görev yeri değiştirme isteğinin analizi.

			Görev yerimi değiştirmeyi çoğu zaman düşünüyorum.					Toplam
			Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
Görev yerim değişti.	Evet	n	38	59	41	46	35	219
		%	17,4%	26,9%	18,7%	21%	16,0%	100%
	Hayır	n	13	15	15	16	5	64
		%	20,3%	23,4%	23,4%	25%	7,8%	100%
Toplam		n	51	74	56	62	40	283
		%	18%	26,1%	19,8%	21,9%	14,1%	100%

Tablo 3.26’da görüleceği üzere; görev yeri değişikliğine tabi olanların görev yeri değişikliği kararına %14,6’sı kendi karar vermekte, %8,7’sinin ilk amiri, %21,9’unun müdürü, %11,9’unun karşılıklı görüşmelerle, %42,9’unun insan kaynakları bölümü karar vermektedir.

Görev yeri değişikliği yapmayanların rotasyon kararına kimin karar verdiği yönündeki düşünceleri ise şöyledir: %28,1’inin kendi, %14,1’inin ilk amiri, %32,8’inin müdürü, %3,1’inin karşılıklı görüşmelerle, %21,9’unun ise insan kaynakları bölümü.

Tablo 3.26: Görev yeri değişikliğine kimin karar verdiği düşüncesinin analizi.

		Rotasyon Yapanlar		Rotasyon Yapmayanlar	
		n	%	n	%
Görev yeri değişikliği kararı genellikle	Kendi isteğime bağlıdır.	32	14,6	18	28,1
	İlk amirim karar verir.	19	8,7	9	14,1
	Müdürüm karar verir.	48	21,9	21	32,8
	Karşılıklı görüşmelerde	26	11,9	2	3,1
	İnsan Kaynakları Bölümü karar	94	42,9	14	21,9
	Toplam	219	100	64	100

Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin bu uygulamalarla örgütün çalışanını bir nevi cezalandırdığını düşündükleri Tablo 3.27'nin analizi sonucunda görülmektedir. Bu bağlamda söz konusu uygulamalara tabi tutulan çalışanların iş tatminlerinin rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamalarından olumsuz biçimde etkilendiği, kendilerini dışlanmış ve cezalandırılmış olarak hissettikleri görülmektedir.

Tablo 3.27: Yönetimin görev yeri değişikliği uygulama nedenleri.

		Rotasyon Yapanlar		Rotasyon Yapmayanlar	
		n	%	n	%
Yönetimin yaptığı görev yeri değişikliklerinin sebebi genellikle	Yönetimin personelin işindeki tatminsizliği azaltmak istemesi.	9	4,1	17	26,6
	Yönetimin personeline farklı birimlerdeki işleride öğretmek istemesi.	26	11,9	14	21,9
	Yönetimin farklı bölümler/birimler oluşturması veya kapatması.	62	28,3	14	21,9
	Yönetimin görev yeri değişikliğini bir ödül olarak uygulaması.	3	1,4	-	-
	Yönetimin görev yeri değişikliğini bir cezalandırma olarak uygulaması.	90	41,1	16	25
	Diğer (lütfen belirtiniz)	29	13,2	3	4,7
	Toplam	219	100	64	100

Çalışma hayatları boyunca en az bir defa görev yeri değişikliği yapan 219 işgörenin 29'una göre yönetimin yaptığı görev yeri değişikliklerinin sebebi Tablo 3.28'de verilmiştir.

Tablo 3.28: Rotasyon uygulananlara göre yönetimin diğer rotasyon uygulama nedenleri.

Diğer nedenler	n
Atama (zorunluluk)	16
Ayrımcılık, ötekileştirme, siyasi nedenler	6
Görev süresinin dolması	1
İşine gerekli önemi vermemek	1
Ne maksatla yaptıklarını bilmiyorum	1
Başkasına menfaat sağlamak düşüncesi	1
Personel yetersizliği	3

Çalışma hayatları boyunca hiçbir şekilde görev yeri değişikliğine tabi tutulmayan 64 işgörenin 3'üne göre yönetimin yaptığı görev yeri değişikliklerinin sebebi Tablo 3.29'da verilmiştir.

Tablo 3.29: Rotasyon uygulanmayanlara göre yönetimin diğer rotasyon uygulama nedenleri.

Diğer nedenler	n
Başarısızlık veya başarılı olmak	1
Rutin tayin	1
Siyasi görüş	1

Tablo 3.30'da görüleceği üzere görev yeri değişikliği yapanların % 26,6'sının görev yerini değiştirmek istemesinin sebebi aynı işi yapmaktan sıkılıp memnun olmamaları, %19,3'ünün yöneticilerle anlaşamaması, %1,8'inin iş yerindeki çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması, %18,3'ünün farklı işleri öğrenmek, uzmanlığını artırmak istemesi, %4,6'sının farklı insanlarla tanışmak istemesi, %18,3'ünün evine yakın bir yerde çalışmak istemesidir, %11'i ise diğer nedenleri belirtmiştir. Bu diğer nedenler ise Tablo 3.31'deki gibidir.

Yine Tablo 3.30'da görüleceği üzere görev yeri değişikliği yapmayanların %17,4'ünün görev yerini değiştirmek istemesinin sebebi aynı işi yapmaktan sıkılıp memnun olmamaları, %4,3'ünün yöneticilerle anlaşamaması, %4,3'ünün iş yerindeki çalışma arkadaşlarıyla anlaşamaması, %39,1'inin farklı işleri öğrenmek, uzmanlığını artırmak istemesi, %17,4'ünün farklı insanlarla tanışmak istemesi, %13'ünün evine yakın bir yerde çalışmak istemesidir. %4,3'ü (1 kişi) ise diğer nedenleri belirtmiştir. Bu diğer neden ise işyerinde eşit iş dağılımı yapılmadığı düşüncesidir.

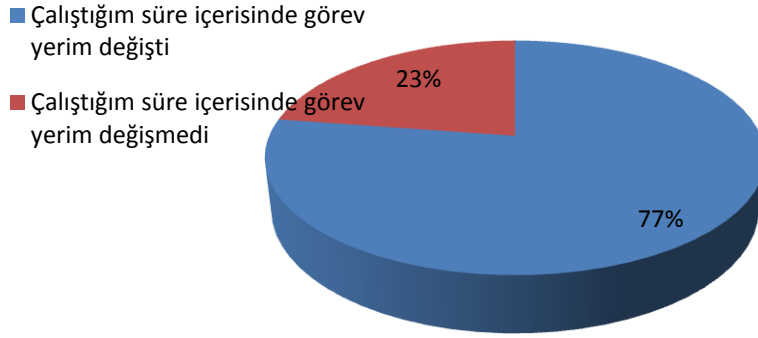
Tablo 3.30: Görev yerini değiştirme isteği nedenlerinin dağılımı.

		Rotasyon Yapanlar		Rotasyon Yapmayanlar	
		n	%	n	%
Görev yerimi değiştirmek istememin sebebi	Aynı işi yapmaktan sıkıldım, işimden memnun değilim.	29	26,6	4	17,4
	İşyerinde yöneticilerle anlaşamıyorum.	21	19,3	1	4,3
	İşyerindeki çalışma arkadaşlarımla anlaşamıyorum.	2	1,8	1	4,3
	Farklı işleri öğrenmek, uzmanlığımı arttırmak istiyorum.	20	18,3	9	39,1
	Farklı insanlarla tanışmak istiyorum.	5	4,6	4	17,4
	İşyerime ulaşım olanakları yetersiz/evime yakın bir yerde çalışma istiyorum.	20	18,3	3	13
	Diğer (lütfen belirtiniz)	12	11	1	4,3
	Toplam	109	100	23	100

Tablo 3.31: Görev yeri değişikliğine tabi tutulanlara göre diğer görev yeri değiştirme sebepleri.

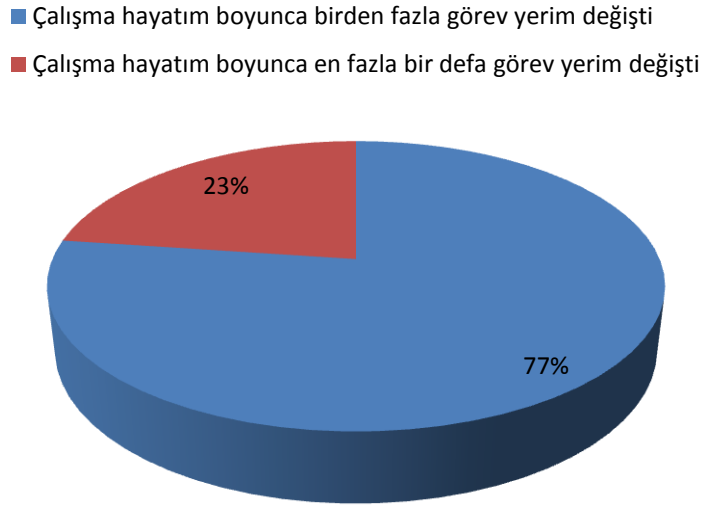
Diğer nedenler	n
Belirtmek istemiyorum	1
Çalışma ortamındaki stres ve uyumsuzluk	1
Çalışmayan personelin işini yapmak	1
Çalıştığım birimin aşırı yoğun olması	4
Etnik kimlik alt kimlik	1
Kararsızım	1
Periyotlara bağlanması	1
Tecrübenin departmanlara yayılması	1
Yöneticilerin baskıcı davranışları	1

Şekil 3.1’de görüleceği üzere katılımcıların %77’sinin çalıştığı süre içerisinde görev yeri değişmiş, %23’ünün ise değişmemiştir.



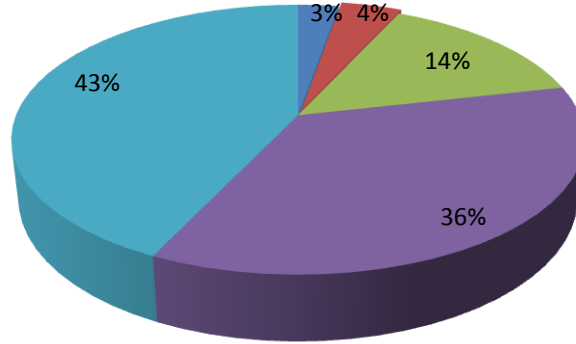
Şekil 3.1: Görev yeri değişikliğine tabi tutulma dağılımı.

Şekil 3.2’de birden fazla görev yeri değişikliğine tabi tutulma oranı incelenmiştir. Buna göre görev yeri değişenlerin %77’sinin birden fazla, geri kalanının ise bir kere görev yeri değişmiştir.



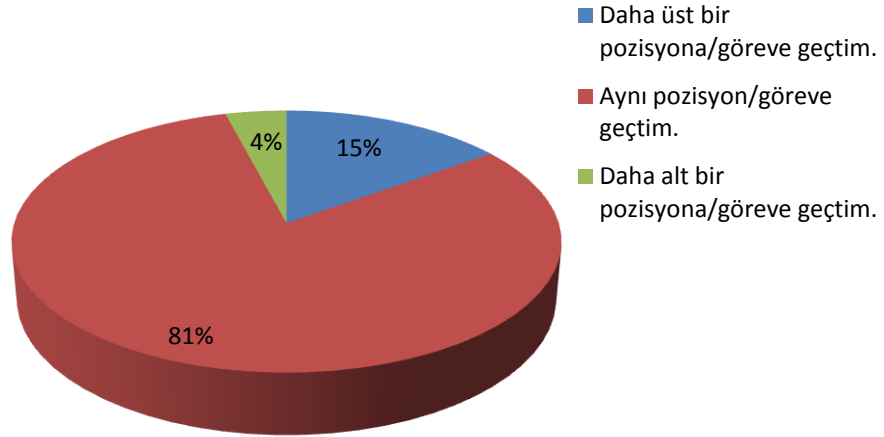
Şekil 3.2: Birden fazla görev yeri değişikliğine tabi tutulma dağılımı.

Şekil 3.3’de görev yeri değişikliğinin süresine göre dağılım sonuçları görülmektedir. Görev yeri değişikliği yapanların %3’ü 6 aydan az sürede rotasyona tabi tutulmuşken, bu oran periyot arttıkça doğru orantıda artmaktadır. En yüksek orana 5 yıldan daha fazla sürelerle rotasyona tabi tutulanlarda ulaşılmaktadır.



Şekil 3.3: Görev yeri değişikliğinin süresine göre dağılımı.

Şekil 3.4'de görev yeri değişikliği sonucu pozisyon/görev değiştirme dağılımı sonuçları görülmektedir. Bu bağlamda; rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamalarının yatay biçimde gerçekleştirildiği, terfi bazında uygulamaların örgütte minimum düzeyde kaldığı görülmektedir.



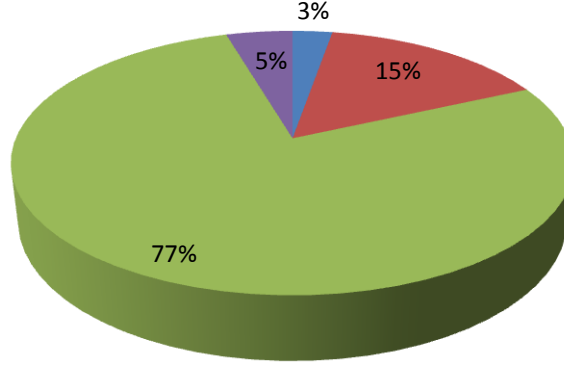
Şekil 3.4: Görev yeri değişikliği sonucu pozisyon/görev değiştirme dağılımı.

Şekil 3.5'de görev yeri değişikliği sonucu ücret değişikliği dağılımının sonuçları görülmektedir. Görev değişikliği sonucunda rotasyona tabi olan personelin %3'ünün maaşında önemli bir artış, %15'inin maaşında az bir artış, %77'sinin maaşında değişiklik olmamış, %5'inin maaşında ise düşüş olmuştur.

Araştırmanın yapıldığı kamu kurumunda rotasyon-mobilite-sık hareketliliğin ücret/maaş değişkeninde herhangi bir etkisinin bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bu bağlamda örgüt yönetiminin rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamalarını unvan-pozisyon-mevki değişikliğinden çok bölüm/departman değişikliği şeklinde gerçekleştirdiği, başka bir ifadeyle bu uygulamalarını yatay hareketlilik biçiminde uyguladığı anlaşılmıştır.

■ Önemli bir artış oldu. ■ Az bir artış oldu ■ Değişiklik olmadı. ■ Düşüş oldu.



Şekil 3.5: Görev yeri değişikliği sonucu ücret değişikliği dağılımı.

3.3.4.5 Araştırma hipotezlerinin değerlendirilmesi

Tablo 3.32: İş tatmini ölçeğinin genel değerlendirilmesi (1).

		Rotasyon Yapanlar	Rotasyon yapmayanlar
İş Tatmin Puanı	Ortalama	27,45	29,69
	Varyans	75,7	73,4
	Std. Sapma	8,7	8,57
	Minimum	10	14
	Maximum	48	50

Tablo 3.33’de Görev yeri değişikliğine tabi olan çalışanlar ile görev yeri değişikliği uygulanmayan personelin ortalama iş tatmin puanları ve bu ortalamalar arasında anlamlı fark olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonuçları görülmektedir. t testi sonuçlarına göre görev yeri değişikliğine tabi olan çalışanlarla yer değiştirmeyen çalışanların ortalama iş tatmini puanları arasında

$p > 0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır. İlk Ana hipotezimiz olan H_{01} hipotezi kabul edilmiş ve rotasyon-mobilité-sık hareketliliğe tabi tutulan personel ile bu uygulamaların dışında tutulmuş işgörenlerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 3.33'e göre, p değeri $0,07 > 0,05$ olduğu için katılımcıların görev yeri değişikliğine tabi olan çalışanlarla yer değiştirmeyen çalışanların ortalama iş tatmini puanları arasında % 95 güven aralığında anlamlı bir ilişki yoktur. Buna göre, H_{01} hipotezi sınırda red edilmiştir. Ancak % 90 güven aralığında bu hipotezin kabul edileceğini belirtmekte fayda bulunmaktadır (p değeri $0,07 < 0,1$).

Tablo 3.33: İş tatmini ölçeğinin genel değerlendirilmesi (2).

Çalıştığım süre içerisinde görev yerim değişti.		N	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İş Tatmin Puanı	Evet	219	27,45	8,70	-1,82	0,07
	Hayır	64	29,69	8,57		

İş tatmininin görev yeri değişikliği periyotlarına göre farklılaşp farklılaşmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi ve rotasyon periyotlarına göre iş tatmini için elde edilen ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3.34'de görülmektedir. Analizlere göre iş tatmin düzeyi rotasyon periyodu grupları arasında anlamlı farklılık göstermemektedir ($p > 0,05$). H_{02} hipotezi kabul edilmiş ve rotasyon-mobilité-sık hareketlilik uygulama periyotları arasındaki sürenin azalmasının iş tatminini etkilemediği görülmüştür.

Tablo 3.34: Görev yeri değişikliği periyotlarına göre rotasyon analizi.

	N	Ortalama	Std.S.	F	p
6 Aydan az sürelerle	6	23	6,36	0,887	0,473
6 - 12 Aylık sürelerle	9	24,44	6,00		
1 - 2 Senelik sürelerle	32	26,59	8,86		
2 - 5 Senelik sürelerle	78	28,15	8,25		
5 Yıldan daha fazla	94	27,72	9,32		
Toplam	219	27,44	8,70		

Görev yeri değişikliğine tabi olan personelin cinsiyetine göre iş tatmini ortalama puanları ve bu puanların arasındaki farkın anlamlı olup olmadığının tespiti için yapılan bağımsız gruplarda t testi sonucu Tablo 3.35’de verilmiştir. t testi sonuçlarına göre rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personel içinde erkek çalışanlarla kadın çalışanların ortalama iş tatmini puanları arasında $p>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır ($p>0,05$). Araştırmanın ilk alt hipotezi kabul edilmiş ve rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin cinsiyetine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 3.35: Görev yeri değişikliği uygulanan gruplarda cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

Cinsiyet		N	Ortalama	Std.	t	p
İş Tatmin Puanı	Erkek	117	27,64	8,33	0,35	0,73
	Kadın	102	27,23	9,15		

“Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin cinsiyetine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı” alt hipotezi kabul edildiğine göre görev yeri değişikliği uygulanmayan personelin de cinsiyetine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaması gerekmektedir.

Bu bağlamda rotasyona tabi olmayan personel içerisinde erkek ve kadın çalışanların iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için t testi uygulanmış ve Tablo 3.36’da da görüleceği üzere sonuç olarak $p>0,05$ olduğu için istatistiksel olarak anlamlı bir fark çıkmamıştır. Cinsiyetin rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulansın uygulanmasın iş tatminini etkilemediği belirlenmiş, ilk alt hipotez doğrulanmıştır.

Tablo 3.36: Görev yeri değişikliği uygulanmayan gruplarda cinsiyet ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

Cinsiyet		N	Ortalama	Std.Sapma	t	p
İş Tatmin Puanı	Erkek	31	30,45	9,03	0,69	0,5
	Kadın	33	29	8,18		

Görev yeri değişikliğine tabi personelin hizmet süresine göre iş tatmin düzeyleri ve bu düzeyler arasındaki farkın anlamlılığının tespiti için yapılan tek

yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.37’de verilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre rotasyon yapan personelin iş tatmini düzeyleri hizmet süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ($p>0,05$). Araştırmanın ikinci alt hipotezi kabul edilmiş ve rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin hizmet süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı görülmüştür.

Tablo 3.37: Görev yeri değişikliği uygulanan gruplarda hizmet süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

Hizmet Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
1 yıldan az	-	-	-	1,603	0,175
1-3 yıl	-	-	-		
3-5 yıl	8	23,75	7,59		
6-10 yıl	55	26,22	6,86		
11-15 yıl	53	26,39	8,16		
16-20 yıl	50	28,78	9,16		
20 yıl ve üstü	53	29,08	10,3		
Toplam	219	27,45	8,70		

“Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin hizmet süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmadığı” alt hipotezi kabul edildiğine göre rotasyon uygulanmayan personelin de hizmet süresine göre iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmaması gerekmektedir.

Görev yeri değişikliğine tabi olmayan personel içerisinde hizmet süresine göre iş tatmin puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını belirlemek için yek yönlü varyans analizi uygulanmış ve Tablo 3.38’de de görüleceği üzere anlamlı bir fark çıkmamıştır.

Hizmet süresinin görev yeri değişikliği uygulansın uygulanmasın iş tatminini etkilemediği belirlenmiş, ikinci alt hipotez doğrulanmıştır.

Tablo 3.38: Görev yeri değişikliği uygulanmayan gruplarda örgütteki hizmet süresi ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

Hizmet Süresi	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
1 yıldan az	2	36	4,24	0,61	0,721
1-3 yıl	5	32,2	4,87		
3-5 yıl	10	31,7	8,63		
6-10 yıl	20	28,9	9,82		
11-15 yıl	9	28,2	5,87		
16-20 yıl	11	27,1	11,4		
20 yıl ve üstü	7	31,4	5,16		
Toplam	64	29,7	8,56		

Görev yeri değişikliğine tabi personelin gelir düzeyine göre iş tatmin düzeyleri ve bu düzeylerin arasındaki farkın anlamlılığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.39’da verilmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre rotasyon yapan personelin iş tatmini düzeyleri gelir seviyesine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). 4000 tl ve üzeri gelire sahip personelin iş tatmin puanları diğer gelir düzeylerinde bulunan personelin ortalama iş tatmin puanlarından anlamlı derecede daha fazladır. Araştırmanın üçüncü alt hipotezi reddedilmiş karşıt hipotez “rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin gelir düzeyi gruplarına göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” kabul edilmiştir.

Tablo 3.39: Görev yeri değişikliği uygulanan gruplarda gelir düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

Ücret	N	Ortalama	Std.S.	F	P
0-1000 TL arası	-	-		7,565	0,000
1000-2000 TL arası	75	28,52	7,99		
2000-3000 TL arası	105	25,0	8,37		
3000-4000 TL arası	36	31,61	9,00		
4000 TL ve üzeri	3	36,33	6,35		
Toplam	219	27,45	8,70		

“Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin gelir düzeyine göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” hipotezini doğrulamak için rotasyon uygulanmayan personelin gelir durumuna göre iş tatmin puanları ile bu ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da irdelenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Tablo 3.40’da da görüleceği üzere rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulanmayan personelin gelir durumlarına göre ortalama iş tatmini puanları arasında $p>0,05$ istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu bağlamda “rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin gelir durumlarına göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” doğrulanmıştır. Görev yeri değişikliğinin gelir duruma göre iş tatminini etkileyen bir faktör olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 3.40: Görev yeri değişikliği uygulanmayan gruplarda gelir düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

Ücret	N	Ortalama	Std.	F	P
0-1000 TL arası	1	29		0,272	0,895
1000-2000 TL arası	17	29,53	8,85		
2000-3000 TL arası	32	28,87	9,19		
3000-4000 TL arası	12	31,83	7,42		
4000 TL ve üzeri	2	31,5	7,77		
Toplam	64	29,68	8,56		

Görev yeri değişikliğine tabi olan personelin yaş gruplarına göre ortalama iş tatmin puanları ve bu ortalamalar arasında anlamlı fark olup olmadığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.41’de verilmektedir. Analiz sonuçlarına göre yaş gruplarına göre ortalama iş tatmini puanları arasında $p<0,05$ istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Araştırmanın dördüncü alt hipotezi reddedilmiş karşıt hipotez “rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin yaş gruplarına göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” kabul edilmiştir.

Tablo 3.41: Görev yeri değişikliği uygulanan yaş grupları ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

	N	Ortalama	Std. Sapma	F	p
24 yaş ve altı	1	26	-	6,696	0,000
25-34 yaş arası	67	26,16	6,75		
35-44 yaş arası	106	26,10	8,77		
45-54 yaş arası	37	31,24	9,38		
55 yaş ve üstü	8	38,63	7,71		
Toplam	219	27,45	8,7		

“Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin yaş gruplarına göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” hipotezini doğrulamak için rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulanmayan personelin yaş gruplarına göre iş tatmin puanları ile bu ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da irdelenmiştir. Yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Tablo 3.42’de de belirtildiği üzere rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulanmayan personelin yaş gruplarına göre ortalama iş tatmini puanları arasında $p>0,05$ istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu bağlamda “rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin yaş gruplarına göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” doğrulanmıştır. Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğin yaş gruplarında iş tatminini etkileyen bir faktör olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 3.42: Görev yeri değişikliği uygulanmayan yaş grupları ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

	N	Ortalama	Std.Sapma	F	p
24 yaş ve altı	5	31,4	6,8	0,458	0,766
25-34 yaş	27	28,44	8,76		
35-44 yaş	25	31	9,13		
45-54 yaş	4	26,75	8,5		
55 yaş ve üstü	3	31	6,56		
Toplam	64	29,69	8,57		

Görev yeri değişikliğine tabi personelin eğitim durumuna göre iş tatmin düzeyleri ve bu düzeylerin arasındaki farkın anlamlılığının tespiti için yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 3.43’de verilmiştir. Tek yönlü varyans analizi

sonuçlarına göre rotasyon yapan personelin iş tatmini düzeyleri eğitim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermektedir ($p<0,05$). Buna göre ilköğretim ve doktora mezunlarının iş tatmin düzeyi diğer eğitim durumlarının iş tatminine göre anlamlı derecede daha yüksektir. Araştırmanın beşinci alt hipotezi reddedilmiş karşıt hipotez “rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin eğitim düzeylerine göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” kabul edilmiştir.

Tablo 3.43: Görev yeri değişikliği uygulanan gruplarda eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

Öğrenim	N	Ortalama	Std. S.	F	P
İlköğretim	13	34,6	8,5	6,075	0,000
Lise	57	27,1	8,6		
Yüksekokul	32	24,3	5,4		
Lisans	88	26,4	8,9		
Yüksek lisans	23	29,4	7,8		
Doktora	6	39,6	5,8		
Toplam	219	27,4	8,7		

Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin eğitim durumuna göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” karşıt hipotezini doğrulamak için görev yeri değişikliği uygulanmayan personelin eğitim durumuna göre iş tatmin puanları ile bu ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı da irdelenmiştir. Tek yönlü varyans analizi sonuçlarına göre Tablo 3.44’de de görüleceği üzere görev yeri değişikliği uygulanmayan personelin eğitim durumlarına göre ortalama iş tatmini puanları arasında $p>0,05$ istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır. Bu bağlamda “rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi olan personelin eğitim durumlarına göre iş tatminleri arasında ilişki bulunmaktadır” hipotezi doğrulanmıştır. Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğin eğitimsel duruma göre iş tatminini etkileyen bir faktör olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 3.44: Görev yeri değişikliği uygulanmayan grupta eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki analizi.

Öğrenim	N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
İlköğretim	2	36	9,9	1,597	0,175
Lise	13	31,1	8,5		
Yüksekokul	8	30,1	12		
Lisans	27	27,3	7,4		
Yüksek lisans	10	29,4	7,8		
Doktora	4	38,3	6,2		
Toplam	64	29,7	8,6		

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

4.1 Sonuçlar

Bu bölümde, çalışma sonucunda tespit edilen bulgular tartışılmıştır. Literatür taramasında da görüleceği üzere yurt içinde ve yurt dışında işgörenlerin iş tatminleri üzerine yapılan çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Ancak, iş tatmini ile rotasyon, mobilite ve sık hareketlilik arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma yok denilecek kadar azdır. Bunun nedeni olarak da, rotasyon kavramının özellikle Toplam Kalite Yönetimi anlayışla uygulamaya konulan ve yeni gelişen bir olgu olması görülmektedir.

Çalışmada rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan ve tutulmayan personelin iş tatmin düzeyleri arasında fark olup olmadığı ve yaş, medeni durum, cinsiyet, eğitim, hizmet süresi gibi faktörlerin iş tatminlerindeki değişim varyans analizi ve t testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonuçları incelendiğinde; genç ve orta yaş aralığındaki rotasyon uygulanan personelin iş tatminlerinin düşük olduğu görülecektir. Bunun nedeni olarak da genç nüfusun artan eğitim seviyesine bağlı olarak yaptıkları işin, buldukları pozisyonun veya icra ettikleri görevin gerektirdiği niteliklerden daha fazlasına sahip oldukları düşüncesi belirmektedir.

Yaş ilerledikçe tatminsizliğin azaldığı araştırma sonucunda elde edilen bulgulardan olup, işgörenlerin en fazla tatmininin olduğu yaş aralığının 55 ve üstü olduğu görülmektedir. Bunun nedeni olarak da personelin kıdem ve terfi yoluyla istediği veya en azından tatmin-tatminsizlik eşitliğine ulaşabildiği pozisyon veya göreve gelmiş olması veya çalıştıkları süre ve yaşlarını göz önüne alarak yeni bir işe uyum sağlayamayacakları düşüncesi ile yaptıkları işten tatmin duymaya

çalışma eğilimleridir. Araştırmanın bu bulgusu, örgütün faaliyet gösterdiği alandan bağımsız olarak hizmet yılının ve kıdemini iş tatmini ile ilişkili olduğu yönündeki bulguları desteklemektedir (Brush v.d., 1987).

Bu bulguları destekleyen benzer bir araştırmada Lee & Wilbur (1985)'un araştırması olup, 1.707 kamu çalışanı üzerinde uygulanmış ve yaşla doğru orantılı olarak iş tatmininin de arttığı tespit edilmiştir. Yaşın cinsiyet ayırt etmeksizin iş tatminini doğrudan etkilediği yine Glenn v.d., (1977)'nin araştırmalarında görmekteyiz. Posta çalışanları üzerinde Carrell ve Elbert (1974) tarafından yapılan bir başka araştırmada çalışma bulgularını destekler niteliktedir. Carrel ve Elbert iş doyumu ile yaş arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.

Araştırmanın rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamalarına tabi tutulmayan gruplarında iş tatminleri en yüksek olan üç grup 1 yıldan az hizmet süresine, 1-3 yıl arası hizmet süresine ve 20 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olan üç gruptur. Yine bu grup içerisinde doyum düzeyi en düşük olan grubun hizmet sürelerinin ortalarında olan grup olduğu görülmektedir. Rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe maruz kalan çalışanlar arasında iş tatmini en yüksek olan grup ise 20 yıl ve üstü hizmet süresine sahip olan çalışanlardır. Bu olgu, çalışanların işe ilk başladıklarında işin yeniliğinden ve beklentilerden kaynaklanan göreceli iş tatmininin işi yaptığı yıla paralel olarak azalmaya başladığı, ancak belirli bir süre sonra tekrar artmaya başladığını gösteren çalışmalarla benzerlik göstermektedir (Ronen, 1978). İşe ilk başladığı zamanlarda tatminin azalmaya başlaması, hizmet yılı arttıkça doğru orantılı olarak artmaya başlaması personelin işlerinden beklentilerinde gerçekçi bakış açısı kazanmaları ile açıklanmaktadır.

Personelin eğitim düzeyinin iş tatminine etkileri incelenecek olursa; görev yeri değişikliği uygulanan ve uygulanmayan iki grup birlikte değerlendirildiğinde en fazla doyuma sahip iki grubun ilköğretim ve doktora mezunları olduğu görülmektedir. Doktora mezunlarının iş tatminlerinin yüksek çıkmasının nedeni olarak kurumun bu mezun grubuna ilave ücret vermesi olduğu yapılan görüşmelerden tespit edilmiştir. Ayrıca, eğitim seviyelerinin yükselmesine paralel olarak mevki ve pozisyon da yükselmektedir. Bu da iş tatmininin mevki ve pozisyon yükselmesi ile artacağı sonucunu içeren araştırmaları destekler nitelikte bulgulardır.

İlköğretim mezunlarının iş tatmin puanlarının da en az doktora mezunu grup kadar yüksek çıkmasının sebebi de bu grubun işin gerektirdiği niteliklerden daha azına sahip oldukları farkındalığıdır.

Bulgular ışığında gelir düzeyine göre çıkarım yapılacak olursa ücret/maaşın yükselmesi ile doğru orantılı olarak iş tatmininin de arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu da Eğinli (2009), Tanrıverdi (2006) ve Topcu (1998)'nin ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Cinsiyet ve medeni durumun iş tatmini ile ilişkisinde herhangi bir faktör teşkil etmediği, iş tatmin düzeylerinin bu iki demografik özelliğe göre değişmediği bulgulardan anlaşılmaktadır. Bu sonucun da Hotamışlı ve Ağca (2010)'nın yaptığı araştırmanın sonuçlarını destekler nitelikte olduğu görülmektedir.

İş tatmininde içsel genel doyumu ölçen sorulardan biri olan “Mesleğimi severek yapıyorum” sorusuna rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamalarına tabi tutulan personel ile tabi tutulmayan çalışanların verdiği cevapların yoğunluğu incelenecek olursa görev yeri değişikliği uygulanan personelin mesleğini severek yapma duygusunun rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulmayan personele oranla görece düşük olduğu, rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin işinden memnuniyet duymadığı sonucuna ulaşılabacaktır. Bu da rotasyon-sık hareketlilik-mobilitenin mesleğini severek yapma duygusu üzerinde olumsuz bir etkisinin bulunduğunu göz önüne sermektedir.

İş tatmininde içsel genel doyumu ölçen bir diğer soru olan “İşimin gelecek güvencesi taşıdığını düşünüyorum” sorusuna verilen cevapların sonuçlarından da görüleceği üzere; görev yeri değişikliği uygulanan personelin yapılan işin gelecek güvencesi taşımadığı düşüncelerinin rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulmayan personele oranla görece yüksek olduğu, rotasyon-mobilite-sık hareketliliğe tabi tutulan personelin mesleklerinin gelecek güvencesi taşımadığı duygusuna sahip oldukları sonucuna ulaşılabacaktır. Bu da rotasyon-sık hareketlilik-mobilitenin çalışanlar arasında gelecek kaygısı oluşturduğu, güven duygularını zedelediği görülmektedir.

Ankete verilen cevaplar bir bütün olarak ele alındığında, bağımsız değişkenlere örgütün sahip olup olmadığının belirlenmesine yönelik sorularda personelin verdiği olumlu yanıtın azaldığı görülmektedir. İşgören büyük oranda çalıştığı kurumda iş tatminini sağlayacak faktörlerin bulunmadığını düşünmektedir.

Rotasyon, mobilite ve sık hareketliliğin bir örgütte uygulanma sebeplerinin; personelin tecrübesinin sektöre yayılması, personelin yeni bir göreve başlamasıyla işyerinde kendini kanıtlamak için daha çok performans göstermeye gayret etmesi, aynı örgütte çalışmanın veya aynı işi yapıp durmanın zaman içerisinde oluşturduğu

motivasyonun kaybolması ve yılgınlığa düşme gibi sakıncaları ortadan kaldırması olduğu muhakkaktır.

Ancak, araştırma sonuçlarına göre personel kurumun rotasyon, yer değiştirme kavramını yukarıda söz edilen amaçlar yerine bir cezalandırma politikası olarak uyguladığını düşündüklerini göstermektedir. 283 işgörenden 106 tanesi kurumun rotasyon-mobilite-sık hareketlilik uygulamasını cezalandırma politikasına çevirdiğini düşünmektedir. Yüz yüze görüşmelerden elde edilen çıkarımda bunun nedeni olarak; söz konusu kurumun kamu kurumu olması, kamu kurumlarının kar amacı gütmemeleri nedeniyle etkili ve verimli politikalar uygulanmasına gerek görülmemesi ve çalışanların siyasi düşüncesine göre kurumun uyguladığı politikalar olduğu düşünülmektedir.

Yine araştırma sonuçlarına bakılacak olursa; araştırmanın yapıldığı kurumda rotasyon, mobilite ve sık hareketliliğe yönelik uygulamaların belirli bir plan ve program dâhilinde yürütülmediği, kurumun rotasyon ile ilgili bir politikasının bulunmadığı anlaşılmaktadır. Görev yeri değişikliğinin kimin yetkisinde veya kimin isteği doğrultusunda belirlendiğini ölçmeye yönelik “örgütteki rotasyon kararını kimin verdiği” sorusuna rotasyon uygulananların ancak %42,9’u insan kaynakları yönetimi cevabını vermişlerdir.

Globalleşen dünyada Toplam Kalite Yönetimi kavramı ile yeni yönetim politikaları örgütlerin işleyiş ve uygulamalarında görülmeye başlamıştır. Bu uygulamalar içerisinde rotasyon ve mobilite uygulamaları da yer almaktadır. Bu uygulamaların beraberinde getirdiği değişim örgüt içerisinde sıklıkla yoğun bir dirençle karşılaşmaktadır. Ancak uygulama etkilerine bakılacak olursa pozitif yönde organizasyonu etkileyeceği de muhakkaktır.

Geleneksel yönetim anlayışı ile yönetilen kurumlarda rotasyon ve mobilite uygulamaları tepkiyle karşılanmaktadır. Bu anlayışla yönetilen örgütlere göre çalışanların rotasyon nedeniyle yeni işi öğrenme aşamasında yapabileceği hatalar, zaman ve emek açısı ile birlikte malzeme sarfıyatı maliyetlerini de arttıracaktır.

Gelişme ve büyüme işletmelerin ana amaçlarındandır. Bu amaçların gerçekleştirilmesinde en önemli katkı kuşkusuz işgörelere düşmektedir. İşgörelenin etkin ve verimli çalışması işletmeleri bu amaçlara adım adım yaklaştıracaktır. Örgüt amaçlarını gerçekleştirmede en büyük paya sahip olan işgörelere örgüt yönetiminde olumlu yaklaşılmalı, çalışanların sosyal bir varlık olduğu unutulmamalıdır. Sosyal bir varlık olan insanın yaptığı işten

etkilenebileceği, zaman zaman yılgınlığa, isteksizliğe ve umutsuzluğa düşebileceği gerçeği de yönetim uygulamalarında göz önüne alınmalıdır.

Bu yılgınlık ve isteksizliği minimum seviyeye indirebilmek için örgütler iş tatminini sağlamaya çalışmaktadırlar. Yeni yönetim anlayışı ile birlikte örgütler iş tatmini ile ilgili olarak yapılan araştırma ve çalışmalardan yararlanmakta ve sonuçlarını yönetim anlayışlarına yansıtmaya çalışmaktadırlar. Bu yeni yönetim uygulamalarından rotasyonun yeni işi öğrenme gibi maliyetlerinin olduğu bilirse de zaman geçtikçe yeni iş / görevinde uzmanlaşacak personelin aynı işi yapma sonucu oluşan monotonluğunu da giderilerek iş tatmini sağlanacaktır.

Başka bir açıdan bakılacak olursa iş rotasyonu ve mobilite uygulamaları işgörenlerin kişisel yetkinliklerini arttırmaktadır. Birden fazla birimde çalışan bir personelin sorumlulukları yanında yönetsel bilgi ve becerileri de artacaktır. Yeterli bilgi ve beceri ile rutin işleri çözmek daha kolay hale gelecektir. Rotasyon ve mobilitenin etkin ve planlı uygulamaları sonucunda kendilerine uygun en iyi işi belirleyebilme, bu işte kendini gösterebilme ve bunların sonucunda da tatmin düzeylerini yükseltecek faktörlere kavuşabilme olanağını elde edeceklerdir. Ancak bu uygulamaların plan ve program dışı, rastgele uygulanması personelde endişe ve huzursuzluk yaratacak, işgören işine konsantre olamayarak örgüt verimliliğinin düşmesine yol açacaktır. Çünkü ne zaman, nasıl ve ne şekilde yapılacağı bilinmeyen rotasyon ve mobilite işgören üzerinde bir bilinmezlik duygusu yaratacak, personelin işinden duyacağı tatmin azalacaktır. Araştırmada da görüleceği üzere rotasyona tabi tutulan personelden görev yerinin değişeceği endişesi taşıyanların oranı %53,9 iken, rotasyona tabi tutulmayanlarda bu oran %20,3'e düşmektedir.

Araştırmanın yapıldığı kurumda personel, mobilite ve rotasyonu kurum politikası olarak görmemekte, bu uygulamalarla örgütün çalışanını bir nevi cezalandırdığını düşünmektedirler. Personelle yapılan yüz yüze görüşmelerde kurumda sık şekilde yer değiştirmelerin yaşandığı, yeni görev yerine alışma süreci bile dolmadan başka bölüm veya yerlerde görevlendirildikleri belirlenmiştir. Bu bağlamda sık hareketliliğin zararlı olduğunu, kurumsal birikim ve gelişme, örgütsel kimlik oluşturma, kurumun görev ve vizyonunun benimsenmesi vb. hayati konularda engel oluşturduğu düşünenlerin savlarını desteklemektedir.

4.2 Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular ışığında örgüt yönetimine tavsiye niteliğinde olabilecek aşağıdaki öneriler sunulmaktadır.

- Örgüt yönetimi işgörenlerle sadece iş ilişkileri geliştirmemeli, işgörenlerin sosyal bir varlık olduklarını unutmadan onlarla kişisel ilişkiler de geliştirmelidir. Bu tarzda kurulabilecek ilişkiler işgören tatminsizliğini azaltarak, devamsızlık ve işgören devinimini de minimum seviyeye düşürecektir.
- Örgüt yönetiminde çalışanların fikir ve önerileri de dikkate alınmalı, rotasyon ve mobilite uygulamaları şeffaflştırılmalıdır. Örgütte çalışma koşullarının düzeltilmesine yönelik olarak işgörenlerden alınacak öneriler önem verilme duygusunu arttırarak, iş tatminini pozitif yönde etkileyecektir.
- Örgüt yönetimi çalışanların sorumluluklarının artışına paralel olarak aynı oranda yetkilerini de arttırmalıdır. Bu da işgörenin işinde sorumluluk duygusunu geliştirecek, yapılan işin daha dikkatli yapılmasını sağlayarak hata oranını minimuma indirecektir.
- Örgütün amaçları, hedefleri ve planları çalışanlara yeterince anlatılmalı, böylece işgörenlerin örgüt politikasını daha kolay kabullenmeleri sağlanarak, personelin amaç doğrultusunda çalışması güdülenecektir.
- Rotasyon uygulanan çalışanlarda tatminsizliğin en fazla olduğu grubun kurumda geçirilecek hizmet sürelerinin ortalarında olan grup göz önüne alındığında bu grup üzerine yoğunlaşılmalı ve iş tatminlerinin arttırılması sağlanmalıdır.
- Personel politikasında objektif ölçüler kullanılmalı, görevlendirmelerde siyasi, dini vb. her türlü ayrımcı politikalar terk edilerek hakkaniyet unsurları gözetilmelidir. Görevlendirmelerde iş gerekleri ve analizlerinden yararlanılmalıdır.
- Terfi, ödüllendirme için objektif kıstaslar belirlenmeli, yükselmelerde liyakat esas alınmalıdır.
- Rotasyon ve mobilite uygulamalarından beklenen olumlu katkıyı elde edebilmek için, yönetim doğru iş / pozisyon belirlenmesi için gerekli hazırlığa sahip olmalı ve bu uygulamalar için uzmanlarca hazırlanan plan ve programlar örgütte yer almalıdır.

- Rotasyon ve mobilite uygulamaları için alınacak kararlarda işgörenlerin fikir ve önerileri de dikkate alınmalıdır. Bu uygulamalarda objektif kriterlere göre hareket edilmelidir.
- Sık hareketliliğin işgörende iş tatminsizliğine yol açtığı bilinmeli, mümkün oldukça bu uygulamadan kaçınılmalıdır.
- Yönetim ve personel arasında işbirliğine önem verilmeli, karşılıklı güvene dayalı ilişkiler geliştirilmeli, katılımcı, demokratik ve arkadaşça çalışma ortamı geliştirilmelidir.
- Çalışmanın nitel ve nicel araştırmalara katkı sağlaması ve daha yenilenebilir sonuçlara ulaşabilmesi için daha fazla sayıda kamu kurumunda daha fazla katılımcı ile araştırma yapılabilmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. ve Keklik, B. (2011). Sağlık Kurumlarındaki İşgörenlerin İş Tatmini ve Bir Uygulama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29, 305-318.
- Ağırbaş, İ., Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon Araçları ve İş Tatmini: Sosyal Sigortalar Kurumu Başkanlığı Hastane Başhekim Yardımcıları Üzerinde Bir Araştırma. *Ankara: Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 8 (3), 325-348.
- Altay, H. (2009). Antakya ve İskenderun Otel Çalışanlarının Tükenmişliği ve İş Tatmin Üzerine Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (12), 1-17.
- Ardıç, K. ve Baş, T. (2002). Öğretim Üyelerinin İş Tatmin Profillerinin Belirlenmesi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17 (2), 19-37.
- Aşık, N. (2010). Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467, 31-51.
- Ataklı, A., Dikmentaş, E. ve Altınışik, S. (2004). Üniversite Hastanelerinde Çalışan Yönetici ve Klinik Sekreterlerinin İş Doyumu. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 6 (2), 99-121.
- Ay, F. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Barlı, Ö., Kurt, Ş. ve Çabuk, Y. (2005). Eğitim Seviyesinin ve Eğitim Görülen Alanda Çalışıyor Olmanın İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Ekev Akademi Dergisi*, 22, 3-4.

- Barutçugil, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (1991). *Örgütsel Davranış: İnsanın Üretim Gücü*. (3. Baskı). Ankara: Gül Yayınevi.
- Baykal, B. (1977). İşin Zenginleştirilmesi ve Motivasyon Teorilerinin Uygulanması. *Sevk ve İdare Dergisi*, 139, 31.
- Beach, D. (1972). *Personnel: The Management of People at Work*. New York: McMillan Publishing Company.
- Berberoğlu, M. ve Sağlam, B. (2010). Meslek Yüksekokulu Akademik Personellerinin Tükenmişliği ve İş Tatmini Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 2, 25-50.
- Bölükbaşı, A. ve Yıldıztan, D. (2012). Yerel Yönetimlerde İş Tatmini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 27 (4), 345-366.
- Börü, D. ve Güneşer, B. (2005). Liderlik Tarzının Çalışanın İş Tatmini İle İlişkisi ve Lidere Olan Güvenin Bu İlişkideki Rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 135-156.
- Brush, D., Moch, M. ve Pooyan, A. (1987). *Individual Demographic Differences and Job Satisfaction*. Dallas: Journal of Occupational Behaviour.
- Burnard, P., Morrison, P. ve Phillips, C. (1999). *Job Satisfaction Amongst Nurses in an Interim Secure Forensic Unit in Wales*. Australian and New Zealand: Journal of Mental Health Nursing.
- Büte, M. (2011). Nepotizm ve İş Tatmini İlişkisinde İş Stresinin Aracı Rolü Var mıdır. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29, 175-184.
- Büyükbeşe, T. ve Bakan, İ. (2004). Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4 (7), 1-30.

- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Veri Analizi El Kitabı*. (17. baskı). Ankara: Pegem A Yayınları.
- Çakar, N. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi? *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8 (28), 68-90.
- Can, H., Kavuncubaşı, Ş. ve Yıldırım, S. (2009). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6 baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Çarıkçı, İ. (2004). Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması. *Amme İdare Dergisi*, 37 (4), 83-95.
- Carrell, M. ve Elbert, N. (1974). Some Personal and Organizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks. *Academy of Management Journal*, 16, 53-66.
- Çekmecelioğlu, H. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerinde Etkisi: Bir Araştırma. *C.U.İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6 (2), 23-39.
- Chruden, H. ve Sherman, A. J. (1980). *Personel Management, The Utilization of Human Resources*. (6 baskı.). Cincinnati: Western Pub.Co.
- Davis, K. (1984). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış* (K. Tosun, Çev.). İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme ve İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Demirel, R. (1989). Yaş, Cinsiyet ve Mesleki Deneyimin Üniversite Kütüphanelerinde Çalışan Kütüphanecilerin İş Tatminine Etkisi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Deniz, M. (2005). *Bir Tutum Çeşidi Olarak İş Tatmini: Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dessler, G. (1979). *Management Fundamentals: A framework*. VA: Reston Pub.Co.
- Devlet Personel Başkanlığı. (2013). Erişim Tarihi 19 Eylül 2013, <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>.

- Dinler, M. (2008). Örgüt Yapısına Yönelik Örgüt Geliştirme Teknikleri. *Paradoks Dergisi*, 4 (2), 1-10.
- Dunkerley, D. (1972). *The Study of Organizations*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Eğinli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (3), 35-52.
- Eker, M., Anbar, A. ve Karabıyık, L. (2007). Job Satisfaction of Academicians in Turkey and The Factors Affecting Job Satisfaction. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 9 (4), 67-90.
- Erdoğan, H. (2002). Personel Devri ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1983). İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eren, E. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkuş, A., Turunç, Ö. ve Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Osmangazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 6 (1), 50-55.
- Eronat, Z. (2004). İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim: KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ankara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ertekin, Y. (1986). Yönetim Kuramında Düşünce Akımları. *Amme İdare Dergisi*, 18 (4), 83-92.
- Fındıkçı, İ. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (6. baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

- Friedman, M. ve Rosenman, R. H. (1974). *Type A Behavior and Your Heart*. New York: Fawcett Crest.
- Gerekan, B. ve Pehlivan, A. (2010). Kamu İç Denetim Elemanlarının İş Tatmin Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 12 (1), 29-54.
- Gilmer, V. H. ve Deci, L. (1977). *Industrial and Organizational Psychology*. (4. baskı). New York: McGraw-Hill Book Company.
- Glenn, N., Taylor, R. ve Weaver, C. (1977). Age and Job Satisfaction Among Males and Females: A Multivariate Multi-Study. *Journal of Applied Psychology*, 62, 190-193.
- Glick, N. (1992). Job Satisfaction Among Academic Administrators. *Research in Higher Education*, Vol.33 (2), 625-639.
- Greenberg, J. ve Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations*. (7. baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Groot, W. ve Van Den Brink, H. M. (1999). Job Satisfaction of Older Workers. *International Journal of Manpower*, Vol 20 (6), 344-355.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). İş Tatmin, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış Dergisi*, 15, 118-122.
- Güney, S., Varoğlu, A. ve Aktaş, A. (1996). Özel ve Kamu Bankalarında İş Tatminine Yönelik Bir Araştırma. *Verimlilik Dergisi*, 3, 53-76.
- Hickson, C. ve Oshagbemi, T. (1999). The Effect of Age on the Satisfaction of Academics with Teaching and Research. *International Journal of Social Economics*, 26, 537-544.
- Hotamışlı, M. ve Ağca, V. (2010). Öğretim Elemanları İş Tatmin Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Değişmesi: Türkiye'de Kamu ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (2), 95-118.

- İmamoğlu, S., Keskin, H. ve Erat, S. (2004). Ücret, Kariyer ve Yaratıcılık ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi* , 12 (1), 184-192.
- İncir, G. (1990). *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*. (2. baskı). Ankara: MPM Yayınları.
- İşcan, Ö. ve Sayın, U. (2011). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi/Journal of Economics and Administrative Sciences* , 24 (4), 195-216.
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu, K. (2007). Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21 (1), 119-135.
- İşcan, Ö. ve Timuroğlu, K. (2008). İşyerinde Narsizm ve İş Tatmini İlişkisi Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23, 105-112.
- Joynt, P. (1977). Contingency Analysis for Effective Administration. *Omega*. Vol.5, 425-435.
- Karabağ, S. ve Özgen, H. (2008). Küçülen İşletmelerde Çalışanların İş Ortamına ve Sosyal Mübadeleye İlişkin Algılamaların İş Tatmini: İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (3), 27-53.
- Karaman, F. ve Altunoğlu, A. (2007). Kamu Üniversiteleri Öğretim Elemanlarının İş Tatmini Düzeyini Etkileyen Faktörler. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14 (1), 109-120.
- Karasar, N. (2003). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. (3. baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karcıoğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde Psikolojik Şiddet ve İş Tatmini İlişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* , 24 (3), 139-161.

- Kaya, İ. (2007). Otel İşletmeleri İşgörenlerinin İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Geliştirilen Bir İş Tatmin Ölçeği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7 (2), 355-372.
- Kılıç, E. (2008). İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği (6. baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Kök Bayrak, S. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20 (1), 291-317.
- Kovach, K. A. (1995). *Employee Motivation: Addressing A Crucial Factor in Your Organization's Performance*. Employee Relations Today.
- Lavkan, A. (1973). *İşletme Yönetiminde Beşeri İlişkiler*. (2. baskı). İstanbul: Mayataş Matbaacılık.
- Lee, R. ve Wilbur, E. (1985). *Age, Education, Job Tenure, Salary, Job Characteristics, and Job Satisfaction: A Multivariate Analysis, Vol. 38*, New Jersey: Human Relations.
- Lindner, J. R. (1998). *Understanding Employee Motivation. Vol 36 (3)*. Journal of Extension.
- Locke, E. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*. Chicago: Rand McNally.
- Luthans, F. (1995). *Organizational Behavior*. (2. baskı). New York: McGraw-Hill.
- Maslow, A. (1987). *Motivation and Personality*. (3 baskı). New York: Addison Wesley Longman.
- McDonald, B. ve Gunderson, E. (1974). *Journal of Applied Psychology. Vol. 59*, 371-373.

- Okpara, J. (2006). *The Relationship of Personal Characteristics and Job Satisfaction: A Study of Nigerian Managers in the Oil Industry*. (6. baskı). New Jersey: The Journal of American Academy of Business.
- Onaran, O. (1981). Çalışma Yaşamında GÜdülenme Kuramları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Yayınları*, 47, 139.
- Oral, S. ve Kuşluvan, Z. (1997). Motivasyon Konusunda Oluşturulan Yaklaşımlar ve İşletmelerde Motivasyonu Artırmaya Yönelik Olarak Kullanılan Araçlar. *Ankara: Verimlilik Dergisi*, 3, 93-116.
- Orr, J. (2006). Job Rotation Give A Future Leaders The Depth They Need. *Canadian HR Reporter*, 2, 17.
- Örücü, E., Yumuşak, S. ve Bozkır, Y. (2006). Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (1), 39-51.
- Oshagbemi, T. (2000). Is Length Of Service Related To The Level Of Job Satisfaction. *International Journal Of Social Economics*, 27 (3), 213-226.
- Özdemir, F. (2006). Örgütsel İklimin İş Tatmin Düzeyine Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. (Yayımlanmamış doktora tezi). Çukurova Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Özgen, H., Öztürk, A. ve Yalçın, A. (2005). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. (2. baskı). Adana: Nobel Yayınları.
- Pala, F., Eker, S. ve Eker, M. (2008). The Effects of Demographic Characteristics on Organizational Commitment and Job Satisfaction: An Empirical Study on Turkish Health Care Staff. *İş, Güç; Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10 (2), 54-75.
- Pekel, H. (2001). İşletmelerde Motivasyon Verimlilik İlişkisi : Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

- Pigors, M. C. (1965). *Personnel Administration*. New York: McGraw Hill Book Company.
- Robbins, S. (1986). *Organizational Behavior Concepts, Controversies and Applications*. (3 baskı). New Jersey: Prentice Hall.
- Ronen, S. (1978). *Job Satisfaction and The Neglected Variable Of Job Seniority*. (3 baskı). New York: Human Relations.
- Şahin, A. (2004). Yönetim Kurumları ve Motivasyon İlişki. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11, 523-548.
- Schoderbek, P., Kefales, A. ve Schoderbek, C. (1975). *Management Systems: Conceptual Considerations*. Dallas: Business Publications Inc.
- Şenatalar, F. (1978). *Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Kitabevi.
- Sertkaya, E. (2011). Kalite Yönetim Sistemleri Çerçevesinde Çalışan Gıda Mühendislerinin İş Tatmini. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İstanbul Teknik Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. (2005). Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu. Erişim Tarihi 12 Ağustos 2013, www.eab.edu.tr/pdf/5/C5-S1-2-M7.pdf.
- Sezgin, E. ve Ünlüönen, K. (2011). Mutfak Personelinin Hizmet İçi Eğitiminin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi Üzerine Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3 (2), 3-16.
- Şimşek, Ş. M., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2003). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. (3. baskı). Konya: Adım Yayınları.
- Steers, R. M. ve Black, S. J. (1994). *Organization Behavior*. New York: Harper Collins College Publisher.
- Sümbüloğlu, K. ve Sümbüloğlu, V. (2000). *Biyoistatistik*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.

- Sun, Ö. H. (2002). İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış uzmanlık yeterlilik tezi). Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Banknot Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Syptak, J., Marsland, D. ve Ulmer, D. (1999). *Job Satisfaction: Putting Theory in to Practice Family*. Practice Management.
- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3 (1), 1-29.
- Tekinay, N. A. (2005). Capital İş ve Ekonomi Elektronik Dergi. Erişim Tarihi 23 Eylül 2013, www.capital.com.tr/sirket-ici-hareketle-kariyer-yonetimi/18287.aspx.
- Tezbaşaran, A. (1997). *Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu*. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Toker, B. (2007). Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (1), 8.
- Topcu, D. (1998). Kamu Kurum Arşivlerinde Çalışan Personelin İş Tatmini. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Hacettepe Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tor, S. (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. ve King, P. M. (2000). Job Rotation. *Professional Safety*, Vol. 4, 32.
- Tümgan, C. (2007). Kamu Örgütlerinde Motivasyon ve Tatmin. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Türk, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Üngüren, E., Algür, S. ve Cengiz, F. (2009). İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi* , 8 (27), 36-56.
- Urbaniak, A. (2004). Training Employess. *Supervision*, Vol. 65, 6.
- Witt, L. ve Nye, L. (1992). Gender and the Relationship Between Perceived Fairness of Pay or Promotion and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 77, 910-977.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. (2007). Satış Gücü Motivasyonu - İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama Erişim Tarihi 22 Temmuz 2013, <http://www.e-dergi.atauni.edu.tr>.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. (2010). Çalışanların İş Stresi Algılarının İş Tatminleri Üzerindeki Etkisi: Erzurumda İlaç Müessesileri Üzerinde Bir Saha Araştırması. Erişim Tarihi 17 Temmuz 2013, <http://www.e-dergi.atauni.edu.tr>.
- Yazıcıoğlu, İ. (2009). Konaklama İşletmelerinde İşgörenlerin Örgütsel Güven Duyguları İle İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetleri Üzerine Bir Alan Araştırması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8, 235-249.
- Yazıcıoğlu, İ. (2010). Örgütlerde İş Tatmini ve İşgören Performansı İlişkisi: Türkiye ve Kazakistan. *Bilig*, 12, 243-264.
- Yılmaz, E., Daşdemir, İ., Karabulut, S., Koçak, Z. ve Polat, O. (2009). Orman Genel Müdürlüğü Taşra Teşkilatı Çalışanlarının İş Doyumunu Etkileyen Faktörler: Mersin Orman Bölge Müdürlüğü ve Buna Bağlı Orman İşletme Müdürlükleri Örneği. *Çevre ve Orman Bakanlığı Teknik Bülten* , 52, 30-65.
- Yürür, S. ve Keser, A. (2011). İşe Bağlı Gerginlik İle İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65, 166-194.

EKLER

Ek A: Kamu Örgütlerindeki Sık Hareketlilik, Rotasyon Ve Mobilite Uygulamalarının İş Tatmin Düzeyine Etkisi Anketi.....	114
---	-----

EK A- Kamu Örgütlerindeki Sık Hareketlilik, Rotasyon Ve Mobilité Uygulamalarının İş Tatmin Düzeyine Etkisi Anketi.

İş doyumunun ölçülmesi amacıyla hazırlanan bu anket Türk Hava Kurumu Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans tezi araştırmasına veri sağlamaktadır. Çalışmanın amacına ulaşabilmesi gerçek düşüncelerinizi paylaşmanızı rica ederiz.

Lütfen aşağıdaki sorularda sizin için uygun olan seçeneğin karşısındaki daireyi işaretleyiniz.

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Cinsiyet | a) Erkek
b) Kadın |
| 2. Yaş | a) 24 ve altı
b) 25-34
c) 35-44
d) 45-54
e) 55 ve üstü |
| 3. Medeni Durum | a) Evli
b) Bekâr |
| 4. Eğitim Durumu | a) İlköğretim
b) Lise
c) Yüksekokul
d) Lisans
e) Yüksek lisans
f) Doktora |
| 5. Kurumdaki Toplam Hizmet Süresi | a) 1 yıldan az
b) 1-3 yıl
c) 3-5 yıl
d) 6-10 yıl
e) 11-15 yıl
f) 16-20 yıl
g) 20 yıl üstü |

6. Aylık Ücretiniz/Maaşınız

- a) 0-1000 TL
- b) 1000-2000 TL
- c) 2000-3000 TL
- d) 3000-4000 TL
- e) 4000 TL üzeri

Aşağıdaki sorular (iş tatmini ölçüm soruları) iş doyumunuzu ölçmeyi amaçlamaktadır. Aşağıda sunulan bu anketteki her bir soru için, sizin görüşünüze en uygun olan puana ait daireyi işaretlemek suretiyle, lütfen memnuniyet derecenizi ifade ediniz.

(1) Hiç Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum
(5) Kesinlikle Katılıyorum anlamlarına gelmektedir.

B.	İŞ TATMİNİ ÖLÇÜM SORULARI	1	2	3	4	5
1.	Mesleğimi severek yapıyorum.					
2.	Aldığım ücretten memnunum.					
3.	İşimin gelecek güvencesi taşıdığını düşünüyorum.					
4.	İşimde eğitim durumu ve tecrübe arttıkça maaşında arttığını düşünüyorum.					
5.	İşyerimde çalışanlar arasında uyum var.					
6.	İşyerimdeki çalışma koşulları ve sosyal hakları (fiziki koşullar, lojman olanakları, ulaşım v.b. haklar) yeterli buluyorum.					
7.	İşyerimde terfi olanaklarını yeterli buluyorum.					
8.	İşyerimde takdir edilme, ödüllendirme sistemi ve geribildirim yeterli buluyorum.					
9.	İşyerimdeki yöneticilerimi yönetsel olarak yetenekli ve adaletli buluyorum.					
10.	İşyerimdeki yöneticilerimi teknik ve mesleki anlamda yeterli buluyorum.					

Aşağıdaki sorular (rotasyon-mobilite-sık hareketlilik ölçüm soruları) işyerinizdeki görev yeri değişikliğinin sıklığını ve etkilerini ölçmeyi amaçlamaktadır. Aşağıda sunulan bu anketteki her bir soru için, sizin görüşünüze en uygun olan puana ait daireyi işaretlemek suretiyle, lütfen memnuniyet derecenizi ifade ediniz.

C.	ROTASYON-MOBİLİTE-SIK HAREKETLİLİK ÖLÇÜM SORULARI	1	2	3	4	5
1.	Görev yerim her an değişebilir endişesi taşıyorum.					
2.	Görev yeri değişikliği kararlarında üst yönetimin objektif olduğuna inanıyorum.					
3.	Görev yeri değişikliğinin yararlı olduğuna inanıyorum.					
4.	Görev yeri değişikliği işyerimde çok sık oluyor.					
5.	Yönetim aldığı görev yeri değişikliği kararlarında benim fikirlerime de önem verir.					
6.	Görev yerimi değiştirmeyi çoğu zaman düşünüyorum.					

7. Görev yeri değişikliği kararı genellikle

- Kendi isteğime bağlıdır.
- İlk amirim karar verir.
- Müdürüm karar verir.
- Karşılıklı görüşmelerde belirlenir.
- İnsan Kaynakları Bölümü karar verir.

8. Yönetimin yaptığı görev yeri değişikliklerinin sebebi genellikle

- Yönetimin personelin işindeki tatminsizliği azaltmak istemesi.
- Yönetimin personeline farklı birimlerdeki işleride öğretmek istemesi.
- Yönetimin farklı bölümler/birimler oluşturması veya kapatması.
- Yönetimin görev yeri değişikliğini bir ödül olarak uygulaması.
- Yönetimin görev yeri değişikliğini bir cezalandırma olarak uygulaması.
- Diğer (lütfen belirtiniz).....

9. Görev yerimi değiştirmek istememin sebebi (görev yerinizi değiştirmek istemiyorsanız soruyu cevaplamayınız.)

- a) Aynı işi yapmaktan sıkıldım, işimden memnun değilim.
- b) İşyerinde yöneticilerle anlaşamıyorum.
- c) İşyerindeki çalışma arkadaşlarımla anlaşamıyorum.
- d) Farklı işleri öğrenmek, uzmanlığımı arttırmak istiyorum.
- e) Farklı insanlarla tanışmak istiyorum.
- f) İşyerime ulaşım olanakları yetersiz/evime yakın bir yerde çalışma istiyorum.
- g) Diğer (lütfen belirtiniz).....

10.	Çalıştığım süre içerisinde görev yerim değişti. (Cevabınız HAYIR ise diğer sorulara cevap vermeyiniz)	EVET	HAYIR
11.	Çalışma hayatım boyunca birden fazla olarak görev yerim değişti.	EVET	HAYIR

12. Ne kadarlık periyotlarla görev yeri değişikliğine tabi tutulduunuz?

- a) 6 Aydan az sürelerle
- b) 6 - 12 Aylık sürelerle
- c) 1 - 2 Senelik sürelerle
- d) 2 - 5 Senelik sürelerle
- e) 5 Yıldan daha fazla

13. Görev değişikliği sonucu

- a) Daha üst bir pozisyona/göreve geçtim.
- b) Aynı pozisyon/göreve geçtim.
- c) Daha alt bir pozisyona/göreve geçtim.

14. Görev değişikliği sonucu maaşımda

- a) Önemli bir artış oldu.
- b) Az bir artış oldu
- c) Değişiklik olmadı.
- d) Düşüş oldu.

		1	2	3	4	5
15.	Görev yerim değiştikten sonra başarımda bir artış olduğuna inanıyorum.					
16.	Görev yerimin değişmesinden memnunum.					

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Adı Soyadı: Yakup Emre AYDOĞAN

Uyruğu: T.C.

Doğum Yeri ve Tarihi: Ankara - 1978

Medeni Hali: Evli

Adres: Uzayan Sokak 143/6 Aydınlikevler Altındağ/Ankara

E-Posta Adresi: aydoem.yea@gmail.com

İletişim (Telefon) : 0505 235 25 57

EĞİTİM

Lise : Çankaya Anadolu Lisesi, 1996

Lisans : İşletme, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, 2001

Yüksek Lisans : İşletme, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, 2014

MESLEKİ DENEYİM

2004 – 2005, Ankara, Melisa Parfümeri Ltd.Şti. (NETSIS ERP Uzmanı)

2005 – 2012, Ankara, Jandarma Genel Komutanlığı Subay Terfi Uzmanı

2012 – Devam, Ankara PTT Genel Müdürlüğü