



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

HEMŞİRELERİN İŞ ROTASYONUNA YÖNELİK GÖRÜŞLERİ:
BİR ÜNİVERSİTE HASTANESİ ÖRNEĞİ

NURDANE GÜDER
YÜKSEK LİSANS TEZİ

HEMŞİRELİK

DANIŞMAN
DOÇ. DR. NEFİSE BAHÇECİK.

İSTANBUL – 2014

SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

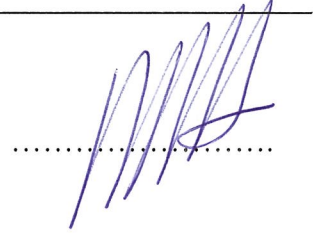
Hemşirelik Programı Yüksek Lisans Öğrencisi Nurdane GÜDER tarafından hazırlanan
“Hemşirelerin İş Rotasyonuna Yönelik Görüşleri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği”
konulu çalışması jürimizce Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Tez Savunma Tarihi: 09.10.2014

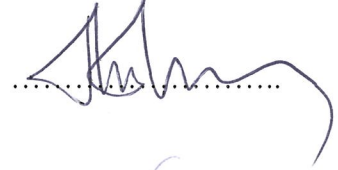
(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası

Jüri Üyesi : Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK
: Marmara Üniversitesi (Danışman)



Jüri Üyesi : Prof.Dr.Halim İŞSEVER
: İstanbul Üniversitesi



Jüri Üyesi : Yrd.Doç.Dr.Makbule BATMAZ
: Haliç Üniversitesi



Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun
görölmüş ve Enstitü Yönetim Kurulunun kararıyla kabul edilmiştir.



Doç.Dr.Leman ŞENTURAN
Sağlık Bilimleri Ens. Müdür V.

I. TEŞEKKÜR

Çalışmamda bana yol gösteren Tez Danışmanı Hocam; Sayın Doç. Dr. Nefise Bahçecik'e,

Çalışmam sırasında her zaman desteğini hissettiğim İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hemşirelik Hizmetleri Müdürü Sayın Şehrinaz Polat'a,

Özveride bulunup çalışmama katılan ve bana yardımcı olan meslektaşlarıma,

Yüksek Lisans eğitimim boyunca bana arkadaşlık eden meslektaşım Sayın Ayşe Dost'a...

Teknik destekleriyle her an yardıma koşan Sayın Reyhan Göçer'e, Sayın Can Sever'e
Çalışmayı yapmam için beni cesaretlendiren meslektaşım, dostum, başhemşirem Fatma Sever'e,

İstatistik konusunda desteklerinden dolayı Sayın Emire Bor' a sonsuz sevgi ve saygılarımla.

Nurdane GÜDER

Ekim / 2014

II. İÇİNDEKİLER

Sayfa No

I. TEŞEKKÜR	I
II. İÇİNDEKİLER	II
III. ŞEKİL ve TABLOLAR	VII
1. ÖZET	1
2. SUMMARY	2
3. GİRİŞ ve AMAÇ	3
4. GENEL BİLGİLER	6
4.1. İş Rotasyonu Kavramı	07
4.2. İş Rotasyonunu Oluşturan Unsurlar	07
4.2.1. Süre	07
4.2.2. Görev Farklılığı	08
4.2.3. Kişisel Gelişim ve Kariyer Planlama	08
4.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçları	09
4.3. İş Rotasyonu ile İlgili Diğer Kavramlar	09
4.3.1. İş Zenginleştirme	10
4.3.2. İş Genişletme	10
4.3.3. Yarı-Otonom Çalışma Grupları	10
4.3.4. Görev Rotasyonu	10
4.3.5. Çapraz Eğitim	11
4.3.6. Çıraklık Eğitimi	11
4.3.7. Terfi Sistemi	12
4.3.8. Oryantasyon Eğitimi	12
4.4. İş Rotasyonunun Gelişim Süreci	13

4.4.1. Gelişim Sürecine Etki Eden Yönetim Felsefeleri	13
4.5. İş Rotasyonunun Amaçları	14
4.5.1. Kuruma Yönelik Amaçlar	16
4.5.1.1. İş Gücü Esnekliği Sağlama	16
4.5.1.2. Verimliliği Arttırma.....	17
4.5.1.3. Örgütsel Öğrenmeyi Arttırma	17
4.5.1.4. Ergonomi Sağlama	18
4.5.2. Çalışana Yönelik Amaçlar	18
4.5.2.1. Kişisel Gelişimi Arttırma	18
4.5.2.2. Kişisel Kariyer Gelişimi ve Planlamasına Katkı	19
4.5.2.3. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme	20
4.5.2.4. Monotonluğu Giderme	21
4.5.2.5. Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma	21
4.5.2.6. Çalışanlar Arası İletişimi Arttırma	22
4.5.2.7. Empati Ortamı Sağlama	22
4.5.2.8. Motivasyon ve İş Tatmini Sağlama	22
4.5.2.9. Örgütsel Bağlılığı Arttırma	22
4.5.2.10. İstihdamı Attırma	23
4.6. İş Rotasyonunun Olumlu ve Olumsuz Yönleri	25
4.6.1. Kuruma Yönelik Faydalar	25
4.6.1.1. Personel Devir Hızının Azalması	25

4.6.1.2. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması	25
4.6.1.3. Eğitim Maliyetlerinin Azalması	26
4.6.1.4. Yedekleme Planlarının Oluşturulması	28
4.6.1.5. Örgütsel Adaletin Sağlanması	27
4.6.1.6. Değişime Adaptasyonun Kolaylaşması	27
4.6.1.7. Hızlı Karar Almaya Katkısı	27
4.6.2. Çalışana Yönelik Faydalar	28
4.6.2.1. Ekip Çalışmasına Uyumun Artması	28
4.6.2.2. Başkalarını Eğitme Becerisi Kazanma	28
4.6.2.3. İş Yaşam Kalitesinin Artması	29
4.6.2.4. Problem Çözme Yeteneğini Geliştirmesi	29
4.6.3. Kuruma Yönelik Olumsuzluklar	30
4.6.3.1. İş Yükünün Artması ve Verimliliğin Azalması	30
4.6.3.2. Maliyetlerin Artması	30
4.6.3.2.1. Eğitim Maliyetleri	30
4.6.3.2.2. Personel Maliyetleri	30
4.6.3.3. Değişime Karşı Direnç	31
4.6.3.4. Karar Alma Hızının Yavaşlaması	31
4.6.3.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması	31
4.6.3.6. Uzmanlaşmanın Önüne Geçmesi	31
4.6.4. Çalışanlara Yönelik Olumsuzluklar	31

4.6.4.1. Adaptasyon Sorunu	34
4.6.4.2. Örgütsel Bağlılıkta Azalma	32
4.6.4.3. Performans Değerlendirmede Güçlük	32
4.7. İş Rotasyonu Uygulama Çeşitleri	33
4.7.1. Sektörlere Göre İş Rotasyonu	34
4.7.1.1. Üretim Sektöründe İş Rotasyonu	34
4.7.1.2. Hizmet Sektöründe İş Rotasyonu	34
4.7.2. Uygulama Süresine Göre İş Rotasyonu	34
4.7.2.1 Süreli İş Rotasyonu.....	34
4.7.2.2. Proje Bazlı İş Rotasyonu.....	35
4.7.2.3. Staj Yoluyla İş Rotasyonu.....	35
4.7.3. Hiyerarşik Yöne Göre İş Rotasyonu.....	35
4.7.3.1. Yatay İş Rotasyonu	36
4.7.3.2. Dikey İş Rotasyonu	36
4.7.3.3. Çapraz İş Rotasyonu	36
4.7.4. Organizasyonel Kademeye Göre İş Rotasyonu	36
4.7.4.1 Mavi Yakalılar Düzeyinde İş Rotasyonu	36
4.7.4.2. Beyaz Yakalılar Düzeyinde İş Rotasyonu	36
4.7.4.2.1. Yöneticiler İçin	37
4.7.4.2.2. Yönetici Adayları İçin	37
4.7.4.2.3. Teknik Personel İçin	38

4.7.4.2.4. Ticari Personel İçin	38
4.7.5. Uygulama Birimlerine Göre İş Rotasyonu	38
4.7.5.1. Birim İçerik Rotasyonu	39
4.7.5.2. Birimler Arası Rotasyonu	40
4.7.5.3. Kurumlar Arası Rotasyonu	40
4.7.5.4. Ülkeler Arası Rotasyonu	40
4.8. İş Rotasyonu Uygulamasındaki Sınırlar	40
4.8.1 Kişisel Sınırlar	41
4.8.2. Örgütsel Sınırlar	42
4.8.3. İşin Yapısından Kaynaklanan Sınırlar	42
4.8.4. İş Rotasyonu Uygulamasından Kaynaklanan Sınırlar	42
4.8.4.1. İş Rotasyonunun İçsel Özelliklerinden Kaynaklanan Sınırlar	43
4.8.4.2. İş Rotasyonunun Dışsal Özelliklerinden Kaynaklanan Sınırlar	43
4.8.5. Genel Sınırlar.....	43
4.9. İş Rotasyonu Uygulama Süreci.....	44
4.9.1 İş Analizi ve İş Tanımlarının Yapılması.....	44
4.9.1.1 İş Analizinin Yapılması	44
4.9.1.2. İş Tanımlarının Yapılması	44
4.9.1.3. İşin Gerekliliklerini, Yetkinliklerini ve Beceri Havuzlarının Belirlenmesi	44
4.9.1.4. Standart Performans Kriterlerinin Belirlenmesi	45

4.9.1.5. İş Rotasyonu Programına Dahil Edilecek İşlerin Belirlenmesi	45
4.9.2. Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması	45
4.9.2.1. Organizasyon Analizinin Yapılması	45
4.9.2.2. Çalışanın Analizinin Yapılması	46
4.9.3. Rotasyon Programı ile Ulaşılmak İstenen Hedeflerin Belirlenmesi	47
4.9.4. İnsan Kaynaklarının Planlamasının Yapılması	47
4.9.5. İş Rotasyonu Programına Dahil Edilecek Çalışanların Seçimi	47
4.9.5.1. Rotasyon Programına Dahil Edilecek Kişilerin Seçim Kriterleri	47
4.9.6 İş Rotasyonu Uygulamasına Dair Eğitim ve Bilgi Programlarının Hazırlanması	49
4.9.6.1. İş Rotasyonu Süreci İle İlgili Tüm Çalışanlara Eğitim Verilmesi	50
4.10. Rotasyon Programının Hazırlanması	50
4.10.1. Kişisel Rotasyon Programının Hazırlanması	51
4.10.2. Rotasyon Sürelerinin Belirlenmesi	51
4.10.3. Koç'ların Belirlenmesi	52
4.10.4. Ücretleme Planlamalarının Oluşturulması	53
4.10.5. Kurumsal Rotasyon Programının Hazırlanması	53
4.11. İş Rotasyonu Programının Etkinliğinin Ölçülmesi ve Değerlendirilmesi	54
4.11.1. İş Rotasyonu Etkinliği Ölçümünde Geçerlilik ve Güvenirlilik	54
4.11.1.1. Kirkpatrick Modeli ile Ölçüm	55
4.11.1.1.1. Tepki ölçümü	55

4.11.1.1.2. Öğrenme ölçümü	56
4.11.1.1.3. Davranış Ölçümü	57
4.11.1.1.4. Sonuçların ölçümü	58
4.11.1.2. CIRO Modeli ile Ölçüm	58
4.11.1.3. CIPP Modeli ile Ölçüm	58
4.11.2.0. Phillips' in Yatırımın Karlılığı Modeli ile Ölçüm	59
4.12. İş Rotasyonu Planlarının Gözden Geçirilmesi ve Gelecek Planlarının Hazırlanması	59
4.12. Hemşirelikte İş Rotasyonu	60
5. GEREÇ ve YÖNTEM	62
5.1. Araştırma Amacı ve Tipi	62
5.2. Araştırmanın Yapıldığı Yer ve Zaman	62
5.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	62
5.4. Araştırmaya Alınma Kriterleri	64
5.5. Veri Toplama Araçları	64
5.5.1. Tanıtıcı Bilgi Formu	64
5.5.2. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması	65
5.6. Araştırmanın Etik Boyutu	69
6. BULGULAR	70
6.1. Hemşirelerin Tanıtıcı ve Mesleki Özelliklerine İlişkin Bulgular	70

6.2. Hemşirelerin / Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlerine İlişkin Bulgular	75
6.3. Rotasyon Uygulanan Hemşireler İçin Rotasyon Uygulama Sürecine Yönelik Bulgular	.90
6.4. Yönetici Hemşirelerin Rotasyon Hakkındaki Düşüncelerine İlişkin Bulgular...	.98
6.5. Rotasyon Uygulayan Yönetici Hemşirelere İlişkin Bulgular	098
7. TARTIŞMA	151
8. SONUÇ VE ÖNERİLER	179
9. KAYNAKÇA	191
10. EKLER	198
Ek - 1: Tanıtıcı Bilgi Formu	
Ek – 1a. A Formu Hemşire	
Ek – 1b. B Formu Yönetici Hemşire	
Ek - 2: Etik Kurul Onayı	
Ek - 3: Çalışma İzni	
Ek - 4: Gönüllü Onay Formu	
Ek - 5: Katılımcının Beyan	
11. ÖZGEÇMİŞ	218

TABLolar

Tablo 1: Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Anketin Güvenilirlik Değeri.....	65
Tablo 2: Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	66
Tablo 3: Yönetici Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Anketin Güvenilirlik Değeri.....	67
Tablo 4: Yönetici Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri.....	68
Tablo 5: Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı.....	70
Tablo 6: Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı.....	71
Tablo 7: Hemşirelerin Çalıştıkları Bölümden Memnun Olma Durumuna Göre Dağılımı (N=315).....	72
Tablo 8: Hemşirelerin Rotasyon İsteme Durumuna Göre Dağılımı (N=315).....	72
Tablo 9: Hemşirelerin Rotasyonu Tanımlamaya İlişkin Dağılımı (N=301).....	73
Tablo 10: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasında Karar Veren Kişi / Kişiler İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=301).....	73
Tablo 11: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulama Amaçları ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=301).....	74
Tablo 12: Yönetici Hemşirelerin Rotasyonu Tanımlamaya İlişkin Dağılımı (N=14)....	75
Tablo 13: Yönetici Hemşirelerin, İş Rotasyonu Uygulamasında Karar Veren Kişi / Kişiler ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=14).....	76
Tablo 14: Yönetici Hemşirelerin, İş Rotasyonu Uygulama Amaçları ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı	76
Tablo 15: Hemşirelerin Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirilmek İstedikleri Konulara Göre Dağılımı	77
Tablo 16: Hemşirelerin Rotasyon İstedikleri Bölümlere Göre Dağılımı	77
Tablo 16a: Hemşirelerin İlk Sırada Rotasyon Uygulanmasını İsteddiği Alanlar	79
Tablo 16b: Hemşirelerin Rotasyon Uygulaması İsteddiği 3 Alana Göre Dağılımı.....	80
Tablo 17: Hemşirelerin, İş Rotasyonu Yapılacak Olan Hemşirelerin Seçim Kriterlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı	81

Tablo 18: Hemşirelerin Olması Gereken Rotasyon Süresi ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=301).....	81
Tablo 19: Hemşirelerin, İş Rotasyonunun Hemşireler için Gerekliliği ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=301).....	82
Tablo 20: Yönetici Hemşirelerin, Hemşirelerin Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirilmek İsteddiği KonularaGöre Dağılımı (N=14).....	83
Tablo 21: Yönetici Hemşirelerin, Rotasyon Yapılacak Hemşirenin Seçim Kriterleri Hakkındaki Görüşlerine Göre Dağılımı (N=14).....	84
Tablo 22: Yönetici Hemşirelerin, Olması Gereken Rotasyon Süreleri ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=14).....	84
Tablo 23: Yönetici Hemşirelerin, Rotasyonun Gerekliliği ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=14).....	85
Tablo 24: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Sorulara Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı.....	86
Tablo 25: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Görüşlere Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	89
Tablo 26: Hemşirelerin İş Rotasyonu İle İlgili Görüşlere Göre Dağılımı (N=301).....	92
Tablo 27: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu İle İlgili Görüşlerine Göre Dağılımı.....	93
Tablo 28: Uygulanan Rotasyon Sürelerinin Dağılımı (N=121).....	94
Tablo 29: Rotasyon Uygulanma Durumunun Dağılımı (N=301).....	94
Tablo 30: Rotasyon Uygulama Türlerine Göre Dağılımı (N=121).....	94
Tablo 31: Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin, Rotasyondan Etkilenme Durumunun Dağılımı (N=121).....	95
Tablo 32: Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin, İş Rotasyonu Uygulama Sürecine Yönelik Verilerin Dağılımı (N=121).....	96
Tablo 33: Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin, İş Rotasyonu Uygulama Sürecine Yönelik Verilerin Dağılımı (N=121).....	97
Tablo 34: Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin, İş Rotasyonundan Memnun Olma Durumunun Dağılımı (N=121).....	97
Tablo 35: Yönetici Hemşirelerin Rotasyon Uygulama Katılım ve Süresine İlişkin Dağılımları (N=11).....	98

Tablo 36: Yönetici Hemşirelerin Rotasyon Prosedürünün Olup Olmadığına İlişkin Dağılımı.....	98
Tablo 37: Yönetici Hemşirelerin Uyguladıkları Rotasyon Türlerine Göre Dağılımı.....	99
Tablo 38: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulama Nedenlerine Göre Dağılımı.....	99
Tablo 39: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasında Etkilendikleri Kişi / Kişilere Göre Görüşlerinin Dağılımı.....	100
Tablo 40: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Yaptıkları Hemşirelerin Seçiminde Yararlandıkları Karar Kriterlerinin Dağılımı.....	101
Tablo 41: Yönetici Hemşirelerin Belirlemiş Oldukları Rotasyon Sürelerinin Dağılımı (N=11).....	102
Tablo 42: Rotasyon Uygulayan Yönetici Hemşirelerin Uygulamalara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (N=14).....	102
Tablo 43: Rotasyon Uygulayan Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamalarında Karşılaştıkları Engellerin Dağılımı.....	103
Tablo 44: Rotasyon Uygulayan Yönetici Hemşirelerin Rotasyon Sürecinde Çalışanlarla Birlikte Geri Bildirim Verme Durumlarına Göre Dağılımı.....	103
Tablo 45: Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri İle Göre Rotasyon İsteğinin Karşılaştırılması.....	104
Tablo 46: Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Rotasyon İsteğinin Değerlendirilmesi.....	105
Tablo 47: Hemşirelerin Çalıştıkları Bölümden Memnuniyetlerine Göre Rotasyon İsteğinin Karşılaştırılması.....	106
Tablo 48: Hemşirelerin Rotasyon Yapılmasını İstedığı Alanlara Göre Rotasyon İsteğinin Karşılaştırılması.....	107
Tablo 49: Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Rotasyon Gerekliliği Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması.....	108
Tablo 50: Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Rotasyon Gerekliliği Hakkındaki Düşüncelerinin karşılaştırılması.....	109
Tablo 51: Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Rotasyon Uygulanma Durumunun Karşılaştırılması.....	111

Tablo 52: Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Rotasyon Uygulanma Durumunun Karşılaştırılması.....	112
Tablo 53: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasına Genel Bakış Düzeylerinden Aldıkları Puanların Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi.....	113
Tablo 54: Hemşirelerin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere Ait Aldıkları Puanların Mesleki Özelliklere Göre Değerlendirilmesi.....	114
Tablo 55: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasından Memnuniyet Kalma Durumunun İş Rotasyonu Hakkında Düşüncelerin İle Alınması ve Yeni İşe Uyum Eğitimi Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması.....	115
Tablo 56: Hemşirelerin Uygulanan Rotasyondan Memnun Kalma Durumunun Yeni İşe Uyum Eğitimi Alma durumu İle Karşılaştırılması.....	116
Tablo 57: Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin Çalışılan Bölümden Memnuniyet ve Rotasyon Uygulanma İsteği Durumlarına Göre Değerlendirilmesi.....	117
Tablo 58: Hemşirelerin Görev Özelliklerine Göre Rotasyon İsteğinin Karşılaştırılması.....	118
Tablo 59: Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Sürecine / Uygulanmasına İlişkin Kararları Kimin Alması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi.....	118
Tablo 60: Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonunun Hemşireler İçin Gerekliliği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Karşılaştırılması.....	118
Tablo 61: Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre İş Rotasyonunun Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi.....	121
Tablo 62: Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre İş Rotasyonu Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi.....	123
Tablo 63: Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre İş Rotasyonunun Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi.....	126
Tablo 64: Hemşirelerin Meslek Süresine Göre İş Rotasyonunun Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi.....	129
Tablo 65: Hemşirelerin Hastanedeki Çalışma Süresine Göre İş Rotasyonunun Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi.....	132
Tablo 66: Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirilmek İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Karşılaştırılması.....	135

Tablo 67: Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirmek İstedikleri Konuların Değerlendirilmesi.....	137
Tablo 68: Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirmek İstedikleri Konuların Değerlendirilmesi.....	138
Tablo 69: Hemşirelerin Meslek Sürelerine Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirmek İstedikleri Konuların Değerlendirilmesi.....	140
Tablo 70: Hemşirelerin Hastanedeki Çalışma Sürelerine Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirmek İstedikleri Konuların Değerlendirilmesi.....	141
Tablo 71: Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Rotasyondan Etkilenme Durumunun Değerlendirilmesi.....	143
Tablo72: Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Rotasyondan Nasıl Etkilendiklerinin Değerlendirilmesi.....	144
Tablo 73: Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Rotasyondan Etkilenme Durumlarının Değerlendirilmesi.....	146
Tablo 74: Hemşirelerin Meslek Sürelerine Göre Rotasyondan Etkilenme Durumlarının Değerlendirilmesi.....	147
Tablo 75: Hemşirelerin Hastanedeki Çalışma Sürelerine Göre Rotasyondan Etkilenme Durumlarının Değerlendirilmesi.....	149

ŞEKİLLER

Şekil 1: İş Rotasyonunun Kullanım Amaçları.....	15
Şekil 2: İş Rotasyonunun Verimlilik Üzerindeki Etkisi.....	17
Şekil 3: Kirkpatrick Eğitim Değerlendirme Tablosu.....	55
Grafik 1: Hemşirelerin İş Rotasyonu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı.....	92
Grafik 2: İş Rotasyonu İlgili Yönetici Hemşirelerin Görüşlerinin Dağılımı.....	93

1.ÖZET

Araştırma, İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan hemşirelerin iş rotasyonuna yönelik görüşlerinin incelenmesi amacıyla, Temmuz 2013 - Haziran 2014 tarihleri arasında 315 hemşirenin katılımıyla tanımlayıcı bir araştırma olarak gerçekleştirildi. Veriler, hemşirelerin ve yönetici hemşirelerin tanıtıcı özelliklerini içeren “Bilgi Formu” ve iş rotasyonu uygulamalarına yönelik “İş Rotasyonu Formu” ile toplandı. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel metodların yanı sıra Pearson Chi-Square, Fisher’s Exact, Fisher-Freeman-Halton testleri kullanıldı. Hemşirelerin % 61,1’i iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olduğunu belirtirken, %56,5’i iş rotasyonunun farklı bilgileri öğrenmek amacıyla yapılması gerektiğini, %43,5’i iş rotasyonunun 3 aylık bir süre ile uygulanması gerektiğini, % 82,7 si iş rotasyonu kararının iş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı ile alınması gerektiğini belirttikleri görüldü. Yönetici hemşirelerin ise % 92,7’si iş rotasyonunun hemşireler için gerekli olduğunu açıklarken, % 85,7’si rotasyonun kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak amacıyla yapılması gerektiğini ve % 42,9’ u rotasyonun 3-6 ay arası devam etmesi gerektiğini, % 85,7’si iş rotasyonu kararı alırken hemşirenin kıdeminin etkili olduğunu belirttikleri görüldü. Hemşirelerin %40,2’sine rotasyon uygulandığı ve rotasyon uygulanan hemşirelerin % 59,5’inin kendilerine uygulanan rotasyondan memnun olduğu görüldü. Yönetici hemşirelerin % 61,5’inin 10 yıldan uzun bir süre ve daha çok anabilim dalında rotasyon uygulandığı ve rotasyon uygulanan hemşirelerin adaptasyon sorunu yaşadıkları, iş yüklerinin arttığını belirttikleri görüldü.

Araştırma sonuçları doğrultusunda, hemşirelerin iş rotasyonuna yönelik görüşlerinin orta düzeyde olumlu olduğu, hemşireler ve yönetici hemşireler için başarılı bir iş rotasyonu planlanması, uygulanması ve değerlendirilmesi çalışmalarının yapılması ile ilgili önerilerde bulunuldu.

Anahtar kelimeler: İş Rotasyonu, İş Rotasyonu Uygulamaları, Hemşire, Yönetici Hemşire

1. SUMMARY

Opinions of The Nurses About Job Rotation : An University Hospital Example

This research has been conducted as a descriptive research among 315 nurses between July 2013 and June 2014 with the purpose of analyzing the opinions of nurses working in the Hospital of Istanbul University Faculty of Medicine regarding job rotation.

Data were collected through the "Information Form" including the descriptive information of the nurses and administrators, and "Job Rotation Form" regarding job rotation practices. Pearson Chi-Square, Fisher's Exact, Fisher-Freeman-Halton tests as well as descriptive statistical methods are used in the evaluation of the data. 61.1% of the nurses stated that job rotation is a necessary practice for the nurses while 56.5% of the nurses stated that it should be executed so as to learn different information, 43.5% of the nurses stated that job rotation should be executed in 3-months periods and 82.7% stated that the decision of job rotation should be made with the participation of the nurse who will do the job rotation. 92.7% of the administrative nurses described that job rotation is necessary for the nurses while 85.7% of the administrative nurses stated that job rotation should be executed so as to reveal the person's personal potential and areas of interest, and 42.9% stated that job rotation should be executed in 3 to 6-months periods and 85.7% stated that seniority of the nurse is effective during the job rotation decision making process. The research revealed that 40.2% of the nurses were subject to job rotation and 59.5 of these nurses were happy with these rotation practices implemented. The research revealed that 61.5 of the executive nurses were subject to job rotation for more than 10 years and in multiple departments, and the nurses subject to rotation went through adaptation problems and their workload increased. In accordance with the research results, it was revealed that the opinions of the nurses regarding job rotation is moderately positive, and the nurses and executive nurses made suggestions regarding the planning, implementation and evaluation of a successful job rotation.

Key words: Job rotation, Job Rotation Practices, Nurse, Executive Nurse

3. GİRİŞ ve AMAÇ

İş rotasyonu, dilimize kökü Fransızca olan “rotation” kelimesinden geçmiştir. Sözlük anlamı da “bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmesi” şeklindedir.

Literatür anlamında iş rotasyonunun tam olarak ne olduğu, hangi kaygılarla ortaya çıktığı, hedefleri hep merak edilip araştırma konusu olmuştur. Dünyada ve ülkemizde iş rotasyonunun çok farklı tanımlamaları ve hedefleri bulunmaktadır. Ancak bu tanımların vardığı temel ve kesin noktalar ortaktır (Şermet, 2004).

Şermet’in 2004’te araştırdığı birçok kaynakta belirtildiği gibi James R. Morris, “Job Rotation” isimli makalesinde iş rotasyonuna çok geniş kapsamlı olmasa da bugünkü uygulamaları da içine alacak tanımlar ve örnekler vermiştir. Makaledeki iş rotasyonu tanımı, “bireyin şahsi gelişimini teşvik etmek ve güçlendirmek amacıyla, kişinin bir pozisyonundan diğer bir pozisyona planlanmış hareketi” şeklinde yapılmıştır. İnsan Kaynakları Yönetimi bilimcilerinden olan Dessler’e göre iş rotasyonu, “yönetici adaylarının yönetim becerilerini geliştirmek üzere farklı departmanlar da çalıştırılmaları” işidir (Şermet, 2004).

Yönetim bilimcilerden Daft’a göre ise iş rotasyonu, “çalışan motivasyonunun işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması amacıyla çalışanın bir işten diğerine kaydırılması işi”dir. ABD’de birçok kurum, esnek işgücü oluşturma kaygısıyla iş rotasyonu tekniğini uygulamaktadır. Esnek işgücü sayesinde işgücü maliyetlerinin düşürülebildiği ve yoğun rekabet ortamına karşı dayanılabildiği savunulmaktadır. İş rotasyonu taraftarları “tek bir işi yapabiliyorsan ve bu yaptığın iş artık görülmüyorsa o zaman sana da ihtiyaç kalmamıştır” şeklindeki görüşleri ortaya koymaktadır. Çalışanın esnek ve çok yönlü olması yani yerine getirdiği değişik işlerin sayısının artması o kurumunda esnek ve çok yönlü olmasını sağlayacaktır. Bu da rekabet etme gücü kazandıracaktır (Güleç, 2009; Şermet, 2004).

Ülkemizde bugüne kadar yapılan çalışmalarda iş rotasyonu ile ilgili yapılan genel tanımlama, iş rotasyonunun “bir işbaşı eğitim yöntemi” olduğu yönündedir. Hastane ve sağlık kuruluşlarında genel olarak alt kademe ve orta kademe çalışanların katıldığı bu eğitim tekniğinde eğitim alanlar, organizasyonun çeşitli bölümlerinde belli bir zaman diliminde çalışmakta ve bu

belirlenmiş zaman içerisinde teknik ve yönetsel yetkinliklerini arttırıcı eğitimler almaktadırlar. Buradaki temel düşünce, bir takım bireysel ve çevresel değişiklikleri ve departmanlara ilişkin kilit noktaları rotasyon sırasında iş görenlere göstermektir. Böylece, iş görenlerin işletmeyi tanımasını sağlar. İş rotasyonu iş görenin işin farklı basamaklarını tanımasını sağlar. Ayrıca her bir çalışanın sürecin bir parçası olarak hizmetin kalitesini ve verimliliğini nasıl etkilediğini fark eder (Huang, 1999).

Rotasyonu bir kurum içi personel hareketliliği olarak da görmek mümkündür. İş rotasyonu ile birlikte personel, kurum içindeki işlerde belli bir plan ve program çerçevesi içinde devamlı olarak hareket halinde olmaktadır. Bu hareketliliğin iyi sonuç verebilmesi için iş rotasyonu politikasının ve prosedürlerinin iyi planlanması gerekmektedir. Hareketlilikten bahsedilirken, kurumların yaşadığı şekilde bir personel gel-git'i değil; işe, işletmeye ve iş görene katkı sağlayan bir döngü düşünülmelidir. Bir değişimin iş rotasyonu olabilmesi için belirli unsurları taşıması gerekmez. Bunlar; süre ve görev farklılığıdır. Rotasyon için uygun süre, yapılacak olan rotasyonun alanına göre değişmektedir. Sürede belirleyici olan o işin öğrenilmeden o birimden ayrılınmamasıdır. Görev farklılığı iş rotasyonunun temelini oluşturan unsurlardan biridir. Bu nokta iş rotasyonunu, iş zenginleştirme ve iş genişletmeden ayırmaktadır. İş rotasyonunda değişiklik işin yapısal özelliklerinde değil, kişinin yaptığı faaliyetlerdedir (Adal T; Ataay I ve ark , 2000).

“Rotasyon” kavramı sağlık personelinin uzak olmadığı bir kavramdır. Rotasyon hemşireler için de önemlidir. Hemşireler rotasyon ile bir görevi izleyebilecek ve özel alandaki görevleri tanıyabilecektir. Çeşitlilik monotonluğu engellemektedir (Maijan RN, Tarja RN, 2008). Rotasyon faaliyetleri işin zenginleştirilmesine de yardımcı olur. Öztürk ve Bahçecik (2005) yaptığı çalışmada iş zenginleştirmenin, hemşirelerin sorumluluk alma duygusunun gelişmesini, işe devamsızlıkların azalmasını, motivasyonun artmasını, işlerin planlaması ve kontrolünün grup düzeyinde yapılmasını sağladığını belirtmişlerdir.

Japonya’da 2009 yılında hemşireler üzerinde yapılan çalışmada iş rotasyonunun iş memnuniyetini arttırdığı, hemşirelerin kariyer ve organizasyonel görüşünü olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Elektronik Dergi. <http://www.bio-medcentral.com/1472>, Erişim tarihi: 05.09.2012).

İş rotasyonu da bir iş tasarım prosedürüdür. Tüm rotasyon faaliyetlerinin prosedürü hazırlanmalıdır. Rotasyonun neden yapılacağı, ne zaman yapılacağı, niçin yapılacağı ve kime yapılacağı planlanmalıdır (www.capital.com.tr/sirket-ici-hareketle-kariyer-yonetimi, Erişim tarihi:18 Eylül 2012).

Hemşirelerin rotasyon programlarından nasıl etkilendiğine dair yapılan bir araştırma sonucuna göre, rotasyon yapılan hemşirelerin % 20’sinin adaptasyon sorunu yaşadığı görülmüştür. Rotasyonun olumlu etkilerinin yanında eğitim gereksiniminin ve adaptasyon sorununun yüksek oranda olması rotasyon öncesi eğitim gerekliliğini hemşireler için önemli olduğunu göstermektedir (Güleç, 2009).

Son yıllarda hizmet sektörü, ekonominin gelişme süreci içinde gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Hizmet işletmeleri de üretim sektöründeki işletmeler kadar günümüzün rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek, başarılarını arttırabilmek için çalışanlarının gelişimlerini ve motivasyonlarını düşünmektedirler. İş rotasyonunda motivasyon aracı olarak kullanılmaktadırlar. Emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan sağlık kurumlarında, kalitenin ve performansın insana bağımlı olması ile motivasyon ve örgütsel bağlılığın belirli yöntemlerle kuvvetlendirilmesi gerekmektedir. Sağlık kurumlarının bu özelliği çerçevesinde, iş rotasyonu ile iş görenlerin sadece motive edilmesi önem kazanmaktadır (Handel MJ, Levine D, 2004; Huang, 1999).

Ülkemizde sağlık kurumlarında özellikle hemşireler ile ilgili iş rotasyonu konusunda çok az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu bilgilerden yola çıkarak hemşirelerin, iş rotasyonuna yönelik araştırmanın ismi ile birlikte amacıyla planlanmıştır.

4. GENEL BİLGİLER

4.1. İŞ ROTASYONU KAVRAMI

Rotasyon yönetim bilimcileri ve işletmelerin insan kaynakları sorumluları tarafından sıkça kullanılan kavramlardan biridir. Özellikle tıp, bankacılık ve mühendislik eğitim programlarında önemli bir yer tutmaktadır (Uyargil ve ark., 2009, Şermet, 2009). Literatür incelendiğinde rotasyonun çok farklı tanımlarına rastlanmaktadır. İş rotasyonunun tüm detaylarını kapsayacak tam ve kesin bir tanım yapmak zordur. Ancak literatürde ki bu tanımların hepsi genel itibarıyla ortak noktaları kapsamaktadır. Özellikle insan kaynakları yönetimi alanında bu tanımlara pek çok kez yer verilmiştir. Uygulamaları oldukça eskilere dayanan iş rotasyonu günümüzde popüler, bir yönetim stratejisi haline gelmiştir (Uyargil, 2009; Kılıç, 2008; Özçelik, 2009).

İş rotasyonu dilimize, “rotation” kelimesinin karşılığı olarak Fransızcadan geçmiştir. İş rotasyonu başka bir deyişle iş değiştirme anlamında kullanılmaktadır. Karşılığı “bir birimde çalışan görevlilerin düzenli bir biçimde yer değiştirmesi” anlamındadır. Şermet (2009) ’e göre önceki kaynaklara yapılan atıfların en eskisi 1956 yılına gitmektedir. Buda James R. MORİS’ in “job rotation” makalesidir. Bu makalede iş rotasyonuna çok geniş kapsamlı olmasa da bugünkü uygulamaları da içine alacak tanımlara ve örneklerle rastlanmaktadır ve iş rotasyonu tanımı “bireyin şahsi gelişimini teşvik etmek ve güçlendirmek amacıyla kişinin bir pozisyondan diğer bir pozisyona planlanmış hareketi” şeklindedir (Morris, 1956). Heil FORS’ a göre iş rotasyonu; seçilmiş bir iş grubunun belli sürelerde değişik görev alanlarında planlı şekilde kullanımıdır (Şermet, 2004). Daha sonraki yıllarda Zeira 1974 yayınladığı makalede, iş rotasyonuna ait farklı ancak birbirini bütünleyen iki tanım yapmıştır. Yazar, ilk olarak iş rotasyonunu iş göreni, örgüt hakkında bilgilendirmek için, kısa vadeli olarak, daha önceden planlanmış bir dizi işlerde çalıştırma şeklinde tanımlamaktadır. Diğer tanımında ise yöneticilerin transferi veya yükseltilmesi ya da onların bir lider ve karar alıcı olabilmeleri için yeteneklerinin farklı işlerde geliştirilmesi ve test edilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Uyargil, 2009; Şermet, 2004).

İnsan kaynakları yönetimi alanı bilimcilerinden Dessler'e göre iş rotasyonu; yönetici adaylarının yönetim becerilerini geliştirmek üzere farklı departmanlarda çalıştırılması işidir. Yine yönetim bilimcilerinden Daft' a göre iş rotasyonu; çalışan motivasyonunun, işletme etkinliğinin ve verimliliğinin artırılması amacıyla çalışanın bir işten diğerine kaydırılması işidir (Şermet, 2004).

Uluslararası Çalışma Örgütü (İLO), devlet sektörü alanında çalışanlar açısından iş rotasyonu ile ilgili tanımı 1998 yılında yayımladığı raporunda '...çalışanın, bilgi ve becerisini arttırmak, çalıştığı kurum hakkında genel bir bilgiye sahip olabilmesi amacıyla geçici sözleşme ile belli bir süre için başka bir işte çalıştırılması olarak tanımlamaktadır.

Ergonomi alanındaki gelişmeler ve bu konuda yapılan çalışmalar iş rotasyonu tanımlarını da etkilemiştir. Kuijer ve arkadaşları iş rotasyonunu, çalışanların düzenli bir şekilde farklı işlerde karşılıklı olarak, bir plan dahilinde yada kendiliğinden iş değiştirmeleri şeklinde tanımlamaktadır (Şermet, 2009).

Avrupa Birliği (AB) iş gücü piyasasında iş rotasyonunun tanımı; 'bir çalışanın, üretim akışını etkilemeden, yaptığı işten ayrılarak işletme içinde bir başka işe geçmesi ve bu sayede kendini geliştirmesi şeklinde yorumlanmaktadır. AB kapsamında 'Mesleki Eğitimi Geliştirme Merkezi' olarak kurumsallaşan CEDEFOP (Centre Europeen Pour Le Developpement de la Formation Professionnelle) 2000 yılı temasını iş rotasyonu olarak belirlemiştir.

4.2. İŞ ROTASYONUNU OLUŞTURAN UNSURLAR

4.2.1. Süre

Belirli bir pozisyonda kalma ve kendi pozisyonuna ya da diğer bir pozisyona geçme sürecidir. Kısacası rotasyon süresini ifade eder. Süre, iş rotasyonu türlerini belirlemede de bir yöntemdir. Örneğin; kalıcı rotasyon, geçici rotasyon, proje bazlı rotasyon gibi (Kılıç, 2008; Ay, 2005; Şermet, 2009).

4.2.2. Görev Farklılığı

Görev farklılığı iş rotasyonunun ayırıcı özelliklerindendir. Bu nokta iş rotasyonunu, iş zenginleştirme ve iş geliştirmeden ayırmaktadır. İş rotasyonunda çalışan kendi yaptığı işten farklı olarak farklı bir işte çalışır, kendi becerilerine başka bilgi ve beceriler katar. İş rotasyonunda işin yapısı aynı kalırken, kişi çalıştığı yeri, aleti, makineyi değiştirir. Bu nedenle bir iş dizaynı faaliyetidir (Uyargil ve ark., 2009). Burada iş rotasyonunda mutlak ortaya çıkan, çalışanın iş rotasyonu ile kendi yaptığı işten farklı olarak tamamen başka bir işte çalışması; kullandığı yetkinliklerin dışında diğer yetkinlikleri de geliştirdiği faaliyetlerde bulunarak iş hayatına çeşitlilik katmasıdır (Şermet, 2009).

4.2.3. Kişisel Gelişim ve Kariyer Planlama

İş rotasyonu programlarının yapılma amacının en önemli nedenlerinden birisidir. Hem çalışan hem de kurum için bir değerdir. İş rotasyonunun Japonya'daki sosyal bilimciler ve uygulayıcılar tarafından ilk olarak ortaya atıldığı belirtilirken üzerinde durulan ilk konu, iş rotasyonunun kişisel gelişimi sağlıyor ve kişiye kurumunda ömür boyu çalışma imkanı ve şartları yaratıyor olmasıdır. Kısacası, iş rotasyonu kararlarının kişinin gelişimine yönelik kararlar verecek; kişiyi çalıştığı yere daha fazla bağlayacak ve ona gelecek için bir sigorta sağlayacak şekilde olması gerekmektedir. Bu anlayış ve gereklilik de Japonya'da yönetim sistemlerinin “ikili”(dual) yönetim tarzına dayanmasından kaynaklanmaktadır. Bu sistemde kurum ortakları ve çalışanları beraber karar almaktadırlar. Böylelikle alınan her karar çalışanın iş güvenliğini sağlayacak şekilde olmaktadır. İş rotasyonu ile ilgili kararlarda ve uygulamalarda da öncelikle “çalışan” üzerinde durulmakta ve onun kişisel gelişimi ve kariyer hayatı ön plana alınmaktadır (Şermet, 2009).

4.2.4. Performans Değerlendirme Sonuçları

İş rotasyonu kararları performans değerlendirme sisteminin ürettiği verilerden yararlanır. Performans değerlendirme verileri, belirli bir işte bir süredir düşük performans gösteren veya ilgili bölümde/birimde istekli çalışmayan, buna rağmen ya da kazanılması arzu edilen personelin rotasyon kararının alınmasında temel çıkış noktalarından birini oluşturmaktadır (Kaymaz, 2008). Çalışanın iyi bir performans göstermiş olması da iyi

bir veri olarak düşünülmektedir. Bu kişi, iş rotasyonu sayesinde yetenek ve becerileri artırılarak kurumun her alanında istihdam edilecek şekilde de yetiştirilebilmektedir (Şermet, 2009).

4.3. İş Rotasyonu İle İlgili Diğer Kavramlar

İş rotasyonuna yakın kavramların iş rotasyonundan farklı yönlerinin bilinmesi gerekmektedir. Bunlar aşağıda belirtilmektedir (Fındıkçı, 2009; Bingöl, 2003).

4.3.1. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme, işin içeriğinin zenginleştirilmesidir. İş zenginleştirme, iş görenin motivasyonunu sağlamak amacıyla, bulunduğu işte başarı, tanınma, sorumluluk, gelişme ve ilerleme imkanlarının gerçekleşmesi için işin yeniden dizayn edilmesidir. Rutin, tekrarlı parçalara ayrılmış işlerin çalışan üzerinde yarattığı olumsuz duyguları önlemek, bu duyguların neden olduğu devamsızlık verim düşüklüğü gibi kurumsal sorunlara çözüm getirmek için işlerin yatay yada dikey olarak yeni görevlerle yüklenerek, yapılarının değişmesi olarak tanımlanır (Uyargil, 2009). İş zenginleştirme, hemşirelerin sorumluluk alma duygusunun gelişmesini, işe devamsızlıklarının azalmasını, motivasyonun artmasını, işlerin planlaması ve kontrolünün grup düzeyinde yapılmasını sağlar (Öztürk ve Bahçecik 2005).

Motivasyon bir davranışı başlatan; bu davranışın sürekliliğine belirleyen içsel bir güçtür. İçsel güç, bireyin olumlu/olumsuz bazı eylemlerde bulunmasını ve belirli bireysel isteklerine ulaşmasını ve böylece tatmin olmasını sağlayan güçtür. İş zenginleştirme de içsel gücü ve iş doyumunu arttırmak için işlerin yeniden dizayn edilmesi, bir işte daha ciddi sorumluluk ve çeşitlilik sağlanarak motivasyonu arttırmaya yarayan bir yaklaşımdır (Keser, 2006).

4.3.2. İş Genişletme

İş genişletme ve zenginleştirme rutin, monoton, tekrarlı ve parçalara ayrılmış işlerin kişide yarattığı olumsuz duyguların neden olduğu devamsızlık, verim düşüklüğü gibi örgütsel sorunlara çözüm getirmek amacı ile işlerin yatay ya da dikey olarak yeni görevlerle yüklenerek, yapılarının değiştirilmesi olarak tanımlanır. İşlerin yatay olarak

yeni görevlerle yüklenmesi, yani iş genişletme sürecinde işlerin kapsamı sadece yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek genişletilmektedir. Yapılan işin güçlük derecesi, kişiye sağladığı sorumluluk duygusu, kullanılan becerilerin çeşitliliği aynı kalmakta, diğer bir deyişle kişinin yaptığı işi oluşturan görevlerde nitel değil, nicel bir değişiklik sağlanmaktadır. Oysa iş zenginleştirme sürecinde, işin içeriğinin çalışanlara başarı, kişisel gelişim olanağı sağlayacak ve onlara çok sorumluluk yükleyecek, daha anlamlı ve çekici hale gelecek biçimde değiştirilmesi söz konusu olmaktadır (Uyargil, 2009). İş genişletme, bir iş görenin kendi yaptığı işe, iş tanımı dışında, kişinin sorumluluğunu arttırıcı ve becerilerini geliştirici bazı ek sorumluluklar aktarmaktır (Fındıkçı, 2009; Bingöl, 2003).

4.3.3. Yarı - Otonom Çalışma Grupları

Organizasyonun bir gruba verildiği ve bu grupta çalışanların amaçlarını az ya da çok serbestlik içinde, diğer çalışma grupları ile de birlikte ortak hareket ederek ve hizmet sorumluluğunu üstlenerek faaliyet gösteren çalışma gruplarıdır. Çalışanların daha doğrusu grup üyelerinin inisiyatif, sorumluluk ve ilişki gibi temel ihtiyaçlarını karşılayabildikleri gruplardır. İş rotasyonundan farkı, bireyselleşmenin daha fazla olması; işin yapımı ile kontrol ayrımının ayrıca hazırlık, karar alma, yapma ve koordinasyon ayrımının çok fazla olmamasıdır (Fındıkçı, 2009)

4.3.4. Görev Rotasyonu

Görev rotasyonu, çoğunlukla iş rotasyonu ile karıştırılan; kullanımda bazen çok iç içe girebilen kavramlardır. Görev rotasyonu iş rotasyonuna benzer şekilde tanımlanmaktadır. İş görenlerin çalıştıkları işi bir süreliğine bırakıp başka bir göreve geçmeleri ve daha sonra yine kendi görevlerine geri dönmeleridir. Burada ana görevler alt görevlere ayrılmaktadır ve çalışanlar bu alt görevleri kendi aralarında dağıtmaktadırlar. Daha sonra her bir çalışana dağıtılan bu alt görevler arasında rotasyon uygulanmaktadır. Buradaki amaçlar da iş rotasyonu ile hemen hemen aynıdır. Kişinin başka bilgi ve becerilere sahip olması, çalışanların kendi aralarında empati kurabilmesi, monotonlaşmanın giderilmesi ve esnekliğin sağlanabilmesi görev rotasyonu için sayılabilecek hedefler arasındadır. Ancak görev rotasyonu iş rotasyonu gibi bir kariyer gelişim metodu ya da etkin bir iş başı eğitim tekniği değildir. İş rotasyonundaki

çeşitlilik (farklı departmanlar da çalışma gibi) burada söz konusu değildir (Şermet, 2009).

4.3.5. Çapraz Eğitim

İş rotasyonu kavramı bazen çapraz eğitim yerine de kullanılmaktadır ancak iş rotasyonu, uygulama şekli bakımından çapraz eğitim uygulamasından tamamen farklıdır (Kılıç, 2008). Çapraz eğitim, iş görenin farklı bir bölümde bir günlük ya da en fazla bir hafta çalışması yolu yapılan bir eğitim türüdür. İş görenler bu zaman bitiminde yine eski işlerine geri dönmektedir. İş rotasyonu, bu eğitim metodundan daha karmaşık bir yapıya sahiptir. İş rotasyonunda çalışan, işin sahibi ve sorumlusu kişi olarak görülmekte; ancak, çapraz eğitime tabi bir çalışan ise geldiği bölümde herhangi bir sorumluluk üstlenmemektedir (Özocak, 2001).

4.3.6. Çıraklık Eğitimi

Çıraklık eğitimi, iş rotasyonu uygulamasının bir bölümü içerisinde geçmektedir. Bu eğitim türünde hem işbaşı eğitim hem de sınıf içi eğitim uygulanmaktadır. Lise veya teknik okul düzeyinde eğitim alan öğrencilerin, iş yaşamına adapte olmaları ve kendilerine en uygun bir işten kariyer hayatlarına başlamaları için bir işletmenin farklı teknik bölümlerinde belli süreler için çalıştırılması durumu söz konusudur. Bu uygulama, öğrencilerin okulda aldıkları teorik bilgileri pratiğe dökmelerini de sağlamaktadır. Ancak iş rotasyonu uygulamasından farkı, çırakların, öğrencilik eğitimleri süresince, daha o işletmenin elemanı olmadan işletmede çalışmaları ve farklı bilgi ve tecrübelerle sahip olmalıdır. Öğrencilerin mezun olduktan sonra hangi bölümden başlaması gerektiğine bir nevi, kişisel potansiyelinin ne yönde olduğunun belirlenmesine, eğitim sürecine ve gelecekteki kariyer planlamasına yardımcı olan bir eğitim türüdür. Çıraklık eğitiminin iş rotasyonu eğitim modeline temelde benzediğini belirtmek mümkündür. Ancak buradaki hedef grup, kurumun gelecekteki potansiyel çalışan grubunu oluşturabilecek öğrencilerdir. Ülkemizde otomotiv sanayi alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli işletmelerde, Japonya’da çok yaygın olan çıraklık okulları uygulamasına geçilmektedir. Burada temel amaç, çalışanları daha tecrübesizken organizasyona dahil etmek; hem kurum kültürü ile yetiştirirken hem de beceri

eğitimlerini vermektir. Çıraklar belirli zamanlarda öğrendikleri bir işten diğerine geçmek suretiyle hem deneyim kazanmakta hem de bilgilerini arttırmaktadırlar. Burada da çıraklık uygulaması ile iş rotasyonu tekniği iç içe geçmektedir (Şermet, 2009).

4.3.7. Terfi Sistemi

Terfi, iş rotasyonu kavramından ayrı bir yerde tutulmalıdır. Terfi, yukarı doğru pozisyonel, hiyerarşik ve içinde ücret artışını da barındıran bir ilerlemeyi ifade etmektedir. Terfi sonucunda çalışan hem farklı bir üst ünvana sahip olmakta hem de daha fazla bir ücret almaya başlamaktadır. Çalışanın sorumluluğu da statüsü de böylelikle artmaktadır. Terfi bazen işin aynı kalması ile de mevcut olmaktadır. Aynı işte on ya da on beş sene çalıştıktan sonra yönetim tarafından sadece ünvan değişikliğini getiren bir terfi kararı işin yapısını değiştirmemekte; ancak, çalışana motivasyon katması bakımından böyle bir karar alınmış olmaktadır. Ancak iş rotasyonunda farklı bir boyut söz konusudur. İş rotasyonu ile çalışan, hem farklı bir pozisyona ya da bölüme sahip olmakta hem de yaptığı işin yapısı tamamen değişmektedir. Fakat burada çalışanın ücretinde herhangi bir değişiklik söz konusu değildir. İş rotasyonu ile gelen değişimle terfi sonucu gelen değişim aynı değildir. Ancak, terfi iş rotasyonunun bir sonucu olarak kullanılabilir (Campion, 1994). Diğer taraftan, dikey iş rotasyonu uygulamalarında çalışanlar, bazen bir üst pozisyonun görevinde geçici olarak çalışabilmektedir. Burada amaç, sadece bu çalışanın belli süreliğine bu görev ile ilgili bilgi ve görüş sahibi olmasının sağlanmak istenmesidir.

4.3.8. Oryantasyon Eğitimi

İş rotasyonu tanımlamalarında da iş rotasyonu kullanım alanları ile ilgili olarak ortaya çıkan hususlardan biri, yapılan bu tanımların bazılarının oryantasyon eğitimine çok yakın olduğudur. Özellikle yönetici adaylarının ilk işe girdiklerinde belli sürelerle farklı işlerde çalıştırılmaları bazı yazarlar tarafından iş rotasyonu olarak algılanmaktadır. Oryantasyon eğitimi, işe yeni başlayan ya da bölüm değiştiren iş görenlere işe başlama öncesi veya işe girdiği ilk günlerde uygulanan eğitimidir (Uyargil ve ark., 2009; Fındıkçı, 2009). İş rotasyonunun belli bir bölümünü oluşturan, sadece işe alışılmasını sağlayan oryantasyon kavramı, bir kariyer yönetim sistemi ya da iş rotasyonu kadar geniş kapsamlı bir teknik olarak algılanmamalıdır. Bu eğitimlerde amaç

iş ve iş özellikleri yanında kişinin içinde yer aldığı sosyal ortama uyumunu kolaylaştıracak şekilde bilgilendirilmesidir (Fındıkçı, 2009; Bingöl 2010).

4.4. İŞ ROTASYONUNUN GELİŞİM SÜRECİ

Sanayi devrimiyle birlikte yönetim bilimcilerinin ortaya koyduğu ve uzun yıllar hüküm süren uzmanlaşma kavramı ve uzmanlaşmanın verimlilik üzerindeki etkisi, 1930 ve sonrası, çalışanların motivasyonunu arttırmak ve bilgi düzeylerini geçiştirmek adına “çok yönlü olmaya” dönüştürülmüştür (Kılıç, 2008). Sanayi sürecinin başlaması ile montaj hattı uygulamasının işletmelerde yaygınlaşması, üretimin sürekliliğini bozmadan devam etmesini sağlamak amacıyla bazı yedek işçilerin kullanımını zorunlu hale getirmiştir. İş rotasyonu, Tayloristik yaklaşımın olumsuzluklarının giderilmeye çalışıldığı, yatık hiyerarşik yapıların hakim olduğu, çok yönlü olmanın ve takım çalışmasının teşvik edildiği modern organizasyonlara geçişle ayrıca önem kazanmıştır. Bu dönemde iş rotasyonu yeni ve geçerli bir eğitim modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Holistik düşünce ile işletmeler bir bütün olarak görülmekte, tek bir çalışanın ortaya koyduğu verimlilik artışının işletme verimliliğini etkilediğine, bunun sonucunda da ülkedeki verimliliğin arttığına inanılmaktadır. Günümüzde “esnek çalışma sistemleri” içerisinde iş rotasyonunun halen bir iş yapılandırma şekli olarak kullanılmasının sebebi, nitelikli iş gücü hatta birden fazla niteliğe sahip iş gücünü öngören yeni bilgi teknolojilerinin kullanılması ve yeni örgüt tiplerinde iş rotasyonunun vazgeçilmez olmasıdır (Şermet, 2009).

4.4.1. İş Rotasyonunu Gelişim Sürecine Etki Eden Yönetim Felsefeleri

İş rotasyonunun gelişiminde ve sistematik hale gelmesinde teknoloji devri Japonya’nın katkısı büyüktür. Japon firmalarının 80’li yıllardaki atılımı diğer ülkelerin dikkatini çekmiştir. Japonya’nın insan kaynakları stratejisindeki gelişimin temel noktasının felsefesi yaşam boyu istihdamdır (Şermet, 2009).

Japonya da çalışmaya başlayan işçi sözleşmeyi belirli bir görev için yapmamakta, her türlü işte çalışmayı kabul edeceğini belirtir şekilde yapmaktadır.

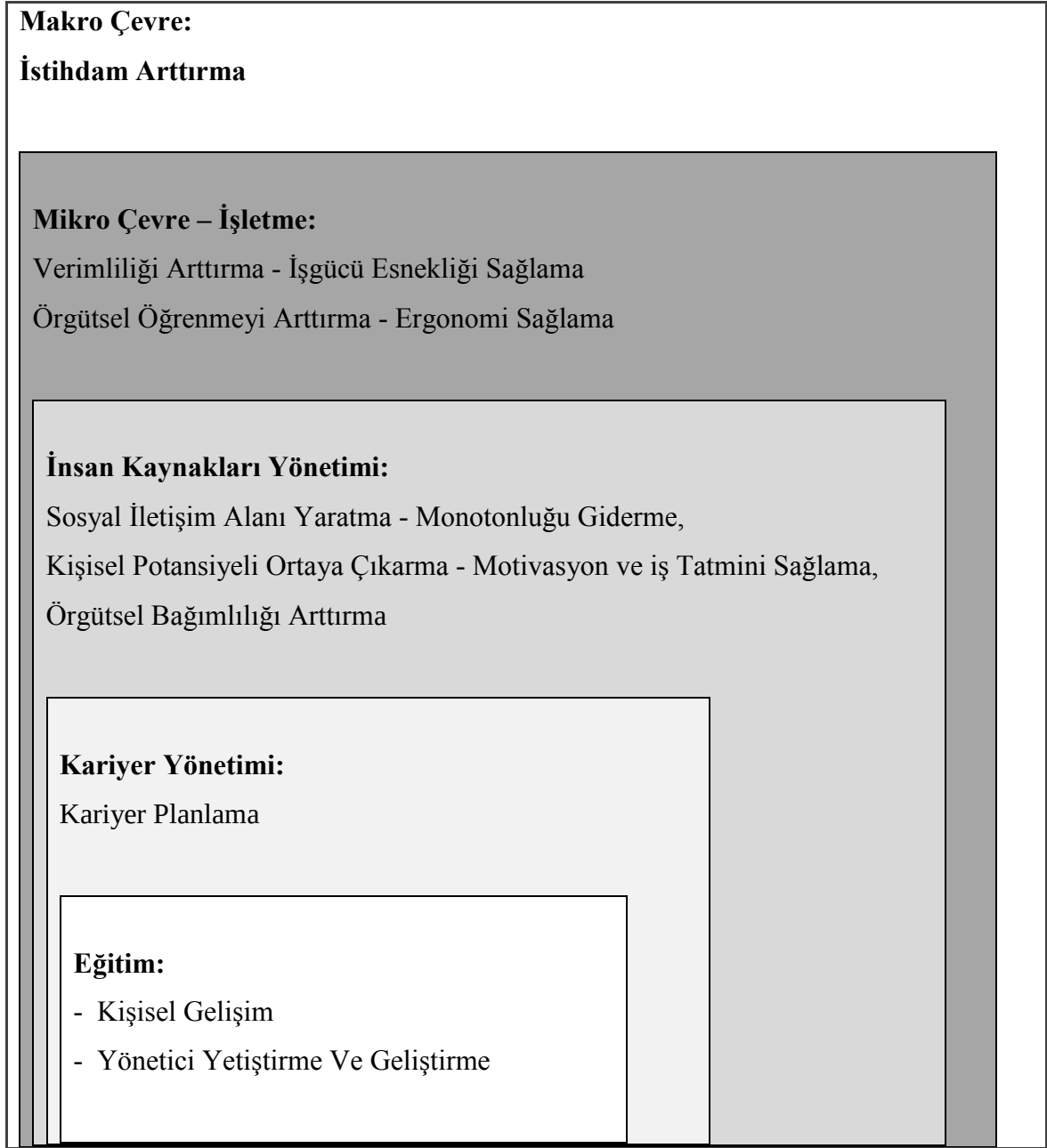
İş rotasyonunun gelişim sürecine bakıldığında ne tür ihtiyaçları karşılaması için uygulandığı da görülmektedir. Japonya’nın yaşam boyu öğrenme felsefesi ile kişisel

gelişime verdiği önem; Avrupa Birliğinin istihdam sorununa çare olması bakımından iş rotasyonuna kattığı anlayış ya da günümüz rekabetçi işletmelerin ayakta kalabilmek için verimliliğe ve insan gücüne yaptıkları yatırım ve de bu rekabet ortamında global pazarlarda kendilerini temsil edebilecek yöneticilerin gelişme arzusu ile iş rotasyonun yönelmeleri iş rotasyonu uygulamalarının tarihsel süreçteki çıkış noktalarını ve ana amaçlarını oluşturmaktadır.

4.5. İŞ ROTASYONUNUN AMAÇLARI

Rotasyon programlarıyla varılmak istenen birçok amacı olabilir. Belli bir ihtiyacın giderilmesi ya da bir eksikliğin giderilmesi, önemli özelliklere sahip olan çalışanların yetiştirilmesi amacıyla yapılabilir (Selamoğlu, 1998). Örneğin Japonya’da yaşam boyu kişisel gelişim kaygısıyla ortaya çıkmışken daha sonraki yıllarda eğitim amaçlı çalışmaya başlanmıştır. İş rotasyonu hangi amaçla kullanılırsa kullanılsın varılmak istenen amaç motivasyonu sağlamak, çalışanların devamsızlığını azaltmak, kurum verimliliğini arttırmaktır. Bingöl’e (2010) göre amaç çalışana geniş bir iş deneyimi kazandırmaktır. Şermet’in (2009) insan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ile ilgili çalışmasında belirttiği gibi iş rotasyonu kullanım amaçları aşağıdaki gibidir.

Şekil 1: İş Rotasyonunun Kullanım Amaçları



4.5.1. Kuruma Yönelik Amaçlar

4.5.1.1. İş Gücü Esnekliği Sağlama

İş rotasyonunun sağladığı en önemli avantajlardan biridir. Çünkü iş rotasyonu ile çalışanlar yeni işler öğrenecek, yeni yeni yetenekler kazanacaklardır ve kurum nerede böyle bir çalışana ihtiyaç duysa kurum orada görevlendirme yapacak ve iş yerinde bir esneklik kazanılacaktır. Örneğin bir bankada banka memuru iş rotasyonu ile bir gün bankada hesap açmayla uğraşırken, ikinci gün veznede, üçüncü gün ise krediler bölümünde çalıştırılarak iş çeşitliliği ve esnekliği sağlanabilmektedir (Özkalp, 2007).

Çalışanların uzmanlaşmasına yönelik işletmelerde personel uzun yıllar çalışmakta ve işi onun dışında kimse bilememekteydi, bu durumun zamanla sıkıntı yaratmaya başladığı gözlemlendi. İşletmeler artık rekabet ortamına karşı koyabilen ve her türlü işin üstesinden gelebilen, takım ruhuna sahip esnek iş gücüne ihtiyaç duymaya başladılar. İşveren açısından da, esnek iş gücü, işsizliğe ve iş gücü maliyetlerine karşı bir çözüm olarak görülmektedir. İşletmeler bu sayede esnek ve adapte olunabilen iş gücü yaratmaktadır (Huang, 1999).

İş rotasyonu ile çalışanların yedek çalışanları vardır ve yöneticiler böylece daha esnek çalışabilirler (Kılıç, 2008, Huang, 1999).

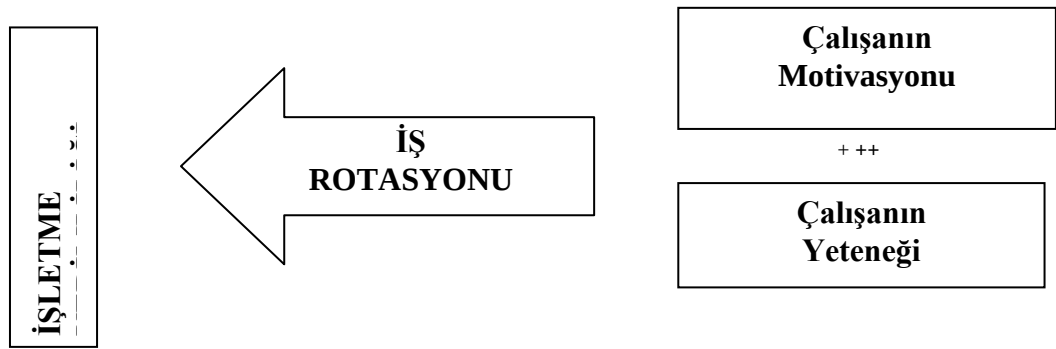
İşverenler iş gücü esnekliği ile kendilerini herhangi bir teknolojik yatırım karşısında, büyümede, eleman azaltmada ve maliyetleri düşürmede daha rahat ve esnek hissetmektedirler. İş rotasyonu, iş gücünün işletme içindeki hareketliliğini arttırmaktadır. İnsan kaynaklarını organize etmede; çalışma sürelerini dağıtmada, çalışanları farklı işlerde görevlendirmede, farklı yetkinlikleri gerekli durumlarda kullanma imkanı büyük kolaylık sağlamaktadır (Uyargil ve ark., 2009).

Rotasyon programlarının bilgi sistemleri içinde korunması, ihtiyaç halinde aranan kişinin bulunmasında ve seçiminde yardımcı olur (Sabuncuoğlu, 1997). İş rotasyonu ile çalışanların yedekleri olur ve yöneticiler bu sayede daha rahat çalışabilirler (Huang, 1999)

4.5.1.2. Verimliliği Arttırma

İş rotasyonu programları ile çalışanların duygusal olarak güçleri artmakta ve bu da çalışanları yeni düşüncelere sevk etmekte, devamsızlık oranları azalmakta, kişisel motivasyon ve performans artmakta ve verimlilik doğrudan yükselmektedir (Şermet, 2009).

Şekil 2: İş Rotasyonunun Verimlilik Üzerindeki Etkisi



4.5.1.3. Örgütsel Öğrenmeyi Arttırma

Bir işletmenin sürekliliği sürekli öğrenmesine bağlıdır (Dikmen, 1999). Bilgi çağını yaşayan ve hızla değişen dünyamızda hiçbir kurum bilgili bir çalışanını kaybetmenin maliyetini taşıyamaz (Barutçugil, 2002). Öğrenen organizasyon kavramı çalışanların yeni bilgi yaratmalarını, bunu paylaşmalarını, bu bilgiyi organizasyon bilgisi haline getirmeleri ve sorunların çözümünde kullanmalarını esas almaktadır. Organizasyonlar çalışanlarıyla birlikte öğrenir. Bireylerin gelişmesi kurumlara da yansıyacağından öğrenmeyi temel edinen kurumlar başarıya ulaşır (Dikmen, 1999). Ancak sürekli bir rotasyonda örgütsel öğrenmede negatif etki yaratabilir (Şermet, 2009). İş rotasyonu örgütsel öğrenmeye katkı sağlayan iyi bir mekanizmadır. İş rotasyonu, kurum içerisindeki üyelerin kurumu birçok perspektifte görmelerini ve anlamalarını sağlamaktadır. Farklı deneyimler kazanmış işgücü de işletme içinde yararlı birliktelikler

ve bağlantılar kurabileceği için de öğrenme sürecini hızlandırmaktadır. İş rotasyonu ve beraberinde kazanılan tecrübeler bireyler arasında işlerin değiş tokuşunu etkin bir şekilde ortaya çıkarmaktadır.

4.5.1.4. Ergonomi Sağlama

İş güvenliği sağlığı ve yönetimi programları kapsamında işe bağlı hastalıklarla mücadele etmek için özellikle iş rotasyonundan yararlanılması vurgulanmaktadır. Böylelikle çalışan, değişen zamanlarda farklı işlerde, vücudun farklı bölgelerini kullanarak sorunlarından kurtulmuş olur. Bu teknikle ağır bir işten kaynaklı sıkıntı hep aynı kişi üzerine yüklenmez. İş rotasyonu özellikle üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, iş kazalarını azaltmada önemli bir etkiye sahiptir. Bu iş dizaynına biyolojik yaklaşım kapsamında ele alınmaktadır ve işyerindeki fiziksel ortam ile bireyin etkileşimi üzerinde durmaktadır. Örneğin bir işi yapabilmek veya kaldıracabilmek için ne kadar adeste gücüne ihtiyaç vardır. Bütün bunlar çalışanın verimliliğini ve motivasyonunu etkilemektedir (Özkalp, 2007).

Tecrübesi, bilgisi ve becerisi o işe uygun olmayan bir kişinin yıllarca aynı görevde çalıştırılması, hem iş kazalarına neden olmakta hem de iş stresini azaltmaktadır (Şermet, 2009).

4.5.2. Çalışana Yönelik Amaçlar

Maliyete dayanmayan iş rotasyonu amaçları, kurum ve kurum çalışanları için düzenlenmiş, ilk başta maddi olarak ölçülemeyen ancak daha sonraki zamanlarda maddi karşılığı görünen amaçlardır. Bu amaçlarla çalışanın kişisel gelişimi artırılır, başarılı yöneticiler geliştirilir ve örgütsel bağlılık artar. Bu nedenle kurumlar bu amaçlardan biri ya da bir kaçını kullanarak iş rotasyonu programı düzenlerler.

4.5.2.1. Kişisel Gelişimi Arttırma

İş rotasyonunun çalışanlara yönelik ve en önemli birinci katkısı, çalışanın bilgi ve beceri düzeyini arttırmak ve gelişimine katkı sağlamaktır. İş rotasyonu aynı zamanda öğrenmeyi hızlandıran bir etkinliktir. Çalışanlara ilerleme ve gelişim olanakları verirken daha çok çalışmalarını sağlar (Kılıç, 2008). Temel prensip bir işi öğren diğerine geçir. İş rotasyonu bir terfi aracı ya da maaş artış sebebi olarak görülmemektedir. İş

rotasyonunun kişisel gelişimdeki temel hedefi bireyin sahip olmadığı, gelişmesinde fayda olan ya da ortaya çıkaramadığı özellikleri geliştirmektir. İş rotasyonu öğrenme prensiplerine göre hemen her aşamada etkili olmaktadır.

Katılım Prensibi: İş gören rotasyonun içinde bizzat yer aldığından çalıştığı işlerde edindiği bilgi ve tecrübeyi birebir kendi elde etmektedir. İş dışı eğitimlerde ise (sınıf eğitimi, seminerler... gibi) çalışanın eğitime katılımı birebir söz konusu değildir.

Tekrar Prensibi: Çalışan gittiği her bölümde ya da işte yeni bilgiler edindiği gibi organizasyon için temel olan bazı bilgilerinde tekrarını görmektedir.

İlgi Prensibi: İş rotasyonunun çalışanda iş tatmini ve motivasyon yarattığı yapılan çalışmalarda mevcuttur. Rotasyon sonucunda, iş görenin kariyeri ile ilgili kararlar verildiği görülmektedir. İş gören de kendisi bu kararlara katılabildiği için bu eğitim tekniğini daha çok benimsemektedir.

Transfer Prensibi: Rotasyona tabi tutulan çalışan, aldığı bilgiler arasında ilişki kurmakta ve birbirleri arasında aktarma yapmaktadır. Örneğin, çalışanın kalite bölümünde öğrendikleri, daha sonra üretim bölümünde sistem akışına temel teşkil edebilmekte ve kendisine, üretimde karşılaştığı sorunlara kalite açısından nasıl yaklaşılabileceğini de göstermektedir.

İlişki Prensibi: İş rotasyonu, işlerin yapısını, kurum stratejisini, kurum kültürünü çalışana aktarmada en doğru materyali sağlamaktadır. İş gören bu teknik sayesinde işin nasıl yapılması gerektiğini, kurum içinde işlerin bir bütün olarak nasıl yürütüldüğünü, bölümler arası ilişkileri ve veri aktarımlarını detaylı olarak görmektedir (Şermet, 2009).

4.5.2.2. Kişisel Kariyer Gelişimi ve Planlamasına Katkı

Kariyer insan yaşamında önemli bir yer tutmaktadır. Çağımızda insanlar küçük yaşta kariyer planlarını çizmeye başlamaktadırlar (Dündar, 2009).

Kariyer gelişimi planlaması kişisel gelişim ve öğrenmeyle çok yakından ilişkili bir kavramdır. Kişisel kariyer planlaması kişinin, “ben kimim?”, “benim kariyer

hedefim nelerdir?’, ‘‘hedeflerime nasıl ulaşabilirim?’’ gibi sorulara kişinin kendi kendine yanıt bulmasını sağlamaktır. Yöneticiler, yüksel potansiyele sahip çalışanlar, uzmanlar, yönetici adayları, kariyeri platolaşmış çalışanlar, üretim bölümü için bir kariyer geliştirme aracı olarak kullanılmaktadır. İş rotasyonu sürecini tamamlayan çalışan uygun olduğu zamanda terfi ettirilmektedir. Kariyer yolunda yatay hareketlilik iş rotasyonunu çok güzel bir şekilde açıklamaktadır. Böylelikle kariyer planlamasında ilerlemeyi düşünen çalışan iş rotasyonu programına katılmayı düşünmekte, aynı zamanda bilgi ve becerisi arttırmayı, işletmeyi de bir bütün olarak görmeyi hedeflemektedir. Örneğin Japonya’da kariyer planlamada ve yükselme olanaklarını tamamen iş rotasyonu ile ilişkilendirmektedir.

Uluslararası alanda faaliyet gösteren pek çok kurumdaki üst düzey yönetici iş rotasyonu programından geçirilmiştir. İş rotasyonu çalışan kurum hakkındaki fikrini artırırken liderlik gücünü de arttırmaktadır (Orr, 2006). Yöneticilerin kurumu uluslararası düzeyde temsil edebilmeleri, organizasyonun ihtiyaçlarını görebilme ve global anlamda rekabet yeteneğini artırıcı fırsatları yakalayabilme, bakış açısını iş rotasyonu sayesinde kazanmaktadır (Şermet, 2009).

4.5.2.3. Yönetici Yetiştirme ve Geliştirme

Stratejik karar ve uygulamalar analitik düşünebilen bunun yanında yaratıcı ve farklı yapısına sahip yöneticiler sayesinde olur. Bu nedenle; stratejik karar ve uygulamalar yaparak yöneticilerin yetiştirilmesi ve geliştirilmesi önemli bir konudur (Ülgen, 2010).

İş başı eğitim alanında kullanılan iş rotasyonu, yönetici veya operasyonel personel düzeyinde uygulanabilir. Rotasyon eğitiminin başarısı için kişinin farklı bölümlerde değil kendi işiyle ilgili farklı alanlarda çalıştırılması gerekmektedir. Personel devir hızının yüksek olduğu yerlerde rotasyon tekniği uygulamak çok anlamlı değildir (Sabuncuoğlu, 2008).

Teknolojideki gelişmeler kurumların büyümelerine hız kazandırmış ve büyümesine kolaylık sağlamıştır. Yönetimde görev alan bireylerin, öncelikli olarak bu değişime ve gelişime ayak uydurabilmesi beklenmektedir. Bunun için yöneticilerin eğitimi farklı bir öneme sahiptir. İş rotasyonu programlarıyla yönetici adayları kurum içinden seçilip yetiştirilir ve ileriye hazırlanır (Şermet, 2009).

İş rotasyonu çalışanların kariyer gelişimi açısından ipuçları verir (Kılıç, 2008). İş rotasyonu programlarıyla gelecek dönemlerde kurumun ihtiyaç duyduğu yönetim kadrolarına hazırlık yapmak bakımından yüksek potansiyelli çalışanlar, metodik, teknik, kişilik ve sosyal yetkinlik alanlarında iş rotasyonu ile farklı görevlerde çalıştırılarak yetiştirilmekte ve geliştirilmektedirler. Bu yöneticiler topladıkları bilgiyi kuruma yayarak bilgi yöneticisi haline gelmektedirler (Barutçugil, 2002).

4.5.2.4. Monotonluğu Giderme

Sürekli aynı işte çalışmak hem çalışanın gelişim kapasitesinde azalmaya hem de işten zevk almamasına sebep olur. Çalışan motivasyon teorisine göre kurumlar çalışanların sıkılmaması ve işleriyle daha çok ilgilenmeleri için iş rotasyonu uygulamalar (Güleç, 2009). Monotonluğun kurum tarafından giderilmesi gerekli görüldüğünde çalışanlar bazen buna tepki duyabilirler. Yapılan görüşmeler, çalışanların artık işlerine dar bir çerçeveden baktıklarını ama yinede kendi “krallık” larından ayrılmak istemediklerini ortaya koymaktadır. Özellikle kamu sektöründe çalışanlar uzun süreden sonra işleriyle özleşmektedirler. Çalışan işini ve kendisini geliştirebilecek değişimlerden kaçınmaktadır. Bu aşamada iş rotasyonu, işe ve kişiye canlılık kazandırmakta ve tek düze iş yaşamının getirdiği monotonluğu azaltmaktadır. Kıdemli ve kariyer noktasında yükselmiş kişilere de iş rotasyonu uygulanmalıdır (Şermet, 2009).

4.5.2.5. Kişisel Potansiyeli Ortaya Çıkarma

Günümüzde uygun iş bulmada yaşanan sorunlar nedeniyle birçok üniversite mezunu gerçek potansiyellerini ortaya koyamamaktadır ve çalışmayı arzuladıkları alanı dışında başka alanlarda çalışmak zorundadırlar. Konuya kurumların doğru eleman seçmeleri ve etkin istihdam yaratabilmeleri açısından ele alırsak, kişisel potansiyellerin saklı kalması ve hatalı görevlendirmeler kurumların kalitesini düşürmektedir. Bunun için kurumlar eleman istihdamında iş tanımlarında belirlenmiş olan profile uygun elemanları seçmektedirler. Doğru işe doğru adam seçilmesi durumunda iş tatmini ve işe uyum kolaylaşmıştır.

İş rotasyonu tek bir seçeneğe bağlı kalmadan iş ile iş gören arasında karşılaştırma yapılmasını sağlamaktadır. Çalışanın kendini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarabilmesi için farklı işlerde çalıştırılması etkili olabilir. Çünkü

farklı kişiler farklı işlerde farklı verimlilik örnekleri sergileyebilirler. Bazen kişiler aslında farklı bir bölümden zevk alabildiğini, kendini orada daha iyi ifade edebildiğini, yaratıcılığın ön plana çıkarabildiğini iş rotasyonu sayesinde keşfedebilirler. İş rotasyonu sayesinde kişinin yanlış işten çalışmasından doğan zararlarında ortadan kalkması sağlanmış olur (Şermet, 2009). Özocak (2001) araştırmasında belirttiğine göre de rotasyon çalışanın yeteneklerine uygun olmalıdır.

4.5.2.6. Çalışanlar Arası İletişimi Arttırma

İş rotasyonunun gizli amaçlarından biriside informal iletişimin teşvik edilmesidir. İş rotasyonu ile çalışanlar farklı bölümlerde farklı iş arkadaşları edineceklerinden iş ortamında sosyalleşme üzerinde de etkisi olabilir (Şermet, 2009). İş rotasyonu programları, kişiler arası takım kurma ve bireysel becerileri geliştirir (Kılıç 2008).

4.5.2.7. Empati Ortamı Sağlama

Çalışanlar genellikle kendi işlerinin ağır olduğunu diğer bölümlerin işe kolay olduğunu düşünürler. Çalışanların, kurumdaki farklı bölümlerle, işlerle ve çalışma arkadaşlarıyla karşılaşması kendilerinin empati kabiliyetini de geliştirmektedir. İş rotasyonu ile çalışan, kendi işi dışında başkalarının ne gibi zorluklarla karşılaştıklarını görmekte ve karşı tarafı daha iyi anlayabilmektedir (Şermet, 2009).

4.5.2.8. Motivasyon ve İş Tatmini Sağlama

İş, insan yaşamında çok önemli bir yere sahip olan, bireye toplum içinde belli bir rol, yer ve ekonomik yarar sağlayan, bireyin uyanık kaldığı sürenin büyük bir kısmını dolduran uğraş olarak tanımlanmaktadır (Karadağ, 2002). Hayatımızın en önemli kısımlarından birini yaptığımız işler oluşturur (Özkalp, 2007). Eryılmaz' a göre (2003) çalışanların meslek hayatının ilk 10 yılı içinde olanlarda hayatlarında neredeyse ilk ve tek konu işleridir. Bu nedenle işlerinde mutlu olmaları ve doyuma ulaşmaları çok önemlidir. Çalışanların tek tek kendilerini geliştirmelerine imkan verecek bir çalışma ortamı oluşturulduğunda motivasyonda kendiliğinden gerçekleşir. İş tatminini etkileyen çok sayıda faktör vardır. Yöneticiler bu faktörler üstünde değişiklik yapmak için uğraşırlar. Kişisel faktörler üzerinde değişiklik yapmak çok zor olduğundan diğer

faktörlere yoğunlaşırlar. İş rotasyonu da bunlardan biridir (Şermet, 2009). İş görenlerin daimi olarak tek ve standartlaştırılmış bir işi yapmasındansa, becerilerini arttırdığı farklı işlerde çalışması kendisi için bir motivasyon aracı olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus, iş gören için işlerin iyi seçilmesidir (Türkoğlu, 2002).

İş rotasyonu uygulamasına geçildiği andan itibaren işin yapısında ve çalışma ortamında değişiklikler meydana gelir. Bu değişikliklerin de çalışanların 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 (Kılıç, 2008).

4.5.2.9. Örgütsel Bağlılığı Arttırma

İşletme, çalışanların işle ilgili beceri ve tecrübelerini arttırmalarını, kurum içinde yoğunlaşmalarını ve kurum kültürünü geliştirmelerini istemektedir. İşe başladığında oryantasyon eğitimine tutulan ve daha sonra hizmet içi eğitimlerden geçirilen personel kendini kurumun bir parçası olarak görür. Önemli özelliklere sahip olmak, çalışanın o kurum ile uzun dönemli istihdam ilişkisi kurmasına imkan verir (Selamoğlu, 1998). Çalışanların özelliklerinin artması kurumlar için de çok önemlidir. Örneğin, Japonlar işe başladıkları bir yerde emekli oluncaya kadar çalışmayı hedeflerler. Böylelikle ‘‘biz ya da onlar’’ yerine hepimiz bilinci sağlanmış olur (Şermet, 2009).

4.5.2.10. İstihdamı Attırma

İş rotasyonu yeni beceriler kazandırır bu da çalışan için yeni iş bulmada kolaylık anlamına gelir. Avrupa Birliği İstihdam Politikası iş rotasyonu stratejilerini geliştirme kaygısını güderken iş rotasyonunun sadece bir kariyer planlama ya da eğitim tekniği olduğu düşüncesiyle hareket etmemiş; bu metodun aynı zamanda artan işsizlik oranını aşağıya çekebilecek bir yol olduğunu düşündüklerinden uygulamalara hız vermişlerdir. Burada, iş rotasyonunun gündeme gelmesi bilindik kaygıların tam tersine daha politik ve makro hedeflerle olmuştur. İş rotasyonunun buradaki amacı, çalışanın kendini geliştirmesi için geçen zamanda yerine işsiz birinin yerleştirilmesi; ve bu şekilde, işsizlerin eğitiminin ve geçici istihdamının da sağlanmış olmasıdır. Çalışma fırsatı bulan bir işsiz, beceri seviyesini yükseltmekte ve ilerideki iş bulma olanaklarını da geliştirmektedir. İş rotasyonunun işsizlikle ilgili yapılan çalışmalarda ön plana

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

AB içinde iş rotasyonu kullanım amaçlarının başında görülen uygulama şu şekilde gerçekleşmektedir: AB içindeki ülkelerin politikacıları işgücü piyasasını hareketlendirmek; işletme sahipleri de, yeni teknolojilere ve yeniliklere uyum sağlayabilmek amacıyla önce belli bir iş grubunu (örn. boyacılar) seçmektedirler. Sendikalar ve işletmeler anlaşmalı olarak bu iş grubuna ait çalışanların beceri gelişimlerini ve ileride başka işlere yönelmelerini sağlamak için (örn. araba boyacılığı), onları belirli bir süre tamamen işten uzaklaştırarak eğitime tabi tutmaktadırlar. Bu sayede işletmelerin kalifiye eleman sayılarının artması; hata oranlarının azalması ve yeni teknolojilere daha hızlı uyum sağlanabilmesi amaçlanmaktadır. Çalışanlar da bu sayede kendilerini geliştirme fırsatı bularak kariyerlerinde farklı bir işte çalışabilmektedirler. Eğitim boyunca geçen zamanda eğitime tabi tutulan çalışanların yerine işsiz statüsünde bulunan kişiler istihdam edilmektedir. Bunlar daha az maaşla çalıştırılmaktadırlar. Geçici istihdam edilen işsizler bu sayede çalıştıkları bu dönem içerisinde iş hayatına yeniden entegre edilmiş olmaktadır. Eğitim süresini tamamlayanlar yeni teknolojinin şirkete uyumlaştırılmasına, işletmenin rekabet gücünün artırılmasına ya da firmaya yeni fikirler getirilmesine katkıda bulunmakta; geçici olarak istihdam edilenler de bu zaman zarfında kendilerini geliştirme fırsatı bulmuş olmaktadır. Bu uygulama türü AB' de oldukça yaygındır. İlk olarak 1980'li yıllarda Danimarka'da ortaya çıkmış ve daha sonra 14 Avrupa ülkesine yayılmış ve halen de çoğunlukla küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki çalışanların endüstriyel değişimlere ulaşabilmesi ve bu işletmelerdeki istihdam kalitesini arttırabilmek için kullanılmaktadır.

AB' deki istihdamı arttırma ve var olan işgücünü geliştirme amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Sanayileşmede ve ticaret konularında AB işletmelerinin rekabet gücünü arttırmak,
2. İşsizlik rakamlarını işsizleri geliştirmek suretiyle düşürmek,
3. Yeni iş yaratmada ve bu işlere yetişmiş çalışanları yönlendirmekte; onlardan boşalan yere işsizlerini geçmesini sağlamada ivedilik kazanmak,
4. Tüm insan kaynakları gelişim sürecini bu aşamaya bağlayarak çalışanların kendilerini geleceğe yönelik olarak sürekli eğitmelerini sağlamak. Aşağıdaki şekilde de AB'deki iş rotasyonu uygulama sürecini nasıl kurgulandığına değinilmektedir.

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

4.6. İŞ ROTASYONUNUN OLUMLU VE OLUMSUZ YANLARI

İş rotasyon hem çalışan hem de kurum için yeni bir bakış açıdır. Yenilikler her zaman mükemmel sonuçlar vermeyebilir. Yeniliğe uyum döneminde birtakım olumsuzluklarda yaşanabilir. Bazı iş rotasyonu programları planlama ve öngörü eksikliğinden başarısızlık ile sonuçlanabilir (Macleod, 2008).

4.6.1. Kuruma Yönelik Faydalar

Farklı işlerde çalışarak farklı özellikler kazanan çalışanlar işletmelere maliyet ve kalite açısından katkı sağlarlar.

4.6.1.1. Personel Devir Hızının Azalması

İş rotasyonunun iş gücü devir oranına olumlu katkısı olduğu literatürde de sıklıkla bahsedilen bir durumdur. Birçok araştırma, her konuda kendini eğitime şansı bulan, böylelikle çalıştığı yerde iş güvencesi hissedenden motive olmuş çalışanların o işyerinden ayrılma isteği duymayacaklarını dile getirmektedir.

4.6.1.2. Ürün ve Hizmet Kalitesinin Artması

Kurumlar sektördeki rekabetle savaşmada ancak ürün ve hizmet kalitesini arttırarak ayakta kalır. Dış dünyadaki rekabete yenilmemek için iç kaliteye ve motivasyona ihtiyaçları vardır. İçsel rekabetin en önemli bileşenlerinden bir tanesi de iş rotasyonudur.

İş rotasyonu kişiye ve kuruma katma değer yaratır. İnsan kaynakları yönetim araçlarından olan rotasyon programlarının uygulanması ile kurumlarda gözle görülür farklılıklar oluşmaktadır (Kılıç, 2008).

Kalitenin artışıdaki önemli bir sebepte rotasyona bağlı öneri sisteminin geliştirilmiş olmasıdır. İş görenlerin yer değiştirilirken rotasyon edildikleri işe ait önerileri alınmaktadır. Buradaki amaç çalışanlar sayesinde her işe farklı perspektiflerden bakabilmek ve onların getirdiği önerilerle işlerin kalitesini sağlamlaştırabilmektir. Daha önceden belli bir birikime sahip olan çalışan yeni öngörülerle artı değerler katabilir.

Toplam Kalite Üretimi içinde iş rotasyonu, etkili insan ilişkilerini geliştirdiğinden kaliteyi arttıran bir unsur olarak görülür (Şermet, 2009).

4.6.1.3. Eğitim Maliyetlerinin Azalması

İyi planlanmış bir iş rotasyonu uygulaması işletmenin eğitim maliyetlerini de düşürmektedir. İş rotasyonu tekniği aynı zamanda bir işbaşı eğitim tekniği olarak ta kullanılmaktadır (Uyargil ve ark., 2009). İşi yaparken öğrenme ve öğretme eğitime harcanması gereken zamanı ve maliyeti de azaltmaktadır. Çalışan hem işini yapar hem de becerisini arttırır (Şermet, 2009). Ayrıca iş başı eğitim yöntemleri daha az giderle uygulanabilir. Eğitim yatırım araç ve gereçleri gibi giderlerde olmaz (Özçelik, 2009).

4.6.1.4. Yedekleme Planlarının Oluşturulması

İş rotasyonu sayesinde bir görevin tek bir çalışan tarafından değil birçok çalışan tarafından temsil edilme gücü artmaktadır. Stratejik öneme sahip bazı büyük projelerde takım üyesinden birisinin ayrılmasıyla oluşabilecek risk, “çok yönlü” üyeler sayesinde minimize edilmektedir (Şermet, 2009). İş rotasyonu esnek iş gücü yaratır. İzin ve işe gelmeme gibi durumlarda başka çalışanların işi yapabilmesini sağlar. Hiç bir çalışan vazgeçilmez değildir (Kılıç, 2008). İş rotasyon kurum içi personel temininin en etkin yoludur (Uyargil, 2009).

4.6.1.5. Örgütsel Adaletin Sağlanması

Performans değerlendirme bir tek yönetici tarafından yapılması bazen problemler yaratabilmektedir. Rotasyona tabi tutulmuş bir personel birden fazla kişi tarafından değerlendirilebilir. Böylece tarafsız bir değerlendirme imkanı doğar ve çalışan hakkında ortalama bir bilgiye sahip olunur (Şermet, 2009).

4.6.1.6. Değişime Uyumun Kolaylaşması

Rotasyon yapılan kişiler yeni bir ortam ve kişilerle çalışmaya alışkın olduklarından ve adaptasyon süreci geçirdiklerinden kurumdaki değişimleri daha kolay kabullenmektedirler.

4.6.1.7. Hızlı Karar Alma Katkısı

Teknolojinin ve sosyal hayatın hızla değiştiği bir dönem olan 21. yüzyılda işletmelerde bu değişime ayak uydurmak zorunda kalmışlardır. Hızlı karar verebilmek için o kurumu tanımak gerekmektedir. İş rotasyonu ile kurumun ana bölümlerini dolaşmış bir yönetici hızla karar verebilmektedir.

4.6.2. Çalışana Yönelik Faydalar

İş rotasyonu uygulamalarının çalışan üzerindeki olumlu etkileri aşağıda sıralanmıştır.

4.6.2.1. Ekip Çalışmasına Uyumun Artması

İş rotasyonunun empati kurmaya katkısı, iş rotasyonunun takım çalışması etkinliğinde ortaya çıkmakta, farklı işlerde çalışanlar gittikleri her yerde bir takımın parçası olmaktadır (Şermet, 2009).

4.6.2.2. Başkalarını Eğitim Becerisi Kazanma

Yeni bir üyenin katıldığı bölüm o çalışanı kendi bölümüne adaptasyonunu sağlamalıdır. Yeni katılan üyeye bölümün tanıtılması, bilgilerin aktarılması sırasında o bölümde halen çalışmakta olan kişiler bir ölçüde eğitim becerilerini de geliştirmektedirler (Şermet, 2009). Rehberlik iş başında geliştirme yollarından biridir (Bingöl, 2010). O alanda uzman ve deneyimli olan personel yeni katılan çalışana bu deneyimlerini aktarır ve bu da çalışanın kendi bildiğini aktarma özelliğini artırır böylelikle örtük bilgi tüm kuruma yayılmaktadır.

4.6.2.3. İş Yaşam Kalitesinin Artması

İş yaşam kalitesi; çalışmayı direkt ya da indirekt etkileyen, iş, ücretler, kazançlar, çalışma ortamı, çalışma şartları, işlerin yönetimi ve organizasyonu, sosyal güvenlik, demografik yapı, sürekli eğitim gibi faktörleri bütünleştiren bir kavram olarak tanımlanabilir (Çatak, 2013). Çalışma hayatı insanın vazgeçilmez bir gerçeğidir. Hayatımızın en önemli kısımlarından birini yaptığımız işler oluşturur (Özkalp, 2007; Karadağ, 2002; Eryılmaz, 2003). Zamanımızın çoğunu geçirdiğimiz çalışma hayatımızdaki doyumsuzluklar beden ve ruh sağlığımızı etkilemektedir. Çalışma enstitüsü tarafından 1980 yılında çalışma yaşam kalitesinin temel özellikleri; işe duyulan ilgi, kariyer hedeflerine ulaşabilme imkanları, iş ile ilgili kararlara katılabilmek, başarıya göre terfi imkanları, yönetime duyulan güven, kişiye gösterilen saygı, yoğun iş stresinin olmaması, yeterli ücret, uygun fiziki çalışma ortamı, yöneticilerle uyumlu ilişkiler, işin kişisel yaşam üzerindeki olumlu etkisi, sendika ile işveren ilişkilerinde uyum olarak belirlenmektedir (Aydın, 2009).

İş yaşam kalitesiyle iş görenlere doyum sağlayacak çalışma koşullarının sağlanmasıdır (Çatak, 2013). Rotasyon programıyla beceri ve bilgilerini geliştiren, o hastanenin kararlarına katılacak, kurum aidiyet duygusu artacak bu da iş yaşamı kalitelerini etkileyecektir.

4.6.2.4. Problem Çözme Yeteneğini Geliştirmesi

Farklı görevlerde farklı kişilerle çalışan personelin farklı bakış açıları geliştirmeleri özellikleri artar. Bir üretim hattının herhangi bir sürecinde sorun meydana geldiğinde çalışanın rotasyonun sayesinde bütünü görmüş olması olayı beklenenden daha kısa zamanda çözmesini sağlar (Şermet, 2009).

4.6.3. Kuruma Yönelik Olumsuzluklar

4.6.3.1. İş Yükünün Artması ve Verimliliğin Azalması

Bir bireyin yeni bir ortama, çalışma arkadaşlarına, yeni bir işe alışması zor ve zaman alıcı bir süreçtir. Bu adaptasyon döneminde çalışanın diğer çalışanlardan daha çok efor sarf ettiği bir gerçektir. Buda toplam verimliliğin düşmesine sebep olmaktadır (Campion, 1994).

İş rotasyonunun eğitim ve personel maliyetleri dışında kendinden kaynaklanan bir takım mali yükleri olabilir. Bir işi belli bir sürede yapabiliyorken yeni gelen kişi bu işi daha uzun sürede yapacaktır. Rotasyona bağlı harcamaların artmaması ve toplam verimin düşmemesi içinde bazı hususların göz önünde tutulması gerekir. Bunlar;

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

Adaptasyon döneminde, yeni gelen kişinin geldiği bölümdeki çalışanların iş yükü de artmaktadır. İş rotasyonunun bazı problemlere sebep olduğu belirtilmektedir. Özellikle Türkiye’ de sürekli yer değiştirmenin verimliliği olumsuz etkilediği düşünülmektedir. Belli bir üretim çıktısına ve kalitesine ulaşmayı planlayan bir firma iş rotasyonunu da aynı anda başarabilmek için büyük bir organizasyon yapması gerekmektedir. Çoğunlukla bu sisteme bilgisayar programları ve bilgi işlemciler yardımcı olmaktadır. Sistemde yaşanan aksaklıklar kaliteyi ve verimliliği olumsuz yönde etkilemektedir (Butleovic, 2007).

4.6.3.2. Maliyetlerin Artması

Birçok araştırmacı iş rotasyonunun işletmelere mali yük getirdiğini belirtse de çalışanın motivasyonunu ve iş tatminini arttırması bakımından uygulamanın getirilerinin oldukça fazla ve önemli olduğu göz ardı edilmemelidir. Uzun bir zamana yayıldığında getirilerin bu olumsuzlukları daha fazla olduğu olabilir (Şermet, 2009).

4.6.3.2.1. Eğitim Maliyetleri

Eğitim bir yatırım işidir. İş rotasyonunun eğitim maliyetlerine yaptığı etki ve ilgili maliyet hesaplamaları ölçülebilir (Ortega, 2011). İş rotasyonu uygulamalarının kuruma getirdiği mali yükler;

- Kişinin yeni işe adapte olmak için geçirdiği süre
- Yeni çalışma arkadaşları ile çalışmaya alışma süresi.
- İşle ilgili aldığı eğitimin maliyeti.
- Alışma dönemindeki yığılan hatalar.
- Kendisinin kendinden sonra gelecek kişiyi eğitmek için harcadığı emektir. (Campion, 1994; Kılıç 2008).

4.6.3.2.2. Personel Maliyetleri

Bazı çok uluslu ve büyük şirketlerde iş rotasyonu uygulamaları çerçevesinde, diğer şehir ve ülkelere eğitim amacıyla gönderilen personel ve onların aileleri kurumlara mali yük getirmektedir.

4.6.3.3. Değişime Karşı Direnç

Değişime karşı direncin kıdemli personelin işlerine karşı duydukları bağlılık, geçiş yapacakları işe karşı duydukları korku ve tepki, kemikleşmiş düzenlerinden ayrılmak istememeleri neden olabilir. İşletmelerde iş rotasyonu alması gereken hızı ve dinamizmi bu nedenle kaybedebilir. Uygulama başında yeterli ölçüde bilgilendirme yapılması bu karmaşıklığın giderilmesi için faydalı olmaktadır (Ortega, 2001).

4.6.3.4. Karar Alma Hızının Yavaşlaması

Bazı yönetici ya da çalışanların adaptasyon sürecinin yavaş olması halinde bölüm içindeki işler aksamakta ve karar alma süreci duraksamaktadır. Tam tersi bir durumda da, başka bir bölüme gideceği belli olan bir yönetici kendini ve performansını tehlikeye atmamak adına risk almaktan kaçınmaktadır. Çalışanlar da yöneticilerinin yakın zamanda gideceğini bildiklerinden onun verdiği kararları uygulamada çekimser davranabilmektedir.

4.6.3.5. Örgütsel Bağlılığın Azalması

Kurum içerisinde bir devinim yaşanması ile çalışanlar belli aralıklarla değişmektedir. Yapılan araştırmalarda çalışanların bazıları bu değişim nedeniyle, üyeler arasında kardeşlik duygusunun yaratılamadığından yakınmaktadırlar. Çalışma arkadaşlarını kaybetmek istemeyen ve yaptığı işin sürekli olmasını planlayan çalışanlar için iş rotasyonu işletmeye olan bağlılıklarını azaltmaktadır (Ortega, 2001).

4.6.3.6. Uzmanlaşmanın Önüne Geçmesi

İş rotasyonu uygulaması Klasik Organizasyonlar' da ki uzmanlaşma anlayışına karşı ortaya atılmıştır. Rotasyona uğrayan bir kişi sadece bir alanda uzmanlaşıp performans gösteremez. Ancak burada iş rotasyonunun önemini vurgulamak gerekir. Rotasyon çalışanın bir işi üstünkörü öğrendikten sonra başka bir işe geçmesini uygun bulmaz. Çalışan geldiği iş ile ilgili tüm detayları öğrenmeli daha sonra başka bir alanda rotasyon yapılmalıdır (Huang, 1999).

4.6.4. Çalışanlara Yönelik Olumsuzluk

İyi planlanmamış, doğru kurgulanmamış bir rotasyon programı uygulamada olumsuzluklar yaratabilir. İyi ve sistematik bir planlama ve sürecin iyi yürütülmesi bu olumsuzlukları giderebilir.

4.6.4.1. Adaptasyon Sorunu

Hem yeni bir ortama uyum sağlamak hem de yabancı birini kabul etmek çalışanlar için zor olmaktadır. Genellikle yeni gelenlerin alışma dönemlerinde diğer üyelerden kabul görmediklerinde dışlandıkları gözlenmektedir. Farklı iş yapılarında

çalışmak, iş görenin işe ve yönetime olan bağlılığında azalma meydana getirir. Diğer bir taraftan beceri gelişimiyle ilgili doğru bir ölçüm sisteminin kurulmaması ya da çalışanların hangi işler üzerinden değerlendirileceklerinin belli olmaması da çalışanın huzursuzluk hissetmesine ve motivasyonlarının düşmesine neden olabilir. Bu sorunu çözmek için İnsan Kaynakları departmanı' nın çalışanların eski ve yeni performanslarını değerlendirirken görev aldıkları iki farklı yatay iş arasındaki performanslarını değerlendirmeleri daha doğru görülmektedir (Campion,1994) .

İsteksizce ve çalışanların görüş ve talepleri alınmadan yapılan iş rotasyonu uygulamalarının motivasyonsuzlukla birlikte devamsızlık ve iş kazaları yarattığı ve bunun sonunda da işletme verimliliğinin düştüğü gözlemler arasında yer almaktadır. İş rotasyonu vasıfsız işçileri stres altına sokabilir ve yaralanmalar artabilir. Adaptasyon süreci uzun sürebilir (Ellis, 1999).

Diğer bir taraftan bakacak olursak, teknolojik gelişmelerle birlikte aynı iş kolunda bile birçok yeni cihaz kullanıma girmektedir. Bu yeni cihaz ve teknolojiler de iş çevresini değiştirmektedir. Ancak, bu teknolojiler değişme konusunda bir güç oluşturmakla birlikte çift yönlü bir kılıca benzetilebilir. Çünkü bir yüzünde bu teknolojilerin kullanımıyla gözlenen performans artışı bulunurken, bir diğer yüzü ise çalışanlardaki iş stresini arttırmaktadır (Özkalp, 2007).

4.6.4.2. Örgütsel Bağlılıkta Azalma

Değişim çalışanların birbiriyle olan kardeşlik bağı duygusunu zedeleyebilir. Çalışma arkadaşlarını kaybetmek istemeyen ve yaptığı işin sürekli olmasını planlayanlar için iş rotasyonu işletmeye olan bağlılığı azaltmaktadır. Eğer bir rotasyon programı iyi yönetilmezse, çalışanları elde tutma oranı azalır ve olumsuz morale neden olur (Şermet, 2009; Özkalp, 2007).

4.6.4.3. Performans Değerlendirmede Güçlük

Kurumlarda bireysel performans farklılıklarının belirlenmesi ve çalışanların gerek duydukları alanlarda gelişimlerinin sağlanması sistematik bir performans değerlendirme sürecini gerektirir (Uyargil, 2009). Buda çalışanın gerekli bir süre izlenmesi demektir.

Ancak özellikle bazı firmalar, iş rotasyonu uygulaması türlerinde özellikle mavi yakalılar ve orta kademe yöneticiler düzeyindeki uygulamalara yoğunluk vermektedirler. Firmalarda orta kademe yönetici pozisyonundakileri her altı ayda bir departmanlarını değiştirme durumuna gitmektedirler. Bu da kişinin hangi görev ya da kriterler üzerinde değerlendirileceğinde güçlük ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, sıkça yapılan iş rotasyonu uygulamaları sakıncalı bulunmaktadır (Şermet, 2009).

4.7. İŞ ROTASYONU UYGULAMA ÇEŞİTLERİ

İş rotasyonu programları kurumların organizasyon ve personel yapısına göre farklılık gösterebilir (Kılıç, 2008). Kurumlar farklı amaçlarla kendilerine uygun rotasyon programlarını oluşturabilirler. İş rotasyonu uygulama çeşitleri, rotasyon programının çıkış noktalarına göre adlandırılmaktadır. Örneğin; sektörlerle göre, uygulama süresine göre... gibi.

4.7.1. Sektörlere Göre İş Rotasyonu

En genel anlamıyla üretim ve hizmet sektöründe iş rotasyonu olarak adlandırmak mümkündür. Her iki sektörde de rotasyon kullanım sıklığı ve amaçları değişiklik göstermektedir (Şermet, 2009).

4.7.1.1. Üretim Sektöründe İş Rotasyonu

Üretim sektörü rotasyon programlarının uygulanabilirliği açısından hizmet sektörüne göre daha elverişlidir. İş rotasyonu programlarında üretim ve hizmet sektöründe farklı çıktılarından yararlanılmaktadır. Örneğin üretim sektöründe iş rotasyonunun işten çıkmaların önüne geçtiği, ancak hizmet sektöründe de böyle bir etkisinin bulunmadığı hatta işten çıkmaları arttırdığı belirtilmektedir (Handel, 2004). Üretim sektöründe aynı üretim bandında uzun yıllar çalışan kişide monotonluğa bağlı sıkılma, kişisel becerilerini arttıramama söz konusu hale gelir. İş rotasyonu bu anlamda çok avantajlıdır.

4.7.1.2. Hizmet Sektöründe İş Rotasyonu

Hizmet sektöründe rotasyon kişisel gelişim metodu olarak değil çalışanların motivasyon aracı olarak kullanılmaktadır. Bunun nedeni de hizmet sektörünün kolay

denetlenememesidir. Bu çalışanlar görevleri nedeniyle üretim sürecine katkıda bulunmazlar, ürünleri satmak için müşterileri etkilerler. Hizmet sektörünün bu özelliği çerçevesinde, iş rotasyonu ile çalışanların sadece motive edilmesi önem kazanmaktadır (Şermet, 2004).

4.7.2. Uygulama Süresine Göre İş Rotasyonu

Bu sınıflandırmada rotasyonun belli bir süreye dayandırılması esası yatar. Rotasyonun süresi işin yapısına ve çalışanın gösterdiği performansa göre dengeli bir şekilde belirlenmesi gerekmektedir.

4.7.2.1. Süreli İş Rotasyonu

Uygulamanın başlangıç ve bitiş tarihinin belli olduğu rotasyon türüdür. İş rotasyonunun haftalık, vardiyalı, üç beş yıllık... gibi olası o işte kalma süresinin belirlendiğini ve çalışanın bu süre içinde o pozisyonda kalacağını gösterir. Geçici süreli rotasyon çalışanlara yeni vizyon kazandırır (Ay, 2005). Süreli iş rotasyonu ile ilgili en sınırlandırılmış örnekte ‘haftada bir gün’ şeklinde yapılan rotasyon türüdür. Çalışan haftanın dört günü kendi işinde çalışmakta ve sadece bir gün başka bir işte çalışmaktadır. Örneğin bir bölümün eleman sıkıntısı çektiğinde, ek desteğe ihtiyaç duyulduğunda (HR Focus, 2008). Süreli iş rotasyonunun amacı iş rahatsızlıklarını azaltmak ve iş kazalarını tamamen önlemektir. Sürelerin belirlenmesinde çalışanın kuvveti, işin ağırlığı, işin yapılış süresi, bitiş zamanı ve işin ağırlığı önem kazanmaktadır. Genellikle bu tür programlarda hastalık ve devamsızlık gibi konular göz önünde bulundurulmakta ve yedekleme planları da beraberinde yapılmaktadır (Seçkiner, 2007). Bazen çalışan bir süre sınırlaması yapılmadan farklı bir departmanda görevlendirilir. Buna kalıcı rotasyon diyebiliriz. Bu rotasyon türünde ise kişi yeni işinde kalıcı olarak görev yapar, yeni işine adapte olması o işin gerektirdiği sorumlulukları yerine getirip, yüksek bir performansa sahip olması beklenmektedir (Kılıç, 2008).

4.7.2.2. Proje Bazlı İş Rotasyonu

Bir proje süresince yapılan rotasyondur. Bu projeye destek vermek için çalışanların kendi iş konumlarını, ünvanlarını değiştirmeleri gerekmez (Kılıç, 2008). Proje bazlı iş rotasyonu uygulama tipinde, çalışanlar değişik projelerin hayata

geçirilmesi yoluyla rotasyona tabi olmaktadır. Bu çalışanlar için her zaman bölüm, mekan ya da çalışma arkadaşı değişikliği söz konusu olmamakta; ancak, farklı özel projeler sayesinde kişiler kendilerini eğitme, becerilerini geliştirme yoluna gitmektedirler (Şermet, 2004).

4.7.2.3. Staj Yoluyla İş Rotasyonu

Staj yoluyla iş rotasyonu da sürekli iş rotasyonu türlerine örnek olarak gösterilmektedir. Örneğin bazı firmalar üniversite süresince bir öğrenciyi alarak farklı bölümlerde staj yaptırıp eğitim sonrasında işe alabilmekte ve kişiyi en uygun yerden işe başlatabilmektedir (HR Focus, 2008). Doğru yönlendirilen bir stajyer bir işletme için artı maliyet kazandırabilir. Üniversite mezuniyeti öncesi öğrencilerin bir iş ortamını görmesi o ortamda çalışması onlar için çok önemlidir. Stajyerlik profesyonel hayatla ilk buluşmadır. İşletmeler kendilerini stajyerlik aşamasında tanıyan kişileri daha sonra kendi bünyesine katmak isteyebilir. Bu doğrultuda hangi bölümde başarılı olacağını tespit etmek için stajyerlere de bir rotasyon programı geliştirilebilir. Böylece işe alım sürecinde de doğru adaylar doğru pozisyonlara seçilebilir (Kılıç, 2008).

Genellikle teknik ve mesleki eğitim kuruluşlarındaki öğretimin bir parçası olan bu yöntem potansiyel iş gören değerlendirme yöntemidir (Uyargil, 2009).

4.7.3. Hiyerarşik Yöne Göre İş Rotasyonu

Hiyerarşik yöne göre iş rotasyonu uygulamaları en basit şekilde yatay, dikey ve çapraz olarak üçe ayrılabilir (Şermet, 2009).

4.7.3.1. Yatay İş Rotasyonu

Kişinin herhangi bir unvan değişikliği yaşamadan farklı görevlerde çalışmasıdır. Kademe olarak bir ilerleme söz konusu değildir. İş rotasyonu terfi demek değildir ancak bazen iş rotasyonu terfiyi de içinde barındırabilmektedir. Yatay iş rotasyonu terfi olmadan yapılan iş rotasyonuna bir örnektir. Daha çok bankacılık sektöründe kullanılmaktadır (Şermet, 2009).

4.7.3.2. Dikey İş Rotasyonu

Dikey iş rotasyonunun da amaç, kişilerin bir üst kademe için potansiyel olarak görünmelerinden dolayı belli bir süreliğine terfi kararı verilmeden önce o işi denemeleridir (Şermet, 2009).

4.7.3.3. Çapraz İş Rotasyonu

Çapraz iş rotasyonu, bölümler arası ve iç ve dış hizmetler arası rotasyon olarak uygulanmaktadır. Bölümler arası iş rotasyonuna benzer (Şermet, 2009).

4.7.4. Organizasyonel Kademeye Göre İş Rotasyonu

4.7.4.1. Mavi Yakalılar Düzeyinde İş Rotasyonu

Özellikle ergonomi sağlanması, iş kazalarının ve meslek hastalıklarının azaltılması, beceri gelişimi gibi konulardaki uygulamalar daha çok mavi yakalılar düzeyinde olmaktadır. Mavi yakalılar bazında iş rotasyonu, işe dayalı kas ve iskelet bozukluklarının giderilmesinde maliyeti az ve kolay uygulanabilir yöntemi çokça tercih edilen bir işbaşı eğitimi metodu olarak görülmektedir. Mavi yakalılar bu eğitim yöntemine başlamadan önce iş hakkında teknik eğitime tabi tutulmaktadırlar (Davis, 2005).

4.7.4.2. Beyaz Yakalılar Düzeyinde İş Rotasyonu

Yöneticiler şirketlerin üst kademelerinde görev aldıklarından bu kişilerin zaten birçok farklı tecrübeden geçerek bu pozisyona geldikleri ve artık organizasyona bir bütün olarak bakabilecek şekilde çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. Üst düzey yöneticilerin iş rotasyonu hakkında bazı farklı fikirler bulunmaktadır. Amerika’da yapılan bazı araştırmalarda yöneticilerinde rotasyona tabi tutulmaları gerektiği düşünülmektedir. Ancak yine yönetici rotasyonunun beraberinde getirdiği bazı sakıncalardan da bahsedilmektedir. Örneğin pozisyon değişikliği göstermiş bir yöneticinin yeni görevine alışma süresi şirket kararlarında gecikmelere neden olabilir. Orta ve alt kademe yöneticiler için hep bir üst seviyeye geçme için hazırlık gerekli olduğundan rotasyon önerilebilir (Şermet, 2009).

4.7.4.2.1. Yöneticiler İçin İş Rotasyonu

Üst düzey yöneticilerin şirketin üst kademe yönetim birimlerinde oldukları düşünüldüğünde, bu kişilerin zaten birçok farklı tecrübeden geçerek bu pozisyon geldikleri ve artık organizasyona bir bütün olarak bakabilecek şekilde çalıştıkları ortaya çıkmaktadır. A.B.D.'de yapılan bazı araştırmalarda ise, yine bu kademeye ait yöneticilerin de iş rotasyonuna tabi tutulmaları gerektiği ortaya konmuştur. Özellikle şirket stratejilerine yönelik karar alma ya da yönetim kurulu toplantılarında olsun üst düzey yöneticilerin işletme faaliyetleri konularında mutlaka deneyim kazanmış olmaları ya da kazanmaları gerekliliği yine bu araştırmalarda göz önüne konmaktadır. Araştırma kapsamına giren Amerikan şirketlerinde üst düzey yöneticilerin firma kararlarına dinamizm kazandırmak adına kendi aralarında iki yılda bir rotasyon gösterdikleri saptanmıştır. Ancak, yine iş rotasyonunun burada da beraberinde getirdiği bazı sakıncalardan da bahsedilmektedir. Örneğin, pozisyon değişikliği göstermiş bir yöneticinin ya da üyenin yeni görevine alışma süresi şirket kararlarında gecikmelere; kişinin kendi bölümü ile ilgili raporları diğer yönetici ya da üst düzey üyelere sunarken yapacağı aksaklıklar yanlış anlaşmalara ve bunu gidermek içinde o yöneticiyle çalışan kişilerinde ağır iş yükü altına girmelerine neden olmaktadır. Orta ve alt kademe yöneticiler için de hep bir üst seviyeye geçme durumu için hazırlık yapılması koşulu geçerli olmaktadır. Geleceğin üst düzey yöneticileri olarak da görülen bu grup, iş rotasyonu ile hem teknik yetkinliklerini arttırmakta ama daha çok yönetsel vizyonlarını geliştirici planlar içerisine dahil olmaktadırlar. Bu grubun uluslararası ya da şirketler grubu içerisinde farklı firmalarda rotasyona tabi tutulduğu sıkça rastlanan bir uygulamadır (Şermet, 2009).

4.7.4.2.2. Yönetici Adayları İçin İş Rotasyonu

Yönetici adayları için iş rotasyonu, diğer gruplara göre nispeten daha farklı programlanmaktadır. Bu grup için uygulanan iş rotasyonu daha çok, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için nasıl çalıştığı konusunda daha iyi bir anlayış ve yeni bilgi, yetenek ve beceriler kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu programlar dahilinde bir üst kademe için hazırlanan personele yönetici olarak yapacağı işlerin gerekleri öğretilmekte ve bu işleri nasıl doğru yapacağı gösterilmektedir. Diğer gruplardaki uygulamalardan farkı, başlangıçtan itibaren iş rotasyonu yollarının daha sistematik

planlanıyor; denetim ve değerleme kriterlerinin daha yüksek seviyede tutuluyor olmasıdır (Şermet, 2009).

4.7.4.2.3. Teknik Personel İçin İş Rotasyonu

Teknik personel kademesi içerisinde daha çok üretim işletmelerinde çalışan mühendis ve teknik elemanlar yer almaktadır. Bu grup ile ilgili mavi yakalılara benzer uygulamaları Japonya’da görmek mümkündür. Bir mühendis kendi yatay düzeyinde belirlenmiş olan bütün teknik görevler arasında rotasyona tabi tutulmaktadır. Farklı birim ve teknik makinelerde görev alarak birkaç yıl içerisinde kendilerini yetiştirmektedirler. Japonya teknoloji üzerinde rekabet gücünü elde tutabilmek için, teknik elemanlarını o kadar fazla değişik işte çalıştırmaktadır ki, yapılan bir karşılaştırma, A.B.D.’de herhangi bir teknik eleman bir düzine iş üzerinden rotasyona tabi tutuluyorsa Japonya’da bunun  düzine iş grubu olduğu şeklindeyir (Şermet, 2009).

4.7.4.2.4. Ticari personel için iş rotasyonu

Ticari personel için iş rotasyonu teknik personele göre daha az oranda yapılmaktadır. Buradaki uygulama genelde, bölüm içerisinde kıdemi artmış kişilerin iş monotonluğunu gidermek için başka birimlerde görevlendirilmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Ticari personelin teknik konularda da eğitilmesi, bu konuda kişisel potansiyellerinin ortaya çıkarılması da günümüzde sıkça rastlanan bir uygulama olmaktadır. Daha çok teknik departmanlara ait ticari ve insan kaynakları ile ilgili işlemleri yürüten ticari departmanlardaki çalışanlar, yaptıkları işlerin teknik kısımlarda ne gibi sonuçlar yarattığını görmeleri açısından iş rotasyonu yararlı görülmektedir. Bu tür bir uygulama kişisel motivasyonu ve iş tatminini arttırmak; kişiye organizasyonel bir bakış açısı kazandırabilmek açısından tercih edilmektedir (Şermet, 2009).

4.7.5. Uygulama Birimlerine Göre İş Rotasyonu

4.7.5.1. Birim İçi Rotasyon

Bilgi bir kurum için çok özel bir maldır. Bilginin paylaşılması, çok sayıda kişi tarafından kullanılması kurumları rekabette ileriye taşıtmaktadır. Çalıştığı alana yönelik

tüm birimleri tanıyan bir çalışanın edindiği tecrübe ve deneyim kurumun en değerli malıdır ve bu birim içi rotasyonla sağlanabilir (Barutcugil, 2002). Birim içi iş rotasyonu uygulaması, alt kademede çalışanların, aynı bölüm içerisinde uzmanlıklarının artması amacıyla farklı işler arasında belirli sürelerle çalıştırılmasıdır. Kurumlar, tehlikeli işlerin çalışanlar üzerindeki tehlikesini ve baskısını iş rotasyonu ile dağıtmayı amaçladıklarından birim içi iş rotasyonu yönelmektedirler. Aksi takdirde, bu işlerde devamlı olarak aynı iş görenleri çalıştırırlarsa iş kazalarının artacağından ve tatminsizlik yaşanacağından korkmaktadırlar. İşçiler de bu sayede, daha fazla eğitim alabilmekte ve işler konusunda daha çok bilgilenmekte ve mesaieleri hareketlendiği için de motivasyonları artmaktadır.

Birim içi rotasyona bir diğer örnek de, şehir içi otobüs şoförleri için söz konusudur. Daha önceki yıllarda şoförler, uzun bir süre sadece tek bir hat üzerinde çalışmaktayken; şimdi, iki günde bir, üç ya da dört günde bir sefer hatları değiştirilmekte ve böylelikle meydana gelebilecek kazalar ve iş bıkkınlığı da en aza indirgenmektedir. Kurumlarda aynı bölüm içinde farklı görevlerde çalıştırılan yönetici adaylarının belli bir bölümde uzmanlaşması sağlanmaktadır. Buradaki hedeflerden biri adayın o bölüme ilerde yönetici olmasıdır. Birim içi iş rotasyonu uygulamasının bir diğer amacı da, bölümde yıllardır aynı işte çalışan, kariyeri “platolaşmış” iyi performanslı kişilerin ödüllendirilmeleridir. Burada yönetim tarafından, yıllardır olumlu performans sergileyen ve iş bıkkınlığı içerisinde olan personelin terfi ettirilmeden görev değişikliği ile farklı bir işte çalışması ve gelişmesi sağlanmaktadır. Birim içi iş rotasyonu bilgi sistemleri ve teknolojileri konusunda çalışanlar içinde tercih edilen bir uygulamadır (Şermet, 2009).

Bu uygulamada, daha az kaynak harcandığı için diğer rotasyon tiplerine göre daha fazla yarar sağlanmaktadır. Bir anlamda takım üyeleri arasındaki ilişkinin sayısı daha da kuvvetlenmekte, herkes birbirinin işinin zorluklarını anladığı için bölüm daha uyumlu çalışmaktadır.

4.7.5.2. Birimler Arası İş Rotasyonu

Çalışanların, şirket içi genel özellikler kazanmasını sağlamak amacıyla, bir bölümden diğer bir bölüme rotasyon edilmesini sağlamaktır. Çalışan, organizasyonun farklı bölümlerinde farklı iş yapılarında çalışarak sorumluluk ve bilgi

düzeyini arttırmaktadır. Burada kurumun dikkat ettiği nokta, işlerin aksamaması için bir departmanda ikiden fazla rotasyonla gelmiş yeni çalışanın bulunmaması gerektiğidir. Bölümler arası rotasyon, özellikle yönetici adaylarının ya da işi gereği işletmenin bütününe görmesi gereken çalışanların kariyer gelişimlerinin bir parçası olarak görülmektedir (Şermet, 2009).

4.7.5.3. Kurumlar Arası Rotasyon

Kurumlar arası rotasyon, aynı alanda hizmet veren farklı kuruluşlarda uygulanmaktadır. Hizmet sektöründe uygulanması daha sıktır. Örneğin, bir hastanenin Hematoloji departmanının da çalışan bir doktor ya da hemşirenin başka bir hastanenin aynı departmanında rotasyon olması gibi (Şermet, 2009).

4.7.5.4. Ülkeler Arası Rotasyonu

Uluslar arası bir kuruluşun, kendi çalışanlarını diğer coğrafi bölgedeki kuruluşlarıyla rotasyon etmesi anlaşılmalıdır. Örneğin, Türkiye’ de faaliyet gösteren bir hastanenin kendi çalışanlarını diğer ülkelerdeki hastanelerinde görevlendirmesi gibi (Şermet, 2009).

Girişimcilerin yöneticilerini yabancı ülkelere göndermeleri oldukça eski tarihlere dayanmaktadır. Bunun en önemli nedeni de örgütsel gelişim ve yönetici geliştirmedir (Uyargil ve ark., 2009).

4.8. İŞ ROTASYONU UYGULAMASINDAKİ SINIRLAR

İş rotasyonunun bir işletmede uygulanıyor olmasının o işletmeye ait bir ya da birden fazla nedeni bulunmaktadır. Bu nedenlerin en başında, esnek ve kaliteli işgücüne sahip olma isteği gelmektedir. Dış rekabet ortamına uyum sağlayabilmek; ileri teknolojilere sahip olabilmek ve bunu yönetecek işgücünü istihdam edebilmek için İK odaklı değerlerin geliştirilmesi gerekliliğine inanan işletmeler, iş rotasyonu uygulamalarını tercih etmektedirler. Bu işletmelerin ikinci büyük ortak özelliği, çalışan sayılarıdır. Çalışan sayıları fazla olan işletmelerde iş rotasyonu uygulaması da artmaktadır. Ayrıca, işyerindeki sendikalaşma oranı, kadın-erkek çalışan sayısının birbirine oranı ve iş görenlerin kıdemleri de iş rotasyonunun bir işletmedeki uygulanabilirliğini etkilemektedir (Eriksson ve Ortega, 2006). Örneğin, 1999 yılında

yapılan bir araştırmaya göre, ülkemizdeki iş rotasyonu uygulamaları ile ilgili çarpıcı bir veri ortaya konmuş; ülkemizdeki şirketlerin %48'inde iş rotasyonu uygulandığı ortaya çıkmıştır. Elde edilen verilere göre, daha çok 'üretim sektöründe ki büyük ölçekli işletmelerde' bu "esnek çalışma tipinin" yoğun olduğu gösterilmektedir (Uyargil, Özçelik, 2000).

4.8.1. Kişisel Sınırlar

İş rotasyonunda karşılaşılan kişisel sınırlar, demografik sınırlar (yaş, cinsiyet, kıdem ve eğitim), ücret sınırları, performans sınırları ve kişisel hedef sınırlarıdır. Yaş aynı zamanda geçmişi ve bununla şekillenen beklentileri de beraberinde getirmektedir. Yapılan bir araştırma, 1980 ve sonrası doğumluların, kişilik bakımından bağımsızlıklarına daha düşkün ve esnek düşünebilen; kişisel gelişime önem veren ve rahat bir yaşam standardını tercih eden bir jenerasyon olduğunu göstermektedir. Bu da, iş rotasyonu ve kariyer planlarının oluşturulmasında, işletmeler için hem bir engel hem de artı bir puan oluşturmaktadır. Yaş konusunda ülkelerin bulunduğu demografik yapı da önem kazanmaktadır. Özellikle Avrupa ülkelerinin nüfusunun yaşlanması ile istihdam edecek genç nüfusa ihtiyaç duyulmakta bu da dünyadaki istihdam yapısını etkilemektedir. Bu nedenle, bu ülkeler eldeki genç nüfusu daha verimli ve birçok alanda kullanacak şekilde gelişim programları ve çalışma şekilleri uygulamaktadırlar. Kıdem, iş rotasyonu planlaması kıdem ya da hiyerarşi gözetmeksizin yapılmaktadır. Ancak, daha önce de belirtildiği gibi, kıdem olarak ilerlemiş çalışanlar, iş rotasyonu ilk uygulanmaya başladığında tepki gösterebilmektedirler. Alıştıkları iş ortamından ayrılmak istememeleri ve değişime karşı çoğu zaman tepkili olmaları iş rotasyonun benimsememelerine neden olmaktadır. Bu aşamada iş rotasyonu ile ilgili bilgilendirme eğitimlerine önem verilmesi gerekmektedir. İş rotasyonu uygulamasının işletme içinde tüm düzeyler arasında yayılmasını sağlamak için kariyer ve kişisel gelişim tanımlarının iyi yapılması gerekmektedir. Kariyer bir çalışan için yıllarca aynı işte çalışma anlamına geliyorsa; o kişiye gelişim ve değişimle neler kazanacağını da ifade edilmesi değişimi kabullenmesi açısından yararlı olacaktır. Cinsiyet rotasyon programlarında önemlidir. Uluslararası Çalışma Örgütü 1997 yılında firmaların kadınların kariyer planlamaları ve iş rotasyonu kararlarında daha aktif ve istekli olmaları gerektiğini yayınladıkları raporlarda ortaya koymaktadır. Buradan da anlaşılmaktadır ki, iş rotasyonu

fırsatlarından yararlanma söz konusu olduğunda cinsiyetler arası bir farklılaşma söz konusudur.

Ücret motivasyon ve karar vermede önemli bir etkidir. Rotasyonla gidilen işte ücret düşerse çalışanlar rotasyon istememektedirler. İşletmede, yüksek ücret aralığında çalışan bir yönetici rotasyona tabi tutulduğunda bunu bir terfi olarak algıladığı için, yine daha yüksek bir ücret beklentisi içine girebilmektedir. Üst yönetimin kişisel gelişim yönünde aldığı kararlar bir terfi girişimi şeklinde gözükebilmektedir. Bu nedenle yöneticiler, eski pozisyonunda olduğundan daha fazla bir ücret alma talebinde bulunmaktadırlar. Bazı şirketler bu talepleri karşılayabilmek için ek maliyetlere dahi katlanmaktadırlar. Bu nedenle iş rotasyonu kararlarının ve bu kararlara dair sonuçların çalışanlara iyi aktarılması gerekmektedir.

Ücretin iş rotasyonu uygulamasına getirdiği diğer bir sorun da, çalışanın yeni görevin, yeni bir beceri gerektireceğini ve kendisini daha fazla yoracağını düşünmesi; kişisel gelişim fırsatlarını göz ardı ederek uygulamanın beraberinde bir ücret artışı talep etmesidir. Bu da şirketlerin iş rotasyonu uygulama kararlarının yanında ücret ayarlamalarına gitmelerini de zorunlu kılmaktadır. Çalışanların kişisel hedeflerde kendileri için çizdikleri kariyer ya da hedefledikleri pozisyonlar, iş rotasyonu kararlarını ve rotasyonu uygulamasındaki sonuçları etkileyen ve sınırlayan noktalardır.

4.8.2. Örgütsel Sınırlar

İş rotasyonunda karşılaşılan örgütsel sınırlar içerisinde yer alan çalışan ve kademe sayısı, teknoloji, finansal yapı, üst yönetim ve İK Departmanı'nın tutumu ve işletme tipi sınırlarıdır. Bir işletmenin büyük orta ya da küçük ölçekli olması iş rotasyonunun uygulanmasını veya uygulanmasını etkileyen bir faktördür. Küçük işletmeler çalışanlarının sayısının azlığından dolayı rotasyonu çok kaldıramazlar, terfi ve ilerleme olanakları da çok olmadığından bu zor olmaktadır. İş yerindeki pozisyonların çokluğu rotasyona ilgiyi artırır. Yeni teknolojilerin gelmesi tüm eğitim ve rotasyon programlarını etkilemektedir.

4.8.3. İşin Yapısından Kaynaklanan Sınırlar

Yapılacak olan işte rotasyon programlarını etkileyebilmektedir. İşin cazip görünmemesi, iş ortamının ve buna bağlı olarak iş çevresinin değişecek olması çalışan

için iş rotasyonunu isteksiz hale getirmektedir. Özellikle çalışanlar yeni iş yerlerinde kabul görüp görmeyeceklerinden endişe duymaktadırlar. İşin çalışma şartları değiştiğinde de sıkıntı doğmaktadır. Özellikle bazı teknik işlerin yapısından kaynaklanan sınırlardan da bahsetmek mümkündür. Özel uzmanlık gerektiren işlerde rotasyon olduğunda güvenlik sorunlar çıkabilmektedir.

4.8.4. İş Rotasyonu Uygulamasından Kaynaklanan Sınırlar

İşletmelerde kurum politikalarını uygulamada güçlüklerle karşılaşılabilir (Sabuncuoğlu, 1997). Rotasyon programlarının uygulanmasında da sorunlar yaşanabilir. Uygulama esnasında karşılaşılan sorunlar “uygulama sıklığı” ve “iş rotasyonuna çalışanlar tarafından duyulan ilgi”dir.

4.8.4.1. İş Rotasyonunun İçsel Özelliklerinden Kaynaklanan Sınırlar

İş rotasyonunun içsel özelliğinden kasıt, iş rotasyonu sisteminin başlangıcından ve içeriğinden kaynaklanan etkenlerdir. İş rotasyonunun içsel özelliklerinden kaynaklanan sınırlar içerisinde iş rotasyonu planlama sürecini ve iş rotasyonu sıklığını saymak mümkündür.

4.8.4.2. İş Rotasyonunun Dışsal Özelliklerinden Kaynaklanan Sınırlar

İş rotasyonunun dışsal özelliği, iş rotasyonu uygulaması başladıktan sonra uygulamanın çıktıları ve dış çevreden gelen etkileri ile ilgili olarak belirtilen özelliklerdir. İş rotasyonunun yapısı dışındaki özellikleri kapsamaktadır.

4.8.5. Genel Sınırlar

İşletmenin içinde bulunduğu sosyal kültürel ortam, piyasa durumları da rotasyon politikalarını etkilemektedir. İş rotasyonu uygulamaları dünyadaki ekonomik durumdan, ülke içindeki değişim vb tüm faktörlerden etkilenmektedir.

4.9. İŞ ROTASYONU UYGULAMA SÜRECİ

İş rotasyonu iyi bir plan gerektirir. Kurumlar vizyon ve misyonlarına, büyüklüklerine, hizmet ettikleri alana göre rotasyon programlarını hazırlayabilirler. Sürecin uygulanmasında klasik ve değişmeyecek basamaklarda uygulansa rotasyon

programının hazırlanması, rotasyonların seçimi programın yürütülmesi için kesin bir programdan bahsedilemez. Kurumda değişimler yaşandıkça sürecin yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir. Dolayısıyla iş rotasyonu uygulama süreçleri işletmelerin vizyon ve misyonları gibi değişebilir olmalıdır. Uygulamaları etkileyen birçok neden olabilir.

4.9.1. İş Analizi ve İş Tanımlarının Yapılması

Bu aşama iş rotasyonu sürecinin ilk basamağıdır.

4.9.1.1. İş Analizinin Yapılması

İş analizi işin kendisini inceleyen, işin yapısına ve temel karakteristiklerine ilişkin temel iş bilgilerini, kısacası, işin ne olduğuna dair bilgileri sunan bilimsel yöntemlerle yapılan bir çalışmadır (Uyargil, 2009; Sabuncuoğlu, 2000). İş analizi, işin niteliğini, niceliğini, gereklerini ve çalışma koşullarını ortaya koyan bir aşamadır. İş analizi sonucu, bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanmaktadır (Sabuncuoğlu, 2000). İş analizinde gözlem, anket ve mülakat gibi yöntemlerle işlere ait işlevler, çalışma alanları, iş görende bulunması gereken özellikler ve işin fiziksel gereklerine dair bilgiler alındıktan sonra iş tanımlamasına geçilmektedir.

4.9.1.2. İş Tanımlarının Yapılması

İş rotasyonu alanları oluşturulur. İş analizi ve iş tanımlaması iş rotasyonu planlamasının temelini oluşturmaktadır.

4.9.1.3. İşin Gereklerinin, Yetkinliklerini ve Beceri Havuzlarının Belirlenmesi

İşletme faaliyet alanına göre istenilen yetkinlik alanları farklılık göstermektedir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren bir işletme için teknik yetkinlik sahası daha genişken; hizmet sektöründe bu biraz daha dar olabilir. Çalışanın hangi beceri havuzunda geliştirileceğinin belirlenebilmesi için çalışanın işe alım sürecinde iyi değerlendirilmesi ve iş rotasyonu süresi boyunca çok iyi gözlenmesi gerekmektedir. Örneğin Japonya’da iş görenlerin beceri havuzunda yetişmesi ön görüldüğünden iş rotasyonu uzun bir döneme yayılmaktadır. Çalışan ilk on yılda işlerin hepsini

yapabilecek bütün becerilerde deneyim kazanabilecek kapasitede yetiştirilmekte ve sonrasında tüm bu işlerde uzman haline gelmektedir (Şermet, 2009).

4.9.1.4. Standart Performans Kriterlerinin Belirlenmesi

Bir adayın gideceği pozisyonla ilgili değerlendirme şartlarının daha önceden belirlenmesi gerekir. Önemli olan hem işin gerekliliklerinin hem de çalışanın özelliklerinin örtüşüyor olmasıdır.

4.9.1.5. İş Rotasyonu Programına Dahil Edilecek İşlerin Belirlenmesi

Kritik sayılabilecek ve uzmanlık gerektirecek işlerin iş rotasyonuna dahil edilmesi bazen sıkıntı yaratabilir.

4.9.2. Eğitim İhtiyaç Analizinin Yapılması

Bu aşamada kurumsal ve kişisel anlamda ulaşılmak istenen hedefler ortaya konur. Organizasyonun ve rotasyon yapılacak çalışanın eksiklikleri tespit edilir ve nasıl giderileceği belirlenir. Çalışanlar düzeyinde ise eğitim ihtiyaç analizi yapılarak kişinin işteki temel ve teknik davranış, bilgi ve beceri düzeylerinin nasıl olduğu ve nasıl olması gerektiği belirlenir.

Rotasyon eğitimlerinde, eğitimden maksimum yarar sağlayacak kişilerin katılması çok önemlidir (Şermet, 2004; Uyargil 2009).

4.9.2.1. Organizasyon Analizinin Yapılması

Kurumun gelecekle ilgili planları nedir? , kaç uzman personele ihtiyaç vardır? , kurum iş rotasyonu için uygun mudur? Tüm bu sorular tek tek incelenmelidir. Özellikle kurumun kriz yaşadığı dönemlerde, küçülmeye gittiği dönemlerde kariyer ve eğitim faaliyetlerinde isteksizlik olabilir. Rotasyon programının başarısında çalışanlar arasındaki destek ve güven insan ilişkileri, çalışma hayatından memnuniyet önemlidir. Bu nedenle kurumu ve çalışanları çok iyi tanımak gerekir.

4.9.2.2. Çalışanın Analizin Yapılması

Çalışanın değerlendirilmesi insan kaynakları performans değerlendirme sonuçlarına göre yapılmaktadır. Kişisel analiz, çalışandan beklenen yetkinlikle ortaya konan yetkinlik arasındaki farkın ortaya konmasıyla yapılmaktadır.

4.9.3. Rotasyon Programı ile Ulaşılmak İstenen Hedeflerinin Belirlenmesi

İş rotasyonunun prosedürü rotasyonun amacına göre planlanmaktadır. Örneğin, bir serviste hemşirelerin damar yolu açmada yaşadığı sorunları engellemek istiyorsak rotasyon planımız farklı, iş kazalarını önlemek istiyorsak farklı, hemşirelerin bilgi ve beceri düzeylerini geliştirmek istiyorsak farklı olacaktır. Hedefler doğrultusunda bireyler bazında belirlenen iş rotasyonu planları da değişmektedir. Yönetici adayı havuzu oluşturmak ve bu havuzdakileri bir yönetici olarak yetiştirmek gibi bir hedef seçilmesi, bundan sonra sayılacak her bir iş rotasyonu uygulaması aşamasının bir önceki örneğe oranla daha farklı bir şekilde ele alınmasına neden olmaktadır.

4.9.4. İnsan Kaynakları Planlamasının Yapılması

Küçük, büyük bütün işletmelerde farkı yaratan insandır (Ülgen H; Mirze K, 2010). Bu nedenle bu kaynağın planlamasının önemle yapılması gerekir. İnsan kaynakları planlamasının yapılmasının buradaki amacı, bilinen planlama şekli içerisinde, personel gereksiniminin dengelenmesiyle birlikte işletmenin kaç yöneticiye ihtiyaç duyacağını belirlenmesi, gelecekte yaşanması olasılığı teknolojik gelişmelerle bu teknolojileri kullanacak teknik ve idari personelin sayısına ve eğitimine karar verilmesidir. Buradaki planlar ileride belirlenecek olan kişisel baz da rotasyon planlarına yön vermektedir. Kimlerin kariyerlerinin yükseltileceği, kaç teknik personelin sahip olunduğu buradaki planlar doğrultusunda ortaya çıkartılmaktadır (Şermet, 2009).

4.9.5. Rotasyona Alınacak Olan Çalışanların Seçimi

İş rotasyonlarının faydalı olabilmesi, beklenen ve umulan sonucu alabilmek için rotasyonierlerin gönüllü ve istekli olmaları çok önemlidir. Birçok çalışan tek bir işte uzmanlaşmak yerine birçok işi yapmak istemektedir (Coşgel, 1999).

Bunun dışında, birçok çalışan arzu ettiği yere girmek ya da departman yöneticileri sadece istedikleri kişilerle çalışmak isteyecekleri için adam kayırmanın önüne geçebilmek adına iş gören seçiminin prosedürlerle ve performans sonuçlarıyla ilişkilendirilmiş olması gerekmektedir. Diğer bir esasta çalışanların iradelerine başvurulmalıdır. Çalışanları yeni işleri için güdüleme, çalışmaya özendirme çok karmaşık nitelikleri olan bir kavramdır. Çalışanların ihtiyaçlarını bilmek ve onları yeni görevleri için istekli olmalarını sağla gerekir (Aydoğan, 2006).

Ayrıca, personel bilgi sistemleri, kayıtlar, performans değerlendirme sonuçları aranan niteliklere uygun kişilerin seçilmesinde yardımcı olmaktadır (Sabuncuoğlu, 1997).

4.9.5.1. Rotasyon Programına Alınacak Kişilerin Seçim Kriterleri

Kişi Hakkındaki Fikir, Görüş ve İntibalar: İş rotasyonu uygulama sürecinde, uygulamaya dahil edilecek iş görenlerin seçiminde son karar verilmeden önce seçimi yapan kişi ya da kişilerce bazı kriterler göz önüne alınmaktadır. Bunlardan bir tanesi sözel kriterler başlığı altında sayılan, iş görenlerle yapılan mülakat sonuçları, iş görene ait özgeçmiş ve amirlerce sahip olunan kişi hakkındaki fikir, görüş ve intibalar. Sözel kriterlerin ele alınmasında daha çok seçim yapan kişilerin kendi iradeleri ve düşünceleri söz konusu olmaktadır. Belgeler değerlendirildikten ve görüşler paylaşıldıktan sonra komite üyeleri aralarında tartışarak değerlendirme yapmakta ve bir sonuca varmaktadırlar. Sonuç olarak, o kişinin rotasyon için uygun olup olmadığı bir ölçüde tespit edilmektedir.

Bilgi, Beceri ve Yetkinlikler: Seçilecek çalışanın o bölüm için gerekli yetkinliklere sahip olup olmadığı değerlendirilir. Bu kriter, yabancı dil seviyesi, bilgisayar operasyonları, programlama, analitik beceri, istatistiksel analiz gibi tüm genel ve teknik beceri ve yetkinlikleri kapsamaktadır. Buradaki beceri grubu işe alım kriterlerinde ve performans değerlendirmede yer alan başlıklardır. Çalışanları, değişen çevre koşullarında örgüt ve iş yapılarına göre yeniden değerlendirmek ve ona göre bir rotasyon ve kariyer planı yapmak kararların etkinliğini arttırmaktadır.

Bir İşte Çalışma Süresi: çalışanın bulunduğu pozisyonda ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. Bu veri aynı zamanda kişinin o işle ilgili detayları, becerileri yeteri kadar öğrenip öğrenmediğini; iyi bir tecrübe kazanıp kazanmadığını ve verimlilik eğrisinde nerede Olduğunu da işaret etmektedir. Çünkü bir iş gören işinde doyum noktasına ulaştıysa ve o işte artık monotonluk düzeyine çıkmaya başladıysa verimlilik ve performans eğrilerinde bundan sonra düşmeler yaşanabilmektedir.

Kıdem: Bu kriter de iş görenin bir kurumda ne kadar süredir çalıştığını göstermektedir. Kıdemi fazla olan ama terfi için potansiyel gözükmeyen bir çalışan için iş rotasyonu kararı vermek o çalışanın iş tatminini ve motivasyonunu arttırmak ve örgütsel bağlılığı pekiştirmek için iyi bir fırsat olarak görülmektedir.

Yaş: Çalışanların yaşları onların çalışma hayatında ne kadar zaman geçirdiklerinin de bir göstergesi olarak görülmektedir. Araştırmalarda bir iş görenin yaşça büyük olması bu kişinin iş hayatında daha fazla zaman geçirdiğini; karmaşık ve beklenmedik olaylar karşısında daha realisttik davranışlar sergileyebildiklerini ortaya koymaktadır. Yaş aynı zamanda iş rotasyonu kararına olumlu / olumsuz yaklaşmanın da bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Davranış: Bu kriter, çalışanın sosyal davranışlarını ölçen ve ortaya koyan bir kriterdir: Çalışan, yeni bölümüne nasıl ve ne kadar sürede entegre olabilmekte; takım çalışmasında nasıl bir performans sergileyebilmekte ve takım arkadaşları ile nasıl ilişkiler yansıtmaktadır?gibi konular iş rotasyonu karar alma komitesi tarafından sayısal skala üzerinden değerlendirilmektedir.

Kişisel Karakteristikler: Bu kriter de, zaman yönetimi, düzenlilik, kişisel özgüven gibi kişisel karakteristikleri kapsamaktadır. Kişisel karakteristik yapısı çalışanın iş yapma şeklini, işteki performansını ve çalışma arkadaşları ve yöneticileri ile ilişkilerini etkilemektedir.

İstek: Çalışanların iş rotasyonu konusunda istekli olmaları iş rotasyonu sürecinin etkin yürütmesini sağlayan en önemli etmenlerden bir tanesidir. Özellikle bazı iş görenlerde

gözlemlenen, kendilerini tek bir işe sabitledikleri ve kişisel gelişim yönünde hiç bir çaba sarf etmeden o işe bağımlı kalarak uzun yıllar geçirdikleridir. Değişim karşıtı olan bu iş görenlerin iş rotasyonuna önyargı ile bakmaları iş rotasyonu için istekli olmadıklarını ortaya koymaktadır. Bu tür çalışanların bilgi eksikliğinden ya da çekince duymalarından dolayı iş rotasyonuna uzak durmaları verilecek eğitimlerle giderilebilmektedir. Diğer bir taraftan, çalışan istekli dahi olsa yeni işin gerektirdiği yeni çalışma koşullarını beğenmeyebilmektedir. Örneğin, çalışma yerinin değişmesi ya da bir Holding içinde farklı bir işletmeye gidecek olması gibi faktörler istekli çalışanları dahi rotasyon konusunda tereddütlere sevk etmektedir.

Hazır Olma: Bir iş gören, diğer bir işe geçmek için istekli olabilmekte ancak, iç veya dış çevre koşulları sebebiyle hazır olamayabilmektedir. Örneğin, ailevi sorunlarının bulunması ya da sağlık sorunları yaşanması gibi nedenler çalışanın iş rotasyonu ile bir başka işe geçmesini ve konsantre olmasını etkileyecek faktörlerdir. Tüm bu detaylar karar alma komitesi tarafından incelenmektedir ve değerlendirilmektedir (Şermet, 2009).

Adaptasyon: Bir çalışanın kendisini yeni bir işe ne kadar çabuk adapte edebileceği de iş rotasyonu uygulama kararının alınmasında önemli bir kriterdir. Yukarıda da sözü edilen iç ve dış çevre faktörler çalışanın adaptasyon sürecinin hızı konusunda önem taşımaktadır (Şermet, 2009). Bir rotasyon programının etkin olabilmesi için bu karar kriterlerinin titizlikle incelenmesi gerekmektedir.

4.9.6. İş Rotasyonu Uygulamasına Dair Eğitim ve Bilgi Programlarının Hazırlanması

Rotasyon programıyla ilgili hem çalışanlar hem de yöneticiler bilgilendirmelidir. İş rotasyonu uygulanmasına dair eğitimin verilmesinin yanı sıra, rotasyonla gelinecek yeni işe dair eğitimin de verilmesi gerekmektedir. Özellikle teknik elemanlara yeni işlerinde işte kullanılan yeni ekipmanla ve yeni bililerle ilgili eğitim verilmelidir (Şermet, 2009).

4.9.6.1. İş Rotasyonu Süreci İle İlgili Tüm Çalışanlara Eğitim Verilmesi

Süreç ve ulaşılmak istenen hedef detaylarıyla anlatılmalıdır. Rotasyona tabi olan personelin geldikleri bölümlerde herhangi bir dışlanma ile karşılaşmamaları otonomluklarının ve iş rotasyonu karar alma sürecine katılmalarının kısıtlanmaması için iş rotasyonu sürecinin ve uygulanma biçimlerinin tüm kurum çevresine aktarılması gerekmektedir. Sadece rotasyona tabi çalışanların değil diğer çalışanlarında gerekli bilgilendirme toplantılarına ve eğitim sürecine dahil olmaları gerekmektedir. Özellikle kurum genelinde düzenlenecek olan toplantılarda “Neden” gibi karşılaşılabilecek sorulara yönelik olarak iş rotasyonunun hangi sebeplerle firma içinde uygulanmak istendiğinin ve sonuçta neler hedeflendiğinin açıklanması, iş rotasyonunun kurum içinde uyumlu ve bir kurum kültürü çerçevesinde uygulanmasını sağlayacak şekilde yapılması sağlanılmalıdır (Şermet, 2009).

4.10. ROTASYON PROGRAMININ HAZIRLANMASI

İş rotasyonu programları kuruma ve çalışanlara göre değişebileceğinden, kesin rotasyon programlar oluşturmak zordur. Buna rağmen farklı amaçlar ve farklı gruplar için özel programlar geliştirilebilir. Bunun sonucunda, kariyer planlarını belli aralıklarla gözden geçirmek, revize etmek ve çok uzun vadeli yapmamak yerinde olmaktadır.

4.10.1. Kişisel Rotasyon Programının Hazırlanması

Kişisel rotasyon programlarının hazırlanmasında dikkat edilecek önemli bir nokta, bir iş bir çalışan için uygun görülse de o çalışanın kimlerle çalışacağını da belirtilmesi gerektiğidir.

Kişisel Kariyer Programlarının Oluşturulması: Çalışanın geleceği ile ilgili beklentileri ile kurumun beklentileri uyum içinde olmalıdır.

4.10.2. Rotasyon Sürelerinin Belirlenmesi

İş rotasyonunun süresi, işe alıma döneminin başından itibaren tüm iş tanımlarının tamamlanmasına kadar -adayın o bölümde gerçekleştirmesi planlanan tüm hedeflerin ve görevlerin yerine getirilmesine kadar- geçen süredir. Bu sürenin en az altı ay olması en fazla da beş yıl olması önerilmektedir. Burada iş rotasyonu süresini

etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bunların başında, işin yapısı gelmektedir. Örneğin, işin yapısına göre rotasyona tabi tutulması düşünülen görevlilerin, işin öğrenilmesi ile ilgili çok fazla zamana ihtiyaç duyulmayabilir. Ancak, bazen aynı işlerde daha fazla eğitime ve zamana ihtiyaç duyulmaktadır. Rotasyon süresinin belirlenmesindeki bir diğer önemli konu da, rotasyonun ve başlangıç eğitiminin maliyetidir. Maliyeti yüksek olan işlerde rotasyon süresi beş yıla kadar uzamaktadır. İş rotasyonu uygulamasında gözden kaçırılmaması gereken bir konu da, bazı işletmelerin bir elemanı iş rotasyonuna tabi tuttukten sonra artık o kişiyi o görev de çalıştırmaları ve aradan beş ya da daha fazla yıl geçtiği halde onunla ilgili herhangi bir kariyer gelişiminde bulunmamalarıdır. Burada sistemli bir iş rotasyonu yapısından söz etmek mümkün değildir. İş rotasyonu sürelerinin belirlenmesinde iş rotasyonu ile ulaşılması hedeflenen noktaların da büyük önemi bulunmaktadır. Kıdemli personelin motivasyonunu arttırma ve monotonluğunu gidermek açısından yapılan bir rotasyon planında süreler bir yıldan üç yıla kadar sınırlı tutulmakta; bunun yanında, kariyer gelişimi ve yönetici yetiştirme programlarında ise süreler üç seneden beş seneye kadar uzamaktadır. Yapılan araştırmalarda, yeni işe başlayan personel için iş yerinde daha sık rotasyon uygulandığı görülmektedir. Ancak yönetim, bir iş göreni yeni olduğu kuralı ile sürekli rotasyon etme modelinden çok “ne kadar iyi performans gösterirse o kadar rotasyon edilmeye hak kazanır” mantığı ile hareket etmelidir. Aslında iş rotasyonunun ne kadar süreceğine ya da sürmesi gerektiğine dair sihirli bir formül bulunmamaktadır. İş rotasyonunun süresi, her bir işin hedeflerini gerçekleştirmek için gerekli olan süre olarak hesaplanmaktadır. Bu süre aynı zamanda, bir iş görenin o işten kazanacağı yararları da aldığı süre kadardır (Humber, 2003). Diğer bir literatür de iş rotasyonu süresi, çalışılan işin bıkkınlık verme süresi kadar olan süre olarak tanımlanmaktadır (Coşgel, 1999). Ancak, iş rotasyonu süresi ile ilgili belirlenmesi gereken aslında iki veri bulunmaktadır. Bir işin minimum ne kadar zamanda öğrenileceği hesaplandıktan sonra (minimum süre), o işte kalınabilecek maksimum sürenin de (maksimum süre) hesaplanması gerekmektedir. Ayrıca tüm bu süre hesaplamalarında kurum, kısa vadeli ve uzun vadeli üretim ihtiyaçlarını denkleştirmek durumundadır. Bütün gücünü üretime harcayan bir işletme eğitim yatırımlarından kaçınmakta; bunun tam aksi olarak da, iş rotasyonu uygulamalarını zamansız ve plansız yapanlar da üretim yatırımlarından

uzaklaşmaktadır. İş rotasyonu oranı da, iş görenlerin tabi tutulduğu ortalama iş rotasyonu sayısının o işletmedeki ortalama kıdem yılına bölünmesi ile bulunmaktadır

İş Rotasyonu = Kişilerin tabi tutulduğu ortalama rotasyon sayısı / Kişilerin o işletmedeki ortalama kıdem yılıdır.

İş rotasyonu takvimi ya da süreleri bölümlerdeki işlerin ve çalışanların yapısına göre değişmektedir. Bir bölümde her saat başı ya da iki saatte bir rotasyon yapılıyorsa diğer bir bölümde haftalık, aylık ya da yıllık rotasyonlar yapılabilinmektedir. Buradaki genel temel ayırım, çalışan gruplarındaki ayırımdan (mavi yaka/beyaz yaka) ve bu grupların ortaya koydukları işlerden kaynaklanmaktadır. Rotasyon süreleri bir bakıma iş rotasyonu uygulamasının etkinliğini belirlemektedir. Bu etkinlik de kişinin rotasyona etkisiyle ilişkilidir. Çalışanın da etkin bir çalışma/performans sergileyebilmesi için rotasyon sürelerinin iyi belirlenmesi gerekmektedir. Örneğin, bir çalışanın bir üst seviyeye geçebilmek için belli işler arasında her 2-3 yılda bir rotasyona tabi tutulması, o işte öğrenilenlerin gerçekten bilgiye dönüştürülmesinde az bir süre olarak tanımlanmaktadır. Hatta bu tür bir sıklığın dahi, yeni bir ürünün geliştirilmesinde ya da tanıtılmasında aksaklık yaratabileceği vurgulanmaktadır. Son olarak, iş rotasyonu sürelerinin belirlenmesinde “derinlik” ve “genişlik” kavramlarının ne kadar önemli olduğundan da bahsetmek mümkündür. Bir rotasyon programındaki süre, çalışanın çalıştığı işi öğrenmesine, tecrübe kazanmasına yetecek kadar derin; kendini ispat etmesine ve düşüncelerini diğer insanlarla paylaşmasına, hedeflerini başarmasına ve başladığı işleri bitirmesine ve zamanı geldiğinde de kendi işine geçmesine yetecek kadar da geniş süreli olmalıdır.

4.10.3. Koç’ların Belirlenmesi

İş rotasyonunun amacı, sadece kişisel gelişimi sağlamak değil bunun yanında katıldığı takımında performansını arttırmaktır. Koçların koçluk sisteminde, bölüm içerisinde emekli olmaya aday ya da oldukça kıdemli işgücünden yararlanmak mümkündür. Böylelikle çok meşgul olduğunu belirten yöneticilerin zamansızlıktan şikayet ederek iş rotasyonu uygulamasına çok fazla destek vermeme durumları ortadan kalkmakta hem de atıl kalmış bu iş gücünün bilgi ve tecrübelerinin de değerlendirilmesi yoluna gidilmesidir.

4.10.4. Ücretleme Planlamalarının Oluşturulması

Eğer kurumda farklı işler farklı ücretlendiriliyor ise rotasyon sorun oluşturabilmektedir. Bu nedenle birçok kurum günümüzde, üretimle ilgili ücretlemeden çok bütüncül ücretleme sistemini uygulamaktadır ve belirli iş gruplarına aynı ücreti vermeyi tercih etmektedir.

4.10.5. Kurumsal Rotasyon Programının Hazırlanması

Kurum genelinde iş rotasyonu ile ilgili elde edilmek istenen ana hedefler belirlendikten ve çalışan bazında eğitim ihtiyaç analizi yapıldıktan sonra sıra çalışanların hangi işlerde rotasyon uygulanacağını ve hangi yönlerinin geliştirileceklerinin belirlendiği kişisel olarak rotasyon programlarının hazırlanmasına gelmektedir. Ancak kişisel rotasyon programlarının hazırlanması tamamen bir lojistik programlamayı da beraberinde getirmektedir. Bir kişiye rotasyon uygulanması bulunduğu pozisyonun da bir başka kişi tarafından doldurulması, ayrıca yeni işte çalışanında yine başka bir göreve rotasyon uygulamasının yapılmasıdır. Genel olarak iş rotasyonu süreci ile ilgili genel kabul edilen durumlardan burada bahsedilmiştir. İş rotasyonunun henüz kesin bir modeli olmadığından her bir kurumun rotasyonu uygulama şekli ve bu konudaki akademisyenlerin süreci ele alış biçimleri ve yorumlamaları farklılık göstermektedir.

4.11. İŞ ROTASYONU PROGRAMININ ETKİNLİĞİNİN ÖLÇÜLMESİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ

İşletmelerin gelecek planlarını oluşturmaları ve çalışanlarından beklentileri açısından, yapılan rotasyon eğitimi ile bu eğitim sayesinde sağlanmak istenen kazanç arasında gerçekçi bir bağlantı kurulmalıdır. Bu da eğitimin sonuçlarının değerlendirilmesi ile gerçekleşebilir. Eğer bir çalışanın eğitimine harcanan ciddi bütçelere uzun zaman dilimlerine ve çok emeğe karşın verilen eğitimin amacına ulaşmaması işletmeler için büyük kayıptır (Eğitim Parametreleri. <http://www.insankaynaklari.com>, Erişim tarihi:18 Eylül 2013) .

Kurumlar iş rotasyonuna yatırım yaptıktan sonra geri dönüşüm hakkında bilgi sahibi olmak ve eğitim sonucunda hedeflerine ulaşp ulaşmadıklarını görmek açısından belli tekniklerle değerlendirme yapmaktadırlar. Bir rotasyon programının kurum içerisinde yaptığı değişimin gözlenebilir ve ölçülebilir olması önemlidir. İKY’ de kullanılan eğitim etkinliğini ölçme tekniği ile iş rotasyonunun kişisel düzeyde ve organizasyon düzeyinde ne gibi çıktılar ortaya çıkardığı hesaplanabilir (Eroğlu, 2005). Yapılan ölçümlerle, eğitimden memnuniyet ölçülebilmekte; bilgi, beceri, tutum ve davranışlardaki değişimler ortaya çıkabilir. Normal bir eğitim programında eğitmen, eğitim yeri, eğitim materyalleri ve eğitime katılan gruplar kolayca denetlenebilir. Ancak iş rotasyonu programlarında bu zor olmaktadır. İş rotasyonu sonuçlarını alabilmek uzun yıllar beklemeyi gerektiren, kişisel gelişim farklılıklarını gözlemlemek, kişinin kariyer hayatındaki gidişi uzun vadeli incelemeyi öngören bir süreçtir.

4.11.1 İş Rotasyonu Etkinliği Ölçümünde Geçerlilik ve Güvenirlilik

İş rotasyonu etkinliğinin ölçümü konusunda çok az sayı da kaynağa rastlanmıştır. Eğitim etkinliğinin ölçümü alanında kullanılan modeller iş rotasyonu içinde kullanılabilir. Bu modeller ve iş rotasyonuna kullanım alanları aşağıda açıklanmaktadır.

İş rotasyonu Etkinliğin Ölçümü: Bu konuda çok az sayıda kaynağa rastlanmıştır. Var olan teknikler iş rotasyonu etkinliğinin ölçümünde de kullanılmaktadır. Modeller aşağıda açıklanmaktadır.

4.11.1.1. Kirkpatrick Modeli ile Ölçüm

Şekil 3: Kirkpatrick Eğitim Değerlendirme Tablosu

Aşamalar	Değerlendirme Kriterleri	Değerlendirme Araçları
4. Sonuç Ölçümü	İş rotasyonu ile firma, örgütsel hedeflerine ulaşabil dimi?	Performans Göstergeleri
3. Davranış Ölçümü	İş rotasyonu çalışanın günlük işlerindeki davranışını değiştirmesine neden oldu mu?	Davranış Değerlendirme
2. Öğrenme Ölçümü	Çalışan iş rotasyonu ile yeterli bilgi ve beceri edindi mi?	Test, Performans Değerlendirme Sonuçları, Amir Görüşleri
1. Tepki Ölçümü	İş rotasyonu sürecinden sonra çalışanın sahip olduğu öncelikli tepkiler nelerdir? Çalışanlar iş rotasyonu uygulamasından memnunlar mı?	Anket, Görüşme, Tepki Formları

Eğitim etkinliğinin ölçümünde kullanılan metotlardan biri olan “Kirkpatrick Eğitim Etkinliğini Ölçme Modeli”, iş rotasyonunun etkinliği ölçümünde de kullanılmaktadır. Model esas olarak, eğitim programlarının tekrar uygulanması kararına, programın geliştirilmesine ve eğitim uzmanlığının bir iş olarak geçerli olması ile ilgili veriler toplamayı amaç edinmiştir. Kirkpatrick modeli tüm eğitim programları için kullanılan bir model olarak kabul edilmektedir. Ancak, iş rotasyonu etkinliğinin ölçümünde, davranışlardaki ve organizasyonel sonuçlardaki değişimin ölçülmesi için eğitimden sonra belirli bir sürenin geçmesi gerekmektedir. Bu modelin aşamalarının iş rotasyonu uygulaması etkinliğinin ölçümünde kullanım

4.11.1.1.1. Tepki Ölçümü

İş rotasyonu uygulamasına katılan iş görenlerin, uygulamayı ne kadar beğendikleri, uygulamaya karşı ne hissettikleri ve duyguları ölçümlenmeye

çalışılmaktadır. Ölçüm sonuçları iş görenlerin iş rotasyonundan memnuniyetlerini göstermektedir. Bu ölçümü yapabilmek için anket ve görüşme gibi iki yöntemden faydalanılmaktadır. Tepkilerin ölçümü, çalışanların iş rotasyonu uygulamasının kendi kişisel gelişimlerinin karşılanması için yapıldığı algısını güçlendirmektedir. Bununla birlikte, tepkilerin değerlendirilmesinin eğitim ihtiyacının daha iyi karşılanmasına yönelik bir etkinlik olduğunun katılımcılara anlatılması, uygulamaya olan ilgiyi, güveni arttıracak, olumlu yönde geliştirecek bir unsur olarak kabul edilmektedir (Eroğlu, 2005). Tepki Ölçümüyle neler elde edebiliriz (Kirkpatrick, 1996).

- İş rotasyonu uygulamasında başlamadan önce kişisel analizlerin doğru değerlendirilip değerlendirilmediği,
- İş rotasyonu planları ile ilgili iş görenlerin katılımının sağlanıp sağlanmadığı,
- Koç'ların yeni işe adaptasyon sürecini hızlandırması, çalışana ihtiyaç duyduklarında gerekli bilgi ve desteği sağlamaları,
- Belirlenmiş kariyer rotasındaki önceki ve sonraki işlerin çalışana uygunluğu,
- Genel olarak iş rotasyonu ile ilgili çalışanların gözlemledikleri ve tecrübe ettikleri noktalarıdır.

4.11.1.1.2. Öğrenme ölçümü

Bir eğitim programında öğrenmenin değerlendirilmesi, eğitim sonrasında iş görenlerin bilgi, beceri ve tutumlarındaki değişimin ölçülmesi anlamına gelmektedir. “Hangi bilgiler öğrenilmiştir?”, “Hangi becerilerin gelişmesi sağlanmıştır?” ve “ Hangi tutumlar değişmiştir?” bu sorulardan en az birinin cevabı öğrenme ölçümü aşamasında belirlenmeye çalışılmaktadır. Öğrenme unsurları olan bilgi, beceri ve tutum sırasıyla yazılı testler, performans testleri ve anket araçları ile ölçülebilmektedirler. Kirkpatrick modelinde, öğrenme ve davranış ölçümlerini “360 derece performans değerlendirme sistemi” adı altında da belirtmek mümkündür. Yöneticiler tarafından yapılacak olan teknik ve kişisel değerlendirmeler; çalışma arkadaşları ve astlar tarafından da yapılacak olan yine teknik ve kişisel değerlendirmeler çalışanın gelişim düzeyi, öğrenme seviyesini belirlemektedir (Eroğlu, 2005).

4.11.1.1.3. Davranış Ölçümü

Davranış değerlendirmesi aşaması, eğitimin sağladığı davranış değişiminin boyutlarının ölçüldüğü aşamadır. Eğitim süresince, çalışanların kazandıkları bilgi, beceri ve tutumları işlerinde ne derece kullanabildikleri gibi sorular bu aşamanın konularını oluşturmaktadır. İş rotasyonunun davranışta yaptığı değişimin etkisini ölçmek diğer eğitim tekniklerine göre daha mantıklıdır. Çalışanın kariyer, bilgi ve beceri grafiğindeki gidişatı; işindeki performans artışı bu değişimin olumlu yönde olduğunu ya da sabit kaldığını ya da geriye gittiğini göstermektedir. İş rotasyonunun çalışan için yapılan ast, üst ve çalışma arkadaşları değerlendirmesinde yeterli davranış değişikliğine sebep olmadığı ortaya çıkıyorsa, derece performans değerlendirme sistemi dahilinde) çalışanın kendi değerlendirmesinde belki de bölümünde kabul görmediği ve yeni şeyler denemeye imkan bulamadığı ortaya çıkabilmektedir. Bunun için ayrıca, ilgili çalışanın astlarının, üstlerinin ve çalışma arkadaşlarının değerlendirme sonuçlarına da bakmak gereklidir. Performans değerlendirme, davranışlardaki değişimin ölçülmesinde yararlanabilecek en pratik yoldur.

4.11.1.1.4. Sonuçların Ölçümü

Aşamasında işletmenin belirlediği amaçlara (verimlilik artışı, kalite artışı vb...gibi) iş rotasyonu ile ne kadar ulaşıldığı belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu aşamada, fayda maliyet karşılaştırmaları, fayda analizleri, yatırımın getirisinin ölçülmesi gibi analizlerden yararlanılmaktadır. Bu verilerle iş rotasyonunun yarattığı faydalar parasal-maddi değerlere dökülmektedir. Sonuçların ölçümü aşamasının etkin işleyebilmesi için ilk üç basamağın doğru bir şekilde tamamlanması gerekmektedir. Kaza raporları, verimlilik ve kalite artışı göstergeleri, devamsızlık durumları ve işgücü devir oranındaki değişim ve işten ayrılma nedenleri de iş rotasyonu etkinliğinin ölçümü için sağlam veriler sağlamaktadır. Sonuçların ölçümü konusunda yazarların ve uzmanların ortaya koyduğu bir çekince de, işletme amaçlarındaki artışın doğrudan iş rotasyonu ile bağdaştırılamayacağıdır. İşletme karındaki artışın ya da iş kazaları sayılarındaki azalışın doğrudan iş rotasyonu ile mi ilişkili olduğunun ortaya konması oldukça zor bir durumdur. Kontrol ve deney grubu yöntemleri bu aşamada da uygulanabilmektedir.(Şermet, 2009).

4.11.1.2. CİRO Modeli ile Ölçüm

CİRO Modeli, sırasıyla “İçerik, Girdi, Tepki ve Çıktıların Değerlendirilmesinin” İngilizce karşılıklarının kısaltmasıdır. İçeriğin değerlendirilmesinde iş rotasyonu planlarının nasıl belirleneceğine dair değerlendirmeler yapılmaktadır. Öncelikle işletmenin eksikleri tespit edilmekte; daha sonra, çalışanların temel yetkinliklerini ortaya koymak için işteki davranışlarının nasıl olması gerektiği saptanmaktadır. Bununla birlikte, işletme faaliyetinin etkin ve verimli bir şekilde devam edebilmesi için sahip olunması gereken teknik yetkinliklerin de iş görenlere nasıl kazandırılacağı ortaya konmaktadır. Girdilerin değerlendirilmesinde iş rotasyonunun organizasyonel ve kişisel baz da nasıl planlanacağı ve diğer hangi tür eğitim tekniklerinden faydalanılacağı görüşülmektedir. Tepkilerin değerlendirilmesinde iş görenlerin iş rotasyonu ile ilgili tepkilerinin toplanması ve kullanılması söz konusudur. Çıktıların değerlendirilmesinde iş rotasyonu uygulaması başında ortaya konan amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği değerlendirilmektedir. Bu modelde iş rotasyonu planlarının etkinliğinin sağlanması, etkinliğin ortaya konmasından daha önemlidir.

4.11.1.3. CİPP Modeli ile Ölçüm

CİPP Modeli İngilizce, “İçerik, Girdi, Süreç ve Ürün” kelimelerinin kısaltılması olarak geçmektedir. Bu modelde, içerik, girdi, süreç ve ürün değerlendirilmektedir. İçerik değerlendirmesi, belirlenen organizasyonel ihtiyaca göre iş rotasyonu planlarının bu doğrultuda uyumlaştırılmasıdır. Girdi değerlendirmesinde iş rotasyonu planları karşılaştırılmakta; işletme politikaları ve bütçeler değerlendirilmekte ve de ele alınmaktadır. Süreçlerin değerlendirilmesinde, iş rotasyonu uygulaması sırasında, öncesinde ve sonrasında sürecin işleyişi hakkında bilgiler toplanmaktadır. Ürünün değerlendirilmesinde, “iş rotasyonu uygulaması ile istenen sonuçlara ulaşılabilir mi?” sorusuna yanıt aranmaktadır. Hedeflenen ihtiyaçların karşılanıp karşılanmadığı iş rotasyonunun işletme içindeki uygulanmasının etkinliğini göstermektedir.

4.11.1.4. Phillips’ in Yatırımın Karlılığı Modeli ile Ölçüm

Phillips’ in “Yatırımın Karlılığı Modeli”, kısaca “ROI”, eğitim etkinliği ölçümündeki güncel yaklaşımlardan biridir. Bu yaklaşımla firmalar, eğitime yaptıkları

yatırımın çalışanlar ve işletme için ne kadar değer yarattığını görmektedirler. İş rotasyonunda işletme için maliyet oluşturabilecek noktalar;

1. Kişinin yeni işe adapte olmak için geçirdiği süre,
2. Yeni çalışma arkadaşları ile çalışmaya alışma süresi,
3. İşle ilgili aldığı eğitimin maliyeti,
4. Alışma döneminde yapılan hatalar,
5. Kendisinin kendinden sonra gelecek kişiyi eğitmesi için harcadığı emek (Cheraskin and Campion, 1994).

4.11.2. İş Rotasyonu Planlarının Gözden Geçirilmesi ve Gelecek Planlarının Hazırlanması

Rotasyon programlarının uygulanması ve sonucundaki etkiler, üst yönetim ve İKD' nin tayin edeceği uzman kişiler tarafından izlenmeli ve etkinlik ölçümleri yapılmalıdır. Rotasyon uygulamalarının kuruma ve çalışanların yaşamlarına etkileri tespit edilerek rotasyon sürecini güçlendirecek ve planları destekleyecek değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Kontrol etmenin yolları; işletmedeki iş kazaları, devamsızlık oranları, kayıp günlerin sayılarında azalış olup olmadığını göstermektedir. Eğer bu tür verilerde sayısal olarak azalma var ise programın başarısını etkileyebilir. Aynı zamanda, bu verilerde artış varsa uygulamada hata olasılığı düşünülerek tekrar program yapılmalıdır.

Bilinmelidir ki başarılı bir iş rotasyonu uygulamasının temelinde kişi bazında gelişim planlarının oluşturulması, yeni işle ilgili yeterli bilginin verilmesi ve iş rotasyonu uygulanmasına dair üst yönetimin hedeflerinin ve buradan çıkacak sonuçların iyice ortaya konması gerekmektedir.

4.12. Hemşirelikte İş Rotasyonu

Hemşirelere çalıştıkları serviste çeşitli görevlerini tamamladıktan sonra rotasyon uygulanabilir. Böylece hemşireler bir görevi izleyebilecek ve özel alandaki görevleri tanıyacaklardır. Çeşitlilik monotonluğu engellemektedir (Maijan RN, Tarja RN, 2008). Rotasyon faaliyetleri işin zenginleştirilmesine de yardımcı olur. Öztürk ve Bahçecik (2005) yaptığı çalışmalarında iş zenginleştirmenin, hemşirelerin sorumluluk alma duygusunun gelişmesini, işe devamsızlıkların azalmasını, motivasyonun artmasını, işlerin planlaması ve kontrolünün grup düzeyinde yapılmasını sağladığını belirtmişlerdir.

Japonya’da 2009 yılında hemşireler üzerinde yapılan çalışmada iş rotasyonunun iş memnuniyetini arttırdığı, hemşirelerin kariyer ve organizasyonel görüşünü olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir (Elektronik Dergi. <http://www.bio-medcentral.com/1472>, Erişim tarihi: 05.09.2012).

İş rotasyonu da bir iş tasarım prosedürüdür. Tüm rotasyon faaliyetlerinin prosedürü hazırlanmalıdır. Rotasyonun neden yapıldığı, ne zaman yapıldığı, niçin yapıldığı ve kime yapılacağı planlanmalıdır (www.capital.com.tr/sirket-ici-hareketle kariyer yönetimi, Erişim tarihi: 18 Eylül 2012).

Hemşirelerin rotasyon programlarından nasıl etkilendiğine dair yapılan bir araştırma sonucuna göre, rotasyon yapılan hemşirelerin % 20’sinin adaptasyon sorunu yaşadığı görülmüştür. Rotasyonun olumlu etkilerinin yanında eğitim gereksiniminin ve adaptasyon sorununun yüksek oranda olması rotasyon öncesi eğitim gerekliliğini hemşireler için önemli olduğunu göstermektedir (Güleç, 2009).

Son yıllarda hizmet sektörü, ekonominin gelişme süreci içinde gittikçe artan bir önem kazanmaktadır. Hizmet işletmeleri de üretim sektöründeki işletmeler kadar günümüzün rekabet ortamında yaşamlarını sürdürebilmek, başarılarını arttırabilmek için çalışanlarının gelişimlerini ve motivasyonlarını düşünmektedirler. İş rotasyonunu motivasyon aracı olarak kullanmaktadırlar. Emek ve ilişki yoğun özellikler taşıyan sağlık kurumlarında, kalitenin ve performansın insana bağımlı olması ile motivasyon ve örgütsel bağlılığın belirli yöntemlerle kuvvetlendirilmesi gerekmektedir. Sağlık kurumlarının bu özelliği çerçevesinde, iş rotasyonu ile iş görenlerin sadece motive edilmesi önem kazanmaktadır (Handel, MJ, Levine D, 2004; Huang, 1999).

Ricdharson ve arkadaşları (2003) araştırmalarında gelecekte yoğun bakım hemşireliği için rotasyonel programlar yapma, iş gücünü geliştirme, tedavi ve idame konularında çok değerli bir strateji olacağını belirtmişlerdir.

İş doyumunu her meslek yesi için önemlidir. Sağlık hizmetlerinin sunumunda en büyük insan gücünü, günün 24 saatinde hizmet vermesi bakımından hemşireler oluşturmaktadır (Güleç, 2009).

Araştırmalar hasta tatminiyle hemşirelerin iş doyumunu arasında olumlu bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, hastaların ileride aynı hastaneyi tercih etmelerinde hemşirelerin önemli bir rolü bulunmaktadır. Bu da hemşirelerin iş doyumunu arttırmak neden gereklidir? sorusuna verilecek bir cevaptır.

Rotasyon insan faktörüyle teknik süreçlerin uyumlaştırma çabasının bir sonucudur. Türkiye’de çoğunlukla yabancı sermaye ağırlıklı frmalar başarı sağladığı bu teknik, kişisel performansı yükseltmek kurum verimliliğini arttırmaya yöneliktir. Peki bu yöntem hemşirelik uygulamalarında kullanılabilir mi?

Ülkemizde sağlık kurumlarında özellikle hemşireler ile ilgili iş rotasyonu konusunda çok az sayıda araştırmaya rastlanmıştır. Bu bilgilerden yola çıkarak araştırma bir niversite hastanesinde çalışan hemşireler, iş rotasyonları ve iş rotasyonları hakkındaki görüşlerini incelemek amacıyla planlanmıştır.

5. GEREÇ VE YÖNTEM

5.1. Araştırmanın Amacı ve Tipi

Araştırma, bir üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerin iş rotasyonu uygulamalarına yönelik görüşlerinin incelenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak planlanmıştır.

5.2. Araştırmanın Yeri ve Zamanı

Araştırma Temmuz 2013- Haziran 2014 tarihleri arasında İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde gerekli yazılı izinler alındıktan sonra yapılmıştır (Ek-3).

5.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinde çalışan 917 hemşire oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise hastanenin yataklı tedavi birimlerinde çalışan 823 hemşire ve 23 Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu oluşturmaktadır.

Anket dağıtılan toplam 700 hemşirenin 301'inden geri dönüş olmuştur. Anketi tam ve doğru doldurmayan, araştırmanın uygulandığı tarihte hastalık, doğum, yıllık izin nedeniyle ulaşılamayan ve çalışmaya gönüllü olarak katılmak istemeyen hemşireler dahil edilmemiştir. Anketlerin kontrolü sırasında ölçek kısmında boş bırakılan maddesi olan anketler de çalışma dışı bırakılarak anketin analizi yapılmıştır.

ANABİLİM DALININ ADI	HEMŞİRE SAYILARI
1. Acil Cerrahi Anabilim Dalı	54
2. Anesteziyoloji ve Reanimasyon Anabilim Dalı	57
3. Beyin ve Sinir Cerrahisi Anabilim Dalı	36
4. Çocuk Cerrahisi Anabilim Dalı	15
5. Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları Anabilim Dalı	138
6. Deri Ve Zührevi Hastalıkları Anabilim Dalı	9
7. Fiziksel Tıp Anabilim Dalı	13
8. Genel Cerrahi Anabilim Dalı	57
9. Göğüs Cerrahisi Anabilim Dalı	9
10. Göğüs Hastalıkları Anabilim	17
11. Göz Hastalıkları Anabilim Dalı	21
12. İç Hastalıkları Anabilim Dalı	122
13. Enfeksiyon Hastalıkları Anabilim Dalı	10
14. Kadın Doğum Anabilim Dalı	51
15. Kalp Damar Cerrahisi Anabilim Dalı	35
16. Kardiyoloji Anabilim Dalı	51
17. Kulak Burun Boğaz Anabilim Dalı	17
18. Nöroloji Anabilim Dalı	19
19. Ortopedi Anabilim Dalı	51
20. Plastik Cerrahi Anabilim Dalı	14
21. Psikiyatri Anabilim Dalı	19
22. Transplantasyon Anabilim Dalı	12
23. Üroloji Anabilim Dalı	19

5.4. Araştırmaya Alınma Kriterleri

İstanbul Üniversitesi, İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesinin yataklı birimlerinde, (Acil Cerrahi, Anesteziyoloji ve Reanimasyon, Çocuk Cerrahisi, Çocuk Sağlığı ve Hastalıkları, Deri Ve Zührevi Hastalıkları, Fiziksel Tıp, Genel Cerrahi, Göğüs Cerrahisi, Göğüs Hastalıkları, Göz Hastalıkları, İç Hastalıkları-Acil Dahiliye, Enfeksiyon Hastalıkları, Kadın Doğum, Kalp Damar Cerrahisi, Kardiyoloji, Kulak Burun Boğaz, Nöroloji, Ortopedi, Plastik Cerrahi, Psikiyatri, Transplantasyon, Üroloji) çalışmak ve araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul etmektir.

5.5. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak iki farklı form hazırlanmıştır (Ek-1). A formu yataklı birimlerde çalışan hemşireler, B formu bu bölümlerin yönetici hemşireleri için hazırlanmıştır.

5.5.1. Tanıtıcı Bilgi Formu

“A”formu (Ek-1a) hemşirelerin yanıtlayacağı üç bölümden oluşmaktadır. 1 Bölümde bulunan, Tanıtıcı Bilgi Formunda, hemşirelerin yaş, cins, medeni durum, eğitim durumu, meslekte çalışma yılı, çalıştığı birim, çalıştığı birimdeki görevi, çalışma süresi, çalıştığı birimden memnun olup olmadığı ve kariyerinin bundan sonraki aşamasında rotasyon isteyip istemediğinden oluşan toplam 11 soru, 2.Bölümde, iş rotasyonuna yönelik görüşleri belirlemeye yönelik toplam 26 soru ve 3.Bölümde ise kendisine rotasyon uygulanan hemşirelerin rotasyon süreci ile ilgili görüşlerini almak amacıyla hazırlanan 8 soru bulunmaktadır.

B formu (Ek-1b) yönetici hemşireler için hazırlanmış olup üç bölümden oluşmaktadır. 1.Bölümde bulunan tanıtıcı bilgi formunda tüm yönetici hemşirelerin yanıtlayacağı yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı bölüm, çalıştığı bölümdeki görevi, meslekte çalışma yılı, yönetici olarak çalışma süresi, çalıştığı bölümden memnun olup olmadığı ve kariyerinin bundan sonraki aşamasında rotasyon isteyip istemediğinden oluşan toplam 11 sorudan oluşmaktadır. 2.Bölüm, iş rotasyonuna yönelik görüşleri almaya yönelik 23 sorudan oluşmaktadır. 3.Bölüm rotasyon uygulaması yapan yönetici hemşirelerin yaptığı rotasyon uygulamaları hakkındaki görüşlerini almak amacıyla hazırlanan 11 sorudan oluşmaktadır.

5.5.2. Veri Toplama Araçlarının Uygulanması

Uygulama öncesinde hemşirelere konunun amacına ilişkin bilgiler verilerek, veri toplama formları yüz yüze uygulanmıştır ve veri toplama araçlarının uygulama süresi on dakikadır.

Ön deneme uygulaması: Maddeler rastgele sıralanarak hazırlanan Anket taslağının ön deneme uygulaması 34 hemşire üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin ön deneme uygulamasına katılan 34 hemşire, çalışma grubunun içine dahil edilmemiştir.

Bu aşamada yüz yüze görüşme yapılarak, anketin maddelerinin anlaşılabilirliği, niteliği, yönergesi, kullanılabilirliği, amaca uygunluğu ve cevaplanma şekli konusunda ayrıntılı değerlendirmeler alınmıştır ve geri bildirimler sonucunda anlaşılmayan bazı ifadeler yeniden düzeltilerek veri toplama aracı son haline getirilmiştir.

Ön uygulamadan elde edilen sonuçlara göre veri toplama formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Hemşireler tarafından maddeler ile ilgili imlâ ve noktalama hatası belirtilmemiştir. Yapılan ön deneme sonucunda taslak anketin çalışma grubuna uygulanabilir bir nitelikte olduğu kanısına varılmıştır.

Ön uygulama sırasında ankete başlama ve bitiş süresi kaydedilmiş ve bunun sonucunda veri toplama formunun yanıtlanması için gereken ortalama süre 8-10 dakika olarak hesaplanmıştır.

Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Anketin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,928$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 1: Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Anketin Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
0,928	16

Tablo 2: Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Ortalama	SD	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
İş rotasyonu uygulaması, beceri ve yetenekleri artırır.	3,678	0,934	0,924
İş rotasyonu uygulamaları başkalarını eğitme becerisi kazandırır.	3,535	0,838	0,924
İş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar.	3,777	0,788	0,923
İş rotasyonu kariyer planlamaya yardımcı olur.	3,429	0,916	0,925
İş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır.	2,525	1,035	0,928
İş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.	3,143	0,922	0,925
İş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar.	2,987	1,042	0,925
İş rotasyonu iş tatminini artırır.	2,967	0,966	0,922
İş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir.	3,359	0,933	0,920
İş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.	3,415	0,985	0,922
İş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir.	3,385	0,992	0,923
İş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.	3,498	0,886	0,922
İş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.	3,797	0,830	0,924
İş rotasyonu kişisel performansı artırır.	3,475	0,915	0,921
İş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur.	3,668	0,869	0,924
İş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.	3,482	0,915	0,927
Toplam Puan	3,383	0,641	0,928

Geçerli ve güvenilir olarak saptanan 16 soruya ait ortalama puan hesaplaması yapılmıştır. Bu puan; 16 soruya verilen cevaplar toplanıp soru sayısına bölünerek elde edilmektedir. Bizim çalışmamızda elde ettiğimiz puan 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalaması $3,38 \pm 0,64$ olarak bulunmuş olup ortalamanın üzerindedir. Puan artış gösterdikçe hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşleri de olumlu yöndedir. İş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait 1 ile 5 arası puandan yola çıkarak yaptığımız sınıflamada;

<2,33 puan altında alanları; iş rotasyonu hakkında olumsuz görüş sahibi

2,34-3,66 arasında alanları; iş rotasyonu hakkında orta düzeyde olumlu görüş sahibi

$\geq 3,67$ üzeri alanları; iş rotasyonu hakkında yüksek düzeyde olumlu görüş sahibi olarak belirledik.

Yönetici Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Anketin iç tutarlılığının incelenmesi sonrasında $\alpha = 0,739$ güvenilirlik değeri elde edilmiştir.

Tablo 3: Yönetici Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Anketin Güvenilirlik Değeri

Cronbach Alfa	N
0,739	16

Faktörü oluşturan maddelerin güvenilirlik düzeyine etkileri ise Tablo 4’te gösterilmiştir. Tablonun Madde Silindiğinde Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde değerleri incelendiğinde herhangi bir maddenin faktörden çıkarılmasının güvenilirliği önemli derece arttırmayacağını göstermektedir.

Tablo 4: Yönetici Hemşireler İçin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere İlişkin Maddelerin Güvenilirliğe Etkileri

	Ortalama	SD	Madde Silindiğinde Cronbach Alfa
İş rotasyonu uygulaması, beceri ve yetenekleri artırır.	1,79	0,43	0,726
İş rotasyonu uygulamaları başkalarını eğitime becerisi kazandırır.	2,43	0,76	0,717
İş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar.	1,71	0,61	0,732
İş rotasyonu kariyer planlamaya yardımcı olur.	2,50	0,86	0,711
İş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır.	3,14	0,95	0,754
İş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.	2,21	0,80	0,718
İş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar.	2,50	0,76	0,734
İş rotasyonu iş tatminini artırır.	2,86	0,77	0,689
İş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir.	1,93	0,48	0,717
İş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.	2,29	0,83	0,733
İş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir.	2,29	0,91	0,704
İş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.	2,21	0,80	0,750
İş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.	2,86	0,77	0,730
İş rotasyonu kişisel performansı artırır.	2,36	0,63	0,716
İş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur.	2,00	0,56	0,732
İş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.	2,07	0,73	0,744
Toplam Puan	2,32	0,33	0,739

Geçerli ve güvenilir olarak saptanan 16 soruya ait ortalama puan hesaplaması yapılmıştır. Bu puan; 16 soruya verilen cevaplar toplanıp soru sayısına bölünerek elde edilmektedir. Bizim çalışmamızda elde ettiğimiz puan 1 ile 5 arasında değişmekte olup ortalaması $2,32 \pm 0,33$ olarak bulunmuş olup ortalamanın altındadır. Puan artış gösterdikçe yönetici hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşleri de olumlu yöndedir. İş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait 1 ile 5 arası puandan yola çıkarak yaptığımız sınıflamada;

$<2,33$ puan altında alanları; iş rotasyonu hakkında olumsuz görüş sahibi,

$2,34-3,66$ arasında alanları; iş rotasyonu hakkında orta düzeyde olumlu görüş sahibi

$\geq 3,67$ üzeri alanları; iş rotasyonu hakkında yüksek düzeyde olumlu görüş sahibi

5.5.3. Verilerin Değerlendirilmesi

İstatistiksel analizler için NCSS (Number Cruncher Statistical System) 2007&PASS (Power Analysis and Sample Size) 2008 Statistical Software (Utah, USA) programı kullanıldı. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metodların (Ortalama, Standart Sapma, Medyan, Frekans, Oran, Minimum, Maksimum) yanısıra niceliksel verilerin karşılaştırılmasında ise Pearson Chi-Square Test, Fisher's Exact Test, Fisher-Freeman-Halton Test ve Yates Continuity Correction test (Yates düzeltmeli Ki-kare) kullanıldı. Anlamlılık $p < 0,01$ ve $p < 0,05$ düzeylerinde değerlendirildi.

5.6. Araştırmanın Etik Boyutu

Araştırmanın uygulanabilmesi ve verilerin toplanabilmesi için Haliç Üniversitesi Etik Kurul Başkanlığı'na başvuru yapılmış, Etik Kurul İzini alınmıştır (Ek-2).

Ayrıca çalışmaya gönüllü katılan hemşirelerden yazılı onay alınmıştır (Ek-4)

6. BULGULAR

Bu araştırma Temmuz 2013 - Haziran 2014 tarihleri arasında İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi'nde 301 hemşire ve 14 yönetici hemşire ile hemşire ve yönetici hemşirelerin rotasyon ile ilgili görüşlerini belirlemek amacıyla yapılmış olup araştırmadan elde edilen bulgular aşağıda verilmiştir.

Tablo 5: Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Dağılımı

		Min-Max	Ort±SD
Yaş (yıl)		22 – 62	34,24±8,24
Tanıtıcı Özellikler		N	%
Yaş Grubu	≤ 25 Yaş	38	12,1
	26 – 35 Yaş	155	49,2
	36 – 45 Yaş	84	26,7
	> 45 Yaş	38	12,1
Cinsiyet	Kadın	304	96,5
	Erkek	11	3,5
Medeni Durum	Evli	184	58,4
	Bekar	131	41,6
Eğitim Durumu	Sağlık Meslek Lisesi	12	3,8
	Ön Lisans	45	14,3
	Lisans	205	65,1
	Yüksek Lisans	53	16,8
Toplam		315	100

Hemşirelerin %12,1'inin (n=38) 25 ve altı yaş grubunda, %49,2'sinin (n=155) 26-35 yaş grubunda, %26,7'sinin (n=84) 36 - 45 yaş grubunda ve %12,1'inin (n=38) 45 yaş ve üstünde olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde; %58,4'ünün (n=184) evli olduğu, %41,6'sının (n=131) bekar olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin eğitim durumu incelendiğinde; %3,8' inin (n=12) sağlık meslek lisesi mezunu olduğu, %14,3'ünün (n=45) ön lisans mezunu olduğu, %65,1'inin

(n=205) lisans mezunu olduğu ve %16,8'inin (n=53) yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Tablo 6: Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Dağılımı

		Min-Max	Ort±SD
Meslekte Çalışma Yılı		2 – 38	12,40±8,78
Hastanede Çalışma Yılı		1 – 35	10,21±8,39
Yönetici Olarak Çalışma Süresi		2 – 22	10,36±6,18
		N	%
	≤ 5 Yıl	104	33,0
Meslekte Çalışma Yılı	6 – 10 Yıl	60	19,0
	11 – 15 Yıl	39	12,4
	> 15 Yıl	112	35,6
	≤ 5 Yıl	144	45,7
Hastanede Çalışma Yılı	6 – 10 Yıl	56	17,8
	11 – 15 Yıl	27	8,6
	> 15 Yıl	88	27,9
Çalışılan Bölüm	Cerrahi	247	78,4
	Dahili	68	21,6
Görev	Hemşire	262	87,0
	Sorumlu Hemşire	39	8,6
	Yönetici Hemşire	14	4,4
Çalışma Şekli	Gece-Gündüz Vardiya	198	65,8
	Sürekli Gündüz	103	34,2
Toplam		315	100

Hemşirelerin meslekteki çalışma yılları 2-38 yıl arasında değişmekte olup, ortalama 12,40±8,78 yıl olarak saptanmıştır. Hemşirelerin %33'ü (n=104) 5 yıldan daha az zamandır meslekte çalışırken, %19'u (n=60) 6-10 yıl arası çalıştığı, %12,4'ünün (n=39) 11-15 yıl arası çalıştığı ve %35,6'sı (n=112) ise 15 yıldan daha fazla süredir çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin şundaki çalıştıkları hastanedeki çalıştıkları süreleri 1-35 yıl arasında değişmekte olup, ortalama 10,21±8,39 yıl olarak saptanmıştır. Hemşirelerin %45,7'si (n=144) 5 yıl ve daha az süredir bulundukları hastanede çalışırken, %17,8'i (n=56) 6-10 yıl arasında, %8,6'sı (n=27) 11-15 yıl arasında ve %27,9'u (n=88) ise 15

yıldan fazla süredir bulundukları hastanede çalıştığı görülmüştür. Hemşirelerin %78,4'ü (n=247) cerrahi bölümlerde , %21,6'u (n=68) dahili bölümlerde çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin görevleri incelendiğinde; %95,6'sının (n=301) hemşire olarak %4,4'ünün (n=14) ise sorumlu hemşire olarak görevini yaptığı görülmüştür.

Hemşirelerin çalışma şekilleri incelendiğinde; %65,8'i (n=198) gece–gündüz vardiyalı olarak çalışırken, %34,2'si (n=103) sürekli gündüz çalışmaktadır.

Tablo 7: Hemşirelerin Çalıştıkları Bölümden Memnun Olma Durumuna Göre Dağılımı (N=315)

Çalışılan Bölümden Memnuniyet	n	%
Memnun	263	83,5
Memnun Değil	52	16,5
Toplam	315	100

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnuniyetleri incelendiğinde; %83,5'i (n=263) bölümünden memnun olduğunu belirtirken, %16,5'i (n=52) memnun olmadığını belirtmiştir.

Tablo 8: Hemşirelerin Rotasyon İsteme Durumuna Göre Dağılımı (N=315)

Rotasyon İsteme Durumu	n	%
Evet	93	29,5
Hayır	222	70,5
Toplam	315	100

Hemşirelerin %29,5'i (n=93) kendilerine rotasyon yapılmasını isterken, %70,5'i (n=222) rotasyon yapılmasını istememektedir.

Tablo 9: Hemşirelerin Rotasyonu Tanımlamaya İlişkin Dağılımı (N=301)

Rotasyonu Tanımlama	N	%
Kariyer geliştirme faaliyetlerinden biridir.	112	37,2
En iyi işbaşı eğitim tekniğidir.	108	35,9
Kurumda kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yoludur.	122	40,5
İş dizaynı tekniğidir.	52	17,3
İş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biridir.	66	21,9
İnsan kaynakları yönetiminde iç personel temini ve istihdam yöntemidir.	129	42,9
Motivasyonu arttırmanın yoludur.	64	21,3
İşletme verimliliğini arttıran yöntemlerden biridir.	80	26,6

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin iş rotasyonunun tanımına yönelik verdikleri cevaplar incelendiğinde, hemşirelerin %37,2'si (n=112) "kariyer geliştirme faaliyetlerinden biridir." cevabını verirken, %35,9'u (n=108) "en iyi işbaşı eğitim tekniğidir.", %40,5'i (n=122) "kurumda kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yoludur.", %17,3'ü (n=52) "İş dizaynı tekniğidir.", %21,9'u (n=66) "iş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biridir.", %42,9'u (n=129) "insan kaynakları yönetiminde iç personel temini ve istihdam yöntemidir.", %21,3'ü (n=64) "motivasyonu arttırmanın yoludur." ve %26,6'sı (n=80) "işletme verimliliğini arttıran yöntemlerden biridir." cevabını vermiştir.

Tablo 10: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasında Karar Veren Kişi / Kişiler İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=301)

Karar Veren Kişi / Kişiler	n	%
Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü	132	43,9
Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu	155	51,5
İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı	249	82,7
Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi	123	40,9
Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi	151	50,2

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamasında karar veren kişi / kişilerle ilgili görüşleri incelendiğinde; hemşirelerin %43,9’u (n=132) “Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü” cevabını verirken, %51,5’i (n=155) “Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu”, %82,7’si (n=249) “iş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı”, %40,9’ u (n=123) “yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi” ve %50,2’si (n=151) “çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi” cevabını vermiştir.

Tablo 11: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulama Amaçları ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=301)

İş Rotasyonunun Amaçları	n	%
Farklı şeyler öğrenmek	170	56,5
Birçok işi kendine bağlamak	20	6,6
Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek	75	24,9
Kariyer planlamak	40	13,3
Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek	53	17,6
Örgütsel bağlılığı arttırmak	38	12,6
Monotonluğu gidermek	87	28,9
Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak	97	32,2
Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek	62	20,6
Motivasyonu arttırmak	61	20,3
İş tatminini arttırmak	66	21,9
Kişisel gelişimi sağlamak	99	32,9

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin iş rotasyonunun yapılma amaçlarına yönelik verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %56,5’i (n=170) “farklı şeyler öğrenmek” cevabını verirken, %6,6’sı (n=20) “birçok işi kendine bağlamak”, %24,9’u (n=75) “hatalı görevlendirmenin önüne geçmek”, %13,3’ü (n=40) “kariyer planlamak.”, %17,6’sı (n=53) “yönetici yetiştirmek ve geliştirmek”, %12,6’sı (n=38) “örgütsel bağlılığı arttırmak”, %28,9’u (n=87) “monotonluğu gidermek”, %32,2’si (n=97) “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak”, %20,6’sı (n=62) “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek”, %20,3’ü (n=61) “motivasyonu arttırmak”, %21,9’u

(n=66) “iş tatminini arttırmak” ve %32,9’u (n=99) “kişisel gelişimi sağlamak” cevabını vermiştir.

Tablo 12: Yönetici Hemşirelerin Rotasyonu Tanımlamaya İlişkin Dağılımı (N=14)

Rotasyon Tanımlama	n	%
Kariyer geliştirme faaliyetlerinden biridir	7	50,0
En iyi işbaşı eğitim tekniğidir	8	57,1
Kurumda kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yoludur	9	64,3
İş dizaynı tekniğidir	6	42,9
İş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biridir	4	28,6
İnsan kaynakları yönetiminde iç personel temini ve istihdam yöntemidir	12	85,7
Motivasyonu arttırmanın yoludur	5	35,7
İşletme verimliliğini arttıran yöntemlerden biridir	6	42,9

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin, iş rotasyonunu tanımlama durumuna göre verdikleri cevaplar incelendiğinde, yönetici hemşirelerin %50’si (n=7) “kariyer geliştirme faaliyetlerinden biridir.” cevabını verirken, %57,1’i (n=8) “en iyi işbaşı eğitim tekniğidir.”, %64,3’ü (n=9) “kurumda kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yoludur.”, %42,9’u (n=6) “İş dizaynı tekniğidir.”, %28,6’sı (n=4) “iş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biridir.”, %85,7’si (n=12) “insan kaynakları yönetiminde iç personel temini ve istihdam yöntemidir.”, %35,7’si (n=5) “motivasyonu arttırmanın yoludur.” ve %42,9’u (n=6) “işletme verimliliğini arttıran yöntemlerden biridir.” cevabını vermiştir.

Tablo 13: Yönetici Hemşirelerin, İş Rotasyonu Uygulamasında Karar Veren Kişi / Kişiler ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=14)

Karar Veren Kişi / Kişiler	n	%
Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü	13	92,9
Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu	13	92,9
İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı	13	92,9
Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi	11	78,6
Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi	9	64,3

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin iş rotasyonu sürecine / uygulamasına ilişkin karar verme ile ilgili görüşleri incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %92,9'u (n=13) "Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü" cevabını verirken, %92,9'u (n=13) "Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu", %92,9'u (n=13) "iş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı", %78,6'sı (n=11) "yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi" ve %64,3'ü (n=9) "çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi" cevabını vermiştir.

Tablo 14: Yönetici Hemşirelerin, İş Rotasyonu Uygulama Amaçları ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=14)

Rotasyon Amaçları	n	%
Farklı şeyler öğrenmek	9	64,3
Birçok işi kendine bağlamak	1	7,1
Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek	3	21,4
Kariyer planlamak.	9	64,3
Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek	6	42,9
Örgütsel bağlılığı arttırmak	5	35,7
Monotonluğu gidermek	8	57,1
Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak	12	85,7
Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek	8	57,1
Motivasyonu arttırmak	6	42,9
İş tatminini arttırmak	4	28,6
Kişisel gelişimi sağlamak	0	0,0

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin, iş rotasyonunun uygulama amaçlarına yönelik verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %64,3'ü (n=9) "farklı şeyler öğrenmek" cevabını verirken, %7,1'i (n=1) "birçok işi kendine bağlamak", %21,4'ü (n=3) "hatalı görevlendirmenin önüne geçmek", %64,3'ü (n=9) "kariyer planlamak.", %42,9'u (n=6) "yönetici yetiştirmek ve geliştirmek", %35,7'si (n=5) "örgütsel bağlılığı arttırmak", %57,1'i (n=8) "monotonluğu gidermek", %85,7'si (n=12) "kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak", %57,1'i (n=8) "çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek", %42,9'u (n=6) "motivasyonu arttırmak", %28,6'sı (n=4) "iş tatminini

arttırmak” cevabını vermiştir. Çalışmaya katılan yönetici hemşirelerin hiçbiri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabını vermemiştir.

Tablo 15: Hemşirelerin Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirilmek İstedikleri Konulara Göre Dağılımı (N=301)

Konular	n	%
Rotasyonun süresi	270	89,7
Rotasyonun yararı	217	72,1
Rotasyonun uygulanma nedeni	240	79,7
Rotasyon yapıldıktan sonra eski görevine dönebilme	230	76,4
Kariyer planlamaya katkısı	144	47,8
Rotasyon öncesi eğitim alma durumu	222	73,8

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir

Hemşirelerin, “rotasyon yapılmadan önce hemşirelerin bilgilendirilmesi gereken konuların ne olduğuna” verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %89,7’si (n=270) “rotasyonun ne kadar süreceği?” cevabını verirken, %72,1’i (n=217) “bana yararının ne olacağı?”, %79,7’si (n=240) “neden rotasyon uygulandığı?”, %76,4’ü (n=230) “rotasyon yapıldıktan sonra eski görevime dönüp dönemeyeceğim?”, %47,8’i (n=144) “kariyer planlamama da yardımcı olacak mı?” ve %73,8’i (n=222) “rotasyon programından önce yeni görev yerimle ilgili olarak eğitim verilecek mi?” cevabını vermiştir.

Tablo 16: Hemşirelerin Rotasyon İstedikleri Bölümlere Göre Dağılımı (N=301)

Alanlar	n	%
1. Tercih		
Cerrahi	104	53,6
(n=194)		
Dahili	90	46,4
2. Tercih		
Cerrahi	36	31,9
(n=113)		
Dahili	77	68,1
3. Tercih		
Cerrahi	22	33,8
(n=65)		
Dahili	43	66,2

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Hemşirelerin “rotasyon uygulanmasını istedikleri bölümler” incelendiğinde; hemşirelerin %53,6’sı (n=104) birinci tercih olarak cerrahi bölümleri, %46,4’ü (n=90) dahili bölümleri seçtiği, %31,9’u (n=36) ikinci tercih olarak cerrahi bölümleri, %68,1’i (n=77) dahili bölümleri ve %33,8’i (n=22) üçüncü tercih olarak cerrahi bölümler, %66,2’si (n=43) dahili bölümleri tercih ettiği görülmüştür.

Tablo 16a: Hemşirelerin İlk Sırada Rotasyon Uygulanmasını İstedığı Alanlar

ALANLAR	N	%
1.Ameliyathane	30	9,96
2.Yeni Doğan Yoğun Bakım	7	2,32
3. Diyaliz	12	3,99
4. Özel Komiteler (İnfeksiyon Kontrol Hemşireliği, Diyabet Hemşireliği,Eğitim Hemşireliği..)	4	3,99
5. Ortopedi	5	1,66
6. Fizik Tedavi	10	3,32
7. Çocuk Hastalıkları	4	1,33
8. Diş Hekimliği	3	1
9. Reanimasyon	2	0,66
10. Koroner Yoğun Bakım	0	0
11. Poliklinikler	12	3,99
12.Deri ve Zührevi Hastalıkları	10	3,32
13.Yoğun Bakım Üniteleri	5	1,66
14. Radyoloji – Radiodiagnostik	0	0
15. Acil Cerrahi	4	1,33
16. Endoskopi	4	1,33
17. Psikiyatri	5	1,66
18. Göğüs Hastalıkları	0	0
19.Göz Hastalıkları	0	0
20. Kalp-Damar Cerrahisi	5	1,66
21. Kulak-Burun-Boğaz	4	1,33
22. Nöroloji	1	0,33
23.Sualtı Hekimliği	0	0
24.Kadın Doğum	3	1
25.Doğumhane	1	0,33
26. Cerrahi Bilimler	2	0,66
27. Üroloji	2	0,66
28. İç Hastalıkları	7	2,32
29. Kardiyoloji	2	0,66
30.Enfeksiyon Hastalıkları	1	0,33

Tablo 16b: Hemşirelerin Rotasyon Uygulaması İsteddiği 3 Alana Göre Dağılımı

Alanlar	n	%
1.Ameliyathane	48	15,24
2.Yeni Doğan Yoğun Bakım	13	4,13
3. Diyaliz	27	8,57
4. Özel Komiteler (İnfeksiyon Kontrol Hemşireliği, Diyabet Hemşireliği,Eğitim Hemşireliği..)	15	4,76
5. Ortopedi	9	2,86
6. Fizik Tedavi	19	6,03
7. Çocuk Hastalıkları	15	4,76
8. Diş Hekimliği	4	1,27
9. Reanimasyon	5	1,59
10. Koroner Yoğun Bakım	1	0,32
11. Poliklinikler	18	5,71
12.Deri ve Zührevi Hastalıkları	21	6,67
13.Yoğun Bakımlar	20	6,35
14. Radyoloji – Radiyagnostik	3	0,95
15. Acil Cerrahi	8	2,54
16. Endoskopi	9	2,86
17. Psikiyatri	12	3,81
18. Göğüs Hastalıkları	1	0,32
19.Göz Hastalıkları	18	5,71
20. Kalp-Damar Cerrahisi	6	1,90
21. Kulak-Burun-Boğaz	7	2,22
22. Nöroloji	3	0,95
23.Sualtı Hekimliği	3	0,95
24.Kadın Doğum	18	5,71
25.Doğumhane	12	3,81
26. Cerrahi Bilimler	9	2,86
27. Üroloji	3	0,95
28. İç Hastalıkları	26	8,25
29. Kardiyoloji	7	2,22
30.Enfeksiyon Hastalıkları	1	0,32

Tablo 17: Hemşirelerin, İş Rotasyonu Yapılacak Olan Hemşirelerin Seçim Kriterlerine İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (N=301)

Seçim Kriterleri	n	%
Performans değerlendirme sonuçları	120	39,9
Eğitim ihtiyaç analizi sonuçları	130	43,2
Bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi	107	35,5
Kıdem	100	33,2
Kişinin isteği	258	85,7
Yaş	110	36,5
Yeni yöneticisinin isteği	36	12,0
Davranışlar	67	22,3
Kariyer hedefleri	123	40,9
Bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olması	160	53,2
Yeni işe adaptasyon kabiliyeti	127	42,2

**Birden çok seçenek işaretlenmiştir.*

Çalışmaya katılan İş rotasyonu uygulanacak hemşirelerin belirlenmesinde gerekli seçim kriterlerine göre görüşleri incelendiğinde; hemşirelerin %39,9'u (n=120) "performans değerlendirme sonuçlarından" cevabını verirken, %43,2'si (n=130) "eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından", %35,5'i (n=107) "bulunduğu pozisyondaki çalışma süresinden", %33,2'si (n=100) "kıdeminden", %85,7'si (n=258) "kişinin isteğinden", %36,5'i (n=110) "yaşından", %12'si (n=36) "yeni yöneticisinin isteğinden", %22,3'ü (n=67) "davranışlarından", %40,9'u (n=123) "kariyer hedeflerinden", %53,2'si (n=160) "bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasından" ve %42,2'si (n=127) "yeni işe adaptasyon kabiliyetinden" cevabını vermiştir.

Tablo 18: Hemşirelerin Olması Gereken Rotasyon Süresi ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=301)

Rotasyon Süresi	n	%
Belirlenmiş bir süre olmamalıdır.	48	15,9
3 Ay	131	43,5
6 Ay	70	23,3
9 Ay	8	2,7
12 Ay	17	5,6
12 Ay ve üstü	27	9,0

Hemşirelerin %15,9'u (n=48) rotasyon uygulaması için “belirlenmiş bir süre olmamalıdır.” cevabını verirken, %43,5'i (n=131) “3 ay”, %23,3'ü (n=70) “6 ay”, %2,7'si (n=8) “9 ay”, %5,6'sı (n=17) “12 ay” ve %9'u (n=27) “12 ay ve üstü süre ile rotasyon uygulanmalıdır cevabını vermiştir.

Tablo 19: Hemşirelerin, İş Rotasyonunun Hemşireler için Gerekliliği ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=301)

İş Rotasyonunun Gerekliliği	n	%
Evet	184	61,1
Hayır	117	38,9

Hemşirelerin “iş rotasyonunun hemşireler için gerekliliği ile ilgili görüşler incelendiğinde; hemşirelerin %61,1' inin (n=184) iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olduğu , %38,9' unun (n=117) iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olmadığı cevabını verdiği görülmüştür.

Tablo 20: Yönetici Hemşirelerin, Hemşirelerin Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirilmek İsteddiği Konulara Göre Dağılımı (N=14)

Bilgilendirilmek İstenen Konular	n	%
Rotasyonun süresi	13	92,9
Rotasyonun yararı	11	78,6
Rotasyonun uygulanma nedeni	0	0,0
Rotasyon yapıldıktan sonra eski göreve dönebilme	12	85,7
Kariyer planlamaya katkısı	10	71,4
Rotasyon öncesi eğitim alma durumu	12	85,7

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin “rotasyon yapılmadan önce hangi konularda bilgilendirilmek istediği” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %92,9’u (n=13) “rotasyonun süresi”, %78,6’sı (n=11) “rotasyonun yararı”, %85,7’si (n=12) “rotasyon yapıldıktan sonra eski göreve dönebilme”, %71,4’ü (n=10) “kariyer planlamaya da katkısı olacak mı?” ve %85,7’i (n=12) “rotasyon programından önce yeni görev ile ilgili eğitim alma?” cevabını vermiştir. Yönetici hemşirelerin hiçbirisi “rotasyon uygulama” nedeni ile ilgili cevabı vermemiştir.

Tablo 21: Yönetici Hemşirelerin, Rotasyon Yapılacak Hemşirenin Seçim Kriterleri Hakkındaki Görüşlerine Göre Dağılımı (N=14)

Rotasyon Seçim Kriterleri	n	%
Performans değerlendirme sonuçları	9	64,3
Eğitim ihtiyaç analizi sonuçları	11	78,6
Bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi	11	78,6
Kıdemi	12	85,7
Kişinin isteği	11	78,6
Yaş	6	42,9
Yeni yöneticisinin isteği	4	28,6
Davranışları	4	28,6
Kariyer hedefleri	10	71,4
Bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olması	7	50,0
Yeni işe adaptasyon kabiliyeti	11	78,6

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin iş rotasyonu uygulanacak hemşirelerin belirlenmesinde yararlanılacak seçim kriterlerine verdiği cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %64,3'ü (n=9) “performans değerlendirme sonuçlarından” cevabını verirken, %78,6'sı (n=11) “eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından”, %78,6'sı (n=11) “bulunduğu pozisyondaki çalışma süresinden”, %85,7'si (n=12) “kıdeminden”, %78,6'sı (n=11) “kişinin isteğinden”, %42,9'u (n=6) “yaşından”, %28,6' sı (n=4) “yeni yöneticisinin isteğinden”, %28,6'sı (n=4) “davranışlarından”, %71,4'ü (n=10) “kariyer hedeflerinden”, %50'si (n=7) “bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasından” ve %78,6'sı (n=11) “yeni işe adaptasyon kabiliyetinden” cevabını verdiği görülmüştür.

Tablo 22: Yönetici Hemşirelerin, Olması Gereken Rotasyon Süreleri ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=14)

Rotasyon Süreleri	n	%
Belirlenmiş bir süre olmamalıdır.	4	28,6
3 Ay	4	28,6
6 Ay	6	42,9
9 Ay	0	0,0
12 Ay	0	0,0
12 Ay ve üstü	0	0,0

Yönetici hemşirelerin belirlenmiş iş rotasyonu süresi ile ilgili cevapları incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %28,6'sı (n=4) “belirlenmiş bir süre olmamalıdır.” cevabını verirken, %28,6'sı (n=4) “3 ay”, %42,9'u (n=6) “6 ay” cevabını vermiştir. Yönetici hemşirelerin hiçbirinin 9, 12 ve 12 ay üzeri rotasyon süresi ile ilgili cevap vermediği görülmüştür.

Tablo 23: Yönetici Hemşirelerin, Rotasyonun Gerekliliği ile İlgili Görüşlerinin Dağılımı (N=14)

İş Rotasyonunun Gerekliliği	n	%
Evet	13	92,6
Hayır	1	7,1

Yönetici hemşirelerin iş rotasyonu ile ilgili görüşleri incelendiğinde %92,9'u (n=13) iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olduğunu belirtirken , %7,1'i (n=1) iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olmadığı cevabını vermiştir.

Tablo 24: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Sorulara Verdikleri Cevaplara Göre Dağılımı

İş Rotasyonu Uygulama Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort ± SD
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
İş rotasyonu uygulaması, beceri ve yetenekleri artırır.	10 (%3,3)	26 (%8,6)	57 (%18,9)	166(%55,1)	42 (%14,0)	3,67 ± 0,93
İş rotasyonu uygulamaları başkalarını eğitime becerisi kazandırır.	3 (%1,0)	37 (%12,3)	79 (%26,2)	160(%53,2)	22 (%7,3)	3,53 ± 0,83
İş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar.	4 (%1,3)	21 (%7,0)	47 (%15,6)	195(%64,8)	34 (%11,3)	3,70 ± 0,78
İş rotasyonu kariyer planlamaya yardımcı olur.	10 (%3,3)	36 (%12,0)	93 (%30,9)	139(%46,2)	23 (%7,6)	3,42 ± 0,91
İş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır.	51 (%16,9)	104(%34,6)	92 (%30,6)	45 (%15,0)	9 (%3,0)	2,52 ± 1,03
İş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.	10 (%3,3)	63(%20,9)	118(%39,2)	94 (%31,2)	16 (%5,3)	3,14± 0,92
İş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar.	25 (%8,3)	71 (%23,6)	107(%35,5)	79 (%26,2)	19 (%6,3)	2,98 ± 1,04
İş rotasyonu iş tatminini artırır.	19 (%6,3)	75 (%24,9)	117(%38,9)	77 (%25,6)	13 (%4,3)	2,96 ± 0,96
İş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir.	8 (%2,7)	51 (%16,9)	88 (%29,2)	133(%44,2)	21 (%7,0)	3,35 ± 0,93
İş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.	16 (%5,3)	40 (%13,3)	69 (%22,9)	155(%51,5)	21 (%7,0)	3,41 ± 0,98
İş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir.	15 (%5,0)	40 (%13,3)	87 (%28,9)	132(%43,9)	27 (%9,0)	3,38 ± 0,99
İş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.	7 (%2,3)	35 (%11,6)	84 (%27,9)	151(%50,2)	24 (%8,0)	3,49 ± 0,88
İş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.	6 (%2,0)	19 (%6,3)	47 (%15,6)	187(%62,1)	42 (%14,0)	3,79 ± 0,83
İş rotasyonu kişisel performansı artırır.	11 (%3,7)	30 (%10,0)	90 (%29,9)	145(%48,2)	25 (%8,3)	3,47 ± 0,91
İş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur.	6 (%2,0)	26 (%8,6)	66 (%21,9)	167(%55,5)	36 (%12,0)	3,66 ± 0,86
İş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.	7 (%2,3)	39 (%13,0)	85 (%28,2)	142(%47,2)	28 (%9,3)	3,48 ± 0,91

Hemşirelerin, iş rotasyonu uygulamasının beceri ve yetenekleri arttırıp arttırmadığı ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %55,1'i (n=166) "katılıyorum" cevabı verirken, %3,3'ü (n=14) "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin iş rotasyonu uygulamalarının başkalarını eğitme becerisi kazandırıp kazandırmadığı ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %53,2'si (n=160) "katılıyorum" cevabı verirken, %1'i (n=3) "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin "iş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %64,8'i (n=195) "katılıyorum" cevabı verirken, %1,3'ü (n=4) "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin "iş rotasyonu kariyer planlamaya yardımcı olur." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %46,2'si (n=139) "katılıyorum" cevabı verirken, %3,3'ü (n=10) "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin "iş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %34,6'sı (n=104) "katılmıyorum" cevabı verirken, %3'ü (n=9) "kesinlikle katılıyorum" cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin "iş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %39,2'si (n=118) "kararsızım" cevabı verirken, %31,2'si (n=94) "katılıyorum", %3,3'ü (n=10) ise "kesinlikle katılmıyorum" cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin "iş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %35,5'i (n=107) "kararsızım" cevabını verirken, %6,3'ü (n=16) "kesinlikle katılıyorum" cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin "iş rotasyonu iş tatminini arttırır." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %38,9'u (n=117) "kararsızım" cevabını verirken, %4,3'ü (n=13) "kesinlikle katılıyorum" cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin "iş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir." ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %44,2'si (n=133)

“katılıyorum” cevabını verirken, %2,7’si (n=8) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %51,5’i (n=155) “katılıyorum” cevabını verirken, %5,3’ü (n=16) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %43,9’u (n=132) “katılıyorum” cevabını verirken, %5’i (n=15) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %50,2’si (n=151) “katılıyorum” cevabını verirken, %2,3’ü (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %62,1’i (n=187) “katılıyorum” cevabını verirken, %2’si (n=6) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu kişisel performansı artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %48,2’si (n=145) “katılıyorum” cevabını verirken, %3,7’si (n=11) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %55,5’i (n=167) “katılıyorum” cevabını verirken, %2’si (n=6) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %47,22’si (n=147) “katılıyorum” cevabını verirken, %2,3’ü (n=7) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Tablo 25: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamalarına İlişkin Görüşlere Verdikleri Cevapların Dağılımı

Görüşler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ort ± SD
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	
İş rotasyonu uygulaması, beceri ve yetenekleri artırır.	3 (%21,4)	11 (%78,6)	0 (%0,0)	0 (%0,0)	0 (%0,0)	1,79 ± 0,43
İş rotasyonu uygulamaları başkalarını eğitme becerisi kazandırır.	1 (%7,1)	7 (%50,0)	5 (%35,7)	1 (%7,1)	0 (%0,0)	2,43 ± 0,76
İş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar.	5 (%35,7)	8 (%57,1)	1 (%7,1)	0 (%0,0)	0 (%0,0)	1,71 ± 0,61
İş rotasyonu kariyer planlamaya yardımcı olur.	1 (%7,1)	7 (%50,0)	4 (%28,6)	2 (%14,3)	0 (%0,0)	2,50 ± 0,86
İş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır.	1 (%7,1)	2 (%14,3)	5 (%35,7)	6 (%42,9)	0 (%0,0)	3,14 ± 0,95
İş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.	2 (%14,3)	8 (%57,1)	3 (%21,4)	1 (%7,1)	0 (%0,0)	2,21 ± 0,80
İş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar.	0 (%0,0)	9 (%64,3)	3 (%21,4)	2 (%14,3)	0 (%0,0)	2,50 ± 0,76
İş rotasyonu iş tatminini artırır.	0 (%0,0)	5 (%35,7)	6 (%42,9)	3 (%21,4)	0 (%0,0)	2,86 ± 0,77
İş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir.	2 (%14,3)	11 (%78,6)	1 (%7,1)	0 (%0,0)	0 (%0,0)	1,93 ± 0,48
İş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.	2 (%14,3)	7 (%50,0)	4 (%28,6)	1 (%7,1)	0 (%0,0)	2,29 ± 0,83
İş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir.	2 (%14,3)	8 (%57,1)	2 (%14,3)	2 (%14,3)	0 (%0,0)	2,29 ± 0,91
İş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.	2 (%14,3)	8 (%57,1)	3 (%21,4)	1 (%7,1)	0 (%0,0)	2,21 ± 0,80
İş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.	0 (%0,0)	5 (%35,7)	6 (%42,9)	3 (%21,4)	0 (%0,0)	2,86 ± 0,77
İş rotasyonu kişisel performansı artırır.	1 (%7,1)	7 (%50,0)	6 (%42,9)	0 (%0,0)	0 (%0,0)	2,36 ± 0,63
İş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur.	2 (%14,3)	10 (%71,4)	2 (%14,3)	0 (%0,0)	0 (%0,0)	2,00 ± 0,56
İş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.	2 (%14,3)	10 (%71,4)	1 (%7,1)	1 (%7,1)	0 (%0,0)	2,07 ± 0,73

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulaması, beceri ve yetenekleri artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %78,6’sı (n=11) “katılmıyorum” cevabı verirken, %21,4’ünün (n=3) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları başkalarını eğitme becerisi kazandırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50’si (n=7) “katılmıyorum” cevabı verirken, %7,1’i (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” ve %7,1’inin (n=1) “katılıyorum” cevabını verdiği görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %57,1’i (n=8) “katılmıyorum” cevabı verirken, %7,1’i (n=1) “kararsızım” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu kariyer planlamaya yardımcı olur.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50’si (n=7) “katılmıyorum” cevabı verirken, %14,3’ü (n=2) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %42,9’u (n=6) “katılıyorum” cevabı verirken, %7,1’i (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %57,1’i (n=8) “kararsızım” cevabı verirken, %7,1’i (n=1) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %64,3’ü (n=9) “kararsızım” cevabını verirken, %14,3’ü (n=2) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu iş tatminini artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %42,9’u (n=6) “kararsızım” cevabını verirken, %21,4’ü (n=3) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %78,6’sı (n=11) “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1’i (n=1) “kararsızım” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50’si (n=7) “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1’i (n=1) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %57,1’i (n=8) “katılmıyorum” cevabını verirken, %14,3’ü (n=2) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %57,1’i (n=8) “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1’ü (n=1) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %42,9’u (n=6) “kararsızım” cevabını verirken, %21,4’ü (n=3) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu kişisel performansı artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50’si (n=7) “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1’i (n=1) “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %71,4’ü (n=10) “katılmıyorum” cevabını verirken, %14,3’ü (n=2) “kararsızım” cevabını vermiştir.

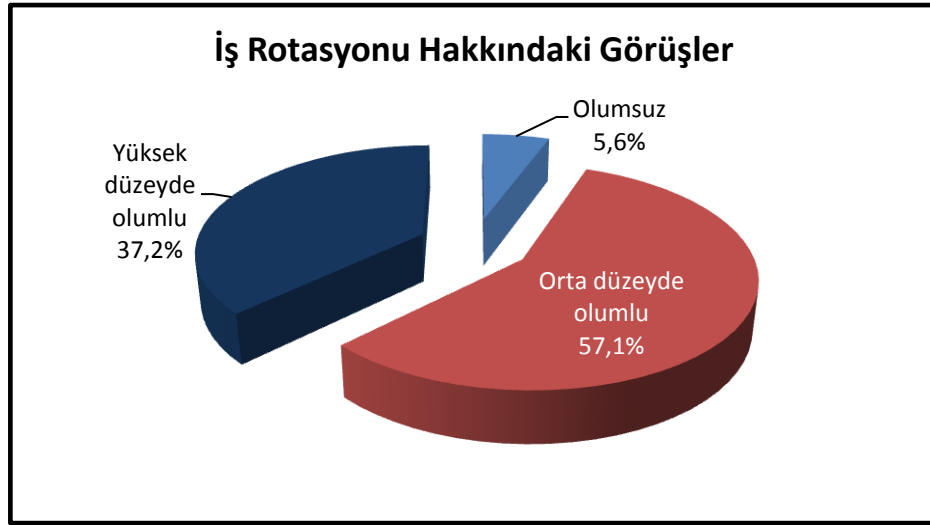
Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %71,4’ü (n=10) “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1’i (n=1) “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Tablo 26: Hemşirelerin İş Rotasyonu İle İlgili Görüşlere Göre Dağılımı (N=301)

Görüşler	n	%
Olumsuz	17	5,6
Orta düzeyde olumlu	172	57,1
Yüksek düzeyde olumlu	112	37,2

Hemşirelerin iş rotasyonu ile ilgili görüşleri incelendiğinde, %5,6'sı (n=17) olumsuz, %57,1'i (n=172) orta düzeyde olumlu, %37,2'si (n=112) ise yüksek düzeyde olumlu olduğu görülmüştür. Grafik 1 de hemşirelerin iş rotasyonuna ilişkin görüşleri verilmiştir.

Grafik 1: Hemşirelerin İş Rotasyonu İle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

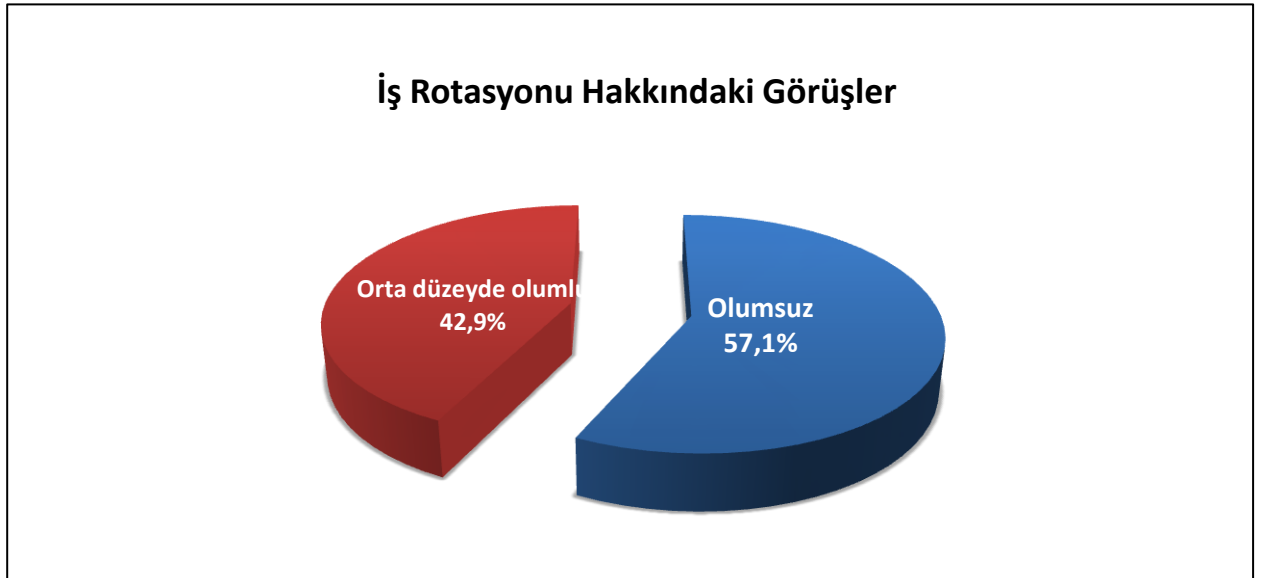


Tablo 27: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu İle İlgili Görüşlerine Göre Dağılımı

İş rotasyonu hakkındaki görüşler	N	%
Olumsuz	8	57,1
Orta düzeyde olumlu	6	42,9

Yönetici hemşirelerin iş rotasyonu ile ilgili görüşleri incelendiğinde; %57,1'i (n=8) olumsuz, %42,9'u (n=6) orta düzeyde olumlu görüşe sahip olduğu görülmüştür.

Grafik 2: İş Rotasyonu İlgili Yönetici Hemşirelerin Görüşlerinin Dağılımı



Çalışmaya Katılan ve Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin Rotasyon Uygulamalarına İlişkin Cevaplarının Dağılımı

Tablo 28: Uygulanan Rotasyon Sürelerinin Dağılımı (N=121)

	Min-Max	Ort±SD
Uygulanan İş Rotasyonu Süresi (ay)	1-24	12,06±9,15
Uygulanan Rotasyon Süresi	N	%
≤ 6 Ay	51	42,1
7 – 12 Ay	25	20,7
12 – 24 Ay	45	37,2

Hemşirelere uygulanan rotasyon süresi 1 ile 24 ay arasında değişmekte olup, ortalama 12,06±9,15 ay olarak saptanmıştır. Rotasyon uygulanan hemşirelerin %42,1'ine (n=51) 6 ay ve daha az süre rotasyon uygulandığı gözlenirken, %20,7'sine (n=25) 6 ile 12 ay arasında ve %37,2'sine (n=45) rotasyon uygulandığı saptanmıştır..

Tablo 29: Rotasyon Uygulanma Durumunun Dağılımı (N=301)

Rotasyon Uygulama	n	%
Evet	121	40,2
Hayır	180	59,8

Hemşirelerin %40,2'si (n=121) kendilerine bu zamana kadar rotasyon uygulaması yapıldığını, %59,8'i (n=180) rotasyon uygulaması yapılmadığını belirtmişlerdir.

Tablo 30: Rotasyon Uygulama Türlerine Göre Dağılımı (N=121)

Rotasyon Türü	n	%
Servisler arası iş rotasyonu	72	59,5
Bilim Dalı içi iş rotasyonu	45	37,2
Klinik ya da klinikler arası iş rotasyonu	24	19,8
Farklı kurumlar arası iş rotasyonu	1	0,8
Uluslararası iş rotasyonu	0	0,0

Hemşirelerin %59,5'ine (n=72) “Servisler arası iş rotasyonu” rotasyon türü uygulanırken, %37,2'sine (n=45) “Bilim Dalı içi iş rotasyonu”, %19,8'ine (n=24) “Klinik ya da klinikler arası iş rotasyonu” ve %0,8'ine (n=1) “Farklı kurumlar arası iş rotasyonu” uygulanmıştır. Çalışmaya katılan hemşirelerin hiçbirine “Uluslar arası iş rotasyonu” uygulaması yapılmamıştır.

Tablo 31: Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin, Rotasyondan Etkilenme Durumunun Dağılımı (N=121)

Etkilenme Durumu	n	%
Adaptasyon sorunu yasama	66	59,5
Monotonluktan kurtarma	33	31,4
İş doyumunda artma	36	33,9
İş doyumunda azalma	24	23,1
Eğitim ve becerilerin yeni görevinde yeterli olmayacağından korkma	30	26,4
İş yükünde artma	46	42,1
İş yükünde azalma	9	8,3

Hemşirelerin “rotasyondan etkilenme durumu” incelendiğinde; hemşirelerin %59,5'i (n=72) “adaptasyon sorunu yaşadığını”, %31,4'ü (n=38) “monotonluktan kurtardığını”, %33,9'u (n=41) “iş doyumunu arttırdığını”, %23,1'i (n=28) “iş doyumunun azaldığını”, %26,4'ü (n=32) “eğitimimin ve becerilerimin yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktuğunu”, %42,1'i (n=51) “iş yükünün arttığını” ve %8,3'ü (n=10) “iş yüküm azaldı” belirtmiştir.

Tablo 32: Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin, İş Rotasyonu Uygulama Sürecine Yönelik Verilerin Dağılımı (N=121)

İş rotasyonu uygulamalarında kişisel özelliklerin güçlü ve gelişmeye açık yönlerin dikkate alınması (n=121)	n	%
Evet	74	61,2
Hayır	47	38,8
Rotasyonun neden yapıldığına dair bilgilendirilme (n=121)		
Evet	95	78,5
Hayır	26	21,5
Rotasyonun ne kadar süreceğine dair bilgilendirilme (n=121)		
Evet	64	52,9
Hayır	57	47,1
İş rotasyonuna karar verildikten sonra, yeni işe uyum sağlama için gerekli durumlarda eğitime katılma (n=121)		
Evet	37	30,6
Hayır	84	69,4
İş rotasyonu uygulaması ile ilgili kararlarda fikirlerin alınması (n=121)		
Evet	45	37,2
Hayır	76	62,8
İş rotasyonu uygulamalarından sonra sürece ilişkin yönetici ile birlikte değerlendirme yapılması (n=121)		
Evet	40	33,1
Hayır	81	66,9

Hemşirelerin %61,2'si (n=74) "iş rotasyonu uygulamalarında kişisel özelliklerin güçlü ve gelişmeye açık yönlerin dikkate alınması." cevabını verirken, %38,8'i (n=47) bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %78,5'i (n=95) "rotasyonun neden yapıldığına dair bilgilendirilme." cevabını verirken, %21,5'i (n=26) bilgi almadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %52,9'u (n=64) "rotasyonun ne kadar süreceğine dair bilgilendirilme." cevabını verirken, %47,1'i (n=57) bilgi almadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %30,6'sı (n=37) "iş rotasyonuna karar verildikten sonra, yeni işe uyum sağlama için gerekli durumlarda eğitime katılma." cevabını verirken, %69,4'ü (n=84) eğitim almadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %37,2'si (n=45) “iş rotasyonu uygulaması ile ilgili kararlarda fikirlerin alınması” cevabını verirken, %62,8'i (n=76) bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %33,1'i (n=40) “iş rotasyonu uygulamalarından sonra sürece ilişkin yönetici ile birlikte değerlendirme yapılması.” cevabını verirken, %66,9'u (n=81) değerlendirme yapılmadığını belirtmiştir.

Tablo 33: Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin, İş Rotasyonu Uygulama Sürecine Yönelik Verilerin Dağılımı (N=121)

Rotasyon uygulanan birim/serviste çalışmaya devam etme (n=121)	n	%
Evet	56	46,3
Hayır	65	53,7

Hemşirelerin %46,3'ü (n=56) rotasyon uygulanan birim / serviste çalışmaya devam ettiğini belirtirken, %53,7'si (n=65) rotasyon uygulanan birim / serviste çalışmadığını belirtmiştir.

Tablo 34: Rotasyon Uygulanan Hemşirelerin, İş Rotasyonundan Memnun Olma Durumunun Dağılımı (N=121)

Rotasyondan Memnun Kalma	n	%
Evet	72	59,5
Hayır	49	40,5

Hemşirelerin %59,5' i (n=72) kendilerine uygulanan rotasyondan memnun olduğunu, %40,5' i (n=49) kendilerine uygulanan rotasyondan memnun olmadığını belirttiği görülmüştür.

Rotasyon Uygulayan Yönetici Hemşirelerin Uygulamalara İlişkin Cevaplarının Dağılımı

Tablo 35: Yönetici Hemşirelerin Rotasyon Uygulama Katılım ve Süresine İlişkin Dağılımları (N = 11)

	Min-Max	Ort±SD
İş rotasyonu uygulamasında bir yılda rotasyon yapılan ortalama hemşire sayısı	1 - 12	5,91±4,44
Kliniğinizde iş rotasyonu uygulamaları ne zamandan beri yapılmaktadır?	n	%
10 Yıldan az	5	38,5
10 Yıl ve Daha fazla süredir	8	61,5

Yönetici hemşirelerin çalıştıkları klinikte iş rotasyonu uygulamasında bir yılda rotasyon uygulanan hemşire sayısı 1 ile 12 arasında değişmekte olup, ortalama 5,91±4,44 olarak saptanmıştır.

Yönetici hemşirelerin %38,5'inin (n=5) çalıştıkları klinikte 10 yıldan az süredir iş rotasyonu yapılırken, %61,5'inin (n=8) çalıştığı klinikte 10 yıl ve daha fazla süredir iş rotasyonu yaptığı gözlenmektedir.

Tablo 36: Yönetici Hemşirelerin Rotasyon Prosedürünün Olup Olmadığına İlişkin Dağılımı

Rotasyon Prosedürü	n	%
Evet	5	45,5
Hayır	6	54,5

Yönetici hemşirelerin %45,5'i (n=5) çalıştıkları klinikte iş rotasyonu uygulamaları için oluşturulmuş bir prosedür olduğunu belirtirken, %54,5'i (n=6) iş rotasyonu uygulamaları için oluşturulmuş bir prosedür olmadığını belirtmiştir.

Tablo 37: Yönetici Hemşirelerin Uyguladıkları Rotasyon Türlerine Göre Dağılımı

Uygulanan Rotasyon Türü	n	%
Servisler arası iş rotasyonu	6	45,5
Anabilim dalı içi iş rotasyonu	8	72,7
Klinik ya da klinikler arası iş rotasyonu	2	18,2
Farklı kurumlar arası iş rotasyonu	0	0,0
Uluslar arası iş rotasyonu	0	0,0

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

yönetici hemşirelerin “Hemşirelerinize iş rotasyonu türlerinin hangilerini uygulamaktasınız?” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %54,5’i (n=6) “Servisler arası iş rotasyonu” cevabını verirken, %72,7’si (n=8) “Anabilim Dalı içi iş rotasyonu” ve %18,2’si (n=2) “Klinik ya da klinikler arası iş rotasyonu” cevabını vermiştir. Yönetici hemşireleri “Farklı kurumlar arası iş rotasyonu” ve “Uluslar arası iş rotasyonu” cevabını vermemişlerdir.

Tablo 38: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulama Nedenlerine Göre Dağılımı

Rotasyon yapma nedenleri	n	%
Personelin kariyer planlamasını sağlamak	1	9,1
Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek	4	36,4
Örgütsel bağlılığı arttırmak	2	18,2
Monotonluğu gidermek	2	18,2
Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak	2	18,2
Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek	2	18,2
Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek	8	72,7
Motivasyonu arttırmak	1	10,0
İş tatminini arttırmak	7	63,6
Kişisel gelişimi sağlamak	7	63,6
Kurum içi personel ihtiyacını sağlamak	6	54,5

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin “Rotasyon yapma nedenleriniz nelerdir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %9,1’i (n=1) “personelin kariyer planlamasını sağlamak” cevabını verirken, %36,4’ü (n=4) “yönetici yetiştirmek ve geliştirmek”, %18,2’si (n=2) “örgütsel bağlılığı arttırmak”, %18,2’si (n=2)

“monotonluğu gidermek”, %18,2’si (n=2) “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak”, %18,2’si (n=2) “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek”, %72,7’si (n=8) “hatalı görevlendirmenin önüne geçmek”, %10’u (n=1) “motivasyonu arttırmak”, %63,6’sı (n=7) “iş tatminini arttırmak”, %63,6’sı (n=7) “kişisel gelişimi arttırmak” ve %54,5’i (n=6) ise “kurum içi personel ihtiyacını sağlamak” cevabını vermiştir.

Tablo 39: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasında Etkilendikleri Kişi / Kişilere Göre Görüşlerinin Dağılımı

Etkilenen kişi / kişiler	n	%
Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü	5	45,5
Hemşirelik servisi	11	100,0
Yeni düşünülen pozisyonun yöneticisi	4	36,4
Çalışanın rotasyona tabi tutulmadan önce çalıştığı yerin sorumlu hemşiresi	6	54,5

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin “İş rotasyonu sürecine/uygulamasına ilişkin kararlar alırken, kim veya kimler tarafından etkilenmektesiniz?” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %45,5’i (n=5) “Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğünden” cevabını verirken, %100’ü (n=11) “hemşirenin kendisinden”, %36,4’ü (n=4) “yeni düşünülen pozisyonun yöneticisinden” ve %46,2’si (n=6) “çalışanın rotasyona tabi tutulmadan önce bulunduğu (şu andaki) çalıştığı yerin sorumlu hemşiresinden” cevabını vermiştir.

Tablo 40: Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Yaptıkları Hemşirelerin Seçiminde Yararlandıkları Karar Kriterlerinin Dağılımı

Karar kriterleri	n	%
Performans değerlendirme sonuçları	3	27,3
Eğitim ihtiyaç analizi sonuçları	4	36,4
Bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi	7	63,6
Kıdemi	7	63,6
Kişinin isteği	8	72,7
Yaşı	4	36,4
Yeni yönetici isteği	0	0,0
Davranışlar	1	9,1
Kariyer hedefleri	0	0,0
Bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olması	8	72,7
Yeni işe adaptasyon kabiliyeti	10	90,9

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir

Yönetici hemşirelerin “Farklı bölümlerde iş rotasyonu yapacağınız çalışanların belirlenmesinde aşağıdaki karar kriterlerinin hangilerinden yararlanıyorsunuz?” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %27,3’ü (n=3) “performans değerlendirme sonuçlarından” cevabını verirken, %36,4’ü (n=4) “eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından”, %63,6’sı (n=7) “bulunduğu pozisyondaki çalışma süresinden”, %63,6’sı (n=7) “kıdeminden”, %72,7’si (n=8) “kişinin isteğinden”, %36,4’ü (n= 4) “yaşından”, %9,1’i (n=1) “davranışlarından”, %72,7’si (n=8) “bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasından” ve %90,9’u (n=10) “yeni işe adaptasyon kabiliyetinden” cevabını vermiştir. Yönetici hemşireler “yeni yönetici isteğinden” ve “kariyer hedeflerinden” cevaplarını vermemiştir.

Tablo 41: Yönetici Hemşirelerin Belirlemiş Oldukları Rotasyon Sürelerinin Dağılımı (N=11)

Rotasyon süresi	n	%
Belirlenmiş bir süre olmamalıdır.	8	72,7
3 ay	2	18,2
6 ay	1	9,1
9 ay	0	0,0
12 ay	0	0,0
12 ay ve üstü	0	0,0

Yönetici hemşirelerin %72,7'si (n=8) anabilim dalında belirlenmiş bir iş rotasyon süresi olmadığını belirtirken, %18,2'si (n=2) 3 ay, %9,1'i (n=1) 6 ay cevabını vermiştir.

Tablo 42: Rotasyon Uygulayan Yönetici Hemşirelerin Uygulamalara İlişkin Görüşlerinin Dağılımı (N=14)

Uygulamalara ilişkin görüşler	n	%
İş rotasyonu programlarının sayısı arttı	1	9,1
İş rotasyonu programlarının sayısı azaldı	1	9,1
Herhangi bir değişiklik yaşanmadı	9	81,8

Yönetici hemşirelerin “yeni teknolojik ve yasal gelişmeler sonucunda iş rotasyonu uygulamalarında bir değişiklik olup olmadığı ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %9,1'i (n=1) “iş rotasyonu programlarının sayısı arttı” cevabını verirken, %9,1'i (n=1) “iş rotasyonu programlarının sayısı azaldı” ve %81,8'i (n=9) ise “herhangi bir değişiklik yaşanmadı” cevabını vermiştir.

Tablo 43: Rotasyon Uygulayan Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamalarında Karşılaştıkları Engellerin Dağılımı

Karşılaşılan engeller	n	%
Çalışan kaynaklı engeller	8	72,7
Yönetici kaynaklı engeller	3	27,3
Finansal kaynaklı engeller	4	36,4
İş rotasyonuna karşı duyulan önyargılardan kaynaklanan engeller	5	45,5
Uygulamada herhangi bir engelle karşılaşmama	3	27,3

*Birden çok seçenek işaretlenmiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları sırasında karşılaştığınız engeller hangisi/hangileridir?” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %72,7’si (n=8) “çalışan kaynaklı engeller” cevabını verirken, %27,3’ü (n=3) “yönetici kaynaklı engeller”, %36,4’ü (n=3) “finansal kaynaklı engeller”, %45,5’i (n=5) “iş rotasyonuna karşı duyulan önyargılardan kaynaklanan engeller” ve %27,3’ü (n=3) “uygulamada herhangi bir engelle karşılaşmamaktadır.” cevabını vermiştir.

Tablo 44: Rotasyon Uygulayan Yönetici Hemşirelerin Rotasyon Sürecinde Çalışanlarla Birlikte Geri Bildirim Verme Durumlarına Göre Dağılımı

Geri bildirim	n	%
Evet	9	81,8
Hayır	2	18,2

Yönetici hemşirelerin %81,8’i (n=9) iş rotasyonu uygulamalarından sonra sürece ilişkin çalışanla birlikte değerlendirme yapıp, geri bildirim aldıklarını belirtirken, %18,2’si (n=2) değerlendirme yapıp geri bildirim almadıklarını belirtmişlerdir.

Rotasyon Uygulanması İsteğine Göre Değerlendirmeler

Tablo 45: Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri İle Göre Rotasyon İsteğinin Karşılaştırılması

Özellikler		Rotasyon İsteği		Test Değeri χ^2	P
		Evet (n=93)	Hayır (n=208)		
		n (%)	n (%)		
Cinsiyet	Kadın	88 (%29,9)	206 (%70,1)	5,514	^a 0,031*
	Erkek	5 (%71,4)	2 (%28,6)		
Yaş	≤ 25 Yaş	11 (%11,8)	27 (%13,0)	3,839	^b 0,279
	26 – 35 Yaş	54 (%58,1)	100 (%48,1)		
	36 – 45 Yaş	18 (%19,4)	61 (%29,3)		
	> 45 Yaş	10 (%10,8)	20 (%9,6)		
Medeni Durum	Evli	55 (%59,1)	119 (%57,2)	0,098	^b 0,754
	Bekar	38 (%40,9)	89 (%42,8)		
Eğitim	SML	1 (%1,1)	11 (%5,3)	6,147	^c 0,107
	Ön Lisans	9 (%9,7)	35 (%16,8)		
	Lisans	66 (%71,0)	130 (%62,5)		
	Yüksek Lisans	17 (%18,3)	32 (%15,4)		

^aFisher's Exact Test

^bPearson Chi-Square Test

^cFisher Freeman Halton

*p<0,05

Hemşirelerin “ rotasyon uygulanmasını isteme durumu ” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; cinsiyete göre hemşirelerin rotasyon isteği arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,031; p<0,05).

Erkek hemşirelerin kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme oranı kadın hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin yaş gruplarına göre rotasyon isteme durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,279; p>0,05).

Hemşirelerin medeni duruma göre “Size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,754; p>0,05).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,107; p>0,05).

Tablo 46: Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Rotasyon İsteğinin Değerlendirilmesi

Özellikler		Rotasyon İsteği		Test Değeri χ^2	P
		Evete (n=93)	Hayır (n=208)		
		n (%)	n (%)		
Görev	Hemşire	84 (%90,3)	178 (%85,6)	0,897	^a 0,344
	Sorumlu Hemşire	9 (%9,7)	30 (%14,4)		
Çalışılan Bölüm	Cerrahi	79 (%84,9)	162 (%77,9)	1,590	^a 0,207
	Dahili	14 (%15,1)	46 (%22,1)		
Meslek Süresi	≤ 5 Yıl	37 (%39,8)	67 (%32,2)	2,655	^b 0,448
	6 – 10 Yıl	20 (%21,5)	40 (%19,2)		
	11 – 15 Yıl	10 (%10,8)	26 (%12,5)		
	> 15 Yıl	26 (%28,0)	75 (%36,1)		
Hastanede Çalışma Süresi	≤ 5 Yıl	49 (%52,7)	95 (%45,7)	1,744	^b 0,627
	6 – 10 Yıl	16 (%17,2)	40 (%19,2)		
	11 – 15 Yıl	8 (%8,6)	16 (%7,7)		
	> 15 Yıl	20 (%21,5)	57 (%27,4)		
Çalışma Şekli	Gece – Gündüz	70 (%75,3)	128 (%61,5)	4,790	^a 0,029*
	Vardiyalı				
	Sürekli Gündüz	23 (%24,7)	80 (%38,5)		

^aYates Continuity Correction Test

^bPearson Chi-Square Test

^cFisher Freeman Halton

*p<0,05

**p<0,01

Hemşirelerin görevlerine göre rotasyon uygulanmasını isteme ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,344; p>0,05).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre rotasyon uygulanmasını isteme ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,207$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre rotasyon uygulanmasını isteme durumuna göre verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,448$; $p>0,05$).

Hemşirelerin bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine göre rotasyon uygulanmasını isteme ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,627$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre rotasyon uygulanmasını isteme ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,029$; $p<0,05$). Gece–gündüz vardiyalı çalışan hemşirelerin rotasyon uygulanmasını isteme oranı, sürekli gündüz çalışan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 47: Hemşirelerin Çalıştıkları Bölümden Memnuniyetlerine Göre Rotasyon İsteğinin Karşılaştırılması

Özellikler		Rotasyon İsteği		Test Değeri χ^2	P
		Evet (n=93)	Hayır (n=208)		
		n (%)	n (%)		
Memnuniyet	Evet	61 (%24,5)	188 (%75,5)	25,935	^a 0,001**
	Hayır	32 (%61,5)	20 (%38,5)		

^aYates Continuity Correction Test

^bPearson Chi-Square Test

^cFisher Freeman Halton

* $p<0,05$

** $p<0,01$

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre rotasyon uygulanmasını isteme ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Çalıştıkları bölümden memnun olan hemşirelerin rotasyon uygulanmasını isteme oranı, çalıştıkları bölümden memnun olmayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür.

Tablo 48: Hemşirelerin Rotasyon Yapılmasını İsteddiği Alanlara Göre Rotasyon İsteğinin Karşılaştırılması

Özellikler		Rotasyon İsteği		Test Değeri χ^2	P
		Evet (n=93)	Hayır (n=208)		
		n (%)	n (%)		
1. Tercih	Cerrahi	44 (%58,7)	60 (%50,4)	1,258	^b 0,262
	Dahili	31 (%41,3)	59 (%49,6)		
2. Tercih	Cerrahi	19 (%38,8)	17 (%26,6)	1,386	^a 0,239
	Dahili	30 (%61,2)	47 (%73,4)		
3. Tercih	Cerrahi	11 (%40,7)	11 (%28,9)	0,525	^a 0,469
	Dahili	16 (%59,3)	27 (%71,1)		

^aYates Continuity Correction Test

^bPearson Chi-Square Test

^cFisher Freeman Halton

* $p < 0,05$

** $p < 0,01$

hemşirelerin rotasyon yapılmasını istediği bölümdeki 1. tercihiine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,262$; $p>0,05$).

Hemşirelerin rotasyon yapılmasını istediği bölümdeki 2. tercihiine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,239$; $p>0,05$).

Hemşirelerin rotasyon yapılmasını istediği bölümdeki 3. tercihiine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,469$; $p>0,05$).

Hemşireler İçin İş Rotasyonu Uygulanmasının Gerekliliğine İlişkin karşılaştırmalar

Tablo 49: Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Rotasyon Gerekliliği Hakkındaki Düşüncelerinin Karşılaştırılması

Özellikler		Rotasyon Gerekliliği		Test Değeri χ^2	P
		Evet (n=184)	Hayır (n=117)		
		n (%)	n (%)		
Cinsiyet	Kadın	180 (%61,2)	114 (%38,8)	0,048	^a 1,000
	Erkek	4 (%57,1)	3 (%42,9)		
Yaş Grubu	≤ 25 Yaş	27 (%14,7)	11 (%9,4)	2,432	^b 0,488
	26 – 35 Yaş	94 (%51,1)	60 (%51,3)		
	36 – 45 Yaş	47 (%25,5)	32 (%27,4)		
	> 45 Yaş	16 (%8,7)	14 (%12,0)		
Medeni Durum	Evli	105 (%57,1)	69 (%59,0)	0,107	^b 0,744
	Bekar	79 (%42,9)	48 (%41,0)		
Eğitim Durumu	SML	8 (%4,3)	4 (%3,4)	0,509	^c 0,938
	Ön Lisans	28 (%15,2)	16 (%13,7)		
	Lisans	117 (%63,6)	79 (%67,5)		
	Yüksek Lisans	31 (%16,8)	18 (%15,4)		

^aFisher's Exact Test

^bPearson Chi-Square Test

^cFisher Freeman Halton

Hemşirelerin “iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; cinsiyete göre rotasyon gerekliliği için verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=1,000; p>0,05).

Hemşirelerin yaş gruplarına göre iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,488; p>0,05).

Hemşirelerin medeni duruma göre iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,744; p>0,05).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,938; p>0,05).

Tablo 50: Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Rotasyon Gerekliliği Hakkındaki Düşüncelerinin karşılaştırılması

Özellikler		Rotasyon Gerekliliği		Test Değeri χ^2	P
		Evet (n=93)	Hayır (n=208)		
		n (%)	n (%)		
Görev	Hemşire	158 (%85,9)	104 (%88,9)	0,341	^a 0,559
	Sorumlu Hemşire	26 (%14,1)	13 (%11,1)		
Çalışılan Bölüm	Cerrahi	142 (%77,2)	99 (%84,6)	2,037	^a 0,153
	Dahili	42 (%22,8)	18 (%15,4)		
Meslek Süresi	≤ 5 Yıl	67 (%36,4)	37 (%31,6)	0,914	^b 0,822
	6 – 10 Yıl	37 (%20,1)	23 (%19,7)		
	11 – 15 Yıl	21 (%11,4)	15 (%12,8)		
	> 15 Yıl	59 (%32,1)	42 (%35,9)		
Hastanede Çalışma Süresi	≤ 5 Yıl	88 (%47,8)	56 (%47,9)	2,893	^b 0,408
	6 – 10 Yıl	35 (%19,0)	21 (%17,9)		
	11 – 15 Yıl	18 (%9,8)	6 (%5,1)		
	> 15 Yıl	43 (%23,4)	34 (%29,1)		
Çalışma Şekli	Gece – Gündüz	125 (%67,9)	73 (%62,4)	0,976	^b 0,323
	Vardiyalı				
	Sürekli Gündüz	59 (%32,1)	44 (%37,6)		
Memnuniyet	Evet	146 (%58,6)	103 (%41,4)	3,193	^a 0,074
	Hayır	38 (%73,1)	14 (%26,9)		

^aYates Continuity Correction Test

^bPearson Chi-Square Test

Hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,559$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,153$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,822$; $p>0,05$).

Hemşirelerin bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,408$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,323$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,074$; $p>0,05$). Çalıştıkları bölümden memnun olan hemşirelerin rotasyon uygulanmasını gerekli görmesi oranı, çalıştıkları bölümden memnun olmayan hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

Hemşirelere Rotasyon Uygulanması Durumuna Göre Karşılaştırmalar

Tablo 51: Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Rotasyon Uygulanma Durumunun Karşılaştırılması

Özellikler		Rotasyon		Test Değeri χ^2	P
		Uygulandı (n=121)	Uygulanmadı (n=180)		
		n (%)	n (%)		
Cinsiyet	Kadın	120 (%99,2)	174 (%96,7)	2,002	^a 0,249
	Erkek	1 (%0,8)	6 (%3,3)		
Yaş	≤ 25 Yaş	16 (%13,2)	22 (%12,2)	6,409	^b 0,093
	26 – 35 Yaş	52 (%43,0)	102 (%56,7)		
	36 – 45 Yaş	40 (%33,1)	39 (%21,7)		
	> 45 Yaş	13 (%10,7)	17 (%9,4)		
Medeni Durum	Evli	64 (%52,9)	110 (%61,1)	2,004	^b 0,157
	Bekar	57 (%47,1)	70 (%38,9)		
Eğitim	SML	4 (%3,3)	8 (%4,4)	3,402	^c 0,333
	Ön Lisans	16 (%13,2)	28 (%15,6)		
	Lisans	86 (%71,1)	110 (%61,1)		
	Yüksek Lisans	15 (%12,4)	34 (%18,9)		

^aFisher's Exact Test

^bPearson Chi-Square Test

^cFisher Freeman Halton

Çalışmaya katılan hemşirelerin cinsiyetlerine göre “bu zamana kadar rotasyon uygulanıp uygulanmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,249; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaş gruplarına göre “bu zamana kadar rotasyon uygulanıp uygulanmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,093; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin medeni durumuna göre “bu zamana kadar rotasyon uygulanıp uygulanmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,157; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bu zamana kadar rotasyon uygulanıp uygulanmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,333; p>0,05).

Tablo 52: Hemşirelerin Mesleki Özelliklerine Göre Rotasyon Uygulanma Durumunun Karşılaştırılması

Özellikler		Rotasyon		Test Değeri χ^2	p
		Uygulandı (n=121)	Uygulanmadı (n=180)		
		n (%)	n (%)		
Görev	Hemşire	106 (%87,6)	156 (%86,7)	0,004	^a 0,950
	Sorumlu Hemşire	15 (%12,4)	24 (%13,3)		
Çalışılan Bölüm	Cerrahi	92 (%76,0)	149 (%82,8)	2,062	^b 0,151
	Dahili	29 (%24,0)	31 (%17,2)		
Meslek Süresi	≤ 5 Yıl	40 (%33,1)	64 (%35,6)	2,834	^b 0,418
	6 – 10 Yıl	22 (%18,2)	38 (%21,1)		
	11 – 15 Yıl	12 (%9,9)	24 (%13,3)		
	> 15 Yıl	47 (%38,8)	54 (%30,0)		
Hastanede Çalışma Süresi	≤ 5 Yıl	53 (%43,8)	91 (%50,6)	2,701	^b 0,440
	6 – 10 Yıl	24 (%19,8)	32 (%17,8)		
	11 – 15 Yıl	8 (%6,6)	16 (%8,9)		
	> 15 Yıl	36 (%29,8)	41 (%22,8)		
Çalışma Şekli	Gece – Gündüz	79 (%65,3)	119 (%66,1)	0,001	^a 0,981
	Vardiyalı				
	Sürekli Gündüz	42 (%34,7)	61 (%33,9)		
Memnuniyet	Evet	105 (%86,8)	144 (%80,0)	1,875	^a 0,171
	Hayır	16 (%13,2)	36 (%20,0)		

^aYates Continuity Correction Test

^bPearson Chi-Square Test

Çalışmaya katılan hemşirelerin görevlerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,950; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,151$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,418$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,440$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,981$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,171$; $p>0,05$).

İş Rotasyonu Hakkındaki Görüş Puanlarına Göre Değerlendirmeler

Tablo 53: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasına Genel Bakış Düzeylerinden Aldıkları Puanların Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

Özellikler		İş Rotasyonu Hakkındaki		Test Değeri	P
		Görüşler Puanı			
		Ort (Medyan)	SD		
Cinsiyet	Kadın (n=294)	3,36(3,44)	0,63	Z= -2,757	^a 0,006**
	Erkek (n=7)	4,13(4,06)	0,59		
Yaş	≤ 25 Yaş (n=38)	3,39	0,61	F= 1,214	^b 0,305
	26 – 35 Yaş (n=154)	3,44	0,69		
	36 – 45 Yaş (n=79)	3,28	0,56		
	> 45 Yaş (n=30)	3,33	0,64		
Medeni Durum	Evli (n=174)	3,40	0,60	Z= -0,036	^a 0,971
	Bekar (n=127)	3,36	0,70		
Eğitim	SML (n=12)	2,93(3,00)	0,71	$\chi^2= 6,327$	^c 0,097
	Ön Lisans (n=44)	3,38(3,47)	0,49		
	Lisans (n=196)	3,42(3,50)	0,65		
	Yüksek Lisans (n=49)	3,37(3,50)	0,70		

^aMann Whitney U Test

^bOneway Anova Test

^cKruskal Wallis Test

**p<0,01

Çalışmaya katılan hemşirelerin cinsiyetlerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,006; p<0,01). Erkek hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar, kadın hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaş gruplarına göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,305; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin medeni durumlarına göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,971; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,097$; $p>0,05$). Fakat sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar, diğer eğitim düzeyindeki hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

Tablo 54: Hemşirelerin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere Ait Aldıkları Puanların Mesleki Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

Özellikler		İş Rotasyonu		Test Değeri	P
		Hakkındaki Görüşler			
		Puanı			
		Ort	SD		
Görev	Hemşire (n=262)	3,37	0,65	t= -0,858	^a 0,392
	Sorumlu Hemşire (n=39)	3,46	0,57		
Çalışılan Bölüm	Cerrahi	3,4	0,66	t= 1,155	^a 0,249
	Dahili	3,3	0,56		
Meslek Süresi	≤ 5 Yıl (n=104)	3,41	0,72	F =0,759	^b 0,518
	6 – 10 Yıl (n=60)	3,44	0,61		
	11 – 15 Yıl (n=36)	3,42	0,71		
	> 15 Yıl (n=101)	3,31	0,55		
Hastanede Çalışma Süresi	≤ 5 Yıl (n=144)	3,38	0,72	F=1,009	^b 0,389
	6 – 10 Yıl (n=56)	3,43	0,58		
	11 – 15 Yıl (n=24)	3,53	0,44		
	> 15 Yıl (n=77)	3,3	0,57		
Çalışma Şekli	Gece – Gündüz Vardiyalı (n=198)	3,39	0,67	t= 0,358	^a 0,720
	Sürekli Gündüz (n=103)	3,36	0,58		
Memnuniyet	Evet (n=249)	3,35	0,65	t= -1,981	0,048*
	Hayır (n=52)	3,54	0,6		
Rotasyon	Uygulandı (n=121)	3,39	0,63	t= 0,166	0,868
	Uygulanmadı (n=180)	3,37	0,65		

^aStudent-t Test

^bOneway Anova Test

* $p<0,05$

Çalışmaya katılan hemşirelerin görevlerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,392$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,249$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,518$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,389$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,720$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,048$; $p<0,05$). Çalıştığı bölümden memnun olmayan hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar, çalıştığı bölümden memnun olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Çalışmaya katılan hemşirelerde iş rotasyonu uygulanması durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,868$; $p>0,05$).

Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasından Memnun Kalma Durumuna Göre Değerlendirmeler

Tablo 55: Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasından Memnuniyet Kalma Durumunun İş Rotasyonu Hakkında Düşüncelerin İle Alınması ve Yeni İşe Uyum Eğitimi Alma Durumuna Göre Karşılaştırılması

		Uygulanan Rotasyondan		Test Değeri	P
		Memnun Kalma			
		Evet (n=72)	Hayır (n=49)		
		n (%)	n (%)		
İş rotasyonu hakkında fikirim alındı.	Alındı	35 (%77,8)	10 (%22,2)	8,758	^a 0,003**
	Alınmadı	37 (%48,7)	39 (%51,3)		

^aYates Continuity Correction Test

^bPearson Chi-Square Test

**p<0,01

Çalışmaya katılan hemşirelerin iş rotasyonu hakkında fikri alınması durumuna göre uygulanan rotasyondan memnun kalma oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,003; p<0,01). İş rotasyonu hakkında fikri alınan hemşirelerin uygulanan rotasyondan memnun kalma oranı, iş rotasyonu hakkında fikri alınmayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 56: Hemşirelerin Uygulanan Rotasyondan Memnun Kalma Durumunun Yeni İşe Uyum Eğitimi Alma durumu İle Karşılaştırılması

		Uygulanan Rotasyondan		Test Değeri	P
		Memnun Kalma			
		Evet (n=72)	Hayır (n=49)		
		n (%)	n (%)		
Yeni işe uyum eğitimi alma durumu	Alındı	30 (%81,1)	7 (%18,9)	9,048	^a 0,003**
	Alınmadı	42 (%50,0)	42 (%50,0)		

^aYates Continuity Correction Test

^bPearson Chi-Square Test

**p<0,01

Çalışmaya katılan hemşirelerin yeni işe uyum eğitimi alma durumuna göre uygulanan rotasyondan memnun kalma oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,003; p<0,01). Yeni işe uyum eğitimi alan

hemşirelerin uygulanan rotasyondan memnun kalma oranı, yeni işe uyum eğitimi almayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 57: Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin Çalışılan Bölümden Memnuniyet Ve Rotasyon Uygulanma İsteği Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

		Görev		Test Değeri	P
		Hemşire (n=301)	Yönetici Hemşire (n=14)		
		n (%)	n (%)		
Çalışılan Bölümden Memnuniyet	Memnun	249 (%82,7)	14 (%100,0)	2,897	^a0,138
	Memnun	52 (%17,3)	0 (%0,0)		
	Değil				

^aFisher's Exact Test

*p<0,05

Çalışmaya katılan hemşirelerin görevlerine göre çalıştıkları bölümden memnun olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,138; p>0,05).

Tablo 58: Hemşirelerin Görev Özelliklerine Göre Rotasyon İsteğinin Karşılaştırılması

		Görev		Test Değeri	P
		Hemşire (n=301)	Yönetici Hemşire (n=14)		
		n (%)	n (%)		
Rotasyon	İstiyor	93 (%30,9)	0 (%0,0)	6,138	^a0,013*
Uygulanma İsteği	İstemiyor	208 (%69,1)	14 (%100,0)		

^aFisher's Exact Test

*p<0,05

Çalışmaya katılan hemşirelerin görevlerine göre kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık

saptanmıştır ($p=0,013$; $p<0,05$). Hemşirelerin kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme oranı, yönetici hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 59: Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Sürecine / Uygulanmasına İlişkin Kararları Kimin Alması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi

Rotasyon Kararı Veren Kişi/Kişiler	Görev		Test Değeri	P
	Hemşire (n=301)	Yönetici Hemşire (n=14)		
	n (%)	n (%)		
Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü	132 (%43,9)	13 (%92,9)	11,034	^a 0,001**
Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu	155 (%51,5)	13 (%92,9)	7,609	^a 0,006**
İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı	249 (%82,7)	13 (%92,9)	0,982	^b 0,479
Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi	123 (%40,9)	11 (%78,6)	6,316	^a 0,012*
Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi	151 (%50,2)	9 (%64,3)	0,577	^a 0,448

^aYates Continuity Correction Test

^bFisher's Exact Test

* $p<0,05$

** $p<0,01$

Çalışmaya katılan hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonu sürecine/uygulanmasına ilişkin karar alınırken, kim veya kimler tarafından alınmalıdır?” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; hemşirelik hizmetleri müdürlüğü cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$). Hemşirelik hizmetleri sorumlusu cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,006$; $p<0,01$). İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı cevabını veren yönetici hemşire ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,0479$; $p>0,05$). Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi cevabını veren

yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,012$; $p<0,05$). Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi cevabını veren yönetici hemşire ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,448$; $p>0,05$).

Tablo 60: Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonunun Hemşireler İçin Gerekliliği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Karşılaştırılması

		Görev		Test Değeri	P
		Hemşire (n=301)	Yönetici Hemşire (n=14)		
		n (%)	n (%)		
İş Rotasyonun Hemşireler İçin Gerekli Bir Uygulama mıdır?	Evet	184 (%61,1)	13 (%92,9)	4,474	^a0,034*
	Hayır	117 (%38,9)	1 (%7,1)		

^aYates Continuity Correction Test

* $p<0,05$

Çalışmaya katılan hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama mıdır?” ifadesine verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,034$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olduğunu söyleme oranı, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Tablo 61: Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre İş Rotasyonunun Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi

İş Rotasyonu Hangi Amaçla Yapılmalıdır?		Yaş Grubu				Test Değeri	P
		≤25	25-35	35-45	>45		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Farklı şeyler öğrenmek	Evet	28 (%73,7)	82 (%53,2)	44 (%55,7)	16 (%53,3)	5,371	^a 0,147
	Hayır	10 (%26,3)	72 (%46,8)	35 (%44,3)	14 (%46,7)		
Birçok işi kendine bağlamak	Evet	2 (%5,3)	12 (%7,8)	5 (%6,3)	1 (%3,3)	0,604	^b 0,922
	Hayır	36 (%94,7)	142 (%92,2)	74 (%93,7)	29 (%96,7)		
Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek	Evet	5 (%13,2)	41 (%26,6)	23 (%29,1)	6 (%20,0)	4,180	^a 0,243
	Hayır	33 (%86,8)	113 (%73,4)	56 (%70,9)	24 (%80,0)		
Kariyer planlamak	Evet	8 (%21,1)	21 (%13,6)	10 (%12,7)	1 (%3,3)	4,593	^b 0,195
	Hayır	30 (%78,9)	133 (%86,4)	69 (%87,3)	29 (%96,7)		
Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek	Evet	8 (%21,1)	30 (%19,5)	12 (%15,2)	3 (%10,0)	2,198	^a 0,532
	Hayır	30 (%78,9)	124 (%80,5)	67 (%84,8)	27 (%90,0)		
Örgütsel bağlılığı arttırmak	Evet	5 (%13,2)	24 (%15,6)	9 (%11,4)	0 (%0,0)	6,512	^b 0,082
	Hayır	33 (%86,8)	130 (%84,4)	70 (%88,6)	30 (%100,0)		
Monotonluğu gidermek	Evet	13 (%34,2)	48 (%31,2)	20 (%25,3)	6 (%20,0)	2,557	^a 0,465
	Hayır	25 (%65,8)	106 (%68,8)	59 (%74,7)	24 (%80,0)		
Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak	Evet	15 (%39,5)	58 (%37,7)	21 (%26,6)	3 (%10,0)	10,935	^a 0,012*
	Hayır	23 (%60,5)	96 (%62,3)	58 (%73,4)	27 (%90,0)		
Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek	Evet	12 (%31,6)	35 (%22,7)	12 (%15,2)	3 (%10,0)	6,701	^a 0,082
	Hayır	26 (%68,4)	119 (%77,3)	67 (%84,8)	27 (%90,0)		
Motivasyonu arttırmak	Evet	4 (%10,5)	36 (%23,4)	16 (%20,3)	5 (%16,7)	3,394	^a 0,335
	Hayır	34 (%89,5)	118 (%76,6)	63 (%79,7)	25 (%83,3)		
İş tatminini arttırmak	Evet	9 (%23,7)	35 (%22,7)	17 (%21,5)	5 (%16,7)	0,619	^a 0,892
	Hayır	29 (%76,3)	119 (%77,3)	62 (%78,5)	25 (%83,3)		
Kişisel gelişimi sağlamak	Evet	14 (%36,8)	59 (%38,3)	19 (%24,1)	7 (%23,3)	6,358	^a 0,095
	Hayır	24 (%63,2)	95 (%61,7)	60 (%75,9)	23 (%76,7)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

*p<0,05

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Farklı şeyler öğrenmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,147; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Birçok işi kendine bağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,922; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,243$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Kariyer planlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,195$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,532$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,082$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Monotonluğu gidermek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,465$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,012$; $p<0,05$). Yaş grubu 45 üzeri olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları, 25 ve altı yaş grubu hemşireler ile 25-35 yaş arası hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,014$; $p=0,006$; $p<0,05$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,082$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Motivasyon arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,335$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “İş tatminini arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,892$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,095$; $p>0,05$).

Tablo 62: Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre İş Rotasyonu Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi

İş Rotasyonu Hangi Amaçla Yapılmalıdır?		Eğitim Durumu				Test Değeri	P
		SML	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Farklı şeyler öğrenmek	Evet	11 (%91,7)	26 (%59,1)	107 (%54,6)	26 (%53,1)	6,684	^a 0,083
	Hayır	1 (%8,3)	18 (%40,9)	89 (%45,4)	23 (%46,9)		
Birçok işi kendine bağlamak	Evet	1 (%8,3)	2 (%4,5)	15 (%7,7)	2 (%4,1)	1,157	^b 0,737
	Hayır	11 (%91,7)	42 (%95,5)	181 (%92,3)	47 (%95,9)		
Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek	Evet	4 (%33,3)	11 (%25,0)	49 (%25,0)	11 (%22,4)	0,777	^b 0,867
	Hayır	8 (%66,7)	33 (%75,0)	147 (%75,0)	38 (%77,6)		
Kariyer planlamak	Evet	1 (%8,3)	4 (%9,1)	27 (%13,8)	8 (%16,3)	1,130	^b 0,769
	Hayır	11 (%91,7)	40 (%90,9)	169 (%86,2)	41 (%83,7)		
Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek	Evet	5 (%41,7)	6 (%13,6)	33 (%16,8)	9 (%18,4)	4,788	^b 0,178
	Hayır	7 (%58,3)	38 (%86,4)	163 (%83,2)	40 (%81,6)		
Örgütsel bağlılığı arttırmak	Evet	3 (%25,0)	0 (%0,0)	25 (%12,8)	10 (%20,4)	13,146	^b 0,003**
	Hayır	9 (%75,0)	44 (%100,0)	171 (%87,2)	39 (%79,6)		
Monotonluğu gidermek	Evet	6 (%50,0)	7 (%15,9)	61 (%31,1)	13 (%26,5)	6,852	^b 0,073
	Hayır	6 (%50,0)	37 (%84,1)	135 (%68,9)	36 (%73,5)		
Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak	Evet	4 (%33,3)	7 (%15,9)	72 (%36,7)	14 (%28,6)	7,786	^b 0,048*
	Hayır	8 (%66,7)	37 (%84,1)	124 (%63,3)	35 (%71,4)		
Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek	Evet	2 (%16,7)	5 (%11,4)	43 (%21,9)	12 (%24,5)	3,056	^b 0,386
	Hayır	10 (%83,3)	39 (%88,6)	153 (%78,1)	37 (%75,5)		
Motivasyonu arttırmak	Evet	3 (%25,0)	8 (%18,2)	39 (%19,9)	11 (%22,4)	0,663	^b 0,907
	Hayır	9 (%75,0)	36 (%81,8)	157 (%80,1)	38 (%77,6)		
İş tatminini arttırmak	Evet	4 (%33,3)	5 (%11,4)	49 (%25,0)	8 (%16,3)	5,859	^b 0,111
	Hayır	8 (%66,7)	39 (%88,6)	147 (%75,0)	41 (%83,7)		
Kişisel gelişimi sağlamak	Evet	5 (%41,7)	9 (%20,5)	67 (%34,2)	18 (%36,7)	4,160	^b 0,241
	Hayır	7 (%58,3)	35 (%79,5)	129 (%65,8)	31 (%63,3)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

* $p<0,05$

** $p<0,01$

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “farklı şeyler öğrenmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,083$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “birçok işi kendine bağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,737$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “hatalı görevlendirmenin önüne geçmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,867$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,769$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “yönetici yetiştirmek ve geliştirmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,178$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). Eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranı, eğitim durumu SML, lisans ve yüksek lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,008$; $p=0,006$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “monotonluğu gidermek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,073$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır

($p=0,048$; $p<0,05$). Eğitim durumu lisans olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranı, eğitim durumu ön lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,013$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,386$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “motivasyon arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,907$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “iş tatminini arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,111$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumuna göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,241$; $p>0,05$).

Tablo 63: Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre İş Rotasyonunun Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi

İş Rotasyonu Hangi Amaçla Yapılmalıdır?		Çalışma Şekli		Test Değeri	p
		Gece-Gündüz Vardiyalı	Sürekli Gündüz		
		n (%)	n (%)		
Farklı şeyler öğrenmek	Evet	113 (%57,1)	57 (%55,3)	0,083	^a 0,774
	Hayır	85 (%42,9)	46 (%44,7)		
Birçok işi kendine bağlamak	Evet	12 (%6,1)	8 (%7,8)	0,102	^b 0,749
	Hayır	186 (%93,9)	95 (%92,2)		
Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek	Evet	47 (%23,7)	28 (%27,2)	0,430	^a 0,512
	Hayır	151 (%76,3)	75 (%72,8)		
Kariyer planlamak	Evet	29 (%14,6)	11 (%10,7)	0,613	^b 0,434
	Hayır	169 (%85,4)	92 (%89,3)		
Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek	Evet	36 (%18,2)	17 (%16,5)	0,041	^b 0,839
	Hayır	162 (%81,8)	86 (%83,5)		
Örgütsel bağlılığı arttırmak	Evet	25 (%12,6)	13 (%12,6)	0,000	^b 1,000
	Hayır	173 (%87,4)	90 (%87,4)		
Monotonluğu gidermek	Evet	62 (%31,3)	25 (%24,3)	1,635	^a 0,201
	Hayır	136 (%68,7)	78 (%75,7)		
Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak	Evet	65 (%32,8)	32 (%31,1)	0,096	^a 0,757
	Hayır	133 (%67,2)	71 (%68,9)		
Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek	Evet	40 (%20,2)	22 (%21,4)	0,007	^b 0,932
	Hayır	158 (%79,8)	81 (%78,6)		
Motivasyonu arttırmak	Evet	40 (%20,2)	21 (%20,4)	0,000	^b 1,000
	Hayır	158 (%79,8)	82 (%79,6)		
İş tatminini arttırmak	Evet	48 (%24,2)	18 (%17,5)	1,438	^b 0,230
	Hayır	150 (%75,8)	85 (%82,5)		
Kişisel gelişimi sağlamak	Evet	68 (%34,3)	31 (%30,1)	0,553	^a 0,457
	Hayır	130 (%65,7)	72 (%69,9)		

^aPearson Chi-Square Test

^bYates Continuity Correction Test

*p<0,05

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “farklı şeyler öğrenmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,774$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “İş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “birçok işi kendine bağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,749$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “hatalı görevlendirmenin önüne geçmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,512$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,434$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “yönetici yetiştirmek ve geliştirmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,839$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=1,000$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “monotonluğu gidermek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,201$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,757$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,932$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “motivasyon arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=1,000$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “iş tatminini arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,230$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,457$; $p>0,05$).

Tablo 64: Hemşirelerin Meslek Süresine Göre İş Rotasyonunun Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi

İş Rotasyonun Yapılma Amacı		Meslek Süresi				Test Değeri	P
		≤5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	>15 Yıl		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Farklı şeyler öğrenmek	Evet	59 (%56,7)	33 (%55,0)	21 (%58,3)	57 (%56,4)	0,107	^a 0,991
	Hayır	45 (%43,3)	27 (%45,0)	15 (%41,7)	44 (%43,6)		
Birçok işi kendine bağlamak	Evet	8 (%7,7)	3 (%5,0)	4 (%11,1)	5 (%5,0)	2,146	^b 0,553
	Hayır	96 (%92,3)	57 (%95,0)	32 (%88,9)	96 (%95,0)		
Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek	Evet	17 (%16,3)	19 (%31,7)	11 (%30,6)	28 (%27,7)	6,581	^a 0,087
	Hayır	87 (%83,7)	41 (%68,3)	25 (%69,4)	73 (%72,3)		
Kariyer planlamak	Evet	15 (%14,4)	10 (%16,7)	6 (%16,7)	9 (%8,9)	1,385	^b 0,384
	Hayır	89 (%85,6)	50 (%83,3)	30 (%83,3)	92 (%91,1)		
Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek	Evet	21 (%20,2)	8 (%13,3)	10 (%27,8)	14 (%13,9)	4,778	^a 0,189
	Hayır	83 (%79,8)	52 (%86,7)	26 (%72,2)	87 (%86,1)		
Örgütsel bağlılığı arttırmak	Evet	16 (%15,4)	7 (%11,7)	5 (%13,9)	10 (%9,9)	1,553	^b 0,665
	Hayır	88 (%84,6)	53 (%88,3)	31 (%86,1)	91 (%90,1)		
Monotonluğu gidermek	Evet	30 (%28,8)	20 (%33,3)	11 (530,6)	26 (%25,7)	1,112	0,774
	Hayır	74 (%71,2)	40 (%66,7)	25 (%69,49)	75 (%74,3)		
Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak	Evet	42 (%40,4)	16 (%26,7)	12 (%33,3)	27 (%26,7)	5,434	^a 0,143
	Hayır	62 (%59,6)	44 (%73,3)	24 (%66,7)	74 (%73,3)		
Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek	Evet	24 (%23,1)	13 (%21,7)	11 (%30,6)	14 (%13,9)	5,418	0,144
	Hayır	80 (%76,9)	47 (%78,3)	25 (%69,4)	87 (%86,1)		
Motivasyonu arttırmak	Evet	17 (%16,3)	14 (%23,3)	9 (%25,0)	21 (%20,8)	1,855	^a 0,603
	Hayır	87 (%83,7)	46 (%76,7)	27 (%75,0)	80 (%79,2)		
İş tatminini arttırmak	Evet	25 (%24,0)	13 (%21,7)	7 (%19,4)	21 (%20,8)	0,479	^a 0,924
	Hayır	79 (%76,0)	47 (%78,3)	29 (%80,6)	80 (%79,2)		
Kişisel gelişimi sağlamak	Evet	36 (%34,6)	28 (%46,7)	9 (%25,0)	26 (%25,7)	8,652	^a 0,034*
	Hayır	68 (%65,4)	32 (%53,3)	27 (%75,0)	75 (%74,3)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

*p<0,05

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “farklı şeyler öğrenmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,991; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “birçok işi kendine bağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,553; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “hatalı görevlendirmenin önüne geçmek”

cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,087$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,384$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “yönetici yetiştirmek ve geliştirmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,189$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,665$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “monotonluğu gidermek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,774$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,143$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,144$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “motivasyon arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,603$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “iş tatminini arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,924$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin meslek sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,034$; $p<0,05$).

Meslek süresi 6-10 yıl arası olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranı, meslek süresi 11-15 yıl arasında olan hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde yüksektir ($p=0,058$; $p>0,05$). Meslek süresi 6-10 yıl arası olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranı, meslek süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$).

Tablo 65: Hemşirelerin Hastanedeki Çalışma Süresine Göre İş Rotasyonunun Hangi Amaçla Yapılması Gerektiği İfadesine Verdikleri Cevapların Değerlendirilmesi

İş Rotasyonu Hangi Amaçla Yapılmalıdır?		Hastanedeki Çalışma Süresi				Test Değeri	P
		≤5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	>15 Yıl		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Farklı şeyler öğrenmek	Evet	85 (%59,0)	30 (%53,6)	15 (%62,5)	40 (%51,9)	1,570	^a 0,666
	Hayır	59 (%41,0)	26 (%46,4)	9 (%37,5)	37 (%48,1)		
Birçok işi kendine bağlamak	Evet	8 (%5,6)	6 (%10,7)	3 (%12,5)	3 (%3,9)	4,210	^b 0,210
	Hayır	136 (%94,4)	50 (%89,3)	21 (%87,5)	74 (%96,1)		
Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek	Evet	27 (%18,8)	18 (%32,1)	9 (%37,5)	21 (%27,3)	6,750	^a 0,080
	Hayır	117 (%81,3)	38 (%67,9)	15 (%62,5)	56 (%72,7)		
Kariyer planlamak	Evet	19 (%13,2)	11 (%19,6)	6 (%25,0)	4 (%5,2)	9,662	^b 0,018*
	Hayır	125 (%86,8)	45 (%80,4)	18 (%75,0)	73 (%94,8)		
Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek	Evet	27 (%18,8)	9 (%16,1)	7 (%29,2)	10 (%13,0)	3,516	^b 0,313
	Hayır	117 (%81,3)	47 (%83,9)	17 (%70,8)	67 (%87,0)		
Örgütsel bağlılığı arttırmak	Evet	22 (%15,3)	6 (%10,7)	6 (%25,0)	4 (%5,2)	8,420	^b 0,033*
	Hayır	122 (%84,7)	50 (%89,3)	18 (%75,0)	73 (%94,8)		
Monotonluğu gidermek	Evet	44 (%30,6)	15 (%26,8)	11 (%45,8)	17 (%22,1)	5,407	^a 0,144
	Hayır	100 (%69,4)	41 (%73,2)	13 (%54,2)	60 (%77,9)		
Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak	Evet	52 (%36,1)	21 (%37,5)	10 (%41,7)	14 (%18,2)	9,641	^a 0,022*
	Hayır	92 (%63,9)	35 (%62,5)	14 (%58,3)	63 (%81,8)		
Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek	Evet	32 (%22,2)	15 (%26,8)	7 (%29,2)	8 (%10,4)	8,153	^b 0,041*
	Hayır	112 (%77,8)	41 (%73,2)	17 (%70,8)	69 (%89,6)		
Motivasyonu arttırmak	Evet	28 (%19,4)	11 (%19,6)	7 (%29,2)	15 (%19,5)	1,396	^b 0,712
	Hayır	116 (%80,6)	45 (%80,4)	17 (%70,8)	62 (%80,5)		
İş tatminini arttırmak	Evet	38 (%26,4)	8 (%14,3)	4 (%16,7)	16 (%20,8)	4,032	^a 0,258
	Hayır	106 (%73,6)	48 (%85,7)	20 (%83,3)	61 (%79,2)		
Kişisel gelişimi sağlamak	Evet	52 (%36,1)	20 (%35,7)	7 (%29,2)	20 (%26,0)	2,699	^a 0,440
	Hayır	92 (%63,9)	36 (%64,3)	17 (%70,8)	57 (%74,0)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

*p<0,05

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “farklı şeyler öğrenmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,666; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “birçok işi kendine

bağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,210$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “hatalı görevlendirmenin önüne geçmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,080$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,018$; $p<0,05$). Hastanedeki çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlamak” cevabının oranı, hastanedeki çalışma süresi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,020$; $p=0,011$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,313$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,033$; $p<0,05$). Hastanedeki çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “İş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranı, hastanedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan hemşireler ile çalışma süresi 11-15 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,046$; $p=0,011$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “monotonluğu gidermek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,144$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı

farklılık saptanmıştır ($p=0,022$; $p<0,05$). Hastanedeki çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranı, hastanedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan hemşireler ile çalışma süresi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,009$; $p=0,022$; $p=0,037$; $p<0,01$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “İş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,041$; $p<0,05$). Hastanedeki çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “İş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” cevabının oranı, hastanedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan hemşireler ile çalışma süresi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,046$; $p=0,025$; $p=0,043$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “motivasyon arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,712$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “iş tatminini arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,258$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,440$; $p>0,05$).

Tablo 66: Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirilmek İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Karşılaştırılması

Rotasyon yapılmadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?		Yaş Grubu				Test Değeri	P
		≤25	25-35	35-45	>45		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Rotasyon Süresi	Evet	36 (%94,7)	138 (%89,6)	71 (%89,9)	25 (%83,3)	2,311	^b 0,503
	Hayır	2 (%5,3)	16 (%10,4)	8 (%10,1)	5 (%16,7)		
Rotasyonun Yararı	Evet	29 (%76,3)	108 (%70,1)	58 (%73,4)	22 (%73,3)	0,724	^a 0,868
	Hayır	9 (%23,7)	46 (%29,9)	21 (%26,6)	8 (%26,7)		
Rotasyonun Nedeni	Evet	33 (%86,8)	118 (%76,6)	71 (%89,9)	18 (%60,0)	14,367	^a 0,002**
	Hayır	5 (%13,2)	36 (%23,4)	8 (%10,1)	12 (%40,0)		
Rotasyondan Sonra Eski Göreve Dönme Durumu	Evet	29 (%76,3)	121 (%78,6)	63 (%79,7)	17 (%56,7)	7,373	^a 0,061
	Hayır	9 (%23,7)	33 (%21,4)	16 (%20,3)	13 (%43,3)		
Kariyer Planlamama Yardımları	Evet	19 (%50,0)	74 (%48,1)	39 (%49,4)	12 (%40,0)	0,887	^a 0,829
	Hayır	19 (%50,0)	80 (%51,9)	40 (%50,6)	18 (%60,0)		
Rotasyon Programından Önce Eğitim Uygulamaları Konusu	Evet	30 (%78,9)	116 (%75,3)	61 (%77,2)	15 (%50,0)	9,959	^a 0,019*
	Hayır	8 (%21,1)	38 (%24,7)	18 (%22,8)	15 (%50,0)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

*p<0,05

**p<0,01

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon süresi” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,503; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun yararı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,868; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,002; p<0,01). Yaşı 45’ten büyük olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranı, yaşı 25 ve daha az olan hemşireler ile yaşı 35-45 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür (p=0,024; p=0,001; p<0,05;

$p<0,01$). Yaşı 35-35 yıl arası olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranı, yaşı 25-35 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,023$; $p<0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ($p=0,061$; $p>0,05$); Yaşı 45’ten büyük hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu” cevabının oranı, yaşı 25-35 arası ve yaşı 35-45 arası olan hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,829$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,019$; $p<0,05$). Yaşı 45 üzeri olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranı, yaşı 25 ve altı olan hemşirelere, yaşı 25-35 yıl arası ve yaşı 35-45 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,025$; $p=0,010$; $p=0,011$; $p<0,05$).

Tablo 67: Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirmek İstedikleri Konuların Değerlendirilmesi

Rotasyon yapılmadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?		Eğitim Durumu				Test Değeri	p
		SML	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Rotasyon Süresi	Evet	10 (%83,3)	37 (%84,1)	178 (%90,8)	45 (%91,8)	2,915	^b 0,378
	Hayır	2 (%16,7)	7 (%15,9)	18 (%9,2)	4 (%8,2)		
Rotasyonun Yararı	Evet	9 (%75,0)	21 (%47,7)	147 (%75,0)	40 (%81,6)	14,725	^a 0,002**
	Hayır	3 (%25,0)	23 (%52,3)	49 (%25,0)	9 (%18,4)		
Rotasyonun Nedeni	Evet	9 (%75,0)	31 (%70,5)	163 (%83,2)	37 (%75,5)	4,782	^b 0,176
	Hayır	3 (%25,0)	13 (%29,5)	33 (%16,8)	12 (%24,5)		
Rotasyondan Sonra Eski Göreve Dönme Durumu	Evet	11 (%91,7)	28 (%63,6)	154 (%78,6)	37 (%75,5)	5,610	^b 0,124
	Hayır	1 (%8,3)	16 (%36,4)	42 (%21,4)	12 (%24,5)		
Kariyer Planlamama Yardımları	Evet	4 (%33,3)	10 (%22,7)	104 (%53,1)	26 (%53,1)	14,809	^a 0,002**
	Hayır	8 (%66,7)	34 (%77,3)	92 (%46,9)	23 (%46,9)		
Rotasyon Programından Önce Eğitim Uygulamaları Konusu	Evet	9 (%75,0)	19 (%43,2)	152 (%77,6)	36 (%73,5)	7,591	^b 0,048*
	Hayır	3 (%25,0)	25 (%56,8)	44 (%22,4)	13 (%26,5)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

*p<0,05

**p<0,01

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon süresi” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,378; p>0,05).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun yararı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır (p=0,002; p<0,01). Eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun yararı” cevabının oranı, eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür (p=0,001; p=0,001; p<0,01).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun

nedeni” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,176$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,124$; $p>0,05$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,002$; $p<0,01$). Eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranı, eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,001$; $p=0,005$; $p<0,01$).

Çalışmaya katılan hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,048$; $p<0,05$). Eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranı, eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,001$; $p=0,006$; $p<0,01$).

Tablo 68: Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirmek İstedikleri Konuların Değerlendirilmesi

Rotasyon yapılmadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?		Çalışma Şekli		Test Değeri	P
		Gece-Gündüz Vardiyalı	Sürekli Gündüz		
		n (%)	n (%)		
Rotasyon Süresi	Evet	178 (%89,9)	92 (%89,3)	0,000	^b 1,000
	Hayır	20 (%10,1)	11 (%10,7)		
Rotasyonun Yararı	Evet	139 (%70,2)	78 (%75,7)	1,028	^a 0,311
	Hayır	59 (%29,8)	25 (%24,3)		
Rotasyonun Nedeni	Evet	154 (%77,8)	86 (%83,5)	1,040	^b 0,308
	Hayır	44 (%22,2)	17 (%16,5)		
Rotasyondan Sonra Eski Göreve Dönme Durumu	Evet	152 (%76,8)	78 (%75,7)	0,041	^a 0,840
	Hayır	46 (%23,2)	25 (%24,3)		
Kariyer Planlamama Yardımı	Evet	88 (%44,4)	56 (%54,4)	2,674	^a 0,102
	Hayır	110 (%55,6)	47 (%45,6)		
Rotasyon Programından Önce Eğitim Uygulamaları Konusu	Evet	143 (%72,2)	79 (%76,7)	0,489	^b 0,484
	Hayır	55 (%27,8)	24 (%23,3)		

^aPearson Chi-Square Test

^bYates Continuity Correction Test

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon süresi” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=1,000; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun yararı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,311; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,308; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,840; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,102; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,484; p>0,05).

Tablo 69: Hemşirelerin Meslek Sürelerine Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirmek İstedikleri Konuların Değerlendirilmesi

Rotasyon yapılmadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?		Meslek Süresi				Test Değeri	p
		≤5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	>15 Yıl		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Rotasyon Süresi	Evet	93 (%89,4)	56 (%93,3)	34 (%94,4)	87 (%86,1)	2,743	^b 0,434
	Hayır	11 (%10,6)	4 (%6,7)	2 (%5,6)	14 (%13,9)		
Rotasyonun Yararı	Evet	78 (%75,0)	43 (%71,7)	24 (%66,7)	72 (%71,3)	1,002	^a 0,801
	Hayır	26 (%25,0)	17 (%28,3)	12 (%33,3)	29 (%28,7)		
Rotasyonun Nedeni	Evet	82 (%78,8)	47 (%78,3)	31 (%86,1)	80 (%79,2)	1,047	^a 0,790
	Hayır	22 (%21,2)	13 (%21,7)	5 (%13,9)	21 (%20,8)		
Rotasyondan Sonra Eski Göreve Dönme Durumu	Evet	82 (%78,8)	46 (%76,7)	27 (%75,0)	75 (%74,3)	0,644	^a 0,886
	Hayır	22 (%21,2)	14 (%23,3)	9 (%25,0)	26 (%25,7)		
Kariyer Planlamama Yardımları	Evet	59 (%56,7)	17 (%28,3)	20 (%55,6)	48 (%47,5)	13,307	^a 0,004**
	Hayır	45 (%43,3)	43 (%71,7)	16 (%44,4)	53 (%52,5)		
Rotasyon Programından Önce Eğitim Uygulamaları Konusu	Evet	83 (%79,8)	40 (%66,7)	27 (%75,0)	72 (%71,3)	3,872	^a 0,276
	Hayır	21 (%20,2)	20 (%33,3)	9 (%25,0)	29 (%28,7)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

**p<0,01

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon süresi” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,434; p>0,05).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun yararı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,801; p>0,05).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,790$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,886$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$). Meslek süresi 6-10 yıl arası olan hemşirelerin “Rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranı, meslek süresi 5 yıl ve daha az olan hemşireler ile 11-15 yıl arası ve 15 yıldan fazla olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,001$; $p=0,015$; $p=0,026$; $p<0,01$; $p<0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,276$; $p>0,05$).

Tablo 70: Hemşirelerin Hastanedeki Çalışma Sürelerine Göre Rotasyon Yapılmadan Önce Bilgilendirmek İstedikleri Konuların Değerlendirilmesi

Rotasyon yapılmadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?		Hastanedeki Çalışma Süresi				Test Değeri	p
		≤5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	>15 Yıl		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Rotasyon Süresi	Evet	129 (%89,6)	51 (%91,1)	23 (%95,8)	67 (%87,0)	1,378	^b 0,712
	Hayır	15 (%10,4)	5 (%8,9)	1 (%4,2)	10 (%13,0)		
Rotasyonun Yararı	Evet	107 (%74,3)	40 (%71,4)	15 (%62,5)	55 (%71,4)	1,477	^a 0,688
	Hayır	37 (%25,7)	16 (%28,6)	9 (%37,5)	22 (%28,6)		
Rotasyonun Nedeni	Evet	110 (%76,4)	46 (%82,1)	23 (%95,8)	61 (%79,2)	5,303	^b 0,149
	Hayır	34 (%23,6)	10 (%17,9)	1 (%4,2)	16 (%20,8)		
Rotasyondan Sonra Eski Göreve Dönme Durumu	Evet	114 (%79,2)	39 (%69,6)	21 (%87,5)	56 (%72,7)	4,247	^a 0,236
	Hayır	30 (%20,8)	17 (%30,4)	3 (%12,5)	21 (%27,3)		

Kariyer Planlamama	Evet	71 (%49,3)	23 (%41,1)	13 (%54,2)	37 (%48,1)	1,538	^a0,673
Yardımları	Hayır	73 (%50,7)	33 (%58,9)	11 (%45,8)	40 (%51,9)		
Rotasyon Programından	Evet	111 (%77,1)	38 (%67,9)	20 (%83,3)	53 (%68,8)	3,932	^a0,269
Önce Eğitim Uygulamaları	Hayır	33 (%22,9)	18 (%32,1)	4 (%16,7)	24 (%31,2)		
Konusu							

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

* $p < 0,05$

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon süresi” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,712$; $p>0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun yararı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,688$; $p>0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,149$; $p>0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,236$; $p>0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,673$; $p>0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,269$; $p>0,05$).

Tablo 71: Hemşirelerin Yaş Gruplarına Göre Rotasyondan Etkilenme Durumunun Değerlendirilmesi

Rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?		Yaş				Test Değeri	p
		≤25	25-35	35-45	>45		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Adaptasyon sorunu yaşadım	Evet	9 (%56,3)	29 (%55,8)	25 (%62,5)	9 (%69,2)	1,031	^a 0,794
	Hayır	7 (%43,8)	23 (%44,2)	15 (%37,5)	4 (%30,8)		
Monotonluktan kurtardı	Evet	6 (%37,5)	17 (%32,7)	13 (%32,5)	2 (%15,4)	1,853	^b 0,619
	Hayır	10 (%62,5)	35 (%67,3)	27 (%67,5)	11 (%84,6)		
İş doyumum arttı	Evet	7 (%43,8)	15 (%28,8)	16 (%40,0)	3 (%23,1)	2,602	^b 0,472
	Hayır	9 (%56,3)	37 (%71,2)	24 (%60,0)	10 (%76,9)		
İş doyumum azaldı	Evet	4 (%25,0)	16 (%30,8)	7 (%17,5)	1 (%7,7)	3,922	^b 0,268
	Hayır	12 (%75,0)	36 (%69,2)	33 (%82,5)	12 (%92,3)		
Eğitiminin ve becerilerimin yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktum	Evet	6 (%37,5)	15 (%28,8)	9 (%22,5)	2 (%15,4)	2,206	^b 0,520
	Hayır	10 (%62,5)	37 (%71,2)	31 (%77,5)	11 (%84,6)		
İş yüküm arttı	Evet	7 (%43,8)	17 (%32,7)	20 (%50,0)	7 (%53,8)	3,665	^a 0,300
	Hayır	9 (%56,3)	35 (%67,3)	20 (%50,0)	6 (%46,2)		
İş yüküm azaldı	Evet	0 (%0,0)	6 (%11,5)	2 (%5,0)	2 (%15,4)	3,296	^b 0,306
	Hayır	16 (%100,0)	46 (%88,5)	38 (%95,0)	11 (%84,6)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “adaptasyon sorunu yaşadım” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,794; p>0,05).

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “monotonluktan kurtardı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,619; p>0,05).

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,472; p>0,05).

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,268; p>0,05).

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “eğitiminin ve becerilerimin yeni görev yerime

yeterli olmayacağından korktum” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,520; p>0,05).

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,300; p>0,05).

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,306; p>0,05).

Tablo72: Hemşirelerin Eğitim Durumuna Göre Rotasyondan Nasıl Etkilendiklerinin Değerlendirilmesi

Rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?		Eğitim Durumu				Test Değeri	^a p
		SML	Ön Lisans	Lisans	Yüksek Lisans		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Adaptasyon sorunu yaşama	Evet	3 (%75,0)	11 (%68,8)	48 (%55,8)	10 (%66,7)	1,649	0,674
	Hayır	1 (%25,0)	5 (%31,3)	38 (%44,2)	5 (%33,3)		
Monotonluktan kurtulma	Evet	1 (%25,0)	1 (%6,3)	29 (%33,7)	7 (%46,7)	7,067	0,055
	Hayır	3 (%75,0)	15 (%93,8)	57 (%66,3)	8 (%53,3)		
İş doyumu artımı	Evet	0 (%0,0)	4 (%25,0)	34 (%39,5)	3 (%20,0)	4,438	0,198
	Hayır	4 (%100,0)	12 (%75,0)	52 (%60,5)	12 (%80,0)		
İş doyumu azalımı	Evet	1 (%25,0)	1 (%6,3)	21 (%24,4)	5 (%33,3)	3,813	0,252
	Hayır	3 (%75,0)	15 (%93,8)	65 (%75,6)	10 (%66,7)		
Eğitim ve becerilerin yeni görev yerine yeterli olmayacağından korkma	Evet	1 (%25,0)	1 (%6,3)	25 (%29,1)	5 (%33,3)	4,378	0,207
	Hayır	3 (%75,0)	15 (%93,8)	61 (%70,9)	10 (%66,7)		
İş yükünde artma	Evet	2 (%50,0)	6 (%37,5)	37 (%43,0)	6 (%40,0)	0,468	0,983
	Hayır	2 (%50,0)	10 (%62,5)	49 (%57,0)	9 (%60,0)		
İş yükünde azalma	Evet	1 (%25,0)	2 (%12,5)	6 (%7,0)	1 (%6,7)	2,941	0,344
	Hayır	3 (%75,0)	14 (%87,5)	80 (%93,0)	14 (%93,3)		

^aFisher Freeman Halton Test

Hemşirelerin eğitim durumuna göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “adaptasyon sorunu yaşadım” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,674; p>0,05).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “monotonluktan kurtardı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,055$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,198$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,252$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “eğitimimin ve becerilerimin yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktum” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,207$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,983$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,344$; $p>0,05$).

Tablo 73: Hemşirelerin Çalışma Şekline Göre Rotasyondan Etkilenme Durumlarının Değerlendirilmesi

Rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?		Çalışma Şekli		Test Değeri	p
		Gece-Gündüz Vardiyalı	Sürekli Gündüz		
		n (%)	n (%)		
Adaptasyon sorunu yaşama	Evet	50 (%63,3)	22 (%52,4)	0,940	^a 0,332
	Hayır	29 (%36,7)	20 (%47,6)		
Monotonluktan kurtarma	Evet	21 (%26,6)	17 (%40,5)	1,855	^a 0,173
	Hayır	58 (%73,4)	25 (%59,5)		
İş doyumunda artma	Evet	27 (%34,2)	14 (%33,3)	0,000	^a 1,000
	Hayır	52 (%65,8)	28 (%66,7)		
İş doyumunda azalma	Evet	22 (%27,8)	6 (%14,3)	2,125	^a 0,145
	Hayır	57 (%72,2)	36 (%85,7)		
Eğitim ve becerilerin yeni görev yerinde yeterli olmayacağından korkma	Evet	21 (%26,6)	11 (%26,2)	0,000	^a 1,000
	Hayır	58 (%73,4)	31 (%73,8)		
İş yükünde artma	Evet	33 (%41,8)	18 (%42,9)	0,000	^a 1,000
	Hayır	46 (%58,2)	24 (%57,1)		
İş yükünde azalma	Evet	8 (%10,1)	2 (%4,8)	1,041	^b 0,491
	Hayır	71 (%89,9)	40 (%95,2)		

^aYates Continuity Correction Test

^bFisher's Exact Test

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “adaptasyon sorunu yaşadım” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,332; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “monotonluktan kurtardım” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,173; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=1,000; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,145; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “eğitimimin ve becerilerimin yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktum” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=1,000; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=1,000; p>0,05).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,491; p>0,05).

Tablo 74: Hemşirelerin Meslek Sürelerine Göre Rotasyondan Etkilenme Durumlarının Değerlendirilmesi

Rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?		Meslek Süresi				Test Değeri	P
		≤5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	>15 Yıl		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Adaptasyon sorunu yaşadım	Evet	24 (%60,0)	15 (%68,2)	6 (%50,0)	27 (%57,4)	1,266	^b 0,768
	Hayır	16 (%40,0)	7 (%31,8)	6 (%50,0)	20 (%42,6)		
Monotonluktan kurtardı	Evet	11 (%27,5)	7 (%31,8)	6 (%50,0)	14 (%29,8)	2,279	^b 0,539
	Hayır	29 (%72,5)	15 (%68,2)	6 (%50,0)	33 (%70,2)		
İş doyumum arttı	Evet	13 (%32,5)	7 (%31,8)	4 (%33,3)	17 (%36,2)	0,254	^b 0,983
	Hayır	27 (%67,5)	15 (%68,2)	8 (%66,7)	30 (%63,8)		
İş doyumum azaldı	Evet	14 (%35,0)	6 (%27,3)	3 (%25,0)	5 (%10,6)	7,899	^b 0,041*
	Hayır	26 (%65,0)	16 (%72,7)	9 (%75,0)	42 (%89,4)		
Eğitimimin ve becerilerimin yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktum	Evet	12 (%30,0)	7 (%31,8)	3 (%25,0)	10 (%21,3)	1,370	^b 0,738
	Hayır	28 (%70,0)	15 (%68,2)	9 (%75,0)	37 (%78,7)		
İş yüküm arttı	Evet	17 (%42,5)	7 (%31,8)	2 (%16,7)	25 (%53,2)	6,511	^a 0,089
	Hayır	23 (%57,5)	15 (%68,2)	10 (%83,3)	22 (%46,8)		
İş yüküm azaldı	Evet	4 (%10,0)	1 (%4,5)	2 (%16,7)	3 (%6,4)	2,054	^b 0,534
	Hayır	36 (%90,0)	21 (%95,5)	10 (%83,3)	44 (%93,6)		

^aPearson Chi-Square Test

^bFisher Freeman Halton Test

*p<0,05

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “adaptasyon sorunu yaşadım” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,768; p>0,05).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “monotonluktan kurtardı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,539$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,938$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,041$; $p<0,05$). Meslek süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum azaldı” cevabının oranı, meslek süresi 5 yıl ve daha az olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,013$; $p<0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “eğitimimin ve becerilerimin yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktum” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,738$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,089$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,534$; $p>0,05$).

Tablo 75: Hemşirelerin Hastanedeki Çalışma Sürelerine Göre Rotasyondan Etkilenme Durumlarının Değerlendirilmesi

Rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?		Hastanedeki Çalışma Süresi				Test Değeri	^a p
		≤5 Yıl	6-10 Yıl	11-15 Yıl	>15 Yıl		
		n (%)	n (%)	n (%)	n (%)		
Adaptasyon sorunu yaşadım	Evet	30 (%56,6)	15 (%62,5)	3 (%37,5)	24 (%66,7)	2,622	0,465
	Hayır	23 (%43,4)	9 (%37,5)	5 (%62,5)	12 (%33,3)		
Monotonluktan kurtardı	Evet	15 (%28,3)	7 (%29,2)	3 (%37,5)	13 (%36,1)	0,961	0,822
	Hayır	38 (%71,7)	17 (%70,8)	5 (%62,5)	23 (%63,9)		
İş doyumum arttı	Evet	19 (%35,8)	6 (%25,0)	4 (%50,0)	12 (%33,3)	1,927	0,604
	Hayır	34 (%64,2)	18 (%75,0)	4 (%50,0)	24 (%66,7)		
İş doyumum azaldı	Evet	16 (%30,2)	7 (%29,2)	0 (%0,0)	5 (%13,9)	5,806	0,104
	Hayır	37 (%69,8)	17 (%70,8)	8 (%100,0)	31 (%86,1)		
Eğitimin ve becerilerimin yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktum	Evet	17 (%32,1)	5 (%20,8)	1 (%12,5)	9 (%25,0)	1,770	0,622
	Hayır	36 (%67,9)	19 (%79,2)	7 (%87,5)	27 (%75,0)		
İş yüküm arttı	Evet	21 (%39,6)	7 (%29,2)	2 (%25,0)	21 (%58,3)	6,384	0,089
	Hayır	32 (%60,4)	17 (%70,8)	6 (%75,0)	15 (%41,7)		
İş yüküm azaldı	Evet	4 (%7,5)	4 (%16,7)	0 (%0,0)	2 (%5,6)	2,544	0,464
	Hayır	49 (%92,5)	20 (%83,3)	8 (%100,0)	34 (%94,4)		

^aFisher Freeman Halton Test

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “adaptasyon sorunu yaşadım” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,465; p>0,05).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “monotonluktan kurtardı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,822; p>0,05).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,604; p>0,05).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (p=0,104; p>0,05).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “eğitimin ve becerilerimin yeni

görev yerime yeterli olmayacağından korktum” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,622$; $p>0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm arttı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,089$; $p>0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş yüküm azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,464$; $p>0,05$).

7. TARTIŞMA

İnsan kaynakları yönetimi biliminin önemli bir konusu olan “ iş rotasyonu”nun sağlık kurumlarında özellikle hemşirelik alanında uygulanması sürecini inceleyen çok az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda daha çok rotasyonlu çalışmanın hemşireler üzerinde değişik başlıklardaki etkilerini ölçmek (motivasyon, iş doyumu, iş zenginleştirme faaliyetleri...) amacını taşımaktadır.

İş rotasyonu hakkında hemşirelik alanı dışında yapılmış çalışmalar incelendiğinde, farklı ülkelerde ve ülkemizde özellikle otomotiv ve bankacılık sektöründeki insan kaynakları uygulama çalışmalarında bu tür yayınlara rastlanmaktadır. Ancak hemşirelik mesleğinin içinde bulunduğu sağlık hizmet sektörünün diğer ilgili alanlardan farkı, faktörlerin değişkenliği de göz önünde bulundurulduğunda hemşirelik mesleğine özgü bir çalışmanın gerekliliğinin önemi ortadadır. Bir üniversite hastanesinin yataklı birimlerinde çalışan hemşirelerin iş rotasyonu uygulamalarına yönelik görüşlerinin incelenmesi amacıyla tanımlayıcı olarak gerçekleştirilen bu çalışmanın verileri toplam 301 hemşire ve 14 yönetici hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.

Çalışmanın bu bölümünde yapılan araştırmanın bulguları konuya ilişkin çalışmalar ve ilgili literatür ile tartışılmıştır.

7.1. Hemşirelerin Tanıtıcı Özellikleri İle İlgili Bulguların Tartışılması

Hemşirelerin tanıtıcı özelliklerine ilişkin elde edilen bulguların dağılımları incelendiğinde; hemşirelerin %96,5'inin kadın, % 3,5'inin erkek olduğu görülmüştür (Tablo 1). Uslusoy (2012) araştırmasında hemşirelerin %96'sının kadın % 4'ünün erkek olduğunu belirtirken, Çatak (2013) özel ve kamu hastaneleri olmak üzere toplam 12 hastanede yapmış olduğu araştırmasında bizim çalışmamızdakine benzer sonuçlar elde etmiştir. Vara ve arkadaşlarının (2012) yaptığı çalışmada da, araştırmaya katılan hemşirelerin %90,5'inin kadın olduğu görülmektedir (Tablo 5).

Amerika Birleşik Devletleri'nde hemşirelerin %5'i, İngiltere'de %10'u erkektir (Aştı, 2009).

Hemşirelik dünyada ve ülkemizde daha çok kadınlar tarafından tercih edilen bir meslek olarak tanımlanmaktadır.

Araştırma, hastane örgütlerinde çalışan hemşirelerin kadın ağırlıklı bir grup olduğunu göstermektedir. Türkiye'de çok az sayıda erkek hemşire vardır. Hemşirelik mesleğinin

yakın bir geçmişe kadar sadece kadınlar tarafından icra edilebilir olması, erkeklerin hemşirelik mesleğini yasal olarak 2007 yılından bu yana yapabiliyor olmaları, mesleğin kadın mesleği olarak bilinmesi bu durumu ortaya çıkarmaktadır. Sosyal yapı, hemşirelik mesleğine erkeklerin girmesini engellemekte ve hemşirelik mesleğini kadın mesleği olarak algılamaktadır.

Erkek hemşire oranı diğer özel ve kamu hastanelerine göre düşüktür. Bunun nedeni çalışmanın yapıldığı üniversite hastanesine alınan yeni hemşire sayısının azlığına ve erkek hemşirelerin maddi nedenlerle (döner sermaye ödemelerinin azlığı) kurumu tercih etmemelerine bağlanabilir.

Hemşirelerin yaş ortalamaları $34,24 \pm 8,24$ olup hemşirelerin %12,1'inin 25 ve altı yaş grubunda, %49,2'sinin 26-35 yaş grubunda, %26,7'sinin 36-45 yaş grubunda ve %12,1'inin 45 yaş ve üstü olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Çalışmada en büyük grubu 26-35 yaş arası hemşireler oluşturmakta olup bu veri de hemşirelik alanındaki diğer araştırmalara paraleldir (Güleç, 2009; Çatak, 2013).

Güleç'in (2009) yaptığı çalışmasında hemşirelerin genel yaş ortalaması $29,55 \pm 6,82$ olup çoğunluğunu %64,6'sının 25-35 yaş gruplarının oluşturduğu görülmüştür.

45 yaş ve üstü hemşirelerin az sayıda olması hemşirelik mesleğinin zor ve yıpratıcı olmasından dolayı hemşirelerin emekliliği hak eder etmez kurumdan ayrılmayı tercih etmelerinden kaynaklanmakta olduğu düşünülebilir.

Hemşirelerin medeni durumları incelendiğinde; %58,4'ünün evli olduğu, %41,6'sının bekar olduğu görülmüştür (Tablo 5).

Kamu hastanelerinde çalışan hemşirelerin evlilik oranlarının daha yüksek olması bu hastanelerde çalışan hemşirelerin memur statüsünde olmasına ve iş güvencelerinin özel hastanelere göre daha yüksek olmasına bağlanabilir.

Alan'ın (2012) çalışmasında da aynı sonuçlara ulaştığı görülmüştür. Güleç'in (2009) çalışmasında hemşirelerin %49'unun evli olduğu görülmüştür.

Hemşirelerin eğitim durumları incelendiğinde; %3,8'inin, sağlık meslek lisesi mezunu olduğu, %14,3'ünün ön lisans mezunu olduğu, %65,1'inin lisans mezunu olduğu ve %16,8'inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelik alanında yapılan diğer araştırmaları incelediğimizde, Güleç'in (2009) 2 asker hastanesinde yapmış olduğu çalışmasında araştırmaya katılan hemşirelerin %76'sının ön lisans mezunu olduğu görülmüştür.

Çatak (2013) çalışmasında toplam hemşirelerin %39,7'sinin ön lisans mezunu olduğunu belirtmişken, eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan hemşirelerin %45,3'ünün lisans mezunu olduğunu belirtmiştir.

Uslusoy (2012) çalışmasında hemşirelerin %39'unun lisans mezunu , %14'ünün sağlık meslek lisesi mezunu olduğunu bildirmiştir.

Bu tablodan da anlaşılabacağı üzere araştırmanın yapıldığı hastanede çalışan hemşirelerin %81,4'ü lisans ve lisansüstü eğitim almışlardır.

Sağlık meslek lisesi mezunu hemşireler sadece %3,8'i oluşturmaktadır. Üniversite Hastanelerinin eğitim ve akademik kariyere önem vermesi, kar amacı önceliği gütmemesi ve hemşirelik eğitiminin lisans seviyesinde desteklenmesinin bu sonuçta etkili olduğu söylenebilir (Güleç, 2009).

7.2. Hemşirelerin Mesleki Özellikleri İle İlgili Bulguların Tartışılması

Hemşirelerin meslekte çalışma yılları 2-38 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $12,40 \pm 8,78$ yıl olarak saptanmıştır. Çalışmaya katılan hemşirelerin %33'ü 5 yıldan daha az süredir hemşirelik yapmakta iken , %19'u 6-10 yıl arası, %12,4'ü 11-15 yıl arası ve %35,6'sı ise 15 yıldan daha fazla süredir hemşirelik mesleğini yaptığı görülmüştür (Tablo 6).

Güleç'in (2009) çalışmasında hemşirelerin %49'u 11-15 yıl arasında çalıştığı görülmüştür.

Hemşirelerin şundaki çalıştıkları hastanedeki çalışma süreleri 1-35 yıl arasında değişmekte olup, ortalama $10,21 \pm 8,39$ yıl olarak saptanmıştır. Çalışmaya katılan hemşirelerin %45,7' si 5 yıl ve daha az süredir bulundukları hastanede çalışırken, %17,8' i 6-10 yıl arasında, %8,6' s 11-15 yıl arasında ve %27,9 'u ise 15 yıldan fazla süredir bulundukları hastanede çalıştığı görülmüştür (Tablo 6).

Güleç'in (2009) özel ve kamu hastanelerinde yaptığı çalışmasında hemşirelerin kurumda çalışma yılları ortalaması çalışmamıza göre düşüktür.

5 yıl ve daha uzun süredir araştırmanın yapıldığı hastanede çalışan hemşirelerin toplamda daha fazla olması, özellikle hemşirelerin %25,6'sının 15 yıldan daha fazla süredir bulundukları hastanede çalışıyor olmaları üniversite hastanelerinde tayin olayının olmamasına, hemşirelerin kurumdaki ayrılmayı düşünmemelerine ve kuruma bağlılığın yüksek olmasına bağlanabilir.

Güleç'in (2009) Askeri bir hastanede yapmış olduğu çalışmasında katılımcı hemşirelerin %33'ü çalıştıkları bölümde 6 aydır çalışmakta iken %27'si 7-12 ay arası çalışmaktadır. Bu sonuçta askeri hastanelerde rotasyon sistemi olduğunu desteklemektedir.

Hemşirelerin %78,4'ü cerrahi bölümlerde, %21,6'sı dahili bölümlerde çalıştığı görülmektedir (Tablo 6).

Güleç'in (2009) çalışmasında da hemşirelerin büyük çoğunluğunun %35'i cerrahi kliniklerde çalışmakta olduğu görülmüştür.

Bu oran çalışmaya gönüllü olarak katılan hemşirelerin daha çok cerrahi alanda çalışıyor olmalarından ve araştırmanın yapıldığı hastanenin cerrahi klinikler ağırlıklı olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Hemşirelerin görevleri incelendiğinde; %95,6'sının hemşire olarak %4,4'ünün ise yönetici hemşire olarak görevini yaptığı görülmüştür (Tablo 6).

Hemşirelerin çalışma şekilleri incelendiğinde; %65,8'i gece – gündüz vardiyalı olarak çalışırken, %34,2'si sürekli gündüz çalışmaktadır. Gece gündüz vardiyalı çalışanların sadece gündüzlü çalışanlara göre oranının daha yüksek olması şeklindeki dağılım diğer çalışmalarda da desteklenmektedir (Çatak, 2013).

Hemşirelik mesleğinin 24 saat kesintisiz yapılan bir meslek olması nedeni ile vardiyalı sistemde çalışmaktadır.

Amanvermez (2014) çalışmasında hemşirelerin %64,8'inin vardiyalı, %24,2'sinin ise sürekli gündüz çalıştığını bildirmiştir. Bu sonuç aynı zamanda hemşirelik mesleğinin doğasının bir sonucudur.

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnuniyetleri incelendiğinde; %83,5'i bölümünden memnun olduğunu belirtirken, %16,5'i memnun olmadığını belirtmiştir (Tablo 7).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnuniyetini belirten diğer çalışmalara bakıldığında Amanvermez (2014) çalışmasında hemşirelerin %58,2'sinin çalıştığı bölümden memnun olduğunu, Uslusoy (2012) ise %63'ünün çalıştığı bölümden memnun olduğunu belirtmişlerdir.

Güleç'in (2009) yaptığı çalışmasında da hemşirelerin %68'inin çalıştıkları bölümden memnun oldukları görülmüştür.

Hemşirelerin %17,3'ü çalıştığı bölümden memnun olmadığını belirtmiştir. Bu oran toplamda az bir sayı olsa da memnun olmayan bu %13'lük kısmın neden çalıştığı bölümden memnun olmadığı da araştırılmalıdır.

Çalışmanın yapıldığı hastane için, çalışan hemşirelerinin %82,2'sinin çalıştığı bölümden memnun olması çok olumlu olarak değerlendirilmelidir.

Hemşirelerin %29,5'i kendilerine rotasyon yapılmasını isterken, %70,5'i rotasyon yapılmasını istememektedir (Tablo 8). Araştırmamız da hemşirelerin büyük çoğunluğu %83,5'i çalıştıkları bölümden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Çalıştığı bölümden memnun olup yer değiştirmek istemeyen hemşireler rotasyon isteği sonuçlarını etkilemektedir.

İş rotasyonu uygulamalarına yönelik yapılan bazı diğer çalışmalarda da çalışanların işlerini ne kadar sıkıcı bulsa da, kendi işlerinden ayrılmak istemedikleri ve bu nedenle rotasyon yapmak istemedikleri görülmüştür. Bazen çalışanlar için sosyal tatmin tüm iş kriterlerinin önüne geçebilmektedir (Locke 1976).

Tayvan'da 21 büyük şirketin çalışanlarının rotasyonlu çalışmayı isteyip istemedikleri yönündeki araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların mesleki rotasyonu büyük oranda istedikleri ve rotasyonla ilgili olumlu düşüncelere sahip oldukları görülmüştür.

İş rotasyonu daha çok özel kurum ve kuruluşlarda uygulanmaktadır. Yapılan çalışmalarda belirttiğine göre iş rotasyonu devlet hastanelerinde nadiren uygulanmaktadır (Jarvi ve Uusitola 2004).

7.3. Hemşirelerin / Yönetici Hemşirelerin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlerinin Tartışılması

Hemşirelerin, iş rotasyonunun tanımına yönelik verdiği cevaplar incelendiğinde, hemşirelerin %37,2'si “kariyer geliştirme faaliyetlerinden biridir” cevabını verirken, %35,9'u “en iyi işbaşı eğitim tekniğidir”, %40,5'i “kurumda kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yoludur.”, %17,3'ü “iş dizaynı tekniğidir”, %21,9'u “iş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biridir”, %42,9'u “İnsan kaynakları yönetiminde iç personel temini ve istihdam yöntemidir”, %21,3'ü “motivasyonu artırmanın yoludur” ve %26,6'sı “işletme verimliliğini arttıran yöntemlerden biridir” cevabını vermiştir (Tablo 9).

Yönetici hemşirelerin, iş rotasyonunu tanımlama durumuna göre verdikleri cevaplar incelendiğinde ise, yönetici hemşirelerin %50'si “kariyer geliştirme faaliyetlerinden biridir” cevabını verirken, %57,1'i “en iyi işbaşı eğitim tekniğidir”, %64,3'ü “kurumda kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yoludur”, %42,9'u “iş dizaynı tekniğidir”, %28,6'sı “iş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biridir”, %85,7'si “İnsan kaynakları yönetiminde iç personel temini ve istihdam yöntemidir”, %35,7'si “motivasyonu arttırmanın yoludur” ve %42,9'u “işletme verimliliğini arttıran yöntemlerden biridir” cevabını vermiştir (Tablo 12).

İş rotasyonunun tanımı rotasyonun yapılış amacına göre değişmekle beraber birçok yazar iş rotasyonu tanımlarını benzer şekilde yapmışlardır.

Kılıç'ın (2008) Rohhwell ve Kazanas'dan bildirdiğine göre, iş rotasyonu ile çalışanların yedekleri olduğu ve yöneticilerin daha esnek çalışabildikleri belirtilmiştir.

Uyargil ve arkadaşlarının da (2009), rotasyonu insan kaynaklarını organize etme, mevcut işçileri farklı yerlerde görevlendirerek, farklı yetkinlikleri gerekli durumlarda kullanma durumu olarak tanımladığı görülmüştür.

Kılıç'ın (2008) rotasyonu kişiler arası iletişim ve bireysel becerileri geliştirmenin yolu olarak tanımladığı görülmüştür.

Öztürk ve Bahçecik'in (2005) ise iş rotasyonunu bir iş dizayn yöntemi olarak tanımladığı görülmektedir.

Rotasyonun tanımlanmasına ilişkin verilen cevaplar incelendiğinde hem hemşirelerin hem de yönetici hemşirelerin yüksek oranda rotasyonu “insan kaynakları yönetiminde iç personel temini” ve “istihdam yöntemi ve kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yolu” olarak tanımladıkları görülmüştür. Aynı hastanede çalışan yönetici hemşire ve hemşirelerin iş rotasyonunun tanımını aynı şekilde yapmaları kurum kültürü ve ortak düşüncenin varlığı açısından araştırmanın yapıldığı hastane için avantaj olduğu düşünülebilir.

Aynı zamanda rotasyonun çalışılan hastanede kullanılma amaçları o kurumda çalışanların rotasyonu nasıl tanımladıkları da etkilemektedir.

Araştırmada hemşirelerin iş rotasyonu uygulamasına ilişkin kararlar alınırken, öncelikle iş rotasyonu yapılacak hemşirenin karar mekanizmasında yer almasını istediği görülmektedir (Tablo 10).

Yönetici hemşirelerin de, Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü, Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu ve iş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımının eşit oranda kararın içinde olması gerektiğini belirttikleri görülmüştür. Rotasyon uygulamalarında kişinin rotasyon uygulama sürecine katılımı çok önemlidir. Çünkü kişinin de yapılacak olan rotasyonun yararına inanması gerekmektedir. Araştırmada da hemşirelerin %82,7'si rotasyon kararı alınırken hemşirenin de katılması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu sonuç hemşirelerin rotasyon kararında söz sahibi olmak istedikleri yönü de değerlendirilebilir.

Çatak'ın (2009) çalışmasında da birimde alınan kararlara katılımı sağlanan hemşirelerin birimde alınan kararlara katılımı sağlanmayan hemşirelerin iş doyumu puanlarından daha yüksek olduğu bulunmuştur ($p \leq 0,01$). İş rotasyonu uygulamasına ilişkin kararlar alınırken, kim veya kimler tarafından alınacağına dair bulgular literatürle uyum göstermektedir.

Şermet'in (2009) rotasyon kararı alma süreci hakkında hemşirelik alanı dışında rotasyonlu çalışan diğer mesleklerde yapmış olduğu çalışmasına bakacak olursak (%80) kişinin isteğinin olduğu ortaya çıkmıştır. Kriterler arasında firmaların çoğunluğu tarafından belirtilen “kişinin isteği” (%80) ve “yeni yöneticinin isteği ve görüşleri” (%60) kriterleridir. Çalışan için düşünülen yeni departmanın yöneticisinin gelecek yeni bir personel konusunda belirteceği fikir ve görüşler iş rotasyonu karar aşamasında oldukça önem taşımaktadır.

Kılıç (2008) yayınlamış olduğu tezinde yönetimin çalışanların fikrine önem vermesi ve çalışanların kararlara katılımının desteklenmesinin çalışanların kendilerini önemli hissetmelerine neden olacağını bildirmektedir.

Rotasyon kararı alınırken fikri sorulan hemşirenin, kararın uygulanmasında ve sürdürülmesinde işini daha çok sahipleneceği ve verimli olacağı düşünülebilir.

Hemşirelerin iş rotasyonunun yapılma amaçlarına yönelik verdikleri cevaplar incelendiğinde; sırasıyla hemşirelerin %56,5'i “farklı şeyler öğrenmek” cevabını verirken, %32,9'u “kişisel gelişimi sağlamak” %32,2'si “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak”, %28,9'u “monotonluğu gidermek”, %24,9'u “hatalı görevlendirmenin önüne geçmek”, %21,9'u “iş tatminini arttırmak” %20,6'sı “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” %20,3'ü “motivasyonu arttırmak” %17,6'sı “yönetici yetiştirmek ve geliştirmek” %13,3'ü “kariyer planlamak”, %12,6'sı

“örgütsel bağlılığı arttırmak”, %6,6’sı “birçok işi kendine bağlamak” cevabını vermiştir (Tablo 11).

Yönetici hemşirelerin, sırasıyla iş rotasyonunun uygulama amaçlarına yönelik verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %85,7’si “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak”, %64,3’ü “farklı şeyler öğrenmek” cevabını verirken, %64,3’ü “kariyer planlamak.”, %57,1’i “monotonluğu gidermek”, %57,1’i “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek”, %42,9’u “motivasyonu arttırmak”, %42,9’u “yönetici yetiştirmek ve geliştirmek”, %35,7’si “örgütsel bağlılığı arttırmak”, %28,6’sı “iş tatminini arttırmak”, %21,4’ü “hatalı görevlendirmenin önüne geçmek”, %7,1’i “birçok işi kendine bağlamak” cevabını vermiştir (Tablo 14).

Rotasyon programları kurumların ihtiyacına göre farklı amaçlarla yapılabilir. Bingöl’e (2010) göre amaç geniş bir iş deneyimi sağlamak iken, Özkalp (2007) çalışmasında iş rotasyonunun iş dizaynı ve ergonomi amacıyla yapılabileceğini belirttiği görülmüştür. Orr’un (2006) iş rotasyonunun amacını liderlik ve yönetici yetiştirmek olarak belirttiği görülmüştür.

Kaymaz’ın (2010) “iş rotasyonu uygulamaları motivasyonu olumlu yönde etkiler” biçimindeki yerleşik kuramsal söylemi test etmek amacıyla yapmış olduğu çalışmada, rotasyonun motivasyon sağlamak amacıyla yapılabileceğinin doğrulandığı görülmüştür.

Hemşirelik mesleği dışında yapılan benzer bir çalışmada Şermet (2009) rotasyon amaçlarından ilk sırada belirtilenin motivasyonu arttırmak ve iş tatminini arttırmak olduğunu bulmuştur. Otomotiv sektöründe yapılan bu çalışmada çalışmaya katılan 10 firma rotasyon uygulama amacı olarak motivasyonu arttırmak ve iş tatminini arttırmak yönetici yetiştirmek, firmanın personel ihtiyacını temin etmek, kişisel gelişimi sağlamak olarak sıralamıştır.

Çalışmada hemşireler rotasyonun hangi amaçlarla yapılması gerektiğini farklı şeyler öğrenmek, kişisel gelişimi sağlamak, kişisel potansiyeli ve ilgi alanlarını ortaya çıkarmak, monotonluğu gidermek şeklinde sıralamaktadırlar.

Hemşirelerin, rotasyon yapılmadan önce hemşirelerin bilgilendirilmesi gereken konularla ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %89,7’si “rotasyonun ne kadar süreceği” cevabını verirken, %72,1’i “bana yararının ne olacağı”, %79,7’si “neden rotasyon uygulandığı”, %76,4’ü “rotasyon yapıldıktan sonra eski görevime

dönüp dönemeyeceğim”, %47,8’i “kariyer planlamama da yardımcı olacak mı?” ve %73,8’i “rotasyon programından önce yeni görev yerimle ilgili olarak eğitim verilecek mi?” cevabını vermiştir (Tablo 15).

Yönetici hemşirelerin rotasyon yapılmadan önce hemşirelerin bilgilendirilmesi gereken konularla ilgili verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %92,9’u “rotasyonun ne kadar süreceği” cevabını verirken, %78,6’sı “bana yararının ne olacağı”, %85,7’si “rotasyon yapıldıktan sonra eski görevime dönüp dönemeyeceğim”, %71,4’ü “kariyer planlamam da yardımcı olacak mı?” ve %85,7’i “rotasyon programından önce yeni görev yerimle ilgili olarak eğitim verilecek mi?” cevabını vermiştir (Tablo 20).

Çalışmanın bulgularına göre hem hemşireler hem de yönetici hemşireler en yüksek oranda ve ilk sırada rotasyonun süresi ile ilgili bilgilendirilmek istemektedirler. Bu verinin rotasyon uygulama politikalarının belirlenmesinde ve uygulama pratiklerinde göz önüne alınması gerektiği görülmüştür.

Hemşirelerin rotasyon uygulanmasını istedikleri alanların ne olduğu incelendiğinde; hemşirelerin %53,6’sının birinci tercih olarak cerrahi bölümlerini tercih ettiği görülmüştür (Tablo 16a).

Hemşirelerin rotasyon yapmak istedikleri ilk tercihlerinin detaylarını incelediğimizde ise ameliyathane, diyaliz, koroner yoğun bakım ilk sırada yer almaktadır (Tablo 16).

Hemşirelerin rotasyon yapmak istedikleri 3 bölümün tercih sıralamasının ise ameliyathane, diyaliz, iç hastalıkları olduğu görülmüştür (Tablo 16b).

Hemşirelerin iş rotasyonu uygulanacak hemşirelerin belirlenmesinde yararlanılacak karar kriterlerinin ne olması gerektiği ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %39,9’unu “performans değerlendirme sonuçlarından” cevabını verirken, %43,2’sinin “eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından”, %35,5’inin “bulunduğu pozisyondaki çalışma süresinden”, %33,2’sinin “kıdeminden”, %85,7’sinin (n=258) “kişinin isteğinden”, %36,5’i “yaşından”, %12’sinin “yeni yöneticisinin isteğinden”, %22,3’ünün “davranışlarından”, %40,9’unun “kariyer hedeflerinden”, %53,2’sinin “bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasından” ve %42,2’sinin “yeni işe adaptasyon kabiliyetinden” cevabını verdiği görülmüştür.

Yönetici hemşirelerin ise; %78,6’sı “eğitim ihtiyaç analizi sonuçları”, %78,6’sı “bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi”, %78,6’sı “yeni işe adaptasyon kabiliyeti”, %71,4’ü “kariyer hedefleri”, %64,3’ü “performans değerlendirme sonuçları”, %50’si

“bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olması”, 42,9’u “yaşı”, %28,6’sı “yeni yöneticisinin isteği”, %28,6’sı “davranışları” olarak sıraladıkları görülmüştür.

Hemşirelerin %15,9’u rotasyon uygulaması için “belirlenmiş bir süre olmamalıdır” cevabını verirken, %43,5’i “3 ay”, %23,3’ü “6 ay”, %2,7’si “9 ay”, %5,6’sı “12 ay” ve %9’u “12 ay” ve üstü süre ile rotasyon uygulanmalıdır cevabını vermiştir. Çalışmada hemşirelerin büyük çoğunluğu rotasyonun 3 ay olmasını istemektedirler.

Yönetici hemşirelerin belirlenmiş iş rotasyonu süresinin ne kadar olası gerektiği ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %28,6’sı “belirlenmiş bir süre olmamalıdır” cevabını verirken, %28,6’sı “3 ay”, %42,9’u “6 ay” cevabını vermiştir. Yönetici hemşirelerin hiçbirisi 9-12 ve 12 ay üzeri cevaplarını vermemiştir. Çalışmada yönetici hemşirelerin rotasyon için uygun süreyi 6 ay olarak belirledikleri görülmüştür.

Rotasyonun süresi rotasyon yapılacak kişiler için önemli bir noktadır. İş rotasyonu uygulamasına dair literatürde süre ile ilgili kesin bir bilgi bulunmamaktadır. Bazı yazarlar rotasyonun en az üç ay olması gerektiğini söylerken bazı yazarlar belirlenmiş bir süre olmaması gerektiğini, sürenin işe göre değişeceğini belirtmektedir.

Güleç (2009) hemşireler için rotasyon sürelerinin bir yıl olması gerektiğini belirtmektedir.

Jarvi (2004) rotasyonun süresi ile ilgili olarak rotasyonun işin doğasına bağlı olduğunu belirtirken, tanıtıcı işlevler ve basit işler için bir iki aylık kısa periyotların yeterli olabileceğini bazı rotasyonlar için ise birkaç yıl sürebileceğini belirtmektedir.

Bu araştırmanın en önemli sorularından biri “*iş rotasyonu hemşireler için gerekli bir uygulama mıdır?*” dır. Çalışmaya katılan hemşirelerin “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı ” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %61,1’i “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama” olduğunu belirtirken, %38,9’u “hayır iş rotasyonu hemşireler için gerekli bir uygulama değildir” cevabını vermiştir. Yönetici hemşirelerin %92,9’u iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olduğu cevabını verirken, %7,1’i iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olmadığı cevabını vermiştir. Benzer araştırmalarda çalışmamızı desteklemektedir.

Kerman (2004) insan kaynaklarında rotasyon gerekli mi? Çalışmasında rotasyonun insan kaynaklarının yönetiminde etkili bir yöntem olduğunu savunduğu görülmüştür.

İş rotasyonu alanında deneysel çalışma çok azdır. Finlandiya’ da ki bir göz hastanesinde yeni bir uygulama olarak hemşireler için rotasyon programı düzenlenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre de iş rotasyonu sıklıkla olumlu bir uygulama olarak görülmüş ve hemşirelerin 1/3’ i buna katılmıştır (Jarvi ve Uusitalo, 2004).

Güleç, (2009) yaptığı çalışmada rotasyonun hemşireleri monotonluktan kurtardığını belirtmiştir.

Kılıç’ın (2008) yaptığı çalışmasında da, rotasyon ile çalışanların bir bütün olduğu ve birbirlerini destekledikleri, çalışanlar için rotasyonun önemli olduğu belirtilmiştir.

7.4. İş Rotasyonu ile İlgili İfadelere İlişkin Görüşlerin Tartışılması

Hemşirelerin, iş rotasyonu uygulamasının beceri ve yetenekleri arttırıp arttırmadığı ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %55,1’i “katılıyorum” cevabı verirken, %3,3’ü “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Uyargil (2009) iş rotasyonunun işletmelerde eğitim metodu olarak kullanıldığını belirtmektedir (Tablo 24).

Hemşirelerin iş rotasyonu uygulamalarının başkalarını eğitme becerisi kazandırıp kazandırmadığı ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %53,2’si “katılıyorum” cevabı verirken, %1’i “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir. İş rotasyonu en iyi iş başı eğitim tekniğidir. Çıraklık eğitiminde olduğu gibi çalışan yeni görev yerini o bölümde çalışmakta olan tecrübeli arkadaşlarından öğrenmektedir (Tablo 24).

Hemşirelerin %64,8’inin “iş rotasyonu uygulamalarının kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yaptığına “katıldığı , %46,2’sinin “iş rotasyonunun kariyer planlamaya yardımcı olduğu ifadesine katıldığı görülmüştür.

Şermet (2009)çalışmasında iş rotasyonu ile çalışanın firma içinde işlerin bir bütün olarak nasıl yürütüldüğü, bölümler arasında ilişkileri ve süreçleri daha iyi takip edebildiğini belirtmektedir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %34,6’sı “katılmıyorum” cevabı verirken, %16,9’u “kesinlikle katılmıyorum ” cevabını vermiştir.

Campion (1994) araştırmasında yeni bir iş ve arkadaş çevresine uyumun çalışan için ekstra bir yük ve stres nedeni olarak belirttiği görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %39,2’si “kararsızım” cevabı verirken, %31,2’si “katılıyorum”, %3,3’ü ise “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %35,5’i “kararsızım” cevabını verirken, %6,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu iş tatminini artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %38,9’u “kararsızım”, %25,6’sı katılıyorum cevabını verirken, %4,3’ü “kesinlikle katılıyorum” cevabını vermiştir.

İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik otomotiv sektöründe yapılan çalışmada Kılıç’ın (2008) iş rotasyonunun iş tatminini arttırdığını saptadığı görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %44,2’si “katılıyorum” cevabını verirken, %2,7’si “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Hemşirelerin “İş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %51,5’i “katılıyorum” cevabını verirken, %5,3’ü “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %43,9’u “katılıyorum” cevabını verirken, %5’i “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %50,2’si “katılıyorum” cevabını verirken, %2,3’ü “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %62,1’i katılıyorum” cevabını verirken, %2’si “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Kaymaz’ın 2010 çalışmasında iş rotasyonunun sosyal iletişimi arttırdığı görülmüştür.

Hemşirelerin “iş rotasyonu kişisel performansı artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %48,2’si “katılıyorum” cevabını verirken, %3,7’si “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Kaymaz (2010) araştırmasında Türkiye de çoğunlukla yabancı sermayenin rotasyon programlarını uyguladığı ve bunun amacının da çalışanın performansını arttırmayı amaçladığı görülmüştür. Literatür iş rotasyonunun kişisel performansı arttırdığını desteklemekte olup Kaymaz (2010) yabancı şirketlerin bu amaçla rotasyon yaptıklarını belirtmiştir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %55,5’i “katılıyorum” cevabını verirken, %2’si “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Hemşirelerin “iş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; hemşirelerin %47,22’si “katılıyorum” cevabını verirken, %2,3’ü “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulaması, beceri ve yetenekleri artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %78,6’sı “katılmıyorum” cevabı verirken, %21,4’ü “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir (Tablo 25).

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları başkalarını eğitme becerisi kazandırır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50’si “katılmıyorum” cevabı verirken, %7,1’i “kesinlikle katılmıyorum” ve %7,1’i “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %57,1’i “katılmıyorum” cevabı verirken, %7,1’i “kararsızım” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu kariyer planlamaya yardımcı olur” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50’si “katılmıyorum” cevabı verirken, %14,3’ü “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %42,9’u “katılıyorum” cevabı verirken, %7,1’i “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %57,1’i “kararsızım” cevabı verirken, %7,1’i “katılıyorum” cevabını vermiştir. Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar” ifadesine verdikleri

cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %64,3'ü “kararsızım” cevabını verirken, %14,3'ü “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu iş tatminini artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %42,9'u “kararsızım” cevabını verirken, %21,4'ü “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %78,6'sı “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1'i “kararsızım” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50' si “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1'i “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %57,1'i “katılmıyorum” cevabını verirken, %14,3'ü “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu karar alma becerilerini artırır” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %57,1'i “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1' ü “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %42,9' u “kararsızım” cevabını verirken, %21,4' ü “katılıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu kişisel performansı artırır.” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %50'si “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1'i “kesinlikle katılmıyorum” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “İş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %71,4'ü “katılmıyorum” cevabını verirken, %14,3'ü “kararsızım” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %71,4'ü “katılmıyorum” cevabını verirken, %7,1'i “katılıyorum” cevabını vermiştir. İş rotasyonu hakkında görüşlerden elde ettiğimiz puanların sınıflanması sonucunda; hemşirelerin %5,6'sı olumsuz görüş bildirdikleri saptanırken; %57,1'i orta düzeyde olumlu görüşe sahip

oldukları; %37,2'si ise iş rotasyonuna ilişkin görüşleri yüksek düzeyde olumlu olduğu görülmektedir.

Hemşirelere uygulanan rotasyon süresi 1 ile 24 ay arasında değişmekte olup, ortalama $12,06 \pm 0,5$ ay olarak saptanmıştır. Rotasyon uygulanan hemşirelerin %42,1'ine 6 ay ve daha az süre rotasyon uygulandığı gözlenirken, %20,7'sine 7 ile 12 ay arasında, %37,2'sine 12-24 ay süre ile rotasyon uygulandığı saptanmıştır.

Hemşirelerin %40,2'si kendilerine bu zamana kadar rotasyon uygulaması yapıldığını belirtirken, %59,8'i rotasyon uygulaması yapılmadığını belirtmişlerdir (Tablo 28).

7.5. Rotasyon Uygulanan Hemşirelere Yönelik Verilerin Tartışılması

Hemşirelerin %59,5'ine “servisler arası iş rotasyonu” uygulanırken, %37,2'sine “bilim dalı içi iş rotasyonu”, %19,8'ine “klinik ya da klinikler arası iş rotasyonu” ve %0,8'ine “farklı kurumlar arası iş rotasyonu” uygulanmıştır. Hemşirelerin hiçbirine “uluslar arası iş rotasyonu” uygulaması yapılmamıştır (Tablo 30).

Hemşirelerin “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz” ifadesine verdikleri cevapları incelediğimizde; hemşirelerin %59,5'i “adaptasyon sorunu yaşadım” cevabını verirken, %31,4'ü “monotonluktan kurtardı”, %33,9'u “iş doyumum arttı”, %23,1'i “iş doyumum azaldı”, %26,4'ü “eğitimimin ve becerilerimin yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktum”, %42,1'i “iş yüküm arttı” ve %8,3'ü “iş yüküm azaldı” cevabını vermiştir (Tablo 33).

Hemşirelerin %61,2'si “iş rotasyonu uygulamalarında kişisel özelliklerim güçlü ve gelişmeye açık yönlerim dikkate alındı” cevabını verirken, %38,8'i bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir (Tablo 32).

Hemşirelerin %78,5'i “rotasyonun neden yapıldığına dair bilgilendirildim” cevabını verirken, %21,5'i bilgi almadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %52,9'u “rotasyonun ne kadar süreceğine dair bilgilendirildim” cevabını verirken, %47,1'i bilgi almadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %30,6'sı “iş rotasyonuna karar verildikten sonra, yeni işime uyum sağlamam için gerekli durumlarda eğitime tabi tutuldum.” cevabını verirken, %69,4'ü eğitim almadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %37,2'si “iş rotasyonu uygulaması ile ilgili kararlarda fikirlerim alındı.” cevabını verirken, %62,8'i bu ifadeye katılmadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %33,1'i "iş rotasyonu uygulamalarından sonra sürece ilişkin yöneticimle birlikte değerlendirme yapıldı" cevabını verirken, %66,9'u değerlendirme yapılmadığını belirtmiştir.

Hemşirelerin %46,3'ü rotasyon uygulanan birim / serviste çalışmaya devam ettiğini belirtirken, %53,7'si rotasyon uygulanan birim / serviste çalışmadığını belirtmiştir. Hemşirelerin %59,5'i (n=72) kendilerine uygulanan rotasyondan memnun kalırken, %40,5'i (n=49) kendilerine uygulanan rotasyondan memnun kalmadıklarını belirtmiştir (Tablo 34).

7.6. İş Rotasyonu Uygulayan Yönetici Hemşirelere İlişkin Tartışmalar

Yönetici hemşirelerin çalıştıkları klinikte iş rotasyonu uygulamasında bir yılda rotasyon uygulanan hemşire sayısı 1 ile 12 arasında değişmekte olup, ortalama $5,91 \pm 4,44$ olarak saptanmıştır (Tablo 35).

Yönetici hemşirelerin %38,5'inin çalıştıkları klinikte 10 yıldan az süredir iş rotasyonu yapılırken, %61,5'inin çalıştığı klinikte 10 yıl ve daha fazla süredir iş rotasyonu yapıldığı gözlenmektedir.

Dünyada ve ülkemizde adı tam olarak telaffuz edilmese, prosedürü tam olarak bilinmese de hemşirelik uygulamalarında iş rotasyonunun yapıldığı bir gerçektir.

Pan'in Çin'de bir hastanenin anestezi departmanında yapmış olduğu çalışmasında özellikle uzman hemşirelerin iş rotasyonunu etkin bir yöntem olarak kullandıkları görülmüştür.

Yine Tahran'da iş rotasyonunun hemşirelerin tükenmişliği ile ilişkin yapılan bir araştırma da 59 rotasyon yapılan hemşireyi kapsamaktadır (Delpasant at all.,.)

Ülkemizde rotasyonlu çalışan hemşirelerin iş doyum düzeyi vs. etkileri üzerine çalışmalar bulunmaktadır (Güleç, 2009).

Yönetici hemşirelerin %45,5'i çalıştıkları klinikte iş rotasyonu uygulamaları için oluşturulmuş bir prosedür olduğunu belirtirken, %54,5'i iş rotasyonu uygulamaları için oluşturulmuş bir prosedür olmadığını belirtmiştir (Tablo 36).

Yönetici hemşirelerin %72,7'sinin "Anabilim Dalı içi iş rotasyonu" uyguladığı görülmüştür. Yönetici hemşirelerden "farklı kurumlar arası iş rotasyonu" ve "uluslar arası iş rotasyonu" uygulayan olmadığı görülmüştür (Tablo 37).

Çalışmada da görüldüğü üzere, yönetici hemşireler daha çok personel yedekleme, kurum içi personel temini amacıyla rotasyonu kullanmaktadırlar. Bu nedenle yönetici hemşireler daha çok kendi faaliyet alanları içinde rotasyon uygulamayı tercih etmektedirler. Kurumlar arası rotasyon ve uluslararası rotasyon prosedürlerin zorluğu ve maliyeti açısından hastane yönetimleri tarafından desteklenmediği söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin %9,1'i "personelin kariyer planlamasını sağlamak", %36,4'ü "yönetici yetiştirmek ve geliştirmek", %18,2'si "örgütsel bağlılığı arttırmak", %18,2'si "monotonluğu gidermek", %18,2'i "kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak", %18,2'si "çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek", %72,7'si "hatalı görevlendirmenin önüne geçmek", %10'u "motivasyonu arttırmak", %63,6'sı "iş tatminini arttırmak", %63,6'sı "kişisel gelişimi arttırmak" ve %54,5'i ise "kurum içi personel ihtiyacını sağlamak" gibi nedenlerle iş rotasyonu yapılması gerektiği (Tablo 38).

Yönetici hemşirelerin "iş rotasyonu sürecine / uygulamasına ilişkin kararlar alırken, kim veya kimler tarafından etkilenmektesiniz?" ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %45,5'i (n=5) "Hemşirelik hizmetleri Müdürlüğünden" cevabını verirken, %100'ü (n=11) "hemşirenin kendisinden", %36,4'ü (n=4) "yeni düşünülen pozisyonun yöneticisinden" ve %46,2'si (n=6) "çalışanın rotasyona tabi tutulmadan önce bulunduğu (şu andaki) çalıştığı yerin sorumlu hemşiresinden" cevabını vermiştir (Tablo 39).

Yönetici hemşirelerin "farklı bölümlerde iş rotasyonu yapacağınız çalışanların belirlenmesinde aşağıdaki karar kriterlerinin hangilerinden yararlanıyorsunuz?" ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %27,3'ü (n=3) "performans değerlendirme sonuçlarından" cevabını verirken, %36,4'ü (n=4) "eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından", %63,6'sı (n=7) "bulunduğu pozisyonundaki çalışma süresinden", %63,6'sı (n=7) "kıdeminden", %72,7'si (n=8) "kişinin isteğinden", %36,4'ü (n= 4) "yaşından", %9,1'i (n=1) "davranışlarından", %72,7'si (n=8) "bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasından" ve %90,9'u (n=10) "yeni işe adaptasyon kabiliyetinden" cevabını vermiştir. Yönetici hemşireler "yeni yönetici isteğinden" ve "kariyer hedeflerinden" cevaplarını vermemiştir (Tablo 40).

Yönetici hemşirelerin çoğunluğunun %72,7'si anabilim dalında belirlenmiş bir rotasyon süresi olmadığını belirttiği görülmüştür (Tablo 41).

Yönetici hemşirelerin “yeni teknolojik ve yasal gelişmeler sonucunda iş rotasyonu uygulamalarınızda bir değişiklik oldu mu?” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %9,1’i “iş rotasyonu programlarının sayısı arttı” cevabını verirken, %9,1’i “iş rotasyonu programlarının sayısı azaldı” ve %81,8’i ise “herhangi bir değişiklik yaşanmadı” cevabını vermiştir.

Yönetici hemşirelerin “iş rotasyonu uygulamaları sırasında karşılaştığınız engeller hangisi/hangileridir?” ifadesine verdikleri cevaplar incelendiğinde; yönetici hemşirelerin %72,7’ si “çalışan kaynaklı engeller” cevabını verirken, %27,3’ü “yönetici kaynaklı engeller”, %36,4’ü “finansal kaynaklı engeller”, %45,5’i “iş rotasyonuna karşı duyulan önyargılardan kaynaklanan engeller” ve %27,3’ü “uygulamada herhangi bir engelle karşılaşmamaktadır.” cevabını vermiştir (Tablo 43).

Yönetici hemşirelerin %81,8’i iş rotasyonu uygulamalarından sonra sürece ilişkin çalışanla birlikte değerlendirme yapıp, geri bildirim aldıklarını belirtirken, %18,2’si değerlendirme yapıp geri bildirim almadıklarını belirtmişlerdir. (Tablo 44).

Hemşirelerin “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; cinsiyete göre hemşirelerin rotasyon isteği oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,031$; $p<0,05$). Erkek hemşirelerin kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme oranı kadın hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir (Tablo 45).

Hemşirelerin yaş gruplarına göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,279$; $p>0,05$).

Hemşirelerin medeni duruma göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,754$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,107$; $p>0,05$).

Hemşirelerin görevlerine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,344$; $p>0,05$) (Tablo 46).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,207$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,448$; $p>0,05$).

Hemşirelerin bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,627$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,029$; $p<0,05$). Gece–gündüz vardiyalı çalışan hemşirelerin rotasyon uygulanmasını isteme oranı, sürekli gündüz çalışan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$). Çalıştıkları bölümden memnun olan hemşirelerin rotasyon uygulanmasını isteme oranı, çalıştıkları bölümden memnun olmayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür (Tablo 47).

Hemşirelerin rotasyon yapılmasını istediği bölümdeki 1. tercihine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,262$; $p>0,05$). (Tablo 48).

Hemşirelerin rotasyon yapılmasını istediği bölümdeki 2. tercihine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,239$; $p>0,05$).

Hemşirelerin rotasyon yapılmasını istediği bölümdeki 3. tercihine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,469$; $p>0,05$).

7.7. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Rotasyon Gerekliliği Hakkındaki Düşüncelerinin Değerlendirilmesi

Hemşirelerin “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; cinsiyete, yaş gruplarına, medeni duruma, eğitim durumuna, göreve, hemşirelerin meslek sürelerine, bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine, çalışmaya katılan hemşirelerin çalışma şekillerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır (Tablo 48).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre “iş rotasyonu hemşireler için gerekli bir uygulama mıdır?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,074$; $p>0,05$) (Tablo 49).

Çalıştıkları bölümden memnun olan hemşirelerin rotasyon uygulanmasını gerekli görmesi oranı, çalıştıkları bölümden memnun olmayan hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

7.8. Hemşirelerin Tanıtıcı Özelliklerine Göre Rotasyon Uygulanma Durumunun Değerlendirilmesi

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,249$; $p>0,05$).

Hemşirelerin yaş gruplarına göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,093$; $p>0,05$). (Tablo 50).

Hemşirelerin medeni duruma göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,157$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,333$; $p>0,05$).

7.9. Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasına Genel Bakış Düzeylerinden Aldıkları Puanların Demografik Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,006$; $p<0,01$). Erkek hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar, kadın hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin yaş gruplarına ve medeni durumlarına göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Hemşirelerin eğitim durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,097$; $p>0,05$). Fakat sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar, diğer eğitim düzeyindeki hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

7.10. Hemşirelerin İş Rotasyonu Hakkındaki Görüşlere Ait Aldıkları Puanların Mesleki Özelliklere Göre Değerlendirilmesi

Hemşirelerin görevlerine meslek sürelerine çalışma şekillerine bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine göre çalıştıkları bölümlere göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır (Tablo 54).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,048$; $p<0,05$). Çalıştığı bölümden memnun olmayan hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar, çalıştığı bölümden memnun olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerde iş rotasyonu uygulanması durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,868$; $p>0,05$).

7.11. Hemşirelerin İş Rotasyonu Uygulamasından Memnuniyet Kalma Düzeylerinin Rotasyon Hakkında Fikir Alınması ve Yeni İşe Uyum Eğitimi Alma Durumuna Göre Değerlendirilmesi

Hemşirelerin iş rotasyonu hakkında fikri alınması durumuna göre uygulanan rotasyondan memnun kalma oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). İş rotasyonu hakkında fikri alınan hemşirelerin uygulanan rotasyondan memnun kalma oranı, iş rotasyonu hakkında fikri alınmayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin yeni işe uyum eğitimi alma durumuna göre uygulanan rotasyondan memnun kalma oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). Yeni işe uyum eğitimi alan hemşirelerin uygulanan rotasyondan memnun kalma oranı, yeni işe uyum eğitimi almayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir. (Tablo 55).

7.12. Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin Çalışılan Bölümden Memnuniyet Ve Rotasyon Uygulanma İsteği Durumlarına Göre Değerlendirilmesi

Hemşirelerin görevlerine göre çalıştıkları bölümden memnun olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,138$; $p>0,05$). (Tablo 57).

Hemşirelerin görevlerine göre kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,013$; $p<0,05$). Hemşirelerin kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme oranı, yönetici hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Bu sonucun, hemşirelik mesleğinin ülkemizde ve dünyadaki durumu, literatür bilgileri ile uyumlu olduğu söylenebilir.

Yönetici hemşirelerin kliniğin yönetiminde söz sahibi oldukları ve karar verici rolde oldukları düşünüldüğünde bu kişilerin zaten birçok farklı tecrübeden geçerek bu pozisyona geldikleri ve kliniklerine bir bütün olarak bakabilecek durumda oldukları bir gerçektir.

Sermet'in (2009) araştırmasında pozisyon değişikliği göstermiş bir yöneticinin yeni görevine alışma sürecinde kurum adına karar verme ve yönetmede aksaklıklara neden olduğunu belirttiği görülmüştür.

Barutçugil (2002) kitabında çalıştığı alana yönelik tüm birimleri tanıyan çalışanın kurumun en değerli malı olduğunu yazdığı görülmüştür. Yöneticisi olduğu kliniklerini, iş pratiklerini iyi bilen yönetici hemşirelerin rotasyon istememesinin nedeni yeni bir kliniği tanıyıp bir bütün olarak karar vermenin çok uzun zaman alacağı ve verimliliği düşüreceğini bilmeleri nedeniyle kurum yararına olduğu söylenebilir. Literatürde de yöneticilerin rotasyonu ile bir yönetim boşluğu oluştuğu ve iş akışlarının kesintiye uğradığına dair veriler görülmüştür (Özocak 2001)

7.13. Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin “iş rotasyonu sürecine / uygulanmasına ilişkin kararlar alınırken, kim veya kimler tarafından alınmalıdır?” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Değerlendirilmesi

Hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonu sürecine / uygulamasına ilişkin karar alınırken, kim veya kimler tarafından alınması gerektiği” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; hemşirelik hizmetleri müdürlüğü cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$). (Tablo 59).

Hemşirelik hizmetleri sorumlusu cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,006$; $p<0,01$).

İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı cevabını veren yönetici hemşire ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,0479$; $p>0,05$).

Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,012$; $p<0,05$). Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi cevabını veren yönetici hemşire ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,448$; $p>0,05$).

7.14. Hemşirelerin ve Yönetici Hemşirelerin “iş Rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama mıdır?” İfadesine Verdikleri Cevaplara Göre Karşılaştırılması

Hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama mıdır?” ifadesine verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,034$; $p<0,05$).

8. SONUÇ VE ÖNERİLER

İstanbul Üniversitesi İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi yataklı birimlerinde hizmet veren hemşire ve yönetici hemşirelerin iş rotasyonu uygulamaları ile ilgili görüşlerini almak amacıyla toplam 315 hemşire ve 14 yönetici hemşire ile gerçekleştirilen çalışmada aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- Hemşirelerin yaş ortalamalarının $34,24 \pm 8,24$ olduğu, çoğunluğunu 26–35 arası hemşirelerin oluşturduğu, %96,5’inin kadın, %58,4’ü evli olduğu, %81,9’unun lisans ve lisansüstü mezunu olduğu görülmüştür.
- Hemşirelerin meslekte çalışma yılları $12,40 \pm 8,78$ olup %33’ünün 5 yıldan daha az süre meslekte çalıştığı, %35,6’sının 15 yıldan daha uzun süre hemşirelik yapmakta oldukları görülmüştür.
- Hemşirelerin araştırmanın yapıldığı hastanedeki çalışma yıllarının ortalama $10,21 \pm 8,39$ olduğu, %78,4 gibi büyük çoğunluğunun cerrahi kliniklerde çalıştığı, %87’si hemşire olarak görev yaparken, %65,8’inin gece–gündüz vardiyalı çalıştığı ve hemşirelerin %83,5’ünün çalıştığı bölümden memnun olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin %29,5’i rotasyon isterken, %70,52’sinin rotasyon istemediği görülmüştür.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin %42,9’u, yönetici hemşirelerin %85,7’si rotasyonu “insan kaynakları yönetiminde iç personel temini ve istihdam yöntemi” olarak tanımlarken her iki grubunda iş rotasyonunu en yüksek oranda bu şekilde tanımladığı görülmüştür.
- Hemşirelerin % 56,5’i rotasyonu en çok “farklı şeyler öğrenmek” amacıyla yapılması gerektiğini düşünürken, yönetici hemşireler rotasyon programlarının amacının öncelikle kişisel potansiyeli ortaya çıkartmak, kariyer planlamak ve monotonluğu olduğunu belirtmektedirler.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin %82,7’si iş rotasyonu kararı vermede en önemli unsurun iş rotasyonu yapılacak hemşirenin kendisi olduğu nu belirtmişlerdir
- Yönetici hemşireler iş rotasyonu kararını Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu, Hemşirelik Hizmetleri Müdürü ve rotasyonu yapılacak hemşirenin vermesi gerektiği düşünmektedirler (tüm ifadelere verilen cevap %92,9 ile aynıdır).

- Araştırmaya katılan hemşirelerin %89,7'si, yönetici hemşirelerin % 92,9'u rotasyon yapılmadan önce en çok öğrenmek istedikleri konunun rotasyon süresi olduğunu belirtmektedirler.
- Araştırmaya katılan hemşireler rotasyonun kendilerine ne gibi bir yararı olacağını (%72,1), rotasyonu uygulama nedenini (%79,7), rotasyon programından sonra eski görevlerine dönüp dönemeyeceklerini (%76,4), yapılan bu rotasyonun kendi kariyer planlarına katkısı olup olmayacağına (%47,8) ve rotasyona gönderilmeden önce gidecekleri görev hakkında kendilerine eğitim verilip verilmeyeceğini (%73,8) bilmek istemektedirler.
- Araştırmaya katılan hemşireler rotasyon yapmak istedikleri alan sıralamasına göre ilk sırada ameliyathane, diyaliz, fizik tedavi bölümünü rotasyon için istediği görüşünü belirtirken öncelikli olarak tercih edeceği 3 alana göre rotasyon istedikleri birimler ameliyathane, poliklinikler, fizik tedavi ve cildiye olmuştur.
- Araştırmaya katılan hemşirelere göre iş rotasyonu yapılacak hemşirelerin seçiminde en önemli öğenin kişinin kendisi olduğu görülmüştür.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin rotasyon yapılacak hemşirenin seçiminde yararlanılacak seçim kriterlerinin hangileri olması gerektiğini %85,7'si kişinin isteği olduğunu belirtirken diğer kriterleri de %53,2'si bireyin koşullarının rotasyona uygunluğu, %43,2'si eğitim ihtiyaç analizleri, %42,2'si yeni işe uyum kabiliyeti, %40,9'u kariyer hedefleri, %39,9'u performans değerlendirme sonuçları, %36,5'i yaş, %35,5'i bulunduğu pozisyondaki çalışma süresi, %33,2'si kıdem, %22,3'ü davranışlar, %12'si yeni yöneticinin isteği olduğunu belirtmektedirler.
- Araştırmaya katılan hemşirelerin çoğunlukla rotasyonun “0-3 ay olması” gerektiğini belirttikleri görülmüştür.
- Hemşirelerin %15,9'u rotasyon için belirlenmiş bir süre olmaması gerektiğini, %43,5'i rotasyonun 3 ay olması gerektiğini, %23,3'ü, rotasyonun 6 ay olması gerektiğini, %2,7'si 9 ay olması gerektiğini belirtirken %14,6'sı 12 ay ve üstü olması gerektiğini belirttikleri görülmüştür.

- Araştırmaya katılan hemşirelerin %61,1'i hemşireler için iş rotasyonunun gerekli bir uygulama olduğunu belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %85,7'i rotasyon uygulanacak hemşirenin seçiminde, hemşirenin kıdeminin, %78,6'sı hemşirenin isteğinin, bulunduğu pozisyondaki sürenin, eğitim ihtiyaç analizleri sonucunun %71,4'ü kariyer hedeflerinin, %50'si, bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasının %28,6'sı yeni yöneticinin isteğinin önemli kriterler olduğunu belirtmişlerdir.
- Araştırmaya katılan yönetici hemşirelere göre; rotasyonda olması gereken en uygun süre 6 ay olması gerektiği görülmüştür.
- Araştırmaya katılan yönetici hemşirelere göre; 6 aydan daha uzun süre rotasyon olmamalıdır.
- Araştırmaya katılan yönetici hemşirelere göre; iş rotasyonu gerekli bir uygulamadır (%92,9).
- Hemşirelerin %40,2'sine rotasyon uygulanırken, %42,1'inin rotasyon süresinin 6 aydan daha az, %20,7'sinin 7-12 ay arası, %13,2'sinin 13-24 ay arası, %24'ünün 24 aydan daha uzun süre olduğu görülmüştür.
- Rotasyon uygulanan hemşirelerin %59,5'inin çoğunlukla servisler arası iş rotasyonu olduğu ve rotasyon uygulanan hemşirelerin %59,5'inin adaptasyon sorunu yaşadığı görülmüştür.
- Rotasyon uygulanan hemşirelerin %23,1'inde iş doyumunda azalma, %26,4'ünde eğitim ve bilgisinin yeni görev yeri için yeterli olmayacağı düşüncesi, %41,1'inde iş yükünde artış olduğu görülmüştür.
- Rotasyon uygulanan hemşireler rotasyon uygulanması nedeniyle %31,4'ü rotasyonun iş yaşamını monotonluktan kurtardığını, %33,9'u iş doyumunun arttığını, %58,3'ü iş yükünün azaldığını belirtmiştir.
- Yapılan rotasyon uygulamalarında hemşirelerin %61,2'inin iş rotasyonu yapılırken kişisel özellikleri, güçlü ve gelişmeye açık yönlerinin dikkate alındığı, %78,5'inin rotasyonun neden yapıldığına dair bilgilendirildiği, %52,9'unun rotasyonun ne kadar süreceği hakkında bilgilendirildiği, %30,6'sının adaptasyon eğitimi aldığı görülmüştür.

- Rotasyon yapılan hemşirelerin %59,5'inin yapılan rotasyondan memnun kaldığı, %40,5'inin memnun kalmadığı görülmüştür.
- Rotasyon uygulanan hemşirelerin %46,3'ünün halen rotasyon uygulanan alanda çalışmaya devam ettiği, 3 yıldan daha uzun süredir rotasyon yaptıkları alanda çalışmaya devam edenlerin oranının %25'ten olduğu görülmüştür.
- Yönetici hemşirelerin yöneticilik yaptıkları kliniklerinde yılda ortalama $5,91 \pm 4,44$ hemşireye rotasyon uyguladıkları görülmüştür.
- Yönetici hemşirelerin %38,5'inin çalıştıkları klinikte 10 yıldan daha az süredir iş rotasyonu yapılırken %45,5'inin kliniğinde iş rotasyonu uygulamasına ilişkin bir prosedür olmadığı görülmüştür.
- Yönetici hemşirelerin %72,7'si ana bilim dalı içi iş rotasyonu uygularken %45,5'i servisler arası iş rotasyonu, %18,2'si klinikler arası iş rotasyonu uyguladığı görülmüştür.
- Yönetici hemşirelerden kurumlar arası ve uluslararası iş rotasyonu uygulayan olmadığı görülmüştür.
- Araştırmaya katılan yönetici hemşirelerin %72,7'si hatalı görevlendirmenin önüne geçmek, %63,6'sı iş tatminini ve kişisel gelişimi sağlamak, %54,5'i kurum içi personel ihtiyacını sağlamak, %36,4'ü yönetici yetiştirmek ve geliştirmek, %18,2'si örgütsel bağlılığı arttırmak, monotonluğu gidermek, kişisel potansiyeli ve ilgi alanlarını ortaya çıkartmak, çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek ve %9,1' i personel kariyer planlamasını sağlamak amacıyla rotasyon yaptığını belirtmişlerdir.
- Yönetici hemşirelerin rotasyon kararı alırken en çok hemşirelerin ne düşündüğüyle ilgilendikleri görülmüştür.
- Yönetici hemşirelerin %90,9'unun rotasyon yapacakları hemşireyi seçerken yeni işe uyum kabiliyetine göre seçtikleri görülmüştür.
- Yönetici hemşirelerin çalışmış oldukları kliniklerde uygulamış oldukları rotasyonlarda %72,7'si belirlenmiş bir süre olmadığını belirtirken %18,3'ünün 3 ay, %9,1'inin 6 ay olduğunu belirttiği görülmüştür.
- Yönetici hemşirelerin %81,8'i yeni teknolojik ve yasal gelişmeler sonucunda iş rotasyonu uygulamalarında bir değişiklik olmadığını belirtmişlerdir.

- Yönetici hemşireler, iş rotasyonu uygulaması sırasında karşılaştığı engellerin kaynağı olarak %72,7'si çalışan kaynaklı engeller, %27,3'ü yönetici kaynaklı engeller, %36,4'ü finansal kaynaklı engeller, %45,5'i iş rotasyonuna duyulan ön yargılar olduğunu bildirmişlerdir.
- Hemşirelerin rotasyon isteme durumu değerlendirildiğinde cinsiyete göre rotasyon isteği oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,031$; $p<0,05$).
- Erkek hemşirelerin kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme oranının kadın hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.
- Hemşirelerin yaş gruplarına, medeni durumuna, eğitim durumlarına, görevlerine, çalıştıkları bölümlere, meslek sürelerine göre rotasyon isteme durumu oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır.

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre rotasyon isteme durumuna verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,029$; $p<0,05$).

Hemşirelerin gece–gündüz vardiyalı çalışmasıyla, rotasyon uygulanmasını isteme oranı, sürekli gündüz çalışan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre rotasyon uygulanmasını isteme durumu ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,001$; $p<0,01$).

Çalıştıkları bölümden memnun olan hemşirelerin rotasyon uygulanmasını isteme oranı, çalıştıkları bölümden memnun olmayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür.

Hemşirelerin rotasyon yapılmasını istediği bölümdeki 1. Tercihine göre “size rotasyon uygulanmasını ister misiniz?” İfadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,262$; $p>0,05$).

Hemşirelerin “iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı hakkındaki görüşleri değerlendirildiğinde; cinsiyete göre rotasyon gerekliliği için verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=1,000$; $p>0,05$).

Hemşirelerin yaş gruplarına göre iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,488$; $p>0,05$).

Hemşirelerin medeni durumlarının, eğitim durumlarının, görevlerinin, çalıştıkları bölümlerin, meslek sürelerinin, çalıştıkları hastanede geçirdiği yılların iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı ifadesine verdikleri cevapların arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmadığı görülmüştür.

Çalıştıkları bölümden memnun olan hemşirelerin rotasyon uygulanmasını gerekli görmesi oranı, çalıştıkları bölümden memnun olmayan hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,249$; $p>0,05$).

Hemşirelerin yaş gruplarına göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,093$; $p>0,05$).

Hemşirelerin medeni duruma göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,157$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,333$; $p>0,05$).

Hemşirelerin görevlerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,950$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,151$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,418$; $p>0,05$).

Hemşirelerin bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine, göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” İfadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,440$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” İfadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,981$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre “bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı?” İfadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,171$; $p>0,05$).

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,006$; $p<0,01$). Erkek hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar, kadın hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin yaş gruplarına göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,305$; $p>0,05$).

Hemşirelerin medeni durumlarına göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,971$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,097$; $p>0,05$).

Fakat sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar, diğer eğitim düzeyindeki hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

Hemşirelerin görevlerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,392$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümlere göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,249$; $p>0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,518$; $p>0,05$).

Hemşirelerin bulundukları hastanedeki çalışma sürelerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,389$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalışma şekillerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,720$; $p>0,05$).

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,048$; $p<0,05$). Çalıştığı bölümden memnun olmayan hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar, çalıştığı bölümden memnun olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerde iş rotasyonu uygulanması durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,868$; $p>0,05$).

Hemşirelerin iş rotasyonu hakkında fikri alınması durumuna göre uygulanan rotasyondan memnun kalma oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). İş rotasyonu hakkında fikri alınan hemşirelerin uygulanan rotasyondan memnun kalma oranı, iş rotasyonu hakkında fikri alınmayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin yeni işe uyum eğitimi alma durumuna göre uygulanan rotasyondan memnun kalma oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). Yeni işe uyum eğitimi alan hemşirelerin uygulanan rotasyondan memnun kalma oranı, yeni işe uyum eğitimi almayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin görevlerine göre çalıştıkları bölümden memnun olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,138$; $p>0,05$).

Hemşirelerin görevlerine göre kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,013$; $p<0,05$).

Hemşirelerin kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme oranı, yönetici hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonu sürecine/uygulanmasına ilişkin kararları kim veya kimlerin alması gerektiği” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; hemşirelik hizmetleri müdürlüğü cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$).

Hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonu sürecine/uygulanmasına ilişkin kararları kim veya kimlerin alması gerektiği” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde hemşirelik hizmetleri sorumlusu cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,006$; $p<0,01$).

İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı cevabını veren yönetici hemşire ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,0479$; $p>0,05$). Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,012$; $p<0,05$). Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi cevabını veren yönetici hemşire ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,448$; $p>0,05$).

Hemşirelerin görevlerine göre iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama olup olmadığı ifadesine verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,034$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olduğunu söyleme oranı, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre “bu zamana kadar rotasyon uygulanıp uygulanmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,249$; $p>0,05$).

Hemşirelerin yaş gruplarına göre “bu zamana kadar rotasyon uygulanıp uygulanmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,093$; $p>0,05$).

Hemşirelerin medeni duruma göre “bu zamana kadar rotasyon uygulanıp uygulanmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,157$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre “bu zamana kadar rotasyon uygulanıp uygulanmadığı” ifadesine verdikleri cevapların oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,333$; $p>0,05$).

Hemşirelerin cinsiyetlerine göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,006$; $p<0,01$). Erkek hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar, kadın hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin yaş gruplarına göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,305$; $p>0,05$).

Hemşirelerin medeni durumlarına göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,971$; $p>0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorulardan aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,097$; $p>0,05$). Fakat sağlık meslek lisesi mezunu hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar, diğer eğitim düzeyindeki hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

Hemşirelerin çalıştıkları bölümden memnun olma durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,048$; $p<0,05$). Çalıştığı bölümden memnun olmayan hemşirelerin iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar, çalıştığı bölümden memnun olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerde iş rotasyonu uygulanması durumuna göre iş rotasyonu hakkındaki görüşlere ait sorularından aldıkları puanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,868$; $p>0,05$).

Hemşirelerin iş rotasyonu hakkında fikri alınması durumuna göre uygulanan rotasyondan memnun kalma oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). İş rotasyonu hakkında fikri alınan hemşirelerin

uygulanan rotasyondan memnun kalma oranı, iş rotasyonu hakkında fikri alınmayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin yeni işe uyum eğitimi alma durumuna göre uygulanan rotasyondan memnun kalma oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). Yeni işe uyum eğitimi alan hemşirelerin uygulanan rotasyondan memnun kalma oranı, yeni işe uyum eğitimi almayan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin görevlerine göre çalıştıkları bölümden memnun olma durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,138$; $p>0,05$).

Hemşirelerin görevlerine göre kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme durumları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,013$; $p<0,05$). Hemşirelerin kendilerine rotasyon uygulanmasını isteme oranı, yönetici hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonu sürecine/uygulanmasına ilişkin karar alınırken, kim veya kimler tarafından alınması gerektiği” ifadesine verdikleri cevaplar değerlendirildiğinde; hemşirelik hizmetleri müdürlüğü cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$). Hemşirelik hizmetleri sorumlusu cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,006$; $p<0,01$). İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı cevabını veren yönetici hemşire ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,0479$; $p>0,05$). Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi cevabını veren yönetici hemşirelerin oranı, hemşirelere göre istatistiksel olarak anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,012$; $p<0,05$). Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi cevabını veren yönetici hemşire ve hemşireler arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,448$; $p>0,05$).

Hemşirelerin görevlerine göre “iş rotasyonun hemşireler için gerekli bir uygulama mıdır?” ifadesine verdikleri cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,034$; $p<0,05$). Yönetici hemşirelerin iş rotasyonunun hemşireler için gerekli bir uygulama olduğunu söyleme oranı, hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir.

Hemşirelerin yaşlarına göre iş rotasyonunun yapılma amaçları ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,012$; $p<0,05$). Yaş grubu 45 üzeri olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları, 25 ve altı yaş grubu hemşireler ile 25-35 yaş arası hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,014$; $p=0,006$; $p<0,05$; $p<0,01$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre iş rotasyonunun yapılma amaçları ifadesine verdikleri “örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,003$; $p<0,01$). Eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranı, eğitim durumu SML, lisans ve yüksek lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,008$; $p=0,006$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Hemşirelerin eğitim durumuna göre iş rotasyonunun yapılma amaçları ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,048$; $p<0,05$). Eğitim durumu lisans olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranı, eğitim durumu ön lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,013$; $p<0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre iş rotasyonunun yapılma amaçları ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,034$; $p<0,05$). Meslek süresi 6-10 yıl arası olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranı, meslek süresi 11-15 yıl arasında olan hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde yüksektir ($p=0,058$; $p>0,05$). Meslek süresi 6-10 yıl arası olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel gelişimi sağlamak” cevabının oranı, meslek süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,001$; $p<0,01$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre iş rotasyonunun yapılma amaçları ifadesine verdikleri “kariyer planlamak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,018$; $p<0,05$). Hastanedeki çalışma

süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlamak” cevabının oranı, hastanedeki çalışma süresi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,020$; $p=0,011$; $p<0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre iş rotasyonunun yapılma amaçları ifadesine verdikleri “örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,033$; $p<0,05$). Hastanedeki çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “örgütsel bağlılığı arttırmak” cevabının oranı, hastanedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan hemşireler ile çalışma süresi 11-15 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,046$; $p=0,011$; $p<0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonunun yapılma amaçları ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,022$; $p<0,05$). Hastanedeki çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak” cevabının oranı, hastanedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan hemşireler ile çalışma süresi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,009$; $p=0,022$; $p=0,037$; $p<0,01$; $p<0,05$).

Hemşirelerin hastanedeki çalışma sürelerine göre “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,041$; $p<0,05$). Hastanedeki çalışma süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “iş rotasyonu hangi amaçla yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek” cevabının oranı, hastanedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az olan hemşireler ile çalışma süresi 6-10 yıl arası ve 11-15 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,046$; $p=0,025$; $p=0,043$; $p<0,05$).

Hemşirelerin yaşlarına göre rotasyon yapılamadan önce bilgilendirilmek istedikleri konular ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,002$; $p<0,01$). Yaşı 45’ten büyük olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranı,

yaşı 25 ve daha az olan hemşireler ile yaşı 35-45 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,024$; $p=0,001$; $p<0,05$; $p<0,01$). Yaşı 35-35 yıl arası olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyonun nedeni” cevabının oranı, yaşı 25-35 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde yüksektir ($p=0,023$; $p<0,05$).

Hemşirelerin yaşlarına göre rotasyon yapılamadan önce bilgilendirilmek istedikleri konular ifadesine verdikleri “rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmazken ($p=0,061$; $p>0,05$); Yaşı 45’ten büyük hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu” cevabının oranı, yaşı 25-35 arası ve yaşı 35-45 arası olan hemşirelere göre dikkat çekici düzeyde düşüktür.

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmamıştır ($p=0,829$; $p>0,05$).

Hemşirelerin yaşlarına göre “rotasyon yapılamadan önce bilgilendirilmek istedikleri konular ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,019$; $p<0,05$). Yaşı 45 üzeri olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından Önce Eğitim Uygulamaları Konusu” cevabının oranı, yaşı 25 ve altı olan hemşirelere, yaşı 25-35 yıl arası ve yaşı 35-45 yıl arası olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,025$; $p=0,010$; $p=0,011$; $p<0,05$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rotasyon yapılamadan önce bilgilendirilmek istedikleri konular ifadesine verdikleri “rotasyonun yararı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,002$; $p<0,01$). Eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin rotasyon yapılamadan önce bilgilendirilmek istedikleri konular ifadesine verdikleri “rotasyonun yararı” cevabının oranı, eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,001$; $p=0,001$; $p<0,01$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre rotasyon yapılamadan önce bilgilendirilmek istedikleri konular ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı”

cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,002$; $p<0,01$). Eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranı, eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,001$; $p=0,005$; $p<0,01$).

Hemşirelerin eğitim durumlarına göre “rotasyon yapılamadan önce bilgilendirilmek istedikleri konular ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,048$; $p<0,05$). Eğitim durumu ön lisans olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu” cevabının oranı, eğitim durumu lisans ve yüksek lisans olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,001$; $p=0,006$; $p<0,01$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre, rotasyon yapılamadan önce bilgilendirilmek istediği konular ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak ileri düzeyde anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,004$; $p<0,01$). Meslek süresi 6-10 yıl arası olan hemşirelerin “rotasyon yapılamadan önce hangi konularda bilgilendirme yapılmalıdır?” ifadesine verdikleri “kariyer planlama yardımı” cevabının oranı, meslek süresi 5 yıl ve daha az olan hemşireler ile 11-15 yıl arası ve 15 yıldan fazla olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,001$; $p=0,015$; $p=0,026$; $p<0,01$; $p<0,05$).

Hemşirelerin meslek sürelerine göre rotasyonun nasıl etkilediği durumu ifadesine verdikleri “iş doyumum azaldı” cevabının oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık saptanmıştır ($p=0,041$; $p<0,05$). Meslek süresi 15 yıldan fazla olan hemşirelerin “rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?” ifadesine verdikleri “iş doyumum azaldı” cevabının oranı, meslek süresi 5 yıl ve daha az olan hemşirelere göre anlamlı düzeyde düşüktür ($p=0,013$; $p<0,05$).

Araştırmada elde edilen sonuçlar doğrultusunda belirtilen önerilerde bulunulmuştur.

- Çalışmada hemşirelerin %82,2' si çalıştığı bölümden memnunken %17,8' i memnun değildir. Memnun olmayan %17,8' lik kısmın neden memnun olmadığı detaylı olarak araştırılmalıdır.
- Çalışmada rotasyon isteği yüksek olan erkek hemşirelerin kurumda daha çok olması için düzenlemeler yapılmalıdır. Hemşirelerin rotasyon istememe nedenleri hakkında daha geniş çaplı çalışmalar yapılarak hastanelerde çalışma şartlarında iyileştirilmeler yapılmalıdır.
- Hemşirelerin meslekten erken yaşta ayrılmalarını engellemeye yönelik politikalar belirlenmelidir.
- İş rotasyonunun çalışana ve kuruma yönelik yararları hem kurum yöneticilerine hem de çalışanlara anlatılmalıdır.
- Özel kurum ve kuruluşlarda, özellikle yabancı şirketlerde iş rotasyonu uygulamaları oldukça çok iken kamu hastanelerinde başarılı bir şekilde yapılamamasının nedenleri araştırılmalıdır.
- Personel istihdamının yetersiz olduğu hastanelerde ve diğer kurumlarda rotasyon programlarının başarılı olması beklenemez. Bu nedenle rotasyon programlarında hem hemşirenin hem de hastanelerin olumsuz yönde etkilenmemesi için çalışanın rotasyon yaptığı durumlarda yedek personelin bulunması sağlanmalıdır.
- Hastanelerin özellikle teknik bilgi, beceri ve uzmanlaşma gerektiren alanlarında en ucuz ve etkin iş başı eğitim metodu olan iş rotasyonundan daha çok faydalanılmalıdır.
- İş rotasyonu ile ilgili kararların alınmasında hemşirenin katılımı da sağlanmalıdır. Çalışmada yönetici hemşirelerin hemşirelere göre iş rotasyonuna yönelik görüşlerden aldıkları puanların ortalamaları daha düşüktür. Bu da rotasyon programlarının hastanelerde başarıya ulaşması için öncelikle yönetici hemşirelerin bilgilendirilmesi sağlanmalıdır.
- Rotasyon programlarının başarılı olması için planlamaların çok detaylı yapılması gerekmektedir. Öncelikle rotasyonun amacı, ne kadar süreceği, yararının olup olmayacağı tüm çalışanlara anlatılmalıdır.

- Rotasyon yapılacak hemşirelere rotasyon öncesi gerekli eğitim verilerek yetersizlik ve adaptasyon sorunu yaşanmaları engellenmelidir.
- Rotasyon süresinin işin özelliklerine uygun olarak hazırlanması ve çalışan o işte uzmanlaşmaya kadar sürekliliği sağlanmalıdır.
- Tüm çalışanlar yöneticilerin adil karar aldıklarına ikna olmalıdır. Rotasyon yapılacak hemşirenin seçiminde yararlanılan kriterler şeffaf ve herkes tarafından bilinmelidir.
- İş rotasyonları bir prosedür dahilinde olmalıdır.
- Yapılan rotasyon programlarının etkinliği değerlendirilmeli, rotasyon bitiminde hemşirelerden geri bildirim alınmalıdır.

9. KAYNAKÇA

Altun N. (2008). Yataklı Tedavi Kurumlarında Çalışan Hemşirelerin İş Zenginleştirme Faaliyetlerinin Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Danışman: Prof. Dr. Nefise Bahçecik

Arslan Ş. (2006). Öğrenen Organizasyonlar. <http://www.insankaynaklari.com>, Erişim Tarihi: 07.10.2006

Aydoğan E. (2006). Kalite ve Güvenilirlik, Ayben Eğitim Danışmanlık, Ankara, 70.

Adal T, ve ark. (2000). İnsan Kaynakları Yönetimi. 2.Baskı, Dönence Yayınları, İstanbul, 69-71

Ay F. (2005). İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Rotasyonu Modelleri. İTÜ Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 37-62, Danışman: Yard. Doç Dr. N.Akan).

Ay A, Karakaya A. (2007). Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırm. CÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 31(1), 55-56.

Altun N, Bahçecik N. (2008). Yataklı Sağlık ve Hastane idaresi kongresi Kitapçığı, Antalya.

Bingöl D. (2003). İnsan Kaynakları Yönetimi. 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 91-97.

Bingöl D. (2010). İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 105-121.

Butleovic P. (2007). On the Job Rotation Problem. Discrete Optimization; 4, 163-174.

Chien S, Chen HM. (2012). The Study of Nurses Well-Being After Job Rotation. (Abstract). The 20 th International Conference On Health Promoting Hospitals and Health Services (HPH), Taiwan. [http:// www. hphconferences Org/Taipei2012/ Scope-Purpose/Scope Purpose.html](http://www.hphconferences.org/Taipei2012/Scope-Purpose/ScopePurpose.html). Erişim Tarihi: 03.08.2012.

Campion et all. (1994) Career-Related Antecedents and Outcomes of Job Rotation. Academy of Management Journal, 37(6) s: 1518- 1542

Çoşgel M, Miceli T. (1999). Job Rotation Cost, Benefits and Stylized Facts. Journal of Institutional and Theoretical Economics, 302-304.

Delpasant M, Raessi P, Begdeli F, Sahahabi M. (2010). The İmpact of Job Rotation on Nurses' Burnout in Ayatollah Kashani Hospital, Tehran: A Case Study. Downloaded from <http://journals.tums>. Erişim Tarihi: 01.01.2013

Davis K., Jorgensen M. (2005) Pros and Cons of Job Rotation as a Means of Reducing Injury Costs Journal of Occupational and Environmental Hygiene, 2 (1) : 1-3

Dan M. Job rotation system.[http://www.danmacleod.com/articles /job rotation.html](http://www.danmacleod.com/articles/jobrotation.html). Erişim Tarihi : 11.09.2013.

Dişçi R. (2012). Temel ve Klinik Biyoistatistik. İstanbul Tıp Kitabevi, İstanbul, 29-47.

Eğitim Parametreleri. <http://www.insankaynaklari.com>, Erişim Tarihi:18.09.2013.

Eroğlu U. (2005). İşletmelerde Eğitim Faaliyetlerinin Etkinliğinin Ölçülmesi ve Bir Uygulama, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi, Bursa.

Eriksson T, Ortega J. (2001). “The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories”, Industrial and Labor Relations Review, 59 (4), 653-666.

Fındıkçı İ. (2009). İnsan Kaynakları Yönetimi. 7. Basım, Alfa Yayınları, İstanbul, 239.

Güleç D. (2009). Rotasyon ile Çalışan Hemşirelerde İş Doyumunun Belirlenmesi. Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Danışman: Prof. Dr. Necmiye Sabuncu.

Handel M, Levine D. (2004). Editors' Introduction: The Effects of New Work Practices on Workers, *Industrial Relations*, 43(1): 1-43.

Ho W, Chang S. **et al.** (2009) Effect of Job Rotation and Role Stress Among Nurses Job Satisfaction and Organizatinol Commitment. BMC Health Services Research, 9 Elektronik Dergi <http://www.biomedcentral.com/1472>.Erişim tarihi:05.09.2012

Huang H. (1999). Job Rotation from the Employees. Point of View. Research and Practice in Human Resaurce Management, 7:75.

HR Focus, "Retention: Energize & Enhance Employee Value With Job Rotation", *HR*

Focus: The Hands-On Tool For Human Resources Professionals, Jan 2008, pp. 6-7, 10.

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

Humber T. (2003). Rotating into Leadership, Canadian HR Reporter, 19(1), 9-11.

İş Rotasyonu, Başarılı İş Rotasyonunun Anahtarı. <http://Translategoogle.About.Com> İnsan Kaynakları. Erişim Tarihi: 05.05.2012.

José M et al. (2002). How Do Young People Cope With Job Flexibility?: Demographic and Psychological Antecedents of The Resistance to Accept A Job

With Non-Preferred Flexibility Features *Applied Psychology* , 51: 43–66
[Http://Onlinelibrary.Wiley.Com/Doi/10.1111/1464-](http://Onlinelibrary.Wiley.Com/Doi/10.1111/1464-),Erişim tarihi: 21/11/2013

Järvi, Maija- Uusitalo, Tarja. (2004). Job Rotation in Nursing: a Study of Job Rotation Among Nursing Personnel from the Literature and Via a Questionnaire *Journal of Nursing Management*, 12, 337-347.

Jans N. (2004). Career Development, Job Rotation and Professional Performance, *Armed Forces and Society*, 30(2), 255-277.

Judy O. (2006). Job Rotation Give a Future Leaders The Depth They Need. *Canadian HR Reporter*, 19(2), 17.

Kerman ST. (2004). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları: Rotasyon Gerekli mi? Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Danışman: Doç. Dr. Recep Varçın.

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

Keser A. (2006). Çalışan Motivasyonu ve Çalışan Tatmini. 1. Baskı, Bursa: Alfa Yayınevi, 1-9.

Kılıç E. (2008). İş Tatmini ve İş Rotasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine İlişkin Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Danışman: Prof. Dr. Binali Doğan.

Kirkpatrick D. (1996). Great Ideas Revisited: Techniques for Evaluating Training Programs: Revisiting Kirkpatrick's Four-Level Model, *Training and Development*. 50(16), 55.

Karadağ G, Sertbaş G, Coşkun İG, Taşdemir HS, Özdemir N. (2002). Hemşirelerin İş Doyumu ve Tükenmişlik Düzeyleri ile Bunları Etkileyen Bazı Değişkenlerin İncelenmesi. Hemşirelik Forumu Dergisi, 6 Aralık 2009.

Morris J. (1956). A job Rotation. The Journal of Business, 29 (4): 268.

Ortega J. (2001). Job Rotation as a Learning Mechanism. *Management Science*, 47(10): 1361-1370.

Özkalp E. (2007). Örgütlerde işin çalışanlar için anlamı ve iş dizaynı, TISK Akademi Dergisi, cilt : 2, 116-117. [http:// www.kamuis.org/tr](http://www.kamuis.org/tr). Erişim tarihi: 03.05.2014 HR Focus ,energize and enhance employee value with job rotation(2008)

Öztürk H, Bahçecik N. (2005). Bir motivasyon yöntemi: İş Zenginleştirme ve Hemşirelik Yaklaşımlarında Kullanımı. Hastane Yönetimi Dergisi, 24-30.

Ölçer F. (2005). Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25 :1-26.

Özocak K. (2001). Differences of Job Satisfaction Level Amog Rotators and Non-Rotators, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 63-65, Danışman : Prof.Dr. M.Köktürk.

Richardson A at all. (2003). Critical Care Staff Rotation :Outcomes Of A Survey And Pilot Study, Nursing İn Critical Care, Journal Compilation, British Assaciation Of Criical Care Nurses, 8, 2.

Şermet CM. (2004). İnsan Kaynaklarında İş Rotasyonu Tekniği ve Bir Uygulama. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bursa, Danışman: Prof. .

Sabuncuoğlu Z. (2006). Uygulamalı İnsan Kaynakları Yönetimi. 3. Baskı. Alfa Basım, B ursa,151.

- Sullivan J. (1998). Developing word class job rotation to improve retention.
- Seçkiner S., Kurt M. (2007). A Simulated annealing approach to the solution of job rotation scheduling problems. *Applied Mathematics and Computation*, 188: 31-45.
- Sabuncuoğlu Z. (1997). *Personel Yönetimi. Politika ve Yönetmelikler*. 8. Baskı, Furkan Ofset, Bursa, 48.
- Sabuncuoğlu Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Tarja U, Maija J. (2004). Job Rotation in Nursing: A Study of Job Rotation Among Nursing Personnel from the Literature and Via A Questionnaire. *Journal of Nursing Management*, 12: 337-347.
- Teri Ellis, "Implementing Job Rotation", **Occupational Health & Safety**, 82.
- Türkoğlu F. Motivasyon ve Sınırları. *Ekonomik Forum*, 73-75.
- Türk Dil Kurumu. *Güncel Türkçe Sözlük*, <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: 21.11.2012
- Uyargil C ve ark. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul, Beta Yayınları, 47-72.
- Uyargil C, Özçelik OD, Gönen C. (2001). Uluslararası Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Araştırması 1999-2000 Türkiye Raporu, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yayını, 40.
- Uyargil C. (1997). İş analizi ve İş dizaynı. *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 47.
- Ülgen H., Mirze K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 5. Baskı, Beta Basım, İstanbul, 292-293.
- Wilbur LP.** (1993). The Value of on the Job Rotation, *Supervisory Management*, 38 (11), 6.

Vara Ş. (1999). Yoğun Bakım Hemşirelerinde İş Doyumu ve Genel Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Psikiyatri Hemşireliği Yüksek Lisans Tezi, İzmir, Danışman :Yard. Doç. Dr. O. Çam).

Zeyyat Sabuncuoğlu, <http://acikarsiv.ankara.edu.tr/browser>, Erişim Tarihi: 20.07.2012.

Şirket içi hareketlilik. Capital online dergi. www.capital.com.tr/Sirket-Ici-Hareketle-Kariyer-Yonetimi, Erişim Tarihi:18.09.2012

Sayın Meslektaşım,

Bu çalışma hemşirelerde iş rotasyonu uygulamalarını ve hemşirelerin iş rotasyonu uygulamalarına yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla planlanmıştır. Ülkemizde ve özellikle hemşirelik alanında ayrıntılı olarak az irdelenen bir konu olması itibari ile iş rotasyonunun hemşirelik hizmetleri yönetiminde, kullanım amaçları, kullanım şekli ve çıktıları bakımından incelenmesi açısından oldukça önem taşımaktadır.

Değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Nurdane GÜDER

Haliç Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

EK:1

A FORMU

I.TANITICI BİLGİ FORMU

1-Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

2-Yaşınız:.....yıl

3-Medeni Durum: () Evli () Bekar

4-Eğitim Durumunuz:()SML () Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()
Doktora

5-Çalıştığınız bölüm:

6-Göreviniz: () Hemşire () Sorumlu Hemşire

7-Meslekte çalışma yılınız:.....yıl

8-Bu hastanede çalışma yılınız :ay/yıl

9-Çalışma şekliniz: () Gece-gündüz vardiya () Sürekli Gündüz

10-Çalıştığınız bölümden memnun musunuz? () Evet () Hayır

11- Size rotasyon uygulanmasını istermisiniz? () Evet () Hayır

II.İŞ ROTASYONU HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER

1-Sizce iş rotasyonu nedir?(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

()Kariyer geliştirme faaliyetlerinden biridir.

()En iyi işbaşı eğitim tekniğidir.

- ☐ Kurumda kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yoludur.
- ☐ İş dizaynı tekniğidir.
- ☐ İş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biridir.
- ☐ İnsan kaynakları yönetiminde iç personel temin ve istihdam yöntemidir.
- ☐ Motivasyonu arttırmanın yoludur.
- ☐ İşletme verimliliğini arttıran yöntemlerden biridir.

2-İş rotasyonu sürecine/uygulamasına ilişkin kararlar alınırken, kim veya kimler tarafından alınmalıdır? *?(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)*

- ☐ Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü
- ☐ Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu
- ☐ İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı
- ☐ Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi
- ☐ Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi

3-İş rotasyonu uygulamaları hangi amaçlarla yapılmalıdır? *(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)*

- ☐ Farklı şeyler öğrenmek
- ☐ Birçok işi kendine bağlamak
- ☐ Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek
- ☐ Kariyer planlamak.
- ☐ Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek
- ☐ Örgütsel bağlılığı arttırmak
- ☐ Monotonluğu gidermek
- ☐ Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak
- ☐ Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek
- ☐ Motivasyonu arttırmak
- ☐ İş tatminini arttırmak
- ☐ Kişisel gelişimi sağlamak

4-Rotasyon yapılmadan önce hangi konularda bilgilendirilmek istersiniz?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Rotasyonun ne kadar süreceği
- ☐ Bana yararının ne olacağı
- ☐ Neden rotasyon uygulandığı
- ☐ Rotasyon yapıldıktan sonra eski görevime dönüp dönemeyeceğim
- ☐ Kariyer planlamama da yardımcı olacak mı?
- ☐ Rotasyon programından önce yeni görev yerimle ilgili olarak eğitim verilecek mi?

5-Hangi alanlarda rotasyon uygulanmasını istersiniz?En çok istediğiniz 3 birimi yazınız.

.....

.....

.....

6-Farklı bölümlerde iş rotasyonu uygulanacak hemşirelerin belirlenmesinde aşağıdaki karar kriterlerinin hangilerinden yararlanılmalıdır?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Performans değerlendirme sonuçlarından
- ☐ Eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından
- ☐ Bulunduğu pozisyondaki çalışma süresinden
- ☐ Kıdeminden
- ☐ Kişinin isteğinden
- ☐ Yaşından
- ☐ Yeni yöneticisinin isteğinden
- ☐ Davranışlarından
- ☐ Kariyer hedeflerinden
- ☐ Bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasından
- ☐ Yeni işe adaptasyon kabiliyetinden

7- Sizce belirlenmiş olan iş rotasyon süreleri ne kadar olmalıdır?

- ☐ Belirlenmiş bir süre olmamalıdır.

- () 3 ay
 () 6 ay
 () 9 ay
 () 12 ay
 () 12 ay ve üstü

8-İş rotasyonu hemşireler için gerekli bir uygulama mıdır? () Evet () Hayır

Aşağıda yer alan ifadelerle ilişkin görüşlerinizi ilgili alana (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
9- İş rotasyonu uygulaması, beceri ve yetenekleri artırır.					
10-İş rotasyonu uygulamaları başkalarını eğitme becerisi kazandırır.					
11-İş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar.					
12-İş rotasyonu kariyer planlamaya yardımcı olur.					
13-İş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır.					
14-İş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.					
15-İş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar.					
16-İş rotasyonu iş tatminini artırır.					
17-İş rotasyonu uygulamaları planlama					

becerilerini geliştirir.					
18-İş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.					
19-İş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir.					
20-İş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.					
21-İş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.					
22-İş rotasyonu kişisel performansı artırır.					
23-İş rotasyonu başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur.					
24-İş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.					

25-Bu zamana kadar size rotasyon uygulandı mı? () Evet () Hayır

Cevabınız evet ise lütfen devam ediniz. Cevabınız hayır İse anket

tamamlanmıştır . Teşekkür ederiz .

II-AŞAĞIDAKİ BÖLÜMÜ SİZE ROTASYON UYGULANDIYSA DOLDURUNUZ.

1-Size iş rotasyonu türlerinin hangisi uygulandı?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Servisler arası iş rotasyonu
- ☐ Bilim Dalı içi iş rotasyonu
- ☐ Klinik ya da klinikler arası iş rotasyonu
- ☐ Farklı kurumlar arası iş rotasyonu
- ☐ Uluslararası iş rotasyonu

2-Rotasyonun sizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Adaptasyon sorunu yasadım
- ☐ Monotonluktan kurtardı
- ☐ İş doyumum arttı
- ☐ İş doyumum azaldı
- ☐ Eğitimimin ve becerilerimin yeni yeni görev yerime yeterli olmayacağından korktum
- ☐ İş yüküm arttı
- ☐ İş yüküm azaldı

3-İş rotasyonu uygulamalarında (.)Evet ()Hayır
kişisel özelliklerim güçlü ve gelişmeye
açık yönlerim dikkate alındı.

()Evet ()Hayır

4-Rotasyonun neden yapıldığına dair
bilgilendirildim.

5-Rotasyonun ne kadar süreceğine (.)Evet ()Hayır
dair bilgilendirildim.

6-İş rotasyonuna karar verildikten sonra, yeni işime uyum sağlamam için gerekli durumlarda eğitime tabi tutuldum. ()Evet ()Hayır

7-İş rotasyonu uygulaması ile ilgili kararlarda fikirlerim alındı . ()Evet ()Hayır

8-İş rotasyonu uygulamalarından sonra sürece ilişkin yöneticimle birlikte değerlendirme yapıldı. ()Evet ()Hayır

9-size uygulanan iş rotasyonu süresini yazınız.(ay/yıl)

.....

10- Rotasyon uygulanan birim/serviste çalışmaya devam ediyor musunuz?

() Evet ()Hayır

11-Size uygulanan rotasyondan memnun kaldınız mı?

() Evet ()Hayır

Çalışmaya verdiğiniz yanıtlar için teşekkür ederim.

Sayın Yönetici Hemşire,

Bu çalışma hemşirelerde iş rotasyonu uygulamalarını ve hemşirelerin iş rotasyonu uygulamalarına yönelik görüşlerini belirlemek amacıyla planlanmıştır.Ülkemizde ve özellikle hemşirelik alanında ayrıntılı olarak az irdelenen bir konu olması itibari ile, iş rotasyonunun hemşirelik hizmetleri yönetiminde, kullanım amaçları, kullanım şekli ve çıktıları bakımından incelenmesi açısından oldukça önem taşımaktadır.

Değerli katkılarınızdan dolayı çok teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Nurdane GÜDER

Haliç Üniversitesi Yüksek Lisans Öğrencisi

EK:2

B FORMU

I.TANITICI BİLGİ FORMU

1-Yaşınız:.....yıl

2-Medeni durumunuz: () Evli () Bekar

3-Eğitim durumunuz:()SML () Ön Lisans ()Lisans ()Yüksek Lisans ()Doktora

4-Çalıştığınız bölüm:

5-Meslekte çalışma yılınız:.....ay./yıl

6-Bu hastanede çalışma yılınız :ay/yıl

7-Yönetici olarak çalışma yılınız: ay/yıl

8-Çalıştığınız bölümden memnun musunuz? () Evet () Hayır

9-Size rotasyon uygulanmasını ister misiniz? () Evet () Hayır

II.İŞ ROTASYONU HAKKINDAKİ GÖRÜŞLER

1-Sizce iş rotasyonu nedir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

()Kariyer geliştirme faaliyetlerinden biridir.

()En iyi işbaşı eğitim tekniğidir.

()Kurumda kişiler arası ilişkileri geliştirmenin yoludur.

()İş dizaynı tekniğidir.

()İş memnuniyetini sağlayan faktörlerden biridir.

- () İnsan kaynakları yönetiminde, iç personel temini ve personel planlamada etkin bir yoldur.
- () Motivasyonu arttırmanın yoludur.
- () İşletme verimliliğini arttıran yöntemlerden biridir.

2-İş rotasyonu sürecine/uygulamasına ilişkin kararlar alınırken, kim veya kimler tarafından alınmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü
- () Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu
- () İş rotasyonu yapılacak hemşirenin katılımı
- () Yeni düşünülen pozisyonun sorumlu hemşiresi
- () Çalışanın rotasyon uygulanmadan önce (şu andaki) çalıştığı bölümün sorumlu hemşiresi

3-İş rotasyonu uygulamaları hangi amaçlarla yapılmalıdır? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- () Farklı şeyler öğrenmek
- () Bir çok işi kendine bağlamak
- () Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek
- () Kariyer planlamak
- () Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek
- () Örgütsel bağlılığı arttırmak
- () Monotonluğu gidermek
- () Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak
- () Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek
- () Motivasyon arttırmak
- () İş tatminini arttırmak
- () Kişisel gelişimi sağlamak

4-Rotasyon yapılmadan önce hangi konularda bilgilendirilme yapılmalıdır?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Rotasyonun süresi
- ☐ rotasyonun yararı
- ☐ rotasyon un nedeni
- ☐ Rotasyondan sonra eski göreve dönme durumu
- ☐ Kariyer planlamama yardımı
- ☐ Rotasyon programından önce eğitim uygulamaları konusu

5-Farklı bölümlerde iş rotasyonu uygulanacak hemşirelerin belirlenmesinde aşağıdaki karar kriterlerinin hangilerinden yararlanılmalıdır?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Performans değerlendirme sonuçlarından
- ☐ Eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından
- ☐ Bulunduğu pozisyondaki çalışma süresinden
- ☐ Kıdeminden
- ☐ Kişinin isteğinden
- ☐ Yaşından
- ☐ Yeni yöneticisinin isteğinden
- ☐ Davranışlarından
- ☐ Kariyer hedeflerinden
- ☐ Bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasından
- ☐ Yeni işe adaptasyon kabiliyetinden

6- Sizce olan iş rotasyonu süreleri ne kadar olmalıdır?

- ☐ Belirlenmiş bir süre olmamalıdır.
- ☐ 3 ay
- ☐ 6 ay
- ☐ 9 ay
- ☐ 12 ay
- ☐ 12 ay ve üstü

7-İş rotasyonu hemşireler için gerekli bir uygulama mıdır? () Evet () Hayır

Aşağıda yer alan ifadelere ilişkin görüşlerinizi ilgili alana (X) işareti koyarak belirtiniz.

	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
8-İş rotasyonu uygulaması, beceri ve yetenekleri artırır.					
9-İş rotasyonu uygulamaları başkalarını eğitme becerisi kazandırır.					
10-İş rotasyonu uygulamaları kişiyi iş süreçleri ile ilgili daha çok bilgi sahibi yapar.					
11-İş rotasyonu kariyer planlamama yardımcı olur.					
12-İş rotasyonu uygulaması iş stresini azaltır.					
13-İş rotasyonu, liderlik becerilerini geliştirmeye yardımcı olur.					
14-İş rotasyonu çalıştığımız iş yerini daha çok benimsememizi sağlar.					
15-İş rotasyonu iş tatminini artırır.					
16-İş rotasyonu uygulamaları planlama becerilerini geliştirir.					
17-İş rotasyonu iş yaşamını hareketlendirir.					
18-İş rotasyonu aynı işi yapmaktan dolayı duyulan sıkıntıyı giderir.					

19-İş rotasyonu karar alma becerilerini artırır.					
20-İş rotasyonu hemşirenin motivasyonunu artırır.					
21- İş rotasyonu daha çok insan tanımayı ve daha kolay iletişim kurmayı sağlar.					
22-İş rotasyonu, başkalarının iş davranışlarını anlamaya ve empati kurmaya yardımcı olur.					
23-İş rotasyonu personel istihdamında kolaylık sağlar.					

III-ASAĞIDAKİ BÖLÜM ROTASYON UYGULAYAN YÖNETİCİ HEMŞİRELER TARAFINDAN DOLDURULACAKTIR.

1-Kliniğinizde iş rotasyonu uygulamaları ne zamandan beri yapılmaktadır?

.....(yıl/gün/ay)

2-Kliniğinizde iş rotasyonu uygulamaları için oluşturulmuş bir prosedür var mıdır?

() evet

() hayır

3-Hemşirelerinize iş rotasyonu türlerinin hangilerini uygulamaktasınız?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

() Servisler arası iş rotasyonu

() Anabilim Dalı içi iş rotasyonu

- ☐ () Klinik ya da klinikler arası iş rotasyonu
- ☐ () Farklı kurumlar arası iş rotasyonu
- ☐ () Uluslararası iş rotasyonu

4- İş rotasyonunu hangi grupların üzerinde uygulamaktasınız?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ () 0-1 yıl aynı işi yapan hemşireler
- ☐ () 1-5 yıl aynı işi yapan hemşireler
- ☐ () 5 yıl ve üzeri aynı işi yapan hemşireler
- ☐ () Sorumlu hemşireler

5-İş rotasyonu uygulamanızda bir yılda ortalama yaklaşık kaç hemşire rotasyona tabi tutulmaktadır?

- ☐ () Ortalamakişi rotasyona tabi tutulmaktadır.
- ☐ () Bu tür istatistiki veriler tutulmamaktadır.

6-Rotasyon yapma nedenleriniz nelerdir? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ () Personelin kariyer planlamasını sağlamak
- ☐ () Yönetici yetiştirmek ve geliştirmek
- ☐ () Örgütsel bağlılığı arttırmak
- ☐ () Monotonluğu gidermek
- ☐ () Kişisel potansiyeli, ilgi alanlarını ortaya çıkarmak
- ☐ () Çalışanların sosyal iletişim alanlarını genişletmek
- ☐ () Hatalı görevlendirmenin önüne geçmek
- ☐ () Motivasyonu arttırmak
- ☐ () İş tatminini arttırmak
- ☐ () Kişisel gelişimi sağlamak
- ☐ () Kurum içi personel ihtiyacını sağlamak

7-İş rotasyonu sürecine/uygulamasına ilişkin kararlar alınırken, kim veya kimler tarafından etkilenilmektesiniz?(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ () Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğünden

- ☐ Hemşirenin kendisinden
- ☐ Yeni düşünülen pozisyonun yöneticisinden
- ☐ Çalışanın rotasyona tabi tutulmadan önce bulunduğu (şu andaki) çalıştığı yerin Sorumlu hemşiresinden

8-Farklı bölümlerde iş rotasyonu yapacağınız çalışanların belirlenmesinde aşağıdaki karar kriterlerinin hangilerinden yararlanıyorsunuz? (Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz.)

- ☐ Performans değerlendirme sonuçlarından
- ☐ Eğitim ihtiyaç analizi sonuçlarından
- ☐ Bulunduğu pozisyondaki çalışma süresinden
- ☐ Kıdeminden
- ☐ Kişinin isteğinden
- ☐ Yaşından
- ☐ Yeni yöneticisinin isteğinden
- ☐ Davranışlarından
- ☐ Kariyer hedeflerinden
- ☐ Bireyin koşullarının iş rotasyonuna uygun olmasından
- ☐ Yeni işe adaptasyon kabiliyetinden

9-Anabilim Dalınızda belirlenmiş olan iş rotasyon süreleri ne kadardır?

- ☐ Belirlenmiş bir süre olmamalıdır.
- ☐ 3 ay
- ☐ 6 ay
- ☐ 9 ay
- ☐ 12 ay
- ☐ 12 ay ve üstü

10-Yeni teknolojik ve yasal gelişmeler sonucunda iş rotasyonu uygulamalarınızda bir değişiklik oldu mu?

- ☐ İş rotasyonu programlarının sayısı arttı.
- ☐ İş rotasyonu programlarının sayısı azaldı.

☐ Herhangi bir değişiklik yaşanmadı.

11-İş rotasyonu uygulamaları sırasında karşılaştığınız engeller hangisi/hangileridir?

(Birden fazla seçenek işaretleyebilirsiniz)

- ☐ Çalışan kaynaklı engeller
- ☐ Yönetici kaynaklı engeller
- ☐ Finansal kaynaklı engeller
- ☐ İş rotasyonuna karşı duyulan önyargılardan kaynaklanan engeller
- ☐ Uygulamada herhangi bir engelle karşılaşmamaktadır.

12- İş rotasyonu uygulamalarından sonra sürece ilişkin çalışanla birlikte değerlendirme yapar geri bildirim alırmısınız?

- ☐ Evet ☐ Hayır

13-İş rotasyonu ile ilgili diğer önerileriniz nelerdir.Açıklayınız.

Katkılarınız için çok teşekkür ederim.



T.C.
İstanbul Tıp Fakültesi Hastanesi Başhekimliği
Hemşirelik Hizmetleri Müdürlüğü



Sayı: 80994572/01-HHM- 2090
Konu: Hem. Nurdane GÜDER hk.

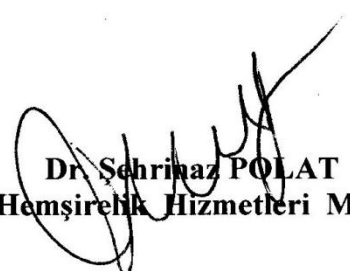
22.05.2013

**İÇ HASTALIKLARI ANABİLİM DALI HEMŞİRELİK HİZMETLERİ
SORUMLULUĞUNA,**

İlgi: 21/05/2013 tarih, 2052 sayılı yazı.

Anabilim Dalınız Hemşirelik Hizmetleri Sorumlu Yardımcısı Nurdane GÜDER'in, "Hemşirelerin İş Rotasyonuna Yönelik Görüşleri: Bir Üniversite Hastanesi Örneği" konulu anket çalışmasını uygulaması mesai saatlerini aksatmamak ve anket sonuçlarının tarafımıza da bildirilmesi koşuluyla uygun görülmüştür.

Bilgilerinize rica olunur.


Dr. Şehrinaz POLAT
Hemşirelik Hizmetleri Müdürü



T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
GİRİŞİMSSEL OLMAYAN KLİNİK ARAŞTIRMALAR ETİK KURULU

SAYI : 22
KONU:

26/06/2013

Sayın; Doç.Dr.Nefise BAHÇECİK

Haliç Üniversitesi Etik Değerlendirme Kurulunca yapmış olduğunuz başvuru incelenmiş olup, danışmanı olduğunuz Nurdane GÜDER'in "*Hemşirelerin İş Rotasyonuna Yönelik Görüşleri : Bir Üniversite Hastanesi Örneği*" isimli araştırması kurulumuzun 18.06.2013 tarihli toplantısında etik yönden uygun olduğuna karar verilmiştir. Bilgilerinize arz ederim.


Prof.Dr.Önder ÖZKAZANÇ
Etik Kurul Başkanı

Ek

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı: Nurdane Güder

Doğum Yeri ve Tarihi: Çanakkale/18.09.1974

Medeni Hali: Bekar

Yabancı Dil: İngilizce

E-posta Adresi: nurdanegdr@hotmail.com

Telefon: (506) 500 22 69

Eğitim ve Akademik Durumu

Mezun olduğu Kurumun Adı	Mezuniyet Yılı
Lise: Çanakkale Lisesi	1991
Lisans: Florence Nigtingale Hemşirelik Yüksek Okulu	1995
Yüksek Lisans: Haliç Üniversitesi Hemşirelikte Yönetim	

İş Tecrübesi

Görev	Süre (Yıl-Yıl)
Kardiyoloji Yoğun Bakım	1995-1995
Yoğun Kemoterapi Ünitesi	1995-2000
Özel Dahiliye Servisi Sorumlu Hemşireliği	2000-2010
İç Hastalıkları AD Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu Yard.	2010-

Meslek Dernek/ Kurum Üyeliği

HOKİT (Hematoloji-Onkoloji ve Kemik İliği Hemşireleri Derneği). Kurucu Üye
Türk Hemşireler Derneği
Çapa Hemşireleri Geliştirme ve Yardımlaşma Derneği
Diyabet Hemşireleri Derneği

Bildiriler/Yayınlar

1-The Main Complications Central Venous Access Systems. A Study of 89 Patients. 25th Annual Meeting European Group for Blood and Marrow Transplantation and 15th Meeting of The Nurses Group, March 21-24, 1999, Hamburg, Germany

- 2-Yüksek Doz Kemoterapilerin Mukozit Oluşumu Üzerindeki Etkisinin Değerlendirilmesi, IV. Ulusal KİT Hemşireliği Kursu,1999, Mersin
- 3-Hematopoietik Kök Hücre Nakli Yapılan Hastalarda Gözlenen Santral VenözKateter Komplikasyonları, IV. Ulusal KİT Hemşireliği Kursu,1999, Mersin
- 4-Nüks Etmiş ya da Tedaviye Dirençli Akut Lösemi Olgularında FLAG / FLAG-Ida: Hemşirelik Sorunları, IV .Ulusal KİT Hemşireliği Kursu, 1999, Mersin
- 5-Kemik İliği Transplantasyonu Yapılmış Hastalarda Birinci Yılın Sonunda Yaşam Kalitesinin Değerlendirilmesi,03-05 Haziran, 1999, Mersin
- 6-Nadir Rastlanan Port Kateter Komplikasyonları KateterRüptürü ve Migrasyonu, Hemşire Takibinin Rolü, İç Hastalıkları Kongresi, 2007, Antalya
- 7-Soğuk Aglütinasyon Nedeni, Hemşirelik Alanındaki Önemi.13 Ulusal İç Hastalıkları Kongresi.2011, Antalya
- 8-İnovasyon ve Hemşirelik Alanında Bir Uygulama.14.İç Hastalıkları Kongresi, Antalya
- 9-Bir üniversite hastanesi İç Hastalıkları Anabilim Dalında yatan hastaların düşme riski ve düşme açısından değerlendirilmesi,14. İç Hastalıkları Kongresi, 2013, Antalya
- 10-İç Hastalıkları Anabilim Dalı hasta öğrenim gereksinimlerine yönelik bir çalışma, 14.İç Hastalıkları Kongresi, 2013, Antalya.

Konferanslar

- 1.Kan ve Kan Ürünleri Transfüzyonu,V.Ulusal HOKIT Kongresi, 24/10/2008, İstanbul
- 3.Azacitidine Uygulama Tekniği, Ulusal HOKIT Kongresi, 24 /10/2010, İstanbul
- 4.Nazogastrik Tüple Beslenen Geriatrik Hastada Hemşirelik Uygulamaları, III.Geleneksel İç Hastalıkları Hemşireliği Günleri, 13/03/2010, İstanbul
- 5.Kan Ürünleri Transfüzyonu ve Hemşirelik Uygulamaları, Ulusal HOKIT Kongresi, 17/09/2011, İstanbul
- 6.Çevresel Yaralanmalar, Acil Hemşireleri Kursu, 20/01/2012, İstanbul
- 7.Kan ve Kan Ürünleri Transfüzyonu, 3.Ulusal HOKİT Kongresi , 16/05/2012 İstanbul
- 8.İnovasyon, Hemşirelerin Yenilikçi Davranışları, Ulusal Kardiyoloji Günleri, 01/09/2012, İstanbul

KATILDIĞIM SEMİNER, KONGRE VE ETKİNLİKLER

1. Sağlıkta Yürekten Hizmet Semineri, 6-7 Ocak 2005, İstanbul
2. 8.Geleneksel Diyabet Eğitim Hemşireleri Toplantısı, 22-24 Nisan 2005, Antalya

3. II. Ulusal Hemofili ve Diğer Pıhtılaşma Bozuklukları Hemşireliği Sempozyumu, 7-9 Eylül 2005, İstanbul
4. XXX. World Congress of The International Society of Hematology, September 28-October 2, 2005, İstanbul
5. 42. Ulusal Diyabet Kongresi, 10-14 Mayıs 2006, Antalya
6. Cinsiyete Dayalı Şiddet Olgularında Sağlık Personelinin Yaklaşımı, 2006, İstanbul
7. 8. Ulusal İç Hastalıkları Kongresi, 13-17 Eylül, 2006, Antalya
8. Bir Araştırma Nasıl Yapılır?, Kurs Programı, 22 Kasım, 2006
9. 9. Ulusal İç Hastalıkları Kongresi, 5-9 Eylül 2007, Antalya
10. Dünya Diyabet Günü Etkinlikleri, V. Diyabet Günleri, Kliniğe Bakış Kursu, 16-18 Kasım 2007
11. Diyabet Hemşireliği Temel Eğitim Programı, 3-28 Mart 2008, Koç Üniversitesi ve diyabet Hemşireleri Derneği, İstanbul
12. Diyabet ve Cerrahi Güncel Konulara Bakış, 5 Nisan 2008, İstanbul
13. Hasta ve Çalışan Güvenliği, 9-10 Mayıs 2008, İstanbul
14. Kuramsaldan Uygulamaya Hemşirelik Sempozyumu, 9-10 Mayıs 2008, İstanbul
15. 44. Ulusal Diyabet Kongresi, 28 Mayıs- 01 / 06 / 2008 2008, Antalya
16. Diyabet Hemşireliği Sempozyumu, 28 / 05 / 2008 / Antalya
17. 7. Ulusal Geriatri Kongresi, 18-22 Haziran, İzmir
18. Diabetes Mellitus Tanı, İzlem ve Tedavisinde Güncel Yaklaşımlar, 19-20 / 03 / 09, İstanbul
19. VIII.th Congress of European Federation of Internal Medicine, 28 / 05 / 09, İstanbul
20. İç Hastalıkları Kongresi, Belek, 2009
21. TSE ISO 9001 Kalite Yönetim Sistemi İç Tetkik Eğitimi, 29-30 Temmuz, 2010
22. TSE Proseslerin Yönetimi, Etkileşimi Ve İyileştirme Teknikleri Eğitimi. 18-22 / Kasım 2011
23. İç Hastalıkları Hemşireliği Günleri, 13 Mart 2011
24. Eğitimci Eğitimi, Tıp Eğitimi Anabilim Dalı, 18-19-20 Ocak 2012.
25. İç Hastalıkları Hemşireliği Günleri, 10 Mart 2012, İstanbul
26. Marmara Diyabet Günleri, 16 Mart 2012

27. HOKIT Kongresi,16 Mayıs 2012
28. Hemşirelik Güvenlik Altında Mı Türk Hemşireler Derneği, 14 Mayıs 2012 , Şişli
29. Eğitimde Ölçme Değerlendirme, Tıp Eğitimi Anabilim Dalı, 2012

Referanslar

- ŞehrinazPolat İstanbul Üniversitesi – Hemşirelik Hizmetleri Müdürü 0212 414 2000
- Fatma Ok Sever İstanbul Üniversitesi – Hemşirelik Hizmetleri Sorumlusu (212) 4142298
- Cemil Taşcıoğlu İstanbul Üniversitesi – Prof. – Tel No.: (212) 414 20 00 Dahili: 31478
- Mukaddes Çakır İstanbul Üniversitesi-İdare Amiri-0212 414 20 00 Dahili:31213