



## Hemşirelik ve İş Rotasyon Stresi

*Job Rotation Stress and Nursing*

### ÖZET

İş rotasyonu, sağladığı avantajlarıyla bilinen, uygulandığında mesleki beceri ve bilgi birikimini arttırarak mesleki gelişim sağlama noktasında yararlı olan bir yöntemdir. Günümüz çalışma ortamlarında yaşanan değişimler iş rotasyonu uygulamasının yaygınlığını beraberinde getirmektedir. İş rotasyonu mesleki gelişimin yanı sıra özellikle sağlık organizasyonlarında personel sayısındaki yetersizlik ve sağlık hizmet sunumunda yaşanılması olası problemlerin çözümü için de kullanılan bir yöntem olmaktadır. İş rotasyonu değişimi içeren bir süreçtir ve bu durum stres yaratabilmektedir. Sağlıklı çalışma ortamlarının sağlanması ve sürdürülmesi için stres faktörlerinin en aza indirilmesi önemli olmaktadır. Bu doğrultuda özellikle her gün pek çok strese maruz kalarak hizmet sunan hemşireler açısından uygulanması planlanan iş rotasyonunun dikkatli uygulanması sunulan bakımın kaliteli ve güvenli olmasının yanında hizmetin sürekliliğinin sağlanması açısından önemli olmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Stres, Rotasyon, İş Rotasyon Stresi, Hemşirelik

### ABSTRACT

Job rotation is a method that is known for its advantages and is useful in providing professional development by increasing professional skills and knowledge when applied. Changes in today's working environments bring about the prevalence of job rotation practice. In addition to professional development, job rotation is also a method used for the solution of the inadequacy in the number of personnel especially in health organizations and the possible problems that may be experienced in the provision of health services. Job rotation is a process that involves change and this can create stress. It is important to minimize stress factors in order to provide and maintain healthy working environments. In this direction, careful application of the job rotation, which is planned to be implemented especially for nurses who are exposed to many stressors every day, is important in terms of ensuring the continuity of the service, as well as the quality and safety of the care provided.

**Keywords:** Stress, Rotation, Job Rotation Stress, Nursing

### GİRİŞ

Günümüz sağlık organizasyonlarının en önemli güç kaynağı, insan gücüdür. Bu insan gücünde en fazla paya sahip meslek grubunu hemşireler oluşturmaktadır. Hemşirelerin sağlık hizmeti sunumuna aktif katılımı toplumsal sağlığını olumlu olarak etkilemektedir. Hemşirelerin sağlıklı hizmet sunumunu etkileyen en önemli faktör ise yaşadıkları iş stresidir. Sağlık örgütlerinin kesintisiz hizmet sunumu sağlaması hemşirelerin zamanlarının çoğunu hastanede geçirmelerine neden olmaktadır. Bu bağlamda çalışma ortamı ve barındırdığı stresörler hemşireler için ayrıca önem taşımaktadır. Hemşirelerin 2020 yılı itibariyle bakmakla yükümlü oldukları hasta sayısı OECD (Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü) ülkelerinde ortalama 102 iken bu sayı Türkiye'de 431'dir (OECD, 2020). Bu durum hemşirelerin çalışma ortamlarında en fazla kişilerarası etkileşimde bulunan grup olduğunu ve hemşire başına düşen hasta sayısının diğer ülkelere göre fazla olduğunu göstermektedir. Ayrıca sürekli gelişen ve değişen teknoloji, ekonomik koşullar ve rekabet iş stresinin gelişimini hızlandırmakta ve tepkisel olarak gelişen tükenmişliği doğurmaktadır (Ganster, 2008). Diğer yandan iş stresi yönetilmesi gereken bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. İş stresi sürecinin doğru yönetilememesi çalışanlarda işten ayrılma niyetinde artış, iş doyumunda azalma gibi sonuçlara neden olmaktadır (Rehman vd., 2012). İş rotasyonu farklı amaçlarla çalışma birimleri arasındaki değişikliği tanımlamaktadır. Örgütlerin çalışma ortamında yaşanan çatışmaya çözüm bulmak veya personel eksikliğini gidermek amacıyla kullandığı iş rotasyonu yönteminin hemşireler için stresör olabileceği görülmektedir (Dinis ve Fronteira, 2015). Bu nedenle iş rotasyonu yönteminin stres yaratmadan uygulanması örgütsel başarıya ulaşmak için önemlidir.

### STRES VE İŞ STRESİ

Stres, geçmişten günümüze insanların yaşadığı ve üstesinden gelmek zorunda olduğu her çağda birbirinden farklı tanımlanan bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Stresle ilgili ilk tanımlama Dr. Hans Selye'ye (1936)

Gözde Çetinkaya<sup>1</sup>   
Aysun Türe<sup>2</sup>

#### How to Cite This Article

Çetinkaya, G. & Türe, A. (2023). "Hemşirelik ve İş Rotasyon Stresi", International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal, (Issn:2630-631X) 9(73): 3915-3921. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/smryj.70819>

Arrival: 26 April 2023  
Published: 31 July 2023

Social Mentality And Researcher Thinkers is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, Eskişehir, Türkiye  
<sup>2</sup> Doç. Dr., Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Hemşirelik Yönetimi Anabilim Dalı, Eskişehir, Türkiye

dayanmaktadır. Selye (1936) stresi, herhangi bir değişime vücudun verdiği bir tepki olarak tanımlamaktadır. Daha sonra Cooper ve diğerlerine (1988) göre stres, psikolojik veya fiziksel faktörlerin düzensiz değişiminden kaynaklı bireyin gerginlik yaşaması şeklinde tanımlanmaktadır. Biyolojik olarak ise stres, bedensel veya zihinsel gerginliğe sebep olan fiziksel, zihinsel veya duygusal bir faktör olarak açıklanmaktadır (Palmer vd, 2004). Birçok faktörden etkilenen stres kavramı, bireyin yaşadığı stres deneyimi, sosyo- kültürel durumu, kişiliği, çevresi, çalışma ortamı ile ilgili çok yönlü olarak ele alınması gereken karmaşık bir olgudur (Güçlü, 2001). Bireyin yaşadığı strese karşılık olarak verdiği tepkileri Dr. Hans Selye “Genel Uyum Sendromu” olarak açıklamaktadır (Cotton, 1990). Birey bu durumda kaçmak ya da mücadele etmek gibi bir ikilem yaşamaktadır.

Genel uyum sendromunun alarm, direnç ve tükenme olmak üzere üç aşamadan oluştuğu söylenebilmektedir (Cotton, 1990).

**Alarm aşaması:** Sürekli strese maruz kalan bireyde vücudun stresle mücadele için kendini hazırladığı aşamadır.

**Direnç aşaması:** Temelde bireyin stresle baş ettiği ve bireyin sahip olduğu kaynakların kapasitesiyle ilgili olan aşamadır çünkü bu kaynaklar bittiğinde vücut savunmasız hale gelmekte bunun sonucunda da bir sonraki aşamaya geçilmektedir.

**Tükenme aşaması:** Aşırı ve sürekli stresle maruziyet geliştiğinde ortaya çıkan aşamadır ve bireyde psikolojik (depresyon gibi) ve fiziksel (bağışıklığın düşmesi gibi) belirtilerin görülebildiği aşama olmaktadır (Cotton, 1990).

İş stresi günümüzde sık karşılaşılan özellikle 1990’lı yıllarda endüstrinin en önemli kaygısı haline gelmiş bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireylerin yaşadığı stresin bireyde meydana getirdiği gerginlik ve kaygının hizmet sunumunda aksama veya kalitesinde düşüş olması gibi önemli sonuçlarından dolayı hala günümüz örgüt yapıları için önemini korumaktadır. Çalışılan ortamda bireyin yaptığı iş/görevden fazlasını isteyen örgütlerde beklenen ve yapılan arasında bireyin yaşadığı baskının getirdiği gerginlik stres yaratmakta ve bu stres kontrol edilemediğinde ya da sıklığında ve niteliğinde artış olduğunda bireyin savunmasız kalmasına ve tükenmişlik yaşamasına zemin hazırlanmaktadır. Stres düzeyinin düşürülmesindeki amaç verimliliğin artması ve işgücü devir hızının azalmasını sağlamak olmaktadır (Caponetti, 2012). Stres her bireyde aynı düzeyde etkiler göstermemektedir. Yaşanılan bir durumun stres yaratması, bireyin yaşadığı durumu algılama ve tepki verme şekline göre farklılık göstermektedir. (Cüceloğlu, 2017). Bu farklılığın sebebi olarak bireyin yaşı, kişilik yapısı, cinsiyeti, çalışma tecrübesi ve yaşam tarzı sayılabilmektedir. Ayrıca örgütsel olarak iş yükü, rol belirsizliği, hiyerarşik yapıdaki değişim, rol çatışması ve kararlara katılımın az olması gibi sebepler de farklılık yaratabilmektedir (Bahar, 2006; Güney, 2011; García-Izquierdo vd., 2018). İş stresinin bireyde yarattığı sonuçlar incelendiğinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal alan olmak üzere bireyin iş stresinden üç ayrı alanda etkilendiği görülmektedir.

**İş stresinin fizyolojik sonuçlarına bakıldığında;** ilk belirtinin yorgunluk, daha sonraki süreçte ise immün sistem ile ilişkili sorunlara neden olduğu düşünülmektedir (Bencsik vd., 2019; Rodrigues vd., 2020). Stresin çok geniş fizyolojik sonuçlar doğurduğunu örnek olarak, metabolik sendrom, obezite, enfeksiyonlar, kanser, akıl sağlığı bozuklukları, kardiyovasküler hastalıklar ve artan hassasiyet gibi sonuçlarından bahsetmek mümkün olmaktadır (Russell ve Lightman, 2019).

**İş stresinin psikolojik sonuçlarına bakıldığında;** stres duygusal reaksiyonlara da sebep olmaktadır. Bunlar hayal kırıklığı, gerginlik, öfke, sinirlilik, kaygı, alınganlık, anksiyete ve depresyon, tükenmişlik, işe yabancılaşma gibi pek çok tepkiyi içermektedir (Satija ve Khan, 2013).

**İş stresinin davranışsal sonuçlarına bakıldığında;** artan stresle baş etmek için bireylerde sigara kullanımına başlama/ artan kullanım, uyku bozuklukları (daha çok uyuma/uyuyamama), yeme bozuklukları (çok yeme/iştahsızlık), alkol kullanımına başlama /artan kullanım, şiddete yönelme gibi davranışsal sonuçlar görülebilmektedir (Seilerová, 2019).

İş stresiyle ilgili literatür incelendiğinde, Karakaş ve Gökmen (2018) tarafında kamu çalışanlarında iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi ilişkisinin incelenmesi amacıyla kamu sektöründe yüz yüze hizmet sunan 273 memur üzerinde yapılan çalışma sonucunda, iş stresi ve duygusal emek ile iş tatmini arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ortaya koyulmaktadır (Karakaş ve Gökmen, 2018).

Yalnız ve Saydam (2014) tarafından kamuya bağlı sağlık kurumlarında hizmet veren 365 ebe üzerinde ebelerde iş stresinin iş doyumuna etkisini incelemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda, iş stresi ile iş doyumunu arasında negatif anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur (Yalnız ve K. Saydam, 2014).

Günüşer ve Atalay (2020) tarafından ambulans servisi çalışanlarının uyku kalitesi, iş stresi ve beslenme davranışlarının değerlendirilmesi amacıyla 209 kişi üzerinde yapılan çalışma sonucunda, düşük stres düzeyine sahip çalışan bulunmazken, çalışanların %62,2'si (n=130) stresli ve %37,8'i (n=79) yüksek stres düzeyine sahip olarak bulunmuştur. Ayrıca çoğunluğun uyku kalitesinin kötü olduğu hem düşük uyku kalitesinin hem de yüksek iş stresinin, çalışanların beslenme davranışlarını olumsuz şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Günüşer ve Atalay, 2020).

Günümüz çalışma ortamlarında bireylerin yaşadığı olumsuz durumlar bireyde isteksizlik, memnuniyetsizlik yaratarak işten ayrılma niyetlerini etkilemektedir (Aytaç ve ark, 2015). Organizasyonların insan gücü kaynaklarına önem vererek çalışan personeli elde tutması çalışma ortamındaki stresörleri azaltarak sağlanabilmektedir. Yoğun stres ve tükenmişlik yaşayan bireylerin işten ayrılma niyetinde olduğu yapılan çalışmalarda ortaya koyulmaktadır (Gökler ve Işıtan, 2012; Yıldırım ve ark., 2014).

## ROTASYON KAVRAMI

Rotasyon kavramı, dilimize Fransızcadan geçmiş olup bir çalışanın aynı kuruluş içerisinde yer değişmesi olarak tanımlanmaktadır. 1956 yılında James R. Moris makalesinde 'Rotasyon, bireyin kişisel gelişimine katkıda bulunmak ve güçlendirmek amacıyla çalışma ortamında bireyin pozisyonlar arası planlanmış hareketidir.' şeklinde tanımlanmaktadır. (Şermet, 2009). Rotasyon kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda, sanayi devrimiyle fabrikalardaki üretim artışı sağlaması verimli iş gücü ihtiyacını doğurmuş ve bu nedenle işçilerin daha verimli çalışmalarını sağlayacak yöntemlerin ve kuramların geliştirilmesine dayanmaktadır. Sanayi üretiminde temel görüşleri olan Taylor ve Smith'e göre çalışanlar bölümlerine göre sınıflandırılmalı ve sınıflandırılan çalışanlar uzmanlaştığı işi yapmalıydılar (Cappelli ve Rogovsky, 1994). Verimli üretimin bu şekilde olacağı düşünülmekteydi ancak çalışanların sadece uzmanlaştıkları işte zamanlarının çoğunu geçirmeleri, performanslarının ve motivasyonlarının düşmesine sebep olmaktadır. Çalışanların, çalıştıkları dönem boyunca aynı işi tekrarlamaları belli bir süre sonra o işten sıkılma ve monotonlaşmayı beraberinde getirmekteydi. 1930'lardan sonra uzmanlaşmayla gelen tek yönlü çalışma yerini yavaş yavaş çok yönlü çalışmaya bırakıyordu buradaki amaç çalışan motivasyonunu ve bilgisini arttırmaktı. Böyle bir değişimle iş gücü verimliliğinin artacağı; "çok yönlülükle" birlikte rekabet ve başarı gücünün de artış göstereceği öngörülmekteydi (Şermet, 2009). Çalışma ortamındaki verimliliğe olumlu katkısı olan iş değiştirmenin daha sonra işletmelerdeki teknik iş görenler tarafından benimsenmesine ve daha sistemli bir şekilde kullanılmasında etkili olduğu görülmektedir. Ayrıca kurum içi işgücü esnekliğinin sağlanması için her iş gören iş rotasyonu sayesinde tüm işleri yapabilecek becerileri kendine katabilmekteydi ve böylelikle işgücü maliyetleri de düşürülmekteydi (Amante, 1993; Heathfield, 2020). 19. yüzyıla gelindiğinde ise toplumsal kuruluşlar iş rotasyonunu kabul etmeye başlamaktadırlar. İş rotasyonunun ön plana çıkmasında dönemin sanayi devi olan Japonya önemli rol oynamaktadır. İş rotasyonunun geliştirilmesinde ve sistemli hale getirilmesinde sermayesinin güçlü yapısı, teknolojisi ve akılcı yönetim sistemleri ile Japonya'daki işletmelerin de katkısı bulunmaktadır. Rotasyon süreci veya çalışan rotasyonu, çalışanın farklı işlerde çalışmasını sağlamak için 1950'lerde Toyota Üretim sisteminden esinlenerek bir yönetim aracı olarak karşımıza çıkmakta ve işgücünü esnekleştirmek, kalifiye etmek için işçi faaliyetlerini geçici olarak değiştirmede kullanılmaktadır (Jarvi ve Uusitalo, 2004). Japonya'nın insan kaynakları stratejisinde benimsediği felsefesi ve 1950'li yıllarda iş rotasyonunu bu kadar ön planda tutma sebebi, istenilen kaliteli işgücünü yaratarak ve elde tutarak işgücünü sürekli olarak geliştirerek ondan "yaşam boyu" yararlanmak olmaktadır. Toyota, Japon endüstrisinde rotasyon uygulamasında en çok bilinen şirket olarak karşımıza çıkmaktadır. 1950'lerin sonlarına doğru Japon şirketlerinde iş rotasyonu uygulanmaya başlanmış ve günümüzde uygulanmaya devam edilmektedir (Kılıç, 2008)

Birçok çeşidi olan rotasyonun insan kaynaklarında kullanımıyla işgücü verimliliğini arttırmak hedeflenmektedir. Bunun yanı sıra iş rotasyonunda hem çalışan hem de işveren için potansiyel dezavantajlardan bahsetmek mümkün olmaktadır. Rotasyona uğrayan çalışan süreçte tutunamazsa ve kararlara dahil edilemezse isteksizce rotasyona uğrar ve çalışan açısından yeni pozisyona adapte olmasında yalnız kalması ve rotasyonun sık yapılması stres kaynağı olabilmekte tüm bunlar çalışan için rotasyonun hüsrana sonuçlanmasında zemin hazırlamaktadır.

## İŞ ROTASYON STRESİ

İş rotasyonu, çapraz eğitim olarak da adlandırılır, yani bir birim veya departman çalışanı belirli bir süre boyunca çeşitli iş becerilerini öğrenebilmekte; aynı zamanda iş atamalarını zenginleştirmek ve genişletmek için pratik bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir (Ergün, 2019). İş rotasyonuna farklı bir tanım olarak, yönetici adaylarının farklı iş alanlarında tecrübe kazanmaları amacıyla çalışmaları şeklinde yapılmaktadır. Örgütlerde örgüt yöneticileri, örgüt faaliyetleri ve programlarıyla eşgüdümlü olarak kişinin farklı etkinliklere

katılarak kendi yönlerini keşfetmesine zemin hazırlamak amacıyla farklı zaman dilimlerinde üyelerine farklı görev ve sorumluluklar vererek yeteneklerinde ve becerilerinde gelişimi amaçlamaktadır. Bu rotasyonlar genelde yataydır ve aynı seviyedeki işler arasında gerçekleşir, terfi olarak nitelendirilmemektedir (Dessler, 2011).

Organizasyonlar tarafından yaygın olarak benimsenen iş rotasyonlarıyla ilgili üç teori literatürde yer almaktadır. Bu teoriler; çalışanların öğrenmesiyle daha becerikli ve yetenekli olması, işverenlerin bireysel işçilerin güçlü yönleri hakkında daha fazla şey öğrenmesi ve çalışan motivasyonu olarak ele alınmaktadır (Eriksson ve Ortega, 2006). Literatürde yapılan çalışmalar, iş rotasyonunun çalışanların farklı departmanlardan iş becerileri öğrenmelerine olanak tanıdığını, sıkıcı veya tekrarlayan iş atamalarının neden olduğu çalışan yorgunluğunu azalttığını ve hem çalışan güvenini hem de işini geliştirdiğini göstermektedir (Triggs ve King, 2000; Huang vd., 2005).

İş rotasyonu, iş eğitim teknikleri arasında yer almaktadır. Bu eğitim tekniklerinin amacı iş başında ya da iş başında olmadan çalışanları bir çalışma ortamında uygulamalı olarak donatmayı içermektedir. Eğitim sırasında uygulanan en iyi teknikler iş rotasyonu, oryantasyon, mentorluk, koçluk ve demonstrasyon olarak sayılabilmektedir. Bu doğrultuda iş rotasyonu, bir çalışanın iş süreçlerine ilişkin anlayışını yükseltmek ve çalışanların yeteneklerini geliştirmek için bir departmandan diğerine aktararak, çalışanları gelecekteki iş taahhütleri için geliştirmeye ve hazırlamaya yönelik planlı bir iş başında eğitim olarak tanımlanmaktadır (Akbari ve Maniei, 2017; Mutua, 2017).

İş rotasyonunun uygulamasında dikkat edilmesi gereken noktalar; iş rotasyonu uygulanırken, bireyin iş deneyiminin niceliğine değil niteliğine odaklanılmalıdır. İş rotasyonlarını uygularken kuruluşlar, rotasyon şemalarını her çalışanın geçmişine, öğrenme yeteneklerine, işe aşinalığına ve uyum süresine göre düzenlemelidir. (Eriksson ve Ortega, 2006; Ho vd., 2009). Bu nedenle iş rotasyonunun sık yapılması yarar sağlamayabilmektedir (Ho vd., 2009). Rotasyon uygulanmadan önce gerekli bilgiler verilmesi çalışanların korku ve endişeleri giderilmesinde etkili olabilmektedir. Konuyla ilgili Kampkötter ve ark. (2018) tarafından Alman finans ve bankacılık endüstrisinde iş rotasyonu üzerine çalışanın önceki performansının ve rotasyon yeteneğinin etkisine odaklanarak ve bir çalışanın bir fonksiyondan diğerine rotasyon yapma yeteneğini incelemek amacıyla yapılan bir araştırmada, yüksek ve düşük performanslıların etkili bir şekilde rotasyon yapabildiğini ancak düşük performanslılar arasında yanıl rotasyonun (aynı düzeydeki işler arasında) sık olduğu bulunmuştur. Rotasyonlu çalışanların, farklı iş fonksiyonları arasında rotasyonlu olmayan meslektaşlarına kıyasla daha iyi performans gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışma, yüksek performans gösterenlerin iş rotasyonu ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varırken, düşük performans gösterenlerin rotasyonu ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır (Kampkötter vd., 2018).

## HEMŞİRELİK VE İŞ ROTASYON STRESİ

Hemşire iş rotasyonu, hemşirelerin terfi ya da maaş farkı olmaksızın farklı işlevlere sahip bölümler arasında ya da aynı hastane bölümünün farklı birim/şubelerine geçişi olarak tanımlanmaktadır (Ho vd., 2009; Järvi ve Uusitalo, 2004). Hemşirelerde iş rotasyonu, hemşirelerin iş deneyimlerini ve becerilerini geliştirirken iş alanlarını genişletmelerine, iş memnuniyetini artırmalarına, personel maliyetlerini düşürmelerine, profesyonel büyümeyi kolaylaştırmalarına ve kişilerarası ilişkileri geliştirmelerine yardımcı olan profesyonel bir çapraz eğitim planı olarak görülmektedir (Järvi ve Uusitalo, 2004; Inman vd., 2005; Wang vd., 2010). Hemşirelerde iş rotasyon stresiyle ilgili fazla çalışmaya rastlanılmamakla birlikte, hemşirelerin iş rotasyonlarından öğrenme deneyimlerini araştıran çalışmalarda, hemşirelerin kişiler arası ilişkilerde zorluk ve birçok konuda iç çatışma ile karşılaştıklarını; bu hemşirelerin kişisel sınırlamalar yaşamaları ve artan iş yüküne katlanmanın yanı sıra çaresizlik, korku ve hayal kırıklığı duyguları yaşadıklarını ortaya koymaktadırlar (Henderson vd., 2013; Wang vd., 2010).

Sağlık organizasyon yapılarında yaşanan değişimler tüm sağlık personeli üzerinde stres yaratmaktadır. Özellikle günümüzde artan talepler karşısında hemşire profesyonellerin yetersiz istihdamı, iş yükü fazlalığı, gelişen ve değişen teknolojinin getirdiği bilgi yükü ve nüfusun yaşlanmasıyla hemşire personel ihtiyacının artması iş rotasyon uygulamasının kullanılmasını gerektirebilmektedir. İş rotasyonunun çalışan personelden maksimum yarar sağlanması amacıyla yapılması sağlık organizasyonlarının nihai amacı olmaktadır. Ancak hemşirelik mesleği halihazırda stresli olmasıyla ve sürekli stresörlere maruz kalmasıyla bilinen bir grup olmaktadır. Bu doğrultuda uygulanan rotasyon yönteminin stres yaratmaması önem taşımaktadır. Literatürde Sharon ve ark. (2021) tarafından Kenya'da 13 hastanede 663 sağlık personeli üzerinde hastanelerde iş rotasyonunun çalışan performansı ile ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan çalışma sonucunda iş rotasyonunun, çalışanların hastanedeki belirli bir işe uyum sağlama yetenekleriyle ilişkili olduğu tespit



etmiştir. Çalışmaya katılanların birçoğu, hastanedeki farklı bölümler arasındaki iş rotasyonunun monotonluğu kıldığı ve böylece çalışan motivasyonunun artmasına katkıda bulunduğunu savunmaktadır. Yapılan çalışma iş rotasyonu tekniğinin verimsiz uygulanmasının performansı olumsuz etkilediğini göstermiştir. Çalışma ayrıca hastanelerde kaliteli hizmet sunumunun iş rotasyonu uygulamalarının etkinlik düzeyiyle ilişkili olduğu sonucuna varmıştır (Sharon vd., 2021).

İş rotasyonunun birçok olumlu etkisi bulunmaktadır. İş rotasyonunun olumlu etkileri arasında hemşirelerin mesleki bilgi ve becerilerinin artırılmasına yardım olmak yer almaktadır. İş rotasyonu aynı zamanda hasta bakım hizmetleri kalitesinin sürekli artarak büyümesini sağlamaktadır. Hemşirelerin aynı hastane içinde kendilerine atanan servisleri değiştirmesi zaman zaman mesleki gelişim, uzmanlık ve deneyimlerinin artması işlevi görse de çalışma ortamındaki sorunları da yansıtabilmektedir (Kirpal vd., 2007). Hemşireler, deneyim kazanmak yerine sorunlardan kaçmak için çalışma gruplarını değiştirdiklerinde ise uygulama, organizasyonel bir zorluk haline gelmektedir (Dinis ve Fronteira, 2015).

Olumlu etkilerine ek olarak olumsuz etkileri de olabilmektedir. Yapılan çalışmada nispeten daha yoğun birimlerde acil, yoğun bakım ya da cerrahi kliniklerde çalışan profesyoneller rotasyon yapma eğiliminde iken daha stabil birimlerdeki çalışanlar arasında bu durum hoşnutsuzlukla karşılanabilmektedir (Dinis ve Fronteira, 2015; Ho vd., 2009). İş rotasyonu ile ilgili yapılan diğer çalışmalarda rotasyonun olumsuz sonuçlarıyla ilgili güvensizlik, stres, hüsrana, korku, tatmin olmama, kaygı yaşama, dahil olmama, yetersizlik ve isteksizlik gibi duygulara bağlı olarak azalan iş doyumunun yanı sıra iş rotasyonu süresinin sınırlı olması, rotasyon sıklığının fazla olması ve uygulamada yetersiz kalınması gibi sonuçlara ulaşılmaktadır (Järvi ve Uusitalo, 2004; Pinhatti, 2017). Literatüre bakıldığında yapılan bir çalışmada iş tatmini ile iş rotasyonu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı sonucuna varılmaktadır (Dinis ve Fronteira, 2015). Konuyla ilgili çatışma çözümü için bir yönetim aracı olarak kullanılan iş rotasyonu sürecine ilişkin duygu ve algıların araştırılması amacıyla yapılan nitel bir çalışmanın sonucunda rotasyonun hemşireler arasında hem olumlu hem de olumsuz duygu ve algıları içerdiği, iş rotasyonunun çatışmayı azaltmada önemli bir strateji olduğu ancak uygulamadan önce personeli dahil etmenin çok önemli olduğu vurgulanmaktadır (Pinhatti, 2017).

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Örgütlerde rotasyon yöntemi kullanılmadan önce rotasyonu planlanan çalışan seçiminde değişime istekli olup olmaması, monotonluktan sıkılma durumu, sağlık durumunun rotasyon birimine uygunluğu gibi konulara dikkat edilmesinin ve ayrıca belirsizliklerin giderilmesi amacıyla bilgilendirici toplantıların yapılmasının, rotasyon biriminde adaptasyon süreci açısından rotasyona uğrayan çalışan için zaman tanınmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca rotasyon sırasında ve sonrası gerekli soru-cevapların yapılarak rotasyonu planlanan çalışan için destek sağlanmasının gerekli geri bildirimlerin düzenli olarak alınmasının stresi azaltacağı düşünülmektedir. Hemşirelerde rotasyon yöntemi kullanılmasındaki amacın mesleki bilgi ve beceriyi arttırmaya yönelik olması önem taşımaktadır. Hemşirelerin istenilen birime rotasyonunun planlanması oluşabilecek motivasyon kaybı, işe karşı olumsuz tutum ve davranışlar, stres ve gerginlik gibi olumsuz sonuçların önüne geçilmesinde dikkate alınması gereken önemli nokta olduğu düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akbari, A., & Maniei, R. (2017). The effect of job rotation on employee performance. *research Journal of Management Reviews*, 3(1), 21-26.
- Amante, Maragtas S.V., (1993). Human resources management in japanese enterprises in the philippines: issues and problems, " *Asia Pacific Journal of Management*, 10(2), pp. 237-246, p. 241.
- Bahar E. İşletme Becerileri Grup Çalışması, 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2006.
- Bencsik, A., Juhász, T., & Mura, L. (2019). Consequences of workplace stress—company case study. *littera scripta*, 12(2), 79-95.
- Cappelli, Peter Rogovsky, Nikolai, (1994). "New work systems and skill requirements" *International Labour Review*, 133 (2), pp. 205-220.
- Caponetti, A. R. (2012). The correlates of work role stress with employee burnout, engagement. [Unpublished Master Thesis, University of Tennessee, Knoxville].
- Cotton, D. H. G. (1990). *Stress management: integrated approach to therapy*. New York: brunner/Mazel, Inc.
- Cüceloğlu, D. (2017). İnsan ve davranışı psikolojinin temel kavramları. Remzi kitabevi, 35. Basım, İstanbul.
- Dessler, G. (2011) *Human resource management*. pearson education limited, Upper Saddle River.

- Eriksson, T., & Ortega, J., (2006). The adoption of job rotation: testing the theories. *Industrial and Labour Relations Review*, 59, 653-666. <https://doi.org/10.1177/001979390605900407>
- Ergün, H. (2019). *The first assignment and compulsory service in Turkey since 1980*. Social Scientific Centered Issues, 1(2), 16-27.
- Ganster DC. (2008). "Measurement challenges for studying work-related stress or sand strains", *Human Resource Management Review*,18(4):259- 270.
- García-Izquierdo, M., Meseguer de Pedro, M., RíosRisque, M. I., & Sánchez, M. I. S. (2018). *Resilience as a moderator of psychological health in situations of chronic stress (burnout) in a sample of hospital nurses*. Journal of Nursing Scholarship, 50(2), 228–236. <https://doi.org/10.1111/jnu.12367>
- Gökler R., Işıtan, G. (2012). Modern çağın hastalığı; stres ve etkileri, *Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, ISSN: 2147-0626, 1(3), 154-168.
- Güçlü, N. (2001). Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1).
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, 1. Baskı, Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Güneşer, R. & Atalay, E. (2020). Ambulans servisi çalışanlarının uyku kalitesi, iş stresi ve beslenme davranışlarının değerlendirilmesi. *Hastane Öncesi Dergisi*, 5 (2), 143-156
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Koh, C. Y., (2013). Women project managers: the exploration of their job challenges and issue selling behaviors. *International Journal of Managing Projects in Business*, 6(4), 761-791.
- Heathfield, S. M. (2020). 6 Keys to Successful Job Rotation. [www.thebalancecareers.com](http://www.thebalancecareers.com): <https://www.thebalancecareers.com/keys-to-successful-job-rotation-1918167>
- Ho WH, Chang CS, Shih YL, Liang RD. (2009). Effects of job rotation and role stress among nurses on job satisfaction and organizational commitment. *BMC Health Services Research*, 9:8-15. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-9-8>
- Huang, H. F., Liao, M. L. & Thou, Z. M. (2005). An empirical study on relativity among job rotation, job satisfaction and organization commitment. *Journal of Human Resource Management*, 5, 107–129
- Inman, R. R., Blumenfeld, D. E., & Ko, A., (2005). Cross-training hospital nurses to reduce staffing costs. *Health Care Management Review*, 30(2), 116-125.
- Järvi, M., &Uusitalo, T., (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(5),337–347.<https://doi.org/10.1111/j.1365-2834.2004.00445.x>
- Yalnız, H. & Karaca Saydam, B. (2015). Ebelerde iş stresinin iş doyumuna etkisi. *Balıkesir Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4 (1), 16-23.
- Kampkötter, P., Harbring, C., & Sliwka, D., (2018). Job rotation and employee performance—evidence from a longitudinal study in the financial services industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(10), 1709-1735.
- Karakaş, A. & Gökmen, G. (2018). Kamu çalışanlarında iş tatmini, duygusal emek ve iş stresi: Konya'da bir araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18 (3), 99-127.[doi: 10.11616/asbed.vi.470690](https://doi.org/10.11616/asbed.vi.470690)
- Kılıç, E. (2008). İş tatmini ve iş rotasyonu arasındaki ilişkinin incelenmesine ilişkin otomotiv sektöründe bir araştırma [Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Marmara Üniversitesi] İstanbul.
- Kirpal S., Brown A.&Dif M. (2007). Identification with work in a european perspective. identities at work (A. Brown, S. Kirpal&F. Raunereds), pp.285–313.
- Mutua, J. M. (2017). Assessing the influence of human resource management practices on employee performance in the health sector in Machakos County, Kenya; (Doctoral dissertation).
- Palmer, S., Cooper, C. and Thomas, K., (2004). A model of work stress to underpin the Health & Safety Executive advice for tackling work-related stress and stress risk assessments. *Counselling at Work*, 2-5.
- Rehman M., Irum, R., Tahir, N., Ijaz, Z., Noor, U., & Salma, U. (2012). The impact of job stress on employee job satisfaction: a study on private colleges of pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(3), 50-51

- Rodrigues, C., Fröhlich, W. R., Jabroski, A. G., Rigo, S. J., Rodrigues, A. & de Castro, E. K. (2020). Evaluating a new approach to data fusion in wearable physiological sensors for stress monitoring. *In Brazilian Conference on Intelligent Systems*, 12320: 544-557, Springer, Cham.
- Russell, G., Lightman, S., (2019). Human stress response. *Nature Reviews Endocrinology*, 15, 525–534 <https://doi.org/10.1038/s41574-019-0228-0>
- Satija, S. & Khan, W., (2013). Emotional intelligence as predictor of occupational stress among working professionals. *A Peer Reviewed Research Journal*, 79(15): 79-97.
- Sharon Cherotich, Dr. Williter Rop, Dr. Alfred Bett (2021). The relationship of job rotation to employee performance in level four hospitals in the south-rift region of kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications (IJSRP)* 11(9) (ISSN: 2250-3153
- Seilerová, M. (2019). The consequences of psychosocial risks in the workplace in legal context central european. *Journal of Labour Law and Personnel Management*, 2 (1), 47-60.
- Şermet, C. M. (2009). İnsan kaynaklarında iş rotasyonu tekniği ve bir uygulama. [Yayınlanmamış doktora tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].
- Triggs, D.D. & King, P.M. (2000). Job rotation: an administrative strategy for hazard control. *Professional Safety*, 45(2), 32-34
- Yıldırım M. H., Erul E. E., Kelebek P. (2014). Tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki: banka çalışanları üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6 (1), 34-44.
- Wang, X., Liao J., Xia D. ve Chang T. (2010). “The impact of organizational justice on work performance-mediating effects of organizational commitment and leader-member exchange”. *International Journal of Manpower*, 31(6): 660-677.