

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN
İŞ STRES VE KAYGI DÜZEYİNDEKİ ETKİLERİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ali Serdar EREN

İSTANBUL, 2018

T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ BİLİM DALI

**VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN
İŞ STRES VE KAYGI DÜZEYİNDEKİ ETKİLERİ:
HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ**

(Yüksek Lisans Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Ali Serdar EREN

Öğrenci No:
150745074

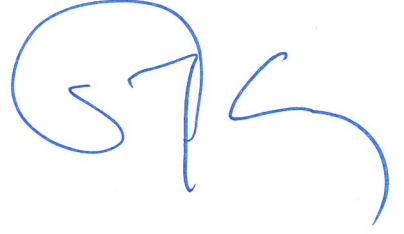
Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU

İSTANBUL, 2018

YEMİN METNİ

Yüksek lisans projesi olarak sunduğum “**Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışanların İş Stres Ve Kaygı Düzeyindeki Etkileri: Havacılık Sektörü Örneği**” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Ali Serdar EREN

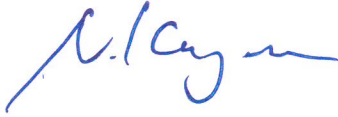


T.C.
BEYKENT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
TEZLİ YÜKSEK LİSANS SINAV TUTANAĞI

13 / 06 / 2018

Enstitümüz *İşletme Yönetimi* Anabilim Dalı *İşletme Yönetimi* Programı yüksek lisans öğrencilerinden 150745074 numaralı **Ali Serdar EREN'in** "*Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim – Öğretim Yönetmeliği*"nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "*Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışanların İş Stres ve Kaygı Düzeyindeki Etkileri: Havacılık Sektörü Örneği*" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 29/05/2018 tarih ve 2018/22 sayılı toplantısında seçilen ve Taksim Yerleşkesinde toplanan biz jüri üyeleri huzurunda, Beykent Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin 29. maddesinin 3. fıkrası gereğince (30.) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında ~~oyçokluğu/oybirliği~~ ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

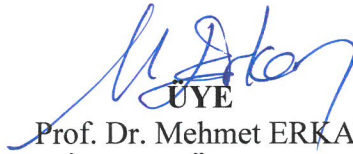
İşbu tutanak, 4 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.



DANIŞMAN
Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Doç. Dr. Erkut ALTINDAĞ
(Beykent Üniversitesi)



ÜYE
Prof. Dr. Mehmet ERKAN
(İstanbul Üniversitesi)

Adı ve Soyadı : Ali Serdar EREN
Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Narman KUZUCU
Türü ve Tarihi : Yüksek Lisans 2018
Alanı : İşletme Yönetimi
Anahtar Kelimeler : Çalışan, Çalışma, Kaygı, Stres, Vardiya

ÖZ

VARDİYALİ ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ÇALIŞANLARIN İŞ STRES VE KAYGI DÜZEYİNDEKİ ETKİLERİ: HAVACILIK SEKTÖRÜ ÖRNEĞİ

Bu çalışmada, vardiyalı çalışma sisteminin çalışanların iş stres ve kaygı düzeyindeki etkileri, bizzat çalışanların tepkileri ile incelenmekte ve bu yolla konuya ilişkin sonuçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Buna göre çalışmanın birinci bölümünde, vardiyalı çalışma sistemi sahip olduğu olumlu ve olumsuz özellikleri ile işletmeler ve çalışanlar nezdinde değerlendirilmektedir. Özellikle vardiyalı çalışma sisteminin sağlık konusundaki olumsuz etkileri ele alınmaktadır. Çalışmanın ikinci bölümünde, çalışma sistemleri çeşitli açılardan ele alınmakta ve çalışma türleri ele alınarak bunların çalışan bireyler üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise İstanbul'daki bir havalimanında vardiyalı olarak çalışan katılımcıların stres ve kaygı düzeyleri ölçümlenmektedir.

Bu tez çalışmasında, vardiyalı çalışma sisteminin çalışanların iş stres ve kaygı düzeyindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Çalışma sonundaki anket araştırmalarına göre durumluk kaygı, sürekli kaygı ve iş stresi kavramlarının birbirlerini etkileme kapasitelerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte araştırmada elde edilen verilere göre, çalışanların iş stresi üzerine odaklanmak durumunda kaldıkları süre zarfında, anlık ve yaşanan süreçlere dair kaygı durumlarını göz ardı ederek çalıştıkları anlaşılmaktadır.

Name and Surname : Ali Serdar EREN
Supervisor : Asst. Prof. Narman KUZUCU
Degree and Date : Master, 2018
Major : Business Administration
Key Words : Anxiety, Employee, Shift, Stress, Working

ABSTRACT

THE EFFECTS OF WORKING SHIFTS ON EMPLOYEES' STRESS AND ANXIETY LEVEL: EVIDENCE FROM AVIATION INDUSTRY

In this research, the effects of the shift work system on the work stress and anxiety level of employees are examined with the reaction of the employees themselves and, thus, results are being tried to reach. Accordingly, in the first part of the study, the shift work system is assessed in favor of businesses and employers with its positive and negative characteristics. In particular, the negative effects of the shift work system on health issues are addressed. In the second part of the work, the working systems are examined from various perspectives and the types of work are examined and their effects on the working individuals are evaluated. In the last part of the study, stressors and anxieties of the participants who work in shifts at an airport in Istanbul are measured.

In this thesis, the effects of the shift work system on the work stress and anxiety level of the employees were tried to be examined. According to the researches at the end of the study, it is observed that the concepts of state anxiety, trait anxiety and work stress have high capacities that affect each other. However, according to the survey results, it is understood that the employees have been working on the stresses of work stress while ignoring the anxieties about the instantaneous and living processes.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZ.....	i
ABSTRACT.....	ii
TABLolar LİSTESİ.....	vi
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

VARDİYALİ ÇALIŞMA SİSTEMİ

1.1. Vardiyalı Çalışma.....	4
1.2. Vardiyalı Çalışma Türleri.....	7
1.3. İşletmeler Vardiyalı Çalışma Sisteminin Tercih Edilme Nedenleri.....	10
1.4. Nitelikli İş İçin Vardiya Sisteminde Göz Önünde Bulundurulması Gereken Hususlar.....	14
1.5. Vardiyalı Çalışmanın Finansal Yapı Üzerindeki Etkisi.....	16
1.6. Vardiyalı Çalışmanın İnsan Sağlığı Üzerindeki Etkileri.....	18
1.6.1. Biyolojik Alandaki Problemler.....	23
1.6.2. Psikolojik Durum Üzerindeki Etkiler.....	24
1.6.3. Vardiyalı Çalışanlarda Sıklıkla Rastlanan Medikal Şikayet ve Problemler.....	24
1.7. Vardiyalı Çalışmada Stres Düzeyi ve Stres Çeşitleri.....	25
1.7.1. Stres Çeşitleri.....	26
1.7.2. Stres Nedenleri.....	27
1.8. Vardiyalı Çalışmada Dikkat Düzeyi ve Dikkat Türleri.....	28
1.9. Vardiyalı Çalışmada Kaygı Düzeyi ve Kaygı Çeşitleri.....	29
1.9.1. Kaygı (Anksiyete) Kavramı ve Tanımları.....	29
1.9.2. Kaygı Nedenleri.....	30
1.9.3. Kaygı Yaklaşımları.....	31
1.9.3.1. Psikoanalitik Yaklaşım.....	31

1.9.3.2. Varoluşcu Yaklaşım.....	32
1.9.3.3. Öğrenme Kuramları.....	33
1.9.3.4. Bilişsel Kavramlar.....	33
1.10. Vardiyalı Çalışmanın Ortaya Çıkardığı Genel Problemler.....	33

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA SAATLERİ VE PROGRAMLARI

2.1. Çalışma Saati Kavramı.....	35
2.2. Çalışma Saati Türleri.....	36
2.2.1. Standart Çalışma Saatleri Programları.....	36
2.2.2. Standart Olmayan Çalışma Saatleri Programları.....	36
2.2.3. Esnek Çalışma Saatleri Programları Türleri.....	36
2.2.4. Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programı.....	38
2.3. İş Gücü Planlaması ve Sürecin Yönetimi.....	38
2.3.1. İşgücü Planlaması Kavramı.....	38
2.3.2. İşgücü Planlamasının Önemi.....	40
2.3.3. İş Gücünün Planlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler.	42
2.3.3.1. İş Gücü İhtiyaçlarının Belirlenmesi.....	42
2.3.3.2. Çizelgelerin Oluşturulması.....	43
2.3.3.3. Kontrol.....	44
2.3.4. İş Gücü Planlamasının Aşamaları.....	44

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ STRES VE KAYGI DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

3.1. Vardiyalı Çalışma, Stres ve Kaygı Kavramlarının İlişkisine Dair Bir Literatür Taraması.....	46
3.2. Araştırma Yöntemi.....	52
3.3. Veri Toplama Aracı.....	52
3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi.....	53

3.5. Bulgular ve Yorumlar.....	54
3.6. Algılanan İş Stresi Ölçeğine Göre Çalışanların Stres Puanlarının Değerlendirilmesi.....	69
SONUÇ	70
KAYNAKÇA	74
EK – Anket Örneği	82



TABLÖLAR LİSTESİ

	Sayfa No.
Tablo 1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı.....	55
Tablo 2. Durumluk Kaygı, Sürekli Kaygı ve İş Stresi Puan Ortalamaları...	57
Tablo 3. Durumluk Kaygı, Sürekli Kaygı ve İş Stresi Puanları Arasında Korelasyon Analizi.....	57
Tablo 4. İş Stresinin Durumluk Kaygı Üzerine Etkisi.....	58
Tablo 5. Durumluk Kaygıya İlişkin Varyans (ANOVA) Analizi.....	58
Tablo 6. Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları.....	59
Tablo 7. İş Stresinin Sürekli Kaygı Üzerine Etkisi.....	59
Tablo 8. İş Stresine İlişkin Varyans (ANOVA) Analizi.....	60
Tablo 9. Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları.....	60
Tablo 10. Durumluk Kaygı, Sürekli Kaygı ve İş Stresinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması.....	62
Tablo 11. İş Stresi Gruplarının Dağılımı.....	66
Tablo 12. Durumluk Ve Sürekli Kaygının Stres Gruplarına Göre Ortalamaları.....	66

GİRİŞ

Sanayi Devrimi'nin ardından ortaya çıkan iş dünyası modeli, sürekli çalışan ve sürekli üreten bir yapıya sahip olmuştur. Böylelikle de kapitalist üretim sistemi içerisinde süreklilik ile birlikte yoğun çalışma saatlerinin ortaya çıktığı görülmüştür. Yoğun çalışma saatleri, sürekli olarak çalışıyor olmakla birlikte daha çok çalışanın istihdamı anlamına gelmektedir. Her ne kadar bu denli fazla çalışanın istihdamı, nitelikli bir istihdam ortamının oluştuğu anlamına gelmese de çalışanlara olan ihtiyacın ne denli arttığı anlamına gelmektedir. Bu önem derecesinin artması, çalışma hayatının faaliyetlerinin yoğunlaşmasına sebebiyet vermiş ve böylelikle de uzun yıllar öncesinden bu yana varlığını sürdüren bir fazladan çalışma algısı iş dünyası içerisinde yaygın olarak varlığını sürdürmektedir.

Vardiyalı çalışma faaliyeti ile iş dünyası içerisine yansıyan bu durum, işletmelerin çok daha fazla işi yapabilmek adına 24 saat çalışmaları anlamını taşımaktadır. Sektör olarak fark etmeksizin hemen her alanda uygulanan vardiyalı çalışma sistemleri, işletmelerin daha fazla üretim ile sektörleri içerisinde ayakta kalabilmeleri, rekabet edebilmeleri ve müşteriler tarafından tercih edilebilmeleri açısından avantaj sağlamaktadır. Fakat bu avantaj çoğunlukla işletmelerin kendileri için geçerli olmakta, bu durumun çalışanlara yansımaları, özellikle maddi anlamda, yeterli düzeyde olmamaktadır. Buna göre işletmeler, vardiyalı çalışma sistemi ile birlikte kendileri için başarılı ve karlı bir süreci başlatıyor olsa da çalışanları açısından bu durumun aynı şekilde cereyan ettiğini söylemek mümkün değildir.

Literatürde ve pratikte, vardiyalı çalışmanın insan sağlığı üzerindeki etkilerine dair yapılan araştırmalar, konunun fizyolojik ve psikolojik olarak bireyler üzerinde bırakmış olduğu derin ve olumsuz etkileri gözler önüne sermektedir. Özellikle de uykusuzlukla başlayan fizyolojik; stresle başlayan psikolojik sorunların hemen her biri çalışan bireylerin hayat kalitesi adına ciddi ölçekli bir tehdit haline gelmektedir. Bu şekilde de vardiyalı çalışma sisteminin tek taraflı ve sadece işletmelerin menfaatlerine odaklı olarak işleyen bir düzen olduğunu görmek

mümkündür. Bu tür bir yoğun ve yorucu çalışma, bireyler açısından yeterli maddi getiriyi sağlamadığı gibi onların fiziksel yıpranmalarını da hızlandırmaktadır.

İşletmelerin vardiyalı çalışma süreci başta olmak üzere neredeyse tüm çalışma sistemleri açısından, mutlak olarak göz önünde bulundurması gereken konu, çalışma planlarını gerçekleştirirken mümkün olduğunca çalışanların çıkarlarını gözetmektir. Her ne kadar iş dünyası modernleşmiş olsa da aslında bunun pratiğe uygulanmasında halen sorunlar bulunmaktadır. Bunun en önemli göstergesi de çalışma planlarının oluşturulduğu süreçlerde halen salt ticarî odaklı kararların alınması hususunda çaba sarf edilmesidir. Çalışanların bu süreçteki beklentileri göz ardı edilmekte ve böylelikle de ağır vardiya şartları da dahil olmak üzere birçok kanun dışı ve insanlık dışı durumlar yaşanabilmektedir.

İşletmelerin bu süreçleri ele alırken nitelikli bir çalışma planlaması gerçekleştirmesi son derece önemlidir. Kurumsallaşmayla birlikte bu süreçlerde iyileşme söz konusu olurken işletme yönetimleri açısından göz önünde bulundurulması gereken konu, çalışanların işe ve konumlarına dair kaygı düzeylerinin ve stres yaklaşımlarının da sürecin içerisine katılmış olmasıdır. Bu iki unsur, kazandığı ücret ya da bulunduğu konum her ne olursa olsun çalışanların her birinin yoğun, düzensiz, plansız ve yoğun vardiyalı çalışma ortamlarında sıklıkla karşılaştıkları ve zorluklar yaşadıkları alanlar olmaktadır. Bu nedenle de modernleşen iş hayatı, aslında giderek çalışan bireyler açısından çok daha zorlu bir yükü üstlenmeyi zorunlu hale getirmektedir.

Çalışma planlaması, bu açıdan çalışanların daha az stres ve kaygı yaşamaları ya da bu unsurlarla hiç karşılaşmamaları adına önleyici bir faaliyet olabilecektir. Her ne kadar vardiyalı ve sık çalışma programlarıyla birlikte modern iş dünyasının çalışma süreçlerinin son derece sıkışık hale gelmesi çalışanlar açısından son derece yorucu ve yıpratıcı olsa da programlamalarla birlikte sürecin daha da iyileştirilmesi mümkün hale gelebilecektir. Yine de bu durum, çalışan bireyler açısından tam anlamıyla stres ve kaygı sorunlarından uzaklaşmaları adına garanti ve kesinliği

bulunan bir süreci vaat etmemekte, aksine, herhangi bir şekilde bu unsurlarla karşılaşılma riskinin bulunduğunu da göstermektedir.

Bu tez çalışmasında, vardiyalı çalışma sisteminin çalışanların iş stres ve kaygı düzeyindeki etkileri, bizzat çalışanların tepkileri ile değerlendirilmekte ve bu şekilde de konuya dair bir kanıya varılmaya çalışılmaktadır. Çalışmada vardiyalı çalışma sistemi ve genel olarak çalışma planı oluşturma süreçleri, kavramsal yapının temelini oluşturmaktadır.



BİRİNCİ BÖLÜM

VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİ

1.1. Vardiyalı Çalışma

İş hayatı, çalışma sistemi olarak endüstrileşmenin artan etkisi ile birlikte sektörler arasında farklılık göstermektedir. Bilindik şekilde, belirli çalışma saatleri arasında gerçekleşen çalışma süreçlerinin dışında, daha yoğun ve daha farklı ödeme şekilleri ortaya çıkaran süreçler söz konusu olmaktadır. Bu durum, çeşitli kurallarla belirlendiği ve işletmeler ile çalışanlar arasında bir mutabakat ile kabul gördüğü süre zarfında bu sistem uygulanmaya devam etmektedir. Çeşitli yoğunluk, yorgunluk, farklılık vb. durumlara sebebiyet verse de bu tip çalışma sistemleri, yoğun üretim ve hizmet sunumu açısından bir gereklilik olarak görülebilecektir.

Bunun bir örneği olarak vardiyalı çalışma, işin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma şeklidir. Standart olmayan saatlerde yapılan bu tip çalışmalar sağlık, güvenlik ve sosyal açıdan iyilik hali üzerinde olumsuz etkileri olduğu bilinmektedir. Çalışma hayatı, kişinin bedensel, ruhsal ve sosyal iyilik düzeyini belirleyen en önemli etkenlerden biridir.¹ Dolayısıyla çalışma hayatı bireyin üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Buna istinaden vardiyalı çalışma sürecin farklı bir boyutunu oluşturmakta ve buna istinaden de hukuki ve pratik anlamda hem işletmeler hem de çalışanlar açısından farklı şekillerde değerlendirilmektedir.

Dünyanın farklı ülkelerinde, genel olarak birbirine paralel uygulamalar dahilinde kullanılan vardiyalı sistem, iş yoğunluğunun fazla olduğu ve buna istinaden de üretim ve hizmet sunumu konusunda müşterilerin ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde karşılanması gereken durumlarda başvurulan bir iş hızlandırma yöntemidir.² Bu

¹ Gedikli, Fatma Gülay., Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İş Yerinde, Vardiya Sistemi ile Yapılan Çalışmanın Sağlık ve Güvenlik üzerine Etkileri, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İş Sağlığı Programı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008, s.1.

². Yüksel Karakoyun, Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının Ve İstihdamının Artırılması; İşkur'un Rolü, Uzmanlık Tezi, Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara, 2007, s. 73.

sayede işletmeler, üzerlerindeki iş ve sipariş yükünü hafifletmek kadar işlerini düzenleme konusunda da vardiyalı çalışma sistemlerinin yoğun uygulamalarından faydalanabilmektedirler. Ayrıca vardiyalı çalışma sisteminde, çalışanların gruplara ayrılması sureti ile çalışan maliyetlerinin bölümlendirilerek sürekli canlı ve ayakta kalabilen çalışanlarla birlikte aktif bir çalışma temposunun oluşturulmasına çalışılmaktadır.³

Vardiyalı çalışma sistemi, kuralları ve uygulamaları makul olarak belirlendiği süre zarfında, işlerin yetiştirilmesi kadar çalışanlardan verimli bir şekilde yararlanılması adına da son derece yararlı olmaktadır. Çeşitli tatil ve dinlenme imkanlarının sunulduğu bu sistemde, işletme herhangi bir şekilde dinlenmemekte ve böylelikle de sürekli üretim gerçekleştirebilmektedir.⁴ Bir başka deyişle vardiyalı çalışma sistemi, mekanizma olarak sürdürülebilirliği amaçlamaktadır. Her ne kadar sistemin yorgunluk yükü yaratma riski olsa da sistemin sürdürülebilirliği işletmeler açısından çok daha büyük önem taşımaktadır.

Öte yandan vardiyalı çalışma sistemi, çalışanların da beklentilerine uyumluluk gösterilebilmesi adına, farklı çalışma saatleri aralığında, farklı çalışanlarla, aynı iş, aynı hizmet ve aynı amaç uğruna hareket edilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda çalışmada bir esneklik yaratan vardiyalı çalışma sistemi, çalışanlardan yüksek verim elde etmek adına tercih edilen öncül konuların başında gelmektedir.⁵ Avantajları ve dezavantajları içerisinde barındırmak sureti ile vardiyalı çalışma sistemi, işletmeler açısından çalışma ve üretim sistemlerini geliştirmek adına mutlak olarak kullanılmaktadır. Çünkü işletmeler açısından vardiyalı sistemler, durmaksızın çalışmayı, üretmeyi ve satışı ifade etmektedir. Bu nedenle de vardiyalı sistemler, kuralları dahilinde uygulanmak sureti ile bugünün modern iş dünyasındaki işletmelerin önemli faaliyet şekillerindendir.

³ Can Tuncay; “Çalışma Süreleri Ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme”, Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler (Esneklik) Toplantısı Tebliği, Ankara 1995, s. 212.

⁴ Ömer Ekmekçi, “İşin Düzenlenmesinde Esneklik Arayışları”, Çalışma Hayatında Esneklik Ve İş Hukukuna Etkileri, İş Hukukuna İlişkin Sorunlar Ve Çözüm Önerileri 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5–6–7 Ekim–2000, Ortaköy-İstanbul 2001, s. 212-213.

⁵ Ali Güzel, İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci Ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik, TTK Basımevi, Ankara, 2000, s. 80-81.

Gruplar oluşturmak sureti ile devam ettirilen vardiyalı çalışma sistemleri, işletmelerin bölünerek çalışmalarına imkan sağlayan bir sistemdir. Her ne kadar bu bölünme işletme içerisinde çok sayıda çalışanın istihdamını ve bir karmaşayı ifade ediyor gibi algılansa da aslında süreç olarak daha etkin çalışmayı hedeflemektedir. Bu noktada önem arz eden konu, sistemin mutlak olarak bir kurallar bütünü dahilinde işletilmesidir.⁶ Söz konusu kurallar dahilinde oluşturulan ve bir devinim içerisinde süre gelen bir vardiyalı çalışma sisteminin işletmelerin aktif olmadıkları süre zarfında da işler vaziyette olmasını ve çalışanların, toplam işgücünde daha yüksek ölçekli verimlilik sağlamasını kolaylaştırmaktadır.

Vardiyalı çalışma, ortaya çıkmış olduğu ilk dönemlerde işletmelerin inisiyatifine bağlı olarak hareket eden bir sistem olsa da zaman içerisinde bu inisiyatifin ortadan kalktığı ve böylelikle de sürecin kanunlara ve çalışanların da varlığına bağlı olarak değişkenlik gösterdiği bilinmektedir. Bunda, vardiyalı çalışma sisteminin, her ne kadar işletmeler açısından son derece büyük bir önem arz etse de öncelikli olarak hukuki ve insani değerlere bağlı olarak belirlenen bir sistem olması zorunluluğunun büyük bir etkisi bulunmaktadır.⁷ Aksi takdirde vardiyalı sistemin kendi içerisinde sıkıntılarla karşılaşması sonucu bir başarısızlığa ve istikrarsızlığa uğraması söz konusudur ki vardiyalı sistem, çalışanların üzerine binen yük nedeni ile bu riski fazlasıyla taşımaktadır. Bu nedenle de vardiyalı çalışma sistemi, özellikle dinlenme konusunda hassasiyet gösterilmesi gereken bir konudur. Aynı zamanda vardiyalı çalışma, çalışanların vardiyalarına uygun tatil sürelerinin ayarlanması üzerine kurguludur.⁸

⁶ A. Murat Demircioğlu ve Murat Engin, Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul, 2002, s. 57.

⁷ Fevzi Demir ve Gülşen Gerşil, Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 2008, s. 74.

⁸ Ebru Yeşim Sargıcı, Avrupa Birliği Hukukunda Çalışma Sürelerinin Düzenlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006, s. 101.

1.2. Vardiyalı Çalışma Türleri

Vardiyalı çalışma sisteminde genel olarak kabul gören bir sistem var gibi gözükse de aslında sistem kendi içerisinde son derece esnek bir mekanizma ile işlemektedir. Buna göre işletmeler, vardiya sistemi oluşturacakları süre zarfında, mümkün olduğunca kendi çıkarlarına ve uygulamaların denk düşecek şekilde bir çizelge oluşturarak çalışanlarını yönlendirmek isteyeceklerdir. Bu noktada işletmeler açısından önemli olan konu, çalışanların sağlık durumları, fiziksel yapıları, ruhsal durumları, özel hayatlarına dair tempoları, işin gereksinimleri vb. birçok unsuru aynı anda düşünme zorunluluklarının bulunmasıdır. Tüm bu unsurlar, iyi ve verimli bir vardiya sisteminin oluşturulması konusunda işletmeler son derece yararlı olabilecektir.

Genel olarak vardiyalı çalışma türlerini iki türlü ele almak mümkündür. Bunların başında gelen sabit vardiya sistemi, işletmeler arasında en yoğun olarak kullanılan sistemdir. Buna göre sabit vardiyalı sistemde işletmeler, sabah, öğle, gece ve fazladan mesai yapmalarına yönelik olarak çalışanlarını sınıflandırmakta ve onlara bir çalışma sistemi uygulamaktadırlar. Fakat sistemin özellikle geceleri çalışan bireylerin etkililiğini, verimliliğini ve yüksek performans gösterme kabiliyetini gerilettiğine dair inanışlar nedeni ile gece çalışma yoğunluğunun azaltılmasını öngörmektedir.⁹

Bunun yanı sıra sabit vardiyalı çalışma sisteminde, işletmelerin çalışanlarının işletme içerisindeki aktivitelerini gece ve gündüz şeklinde değiştirmeleri söz konusudur. Gündüz ve gece sabit olarak çalışan bireylerin varlığıyla birlikte ortaya çıkan ani değişiklikler sebebi ile gece ve gündüz çalışanlarının yerlerinde değişikliğe gidilebilmektedir. Fakat sabit vardiya sisteminin temel bakış açısı, gece ve gündüz için sabit olarak görev alacak ve sorumluluklarını bu şekilde bilerek hareket edecek çalışan kesimleri oluşturmaktır.¹⁰

⁹ Refik Korkusuz, Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma ve Türk İş Hukukundaki Düzenlemesi, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1-2, 2005, s. 3.

¹⁰ Dilek Avcıkaya, Vardiya Çalışma Düzeni İle Çalışanların Beslenme Alışkanlıklarının İncelenmesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2016, s. 5.

Sabit vardiyalı sistemin bu denli yaygın olarak kabul edilmesini sağlayan unsur, işletmelerin, çalışanlarını daha net bir şekilde alılabilecekleri ve içerisine dahil olabilecekleri bir sisteme yönlendirme çabasıdır. Bu vesile ile de işletmeler, sabit vardiya sistemine uyumluluk gösterecek nitelikte olan türden çalışanları seçerek onların da kendilerini hangi çalışma saatlerine odaklamaları gerektiği konusunda bir önkoşul oluşturmaktadır. Sabit vardiya sisteminin özellikle gece çalışanları açısından zorluklarının bulunması, sürecin hukuki anlamda, güçlü bir şekilde koruma altına alınmasını zorunlu kılmaktadır.¹¹

Diğer bir vardiya sistemi ise dönüşümlü vardiya sistemidir. Buna göre işletmeler, çalışanlarıyla iş sürecinin başında ya da ortasında olmak kaydıyla çalışanlarıyla, belirli kurallar çerçevesinde belirlenmiş olarak vardiya sistemleri oluşturmaktadırlar. Buna göre çalışanlar, kimi zamanda gündüz kimi zaman da gece olmak kaydıyla, dönüşümlü olarak çalışanlarını işletme dahilinde konuşturılmaktadırlar. Bu süreçte çalışanlar, belirli periyotlar içerisinde gündüz ve gece olmak üzere, değişimli olarak iş sürecini yürütmektedirler.¹²

Dönüşümlü vardiya sisteminde uygulanan ve aşağıda sıralanan üç yöntem bulunmaktadır:¹³

- Süreksiz sistem: Süreksiz vardiya sisteminde işletmeler bir gün içerisinde, toplam 24 saatten az olmak suretiyle çalışmaktadırlar. Genellikle sabah-akşam ya da sabah-gece olmak üzere ve 16 saate denk gelecek şekilde sabit ya da dönüşümlü bir çalışma söz konusudur. Hafta sonu ve çeşitli bayram tatillerinin içerisine dahil olmadığı bu sistemde, süreksiz çok ekipli çalışma, iki ekipli ya da çift vardiyalı sistem olarak da adlandırılmaktadır. Bu sistem, uygulanması en kolay olduğu kadar yönetsel problemlerin de en kolay şekilde atlatıldığı sistemdir.

¹¹ Korkusuz, a.g.m., s. 3.

¹² Avcıkaya, a.g.e., s. 5.

¹³ Korkusuz, a.g.m., s. 4.

- Yarı sürekli sistem: Bu sistemde bir işletme, bir çalışma günü içerisinde 24 saat çalışmaktadır. Yine hafta sonu ve çeşitli bayram tatillerinin içerisinde dahil olmadığı bu sistemde genellikle üç vardiya ve üç ekipten faydalanılmaktadır. Ekipler sabit ya da dönüşümlü olacak şekilde sabah, öğleden sonra ya da gece vardiyasında görevlerini yerine getirmektedir. Hafta içinde işletmenin aralıksız çalışması sonucunda, iş yoğunluğunun çalışanlar üzerinde oluşturabileceği çeşitli sağlık sorunları çalışma sürelerinin azaltılmasına sebebiyet verebilmektedir.
- Sürekli sistem: Sürekli çok ekipli çalışmada işletmeler, herhangi bir ara vermeden ve herhangi bir tatil gününe uyum sağlamadan, günde 24 saat olmak üzere aralıksız bir şekilde çalışmaktadırlar. En az dört ekip, çoğunlukla da dört ya da yedi ekip sabit ya da dönüşümlü olmak üzere süreci yürütmektedirler. Sürekli sistem, çalışanların üretim kapasitelerinden en yüksek düzeyli olarak faydalanma fırsatı sunan, üretim unsurlarının en uygun olacak şekilde kullanımına olanak veren ve işletmeye geniş açılımlar sağlayan bir sistemi ifade etmektedir.

Bunların dışında sık olmamak kaydıyla uygulanan ve çalışanların çıkarlarına odaklanarak hareket edilmesini öngören esnek vardiya sistemi bulunmaktadır. Buna göre esnek vardiya sisteminde işyerinde üretim kapasitesinde bir artışın planlandığı dönemlerde ya da vardiyalı çalışanların kısa süreli olarak çalışma arzularının bulunduğu süreçlerde katı iki ya da sekiz saatlik üç vardiya sistemleri yerine kayan esnek vardiya sistemleri tercih edilmektedir. Bunun yanı sıra, çok sayıda kısmi süreli vardiya grupları meydana getirilerek bu grupların çalışma sürelerinin yan yana konuşlandırılmasıyla birlikte işletmelerdeki vardiya sistemlerinde bir bütünlük sağlanmaya çalışılmaktadır.¹⁴

¹⁴ Cevdet İlhan Günay, Çalışma Sürelerinde Esneklik, Kamu-İş; Cilt:7, Sayı: 3, 2004, s. 11.

Tüm bu sistemlerin hemen hepsinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin göz ardı edilmesi mümkün olmamakta ve şartların elverdiği süre zarfında, vardiya sistemlerinin yukarıda sıralanandan farklı olarak da düzenlenmesi gerekmektedir. Bu noktada da işletme yönetimleri açısından vardiya sistemlerinin oluşturulması esnasında dikkat edilmesi gereken hususları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁵

- Çalışanların biyolojik yapılarına, en az işin yetişmesi ve nitelikli olması konusunda gösterilen önem kadar önem gösterilmeli, bu vesile ile de en az iki ya da üç gün gibi kısa süreli ya da en az dört hafta gibi uzun süreli olarak çalışanlar arasında eşit bir zaman bölüşümünün yapıldığı planlama söz konusu olmalıdır,
- Süre belirlenirken, işletmelerin kendilerine göre ihtiyaçları belirlenmeli ve bunun dışında, çalışanlar açısından, fazladan yük teşkil edecek herhangi bir planlama söz konusu olmamalıdır,
- Planlama gerçekleştirirken, vardiyaların herhangi bir şekilde bireylerin özel hayatlarına olumsuz etkide bulunacak şekilde ve onların kendi planlamalarına engel olacak şekilde oluşturulmaması gerekmektedir,
- Vardiyaların oluşturulma sürecinde, hafta sonları düşen temponun göz önünde bulundurularak çalışanların buna uyumlu bir şekilde vardiyalarının oluşturulması gerekmektedir.

1.3. İşletmeler Vardiyalı Çalışma Sisteminin Tercih Edilme Nedenleri

Vardiyalı çalışma sistemine geçilmesi konusunda işletmelerin hemen hepsinin uygulamaları birbirinden farklılık göstermektedir. Bu farklılığı temelinde, mutlak olarak vardiyalı sistemden yana oluşmuş olan beklentilerin büyük bir etkisi bulunmaktadır. Buna göre işletmeler, vardiyalı çalışmaya geçiş yaparlarken, işletme performansı ve işletmenin genel olarak çıkarları başta olmak üzere birçok farklı

¹⁵ Ali Naci Yıldız, Fatma Gülay Gedikli ve Burcu Küçükbiçer, Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı Ve Güvenliği Konuları, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayını, Ankara, 2012, s. 13.

unsuru gözetmek ve buna göre hareket ederek yeni bir çalışma düzenini, çalışanlarının da standartlarına uygun olarak belirlemeleri gerekmektedir. Bu nedenle de vardiyalı çalışma sistemleri, işletmelerin potansiyellerini arttırmak adına tercih etmiş oldukları önemli yöntemlerden biri olarak değerlendirilebilecektir.

Buna istinaden, işletmeler tarafından vardiyalı çalışma sisteminin tercih edilme nedenlerini aşağıdaki unsurlar dahilinde sıralamamız mümkün olmaktadır:¹⁶

- Hizmet ve üretimin ekonomik ve toplumsal açıdan sürekliliğine ihtiyaç duyulması,
- Üretim donanımının hızlı amorti edilmesi zorunluluğunun bulunması,
- Talebin sürekliliği ve yoğunluğu,
- Üretimin pazar ihtiyaçlarına göre arttırılması,
- Ekonomik verimlilik ile kapasiteden maksimum yarar sağlama,
- Yasal düzenleme, sendikal haklar vb. nedenler ile kısılanan iş sürelerinden azami verim elde etmek,
- İstihdam yaratmak ve işsizlikle mücadele edebilmek,
- Halka kesintisiz etkin ve ulaşılabilir hizmet sunmak,
- Hizmet kullanıcılarının taleplerinin zamanında karşılanması,
- Aşırı sipariş ve iş yığılmalarının önlenmesi,
- Hizmet verenin hizmet alana yeterince zaman ayırabilmesi,
- İleri teknoloji ürünlerinin atıl durumdan kurtulması, verimli çalışması sağlanması,

¹⁶ Korkusuz, a.g.m., s. 2-3.

- Üretim sürecinde kullanılan teknolojinin sürekli olarak geliştirilmesine çalışılması

Vardiyalı çalışmaya dair duyulan ihtiyaçların sıralandığı yukarıdaki değerlendirmede, çoğunlukla işletmelerin üzerlerindeki iş yüküne yetişebilmek adına verdikleri bir mücadeleden söz etmek mümkündür. Buna göre işletmeler, vardiya sistemleri yardımıyla üzerlerinde bir baskı oluşumuna sebebiyet veren sipariş, üretim anlaşması, hizmet sunumu vb. yükümlülükleri yerine getirme konusunda işlerini kolaylaştırmaktadırlar. Fakat bu durum, çalışanlardan daha fazla getiri elde edilmesine dair istekle birlikte farklı bir hal almaktadır.

Öte yandan işletmelerin ve genel olarak bir ekonominin vardiyalı çalışma sistemine neden ihtiyaç duyduğunu anlamak adına endüstriyel anlamda gelişmiş olan ülkelerin ekonomik yapılarına bakılması gerekmektedir. Buna göre söz konusu ülkelerin iş gücünün yaklaşık olarak %20'sini vardiyalı olarak çalışan bireylerin oluşturduğu görülmektedir.¹⁷ Bu görüntüde vardiyalı çalışma sisteminin, merkezi anlamda işin sürekliliği adına önemli bir katkısının bulunduğunu söylemek mümkündür. Özellikle de rutin bir çalışma temposuna sahip çalışanlarla birlikte vardiyalı çalışanların da sayısının fark yaratacak noktada olması, vardiyanın genel ülke ekonomisi adına önemini ortaya koymaktadır. Öte yandan vardiyalı çalışma, hizmet sunumunun 24 saat boyunca kesintisiz olarak sunulması gereken sektörler açısından vazgeçilmez bir çalışma sistemidir.¹⁸

Bir başka açıdan değerlendirildiğinde, vardiyalı çalışma sistemine işletmeler açısından ihtiyaç duyulmasının nedenlerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:¹⁹

¹⁷ Pınar Güzel Özdemir, Anıl Cemre Ökmen ve Onur Yılmaz, Vardiyalı Çalışma Bozukluğu ve Vardiyalı Çalışmanın Ruhsal ve Bedensel Etkileri, Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar, Cilt: 10, Sayı: 1, 2017, s. 72.

¹⁸ Fulya Aydın, Türkiye ve Almanya'daki İşletmelerde Esnek Çalışma Modellerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yönetim, Cilt: 18, Sayı: 57, 2007, s. 69.

¹⁹ Taner Kimençe, Vardiya Çalışmasının Zihinsel Performans Üzerindeki Etkisinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002, s. 3-6.

- Üretim talebinin karşılanması konusunda sektörde var olan rekabete yetiştirmek adına performans artırılması isteği,
- Sistemin belirli saatleri dilimleri arasında çalışmayı bırakmasından uzaklaşarak sürekli ve durmadan çalışan bir çalışma mekanizması oluşturmak,
- Atıl olarak duran işletmenin iş gücünün aktif hale getirilerek her anlamda, işletmenin her unsurundan getiri sağlamaya çalışmak,
- İşçilik maliyetlerinin iş sürecinde kullanılan makine, teçhizat vb. yatırımlarına nazaran daha ucuz olması,
- İşletmelerin üzerinde giderek artan vergi, sigorta primi, sabit giderler vb. harcamaların oranının giderek artması ve bu artışın karşılanmasının zorunluluğu,
- Hammadde ve yatırım maliyetlerinin giderek artması sonucu bu harcamaların karşılanmasına çalışılması,
- Piyasada ürünlerin hızlı bir şekilde tutunabilmesi ve söz konusu ürünlerin muadilini üreten rakiplerin önüne geçerek daha erken üretim gerçekleştirmek,
- İşin sürekliliği kadar yönetim süreçlerinin de sürekliliğinin olması ve yönetim sürecinin farklı birimlere bölünerek devamlılığının mümkün olması,
- Vardiyayla birlikte üretilen işin ve ödenen ücretin normal üretilen iş ve ödenen ücretle aynı olması; buna karşın vardiyayla birlikte üretim süreçlerinin hızlanması.

1.4. Nitelikli İş İçin Vardiya Sisteminde Göz Önünde Bulundurulması Gereken Hususlar

İşletmeler açısından vardiyalar son derece önemli birer iş ve gelir katkısı sağlamakla birlikte hassas bir yönetim sürecini de ifade etmektedir. Buna göre işletmeler vardiya sistemlerini oluştururken sadece kendi finansal ve iş dünyasına dair çıkarlarını değil, aynı zamanda çalışanlarının fiziksel ve zihinsel anlamda bu sürece olan uygunluklarını da göz önünde bulundurarak bir düzenleme gerçekleştirmek durumundadır. Bu nedenle de işletmelerin vardiya sistemlerini oluştururken göz önünde bulundurması gereken unsurlar, işletmeler açısından gelecekteki iş temposu ve vardiyanın yarar ya da zararının olması açısından belirleyici bir durumu ortaya çıkarmaktadır.

Bu vesile ile de nitelikli iş için vardiya sisteminde göz önünde bulundurulması gereken hususları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:²⁰

- Vardiyaların beyanı anlaşılır, çalışanların mevcut iş yükleri ile uyumlu ve mevcut, işler düzeni bozmayacak şekilde olmalıdır,
- Vardiyalı çalışma tempolarının, mutlak olarak en az iki en çok da üç ekip olacak şekilde bölüştürülmesi gerekmektedir,
- Vardiya saatleri her bir çalışan için 11 saatlik dilimi geçmeyecek şekilde ayarlanmak durumundadır,
- Gece vardiyalarında yaşı çok genç, çok yaşlı ve sağlık sorunları sebebi ile çalışması söz konusu olmayan bireylerin konuşlandırılmaması gerekmektedir,
- Her ne kadar vardiyalı çalışma sistemine geçilmiş olsa da günlük olarak sabah-akşam zaman dilimleri arasında çalışan bireylerin,

²⁰ Mustafa Baysal, Vardiya Usulü Çalışma Esasları, Mali Çözüm Dergisi, Temmuz-Ağustos 2014, s. 333-334.

önceden belirlenmiş olan maaş dilimlerinde düşüş söz konusu olmamalıdır,

- Vardiya içerisindeki çalışanların yeri sürekli olarak değiştirilmeli, bir hafta gündüz ve bir hafta vardiyası olacak şekilde bir düzenleme söz konusu olmak durumundadır,
- Çalışanların vardiyaları arasında en az 11'er saatlik bir dinlenme sürecinin çalışanlara sunulması gerekmektedir,
- Çalışanların fiziksel durumları ve yasal hakları da göz önünde bulundurulmak sureti ile haftada en az bir kez, 24 saat süre ile tatil yapmalarını sağlayacak şekilde bir programlama yapılması gerekmektedir.

Bir çalışma sürecine çalışanların katılımının yüksek düzeyli olarak sağlanması adına insancıl, kanuni şartlara uygun ve teşvik edici olması konusunda bir niteliğinin bulunması gerekmektedir. Fakat vardiyalı çalışma sistemleri, söz konusu unsurlara yeterince uyumluluk göstermemektedir. Birçok araştırmada vardiyalı sistemlerin çalışanlar açısından yeterli düzeyde olumlu getirilerinin bulunmadığını ve işle özel yaşamda uyum ve düzen sorunu yaşadıklarını göstermiştir.²¹ Sürecin hukuki bir boyutunun ve zorunluluğunun olmadığı 19. yüzyılda, Sanayi Devrimi'nin hızlı etkisi ile birlikte haftalık 70-80'lik çalışma saatlerinden mevcut süreçte haftalık 40 saatlik çalışma ortalamasının bulunduğu bir düzene geçilmiştir.²² Bu durum hem insani hem de kanuni anlamda vardiyalı çalışma sisteminin bir düzene oturtulmuş olduğunun da göstergesidir. Bu nedenle de işletmeler, mümkün olduğunca insani ve hukuki unsurları göz önünde bulundurmak sureti ile bir vardiyalı çalışma sistemi geliştirmek ve bunun yan faktörlerini de göz önünde bulundurmak durumundadırlar.

²¹ Tunç Demirbilek, Vardiyalı Çalışmanın Kadının Aile Ve Sosyal Yaşamına Etkisi, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, 2004, s. 80.

²² Nellie J. Brown, Shift Work and Working Long Hours: Risks and Risk Reduction, Clear Waters, Winter 2011, s. 25.

Geçmiş yıllarda ekonomik kaygılar yüzünden vardiyalar çalışanların beklentileri göz ardı edilerek ve tamamıyla işletmelerin çıkarlarına odaklanılarak gerçekleştirilmiştir. Fakat çalışma çizelgeleri oluşturma faaliyeti ile sadece gereken miktarda personelin, gereken zamanda en düşük maliyeti sunacak şekilde konuşlandırılmamalıdır; bunun aksine, çalışanların da varlığı dahil olmak üzere birçok unsur göz önünde bulundurulmalıdır.²³

1.5. Vardiyalı Çalışmanın Finansal Yapı Üzerindeki Etkisi

Vardiyalı çalışma sistemi işletmeler açısından üretimin devamlılığı anlamına gelse de aslında ortaya çıkan tabloda, çalışanların yorgunluğu ve yoğunluğu, bir noktadan sonra sistemin beklenen verimliliğe erişilmesi konusunda sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Giderek yorulan ve giderek daha fazla efor sarf etmesi gereken çalışanlar aslında bu efor sarf etme sürecinde daha fazla verim kaybına uğramakta ve bu nedenle de başarı ve verimlilik oranı giderek düşmektedir. Vardiyalı çalışma sisteminin çok çalışmak anlamında gelmesine karşın ortaya çıkan tabloda çoktan ziyade pek de verimli olmayan bir çalışma sisteminden bahsetmek gerekmektedir.

ABD’de 2011 yılında yapılan bir araştırmaya göre temel olarak vardiyalı çalışma sisteminin hakim olduğu sektörlerde bu çalışma temposunun ekonomi üzerindeki etkileri aşağıdaki unsurlarla sıralanabilecektir:²⁴

- Vardiyalı çalışma sistemi olan işletmeler, her yıl %8’lik bir iş gücü kaybı yaşamaktadırlar,
- Bu iş gücü kaybının finansal olarak yansıması yaklaşık olarak \$2,2 milyar seviyesindedir,

²³ Gülçin Bektur ve Servet Hasgöl, Kıdem Seviyelerine Göre İşgücü Çizelgeleme Problemi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, 2013, s. 388.

²⁴ Ersun Teleke, İş Yaşamında Çalışma Düzeni: Sorunlar, Etkileri ve Çözüm Yolları, İlkay Basım Yayım, İzmir, 2013, s. 44.

- Vardiyalı çalışma sisteminden normal çalışma sistemine geçmek arzusundaki çalışan sayısı her yıl %3 artmaktadır,
- Vardiyalı çalışma sisteminde bulunan çalışanların yaşamış oldukları fiziksel ve psikolojik sorunlara karşı işletmelerin ödemiş oldukları bedel yaklaşık olarak \$430 milyon seviyesindedir,
- Vardiyalı çalışma sisteminde bulunan çalışanların yaşamış oldukları fiziksel ve psikolojik sorunlara karşı işletmelerin ödemiş oldukları bedel arasında en yüksek tutarı, %62'lik pay oranı ile fiziksel sorunlar almaktadır,
- Vardiyalı olarak çalışan bireylerin elde etmiş oldukları aylık ortalama kazanç, çalışan başına \$7800 düzeyindedir,
- İşletmelerin vardiyalı olarak yapmış oldukları fazladan ödemeler, ortalama olarak aylık, çalışan başına \$1200 düzeyindedir,

Yukarıda sıralananların ekseninde bakıldığında, vardiyalı çalışma sistemi verimliliği ve iş potansiyelini arttırmaya yönelik bir faaliyet gibi gözükürken, aslında giderek daha ciddi ölçekli bir soruna dönüşmeye başlamıştır. İşletmeler, bu konuda gereken adımları atmaları gerekirken, mali yük, onlar için gereken adımları atmayı engellediği gibi giderek artan vardiyalı çalışmanın mali yükü onları farklı üretim ve çalışma şekillerine yönlendirmektedir.

Öte yandan Looping ve Köhne (2009), 2006 ve 2008 yılları arasında inceledikleri işletmelerde, vardiyalı çalışma sisteminin finansal anlamda yarattığı yükü ve sorunları aşağıdaki unsurlarla değerlendirmişlerdir:²⁵ (Tenhar, 2012, ss. 47-49):

- İşletmeler, daha fazla iş potansiyeli sağlamak adına vardiyalı çalışma yöntemini tercih etmektedirler, ancak bu tercih, çalışanlara ödenen

²⁵ Sina Tenhar, İşletmelerde Çalışma Sistemi Oluşturulması ve Çalışanların Uyumuna El Kitabı, Aras Yayınları, Bursa, 2012, ss. 47-49.

fazladan ücretler temelinde işletme bütçesinin %30'nun bu çalışma sisteminin içerisindeki çalışanlara ayrılmasına sebebiyet vermektedir,

- Vardiyalı çalışmayan bireyler, vardiyalı çalışanlara ödenen fazla miktarı eleştirmekte, bu durum işletme içerisinde ciddi ölçekli bir anlaşmazlığa sebebiyet vermektedir,
- Vardiyalı çalışma sistemi ile birlikte işletmeler, çalışma sistemlerini ikiye bölmekte, bu durum sistemin bölünmüşlük sorununu oluşturmakta ve nihayetinde de her iki çalışma şekli için farklı yatırım harcamalarının gerçekleştirilmesini zorunlu kılmaktadır,
- Vardiyalı çalışma sistemi, her ne kadar verimlilik ve potansiyel arttırmaya yönelik olsa da elektrik, su, gıda vb. harcamalarla aslında işletmenin harcama bütçesinin yükselmesine sebebiyet vermektedir; eğer ki çalışanlardan gereken verim vardiyadaki yorgunluk ve bitkinlikleri nedeni ile elde edilemezse bu harcamalar zarar olarak nitelendirilmektedir.

Yapılan bu araştırmanın sonuçlarına bakıldığında aslında vardiyalı çalışmanın ortaya çıkardığı, ciddi ölçekli bir maddi yük söz konusudur. Bu yük, işletmeler açısından sistemin yönetimi, sorunların çözümü, gereken harcamaların dengeli bir şekilde yapılması vb. konularda, çözümü zor ve süreklilik arz eden sorunların ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir.

1.6. Vardiyalı Çalışmanın İnsan Sağlığı Üzerindeki Etkileri ve Alınması Gereken Önlemler

Vardiyalı çalışma, işletmeler açısından bir zorunluluk olarak görülmekle birlikte sistem olarak kurulması süre zarfında, göz önünde bulundurulması gereken çok sayıda unsur bulunmaktadır. Özellikle de belki de konunun en önemli boyutu olan çalışan sağlığı unsuru, vardiyalı çalışmanın dikkate değer noktalarındandır. Her ne kadar işletmeler, daha hızlı bir şekilde kazanç elde etmek adına yüksek ölçekli bir performans sergilemeyi beklese de çalışan bireylerin mevcut fiziksel ve zihinsel

kapasitelerinin elverdiği ölçüde bir çalışma temposunun oluşturulması gerekmektedir. Bu durumun aksi bir halde, çalışanların sağlık sorunlarıyla karşılaşmalarının verimliliğe olumsuz etkisi olabileceği gibi işletme yönetimleri ile çalışanlar arasında ciddi ölçekli sorunlar da çıkabilecektir.

Vardiyalı çalışma konusuna dair sağlık sorunları ele alındığında, dikkati çeken en önemli unsur, çalışanların süreç ile birlikte kendilerini çalışma konusunda yetersiz görmeye başlamasıdır. Tükenmişlik sendromu olarak değerlendirilen bu durum hem çalışanların fiziksel ve mental sağlığı hem de işletmelerin çalışma performansı açısından bir tehdit oluşturmaktadır. Doktor ve hemşirelerin vardiyalı çalışma saatleri neticesinde söz konusu olan tükenmişlik sendromlarına dair durumlarının incelendiği bir araştırmada söz konusu sağlık çalışanlarının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyi yüksek bulunmuş ve dolayısıyla bu durumun da iş doyumsuzluğuna ve depresyona yol açtığı tespit edilmiştir.²⁶ Yine sağlık sektörü çalışanları üzerinde, geniş ölçekli olarak gerçekleştirilen bir çalışmada, sağlık çalışanlarından yoğun gece vardiyası yapan çalışanların, gündüz vardiyasında çalışanlara göre paranoya eğilimlerinin çok daha fazla olduğu saptanmıştır.²⁷ Bu noktada vardiyalı çalışma açısından, çalışan sağlığıyla ilintili olarak doğru şekilde yönetilmeyen bir sürecin ciddi boyutlu sağlık sorunlarına sebebiyet verme ihtimalinin ne denli yüksek olduğu fark edilmektedir. Bu ihtimal, vardiyaların ve işin aynı anda yoğun bir şekilde işlemesi sonucunda kendisini gösterebilmektedir.

Genellikle vardiyalı çalışma konusunda söz konusu endişeler ya da geliştirilen eleştiriler uyku bozukluklarına ve dinlenme sorunlarına sebebiyet vermesi üzerinde odaklanmaktadır. Gece vardiyasında çalışan bireyler açısından çok daha ciddi bir sorun olarak görülen vardiyalı çalışma sistemi, insan bünyesinin dinlenme ve enzim gerçekleştirme sürecinde yoğun bir şekilde aktif olarak çalışmasıyla

²⁶ Neslihan Partlak Günüşen ve Besti Üstün, Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, Cilt: 3, No: 1, 2010, s. 46-51.

²⁷ Yavuz Selvi vd., Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi', Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, No: 23, 2010, s. 240-241.

sağlık sorunlarının tırmanabileceği konusunda eleştirilmektedir.²⁸ Buna paralel olarak vardiyalı çalışma sisteminin insan vücudunun alışık olduğu sistemin dışında hareket etmesi sonucu fiziksel anlamda çalışan bireylerin normal vücut fonksiyonlarını yerine getirmekte zorlandıkları, özellikle temel, egzersiz gerektiren eklem bölgelerinin çalışması konusunda sıkıntılarla karşılaştıkları gözlemlenmektedir.²⁹

Genel olarak uykusuzluk temelinde değerlendirmeye tabi tutulan vardiyalı çalışma sisteminin sorunları, çalışanların dinlenmeleri gereken yerde çalışmak, çalışmaları gereken yerde dinlenmek sonucu tırmanmaktadır. Biyolojik anlamda insan yapısına son derece ters olan bu durum, çalışanların kendilerini giderek daha fazla yorgun ve hasta hissetmelerine sebebiyet verirken işletmelerin de işten çok çalışanlarının sağlıklarının düzenlenmesine odaklanmalarına, böylelikle de iş odaklılıktan uzaklaşmalarına sebebiyet vermektedir. Bu durum, çalışanlar açısından son derece büyük bir stres kaynağı teşkil etmektedir.³⁰ Strese paralel olarak vardiyalı çalışanların içerisinde bulunduğu durum, özel yaşamlarında stresle baş edebilme düzeylerini aşağıya çekerken onların çevreleri ile olan uyumlarını da son derece zorlu bir noktaya getirmektedir. Bu vesile ile vardiyalı çalışan bireylerin çevreleri ile iletişimlerinde gözle görülür kopukluklar yaşanmaktadır.³¹

Bunların dışında, vardiyalı çalışma sistemlerinin, çalışanlar nazarında yaratmış olduğu genel sorunlara bakıldığında aşağıdaki durumların ön plana çıktığı gözlemlenmektedir:³²

- Beslenme sorunları: vardiyalı çalışma sonucunda, fizyolojik anlamda yaşanan sorunlar, zaman içerisinde vardiyalı bir çalışma sisteminin vücut fonksiyonları kadar çalışan bireyin gündelik uygulamalarını da

²⁸ Ali N. Yıldız ve Fatma Gedikli, Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı ve Güvenliği Konuları, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayını, Gedikli, 2012, s. 14-18.

²⁹ Tuğçe Sezgin, Çalışma Süresi Modellerindeki Değişim ve Çalışan Sağlığı Üzerine Etkileri, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 1, 2013, s. 141.

³⁰ Sibel Asi Karakaş, Nermin Gönültaş ve Ayşe Okanlı, Vardiyalı Çalışan Hemşirelerde Uyku Kalitesi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2017, s. 18-19.

³¹ Selvi vd., a.g.m., s. 239.

³² Özdemir, Ökmen ve Yılmaz, a.g.m., s. 73-76.

sekteye uğratmaktadır. Bunlardan biri olarak beslenme faaliyeti, yorgunluk, isteksizlik, stres, tükenmişlik hissi vb. durumlarda göz ardı edilmekte ve bu durum vücudun biyolojik sisteminin zarara uğramasına, hızlı bir enerji düşüşüne sebebiyet vermektedir.

- **Kanser:** Vardiyalı çalışanlarda söz konusu olan dinlenme sorunları, vücudun kendisini yenileme sürecinde yeterli derece aktif çalışmasına izin vermemekte, bu nedenle de zaman içerisinde vücudun çeşitli noktalarında tümör oluşumları söz konusudur. Bu durum, vardiyalı olarak gece çalışan bireyler açısından daha ciddi ölçekli bir tehdit olmaktadır.
- **Bilişsel sorunlar ve kazalar:** Odaklanma konusunun yorgunluk nedeni ile giderek zorlaşması, vardiyalı çalışan bireylerin içerisinde bulundukları iş sürecini tam olarak algılayamamalarına, yaptıkları işin gereklerini yerine getirememelerine ve böylelikle de çeşitli ölçeklerde iş kazalarıyla karşılaşmalarına sebebiyet vermektedir. Ayrıca iş kazaları sağlık sorunlarına sebebiyet vermekle işlerin aksamasına ve iş süreçlerinin yavaşlamasına sebebiyet vermektedir.

Bu noktada dinlenme kadar beslenmenin önemi de ön plana çıkmaktadır. Çalışma sürecinde kısıtlı dinlenme imkanı bulan çalışan bireyler açısından yeterli miktarda gıdanın tüketilmemesi, var olan tükenmişlik sorununun ve direnç ile ilgili problemlerin tırmanması konusunda etkili olacaktır. Bu nedenle de çalışanların beslenme düzeni konusunda kendilerini ve çalışma tempolarını ölçümleyerek hareket etmeleri gerekmektedir. Çünkü doğru şekilde beslenme, dinlenme konusunda yaşanan eksikliklerin kısmen giderilmesi konusunda önemli bir destekleyici unsur olmaktadır.³³

Kaza riskleri açısından da bakıldığında, literatürde yapılan araştırmalar, vardiyalı olarak çalışanların bu konudaki sorunlarının ciddi boyutlara eriştiği görülmektedir. Gold vd. (1992) sağlık sektörü üzerinde yaptıkları araştırmada

³³ Avcıkaya, a.g.e., s. 11-12.

vardiyalı çalışan hemşirelerde kaza yapma riskinin vardiyasız çalışanlara göre iki kat daha fazla olarak gerçekleştiğini belirlemişlerdir.^{34 35} Bu açıdan bakıldığında vardiyalı çalışanlar için bozulan yaşam düzeni odak noktasının kaybedilmesi adına ciddi bir tetikleyici unsur olmakta ve böylelikle de çalışanlar, kendilerini odaklamaları gereken faaliyetleri konusunda dikkatten uzak, riske ve tehlikeye yakın olarak hareket etmektedirler. Çalışanların uykusuzlukla birlikte ortaya çıkan yorgunlukları dikkatsizliğe ve direnç düşüklüğüne, bu durum da nihayetinde ciddi maddi ve manevi zararlara sebebiyet veren kazalara neden olmaktadır.³⁶

Bu noktada, vardiya sistemi ve çizelgesi oluşturulurken dikkat edilmesi gereken unsurları aşağıdakilerle sıralamak mümkündür:³⁷

- Çalışanlar için birbirini takip eden gece vardiyalarının sayısının mümkün olduğunca azaltılması gerekmektedir,
- İki vardiya süresinin arasında kalan boş zamanının mümkün olduğunca uzun tutulmasına çalışılmalıdır,
- Sabah vardiyalarının başlangıçlarının çok erken bir saatte başlamamasına özen gösterilmelidir,
- Mümkün olduğunca hafta sonu iki gün boyunca tatil yapılmasına imkan tanıyacak bir sistem oluşturulması gerekmektedir,
- Vardiya nöbetlerinde kısa süreli değişimlerden uzak durulmalıdır,
- Her hafta, en az bir adet serbest bir akşam çalışanlara tahsis edilmeli ve elzem olmadıkça da bu durum değiştirilmemelidir,

³⁴ D. R. Gold et al., Rotating shift work, sleep, and accidents related to sleepiness in hospital nurses. Am J Public Health, No: 82, 1992, s. 1012.

³⁵ Sevin Sönmez vd., Vardiyalı Çalışan Hemşirelerde Horlama, Uyku Bozuklukları ve İş Kazaları, Tur Toraks Der., Sayı: 11, 2010, s. 107.

³⁶ John M. Violanti et. al, Shift Work and the Incidence of Injury Among American Journal Of Industrial Medicine, Vol: 55, 2012, p. 218.

³⁷ İhsan Yüksel, Vardiyalı ve Vardiyasız Çalışan Hemşirelerin İş Güçlüğü Ayırt Edici Değişkenlerin Belirlenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2002, s. 202.

- Çalışanların dinlenme ve uyku konusunda ritim bozuklukları yaşamalarının önüne geçecek şekilde bir mesai yapısı oluşturulmalıdır,
- Çalışanların sosyalleşmelerine imkan sağlayacak türden bir serbest zaman çizelgesi sunulmalıdır,
- Vardiyaların tasarlanması sürecinde çalışanların görüşlerinin mutlak olarak sürece dahil edilmesi gerekmektedir.

1.6.1. Biyolojik Alandaki Problemler

Gece – gündüz dönüşümünde, birey mümkün olan en kısa zamanda yeni çalışma saatlerine uyum sağlamaya çalışırken diğer taraftan sürekli değişen çalışma zamanlarıyla metabolizma zorlanmaktadır. Bu düzensizlikler sağlığa ve çalışma kapasitesine olumsuz etkileri de beraberinde getirmektedir. Uyku yoksunluğu, yorgunluk hissi ile ilişkili psiko-motor performansta meydana gelen düşüş hata ve kaza yapma ihtimalini arttırmaktadır. Özellikle gece vardiyasının ikinci evresi güvenliğin en riskli olduğu zamandır. Özellikle sabah 04.00 – 06.00 saatlerinde performans seviyesi yapılan araştırmalar sonucunda en düşük bulunmuştur.³⁸

Vardiyalı çalışmada gece – gündüz farkından Uyku düzeninde bozulmalar, Yeme alışkanlıklarında değişimle sindirim problemleri, düzensiz beslenme, kronik yorgunluk, anksiyete ve depresyon gözlemlenmektedir. vardiyalı çalışmada değişen en temel vücut fonksiyonu, süresi ve kalitesi azalan uykudur. Vardiyalı çalışanlarda uyku kısalığından şikayet etmektedir. Trafik, çocuk ağlaması, inşaat sesleri, dış gürültü uyku kalitesini bozmaktadır. Ayrıca hafıza ve konsantrasyon bozuklukları ile İş yeri kazaları sık olarak yaşanmaktadır.

³⁸ Yıldız, Gedikli ve Küçükbiçer, 2012, s. 19.

1.6.2. Psikolojik Durum Üzerindeki Etkiler

Gece vardiyası işçilerin yaşam tarzındaki değişiklik, onların stresi daha yoğun olarak yaşamalarına ve strese bağlı rahatsızlıklara daha sık karşılaşmalarına neden olmaktadır. Baş ağrısı, yorgunluk, kazalar, yaralanmalar, sindirim sistemi hastalıkları, çeşitli alerjik reaksiyonlar, astım çıkış nedenleri psikolojik kaynaklı alabilmektedir. Endişe, bıkkınlık, konsantrasyon bozukluğu ve depresyon gibi doğrudan psikolojik rahatsızlıklara da neden olmaktadır. Vardiyalı çalışma içerisinde yer alan dönerli shiftler, çalışana fizyolojik ve sosyolojik etkiler yanı sıra psikolojik bozukluk ve sosyal yaşama uyumsuzluk da yaratmaktadır.³⁹

1.6.3. Vardiyalı Çalışanlarda Sıklıkla Rastlanan Medikal Şikayet ve Problemler

Vardiyalı çalışanlardan gelen şikayetler, yetersiz uyku ve birikmiş uyku yoksunluğudur. Gece vardiyasında çalışanların biyolojik saatlerindeki düzensizlikler sürekli uykululuk hali gibi sonuçlara neden olmaktadır. Gece uykusunun kesintiye uğraması ve düzensiz uyku, uyku yoksunluğu, yorgunluk ve fiziksel çöküntü fizyolojik fonksiyonları etkilemektedir. Yorgunluk arttığında uyaranlara cevap verme süresi de artmaktadır. Dikkat ve yargılama düzeyleri düşmektedir. Düşen uyanıklık ve dikkatlilik düzeyi personelin hata ve kaza yapmalarına sebep olmakta hatta güvenliğini de tehdit oluşturmaktadır. Ayrıca düşük sürekli dikkat zayıf konsantrasyon ciddi dikkat kaymalarına neden olmaktadır. Görsel hafızada boşluk yaşanması titizlik gerektiren işlerde aksama gibi problemlerde ortaya çıkmaktadır.

Dönüşümlü vardiya çalışanlar üzerinde yapılan araştırma sonuçlarında aşağıdaki noktalar ön plana çıkmaktadır;⁴⁰

- Dikkat ve bilişsel hızın azaldığı,

³⁹ Halime Pulat Demir vd., Vardiyalı Çalışan Sağlık Personelinin Uyku Süresi ve Beslenme Durumunun Değerlendirilmesi, IGUSABDER, Sayı: 2, 2017, s. 91-92.

⁴⁰ Fatma Arpacı, Vardiya Usulü Çalışmanın Hemşirelerin Sosyal Yaşamı Ve Ev Yaşamı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, e-Journal of New World Sciences Academy, Volume: 2, Number: 4, 2007, ss. 72.

- Cevap verme zamanının da olduğu,
- Cevap verme yeteneğinin uzunca süre geçtikten sonra gerçekleştiğı saptanmıştır,
- Dikkat düzeyinin düştüğü gözlemlenmiştir,
- Hata yapma payının yükseldiğı sonuçlarına varılmıştır,
- Güvenlik ve performans üzerinde belirgin etkileri de bulgular arasındadır.

1.7. Vardiyalı Çalışmada Stres Düzeyi ve Stres Çeşitleri

Zorlama, gerilme, baskı olarak tanımlanmaktadır. Bireyin içinde bulunduğu ortamda yaşadığı güç, baskı ve zorlama karşısında yaşadığı duygusal durumdur. Stres kişiye özgü bireysel bütünlüğü bozucu ve kişiyi zorlayıcı etkiler yaratır. Ayrıca kişinin fizyolojik, psikolojik yaşamında (içsel) ve sosyal (dışsal) bütünlüğünde tehdit unsuru oluşturmaktadır. Kişinin gerçek dünyası ile beklentileri arasındaki farklılığa gösterdiği tepkidir. Kişinin duygularında düşünce süreçlerinde ve ya fiziki şartlarında, kişinin çevresi ile baş edebilme gücünü tehdit eden bir gerilim durumudur. Sonuçlar yaratan koşullar ve uyarıcılara verilen cevap olarak tanımlanır.

41

Vücudun her hangi bir dış talebe verdiği özgül olmayan tepkiler. Kişinin olağanüstü talepler, baskılar veya fırsatlardan dolayı bireyde oluşan gerilim durumudur. Kişinin çevreye uyum yapma sürecinde yaşadığı fizyolojik tepkidir. İçsel ve dışsal koşulların değişimine uyum için bedenin çalışması, güç harcaması için fizyolojik tepkidir. Ayrıca bireyin gereksinimden vazgeçmesine ya da bir tepkide bulunmasına zorlayıcı, bireyin içinden ve dışarıdan gelen çoğu zaman bireyde gerilme, üzüntü ve çöküntüye yol açan güçtür. Kişinin bütünlüğünü korumak için “var olan duruma dönmek için harcanan çaba” halini ifade eder. Yukarıdaki tanımlardan stres kavramı içeriklerini şu şekilde toplayabiliriz. Stres bireyin çevresi

⁴¹ Demir vd., a.g.m., s. 92.

ile arasındaki zayıf bir uyumun varlığını göstermektedir. Ayrıca bireyden aşırı istekte bulunulması, kapasitesinin üzerinde istekte bulunulması bedensel ve zihinsel sınırların zorlanması, tüm bu unsurların sonucu bireyde ortaya çıkan gerilimdir.⁴²

Sinir bozukluklarına, psiko-somatik hastalıklara, anksiyete bozuklukları, dikkat bozuklukları, performans düşüklüğüne örgütten çekilme ve yalnızlaşmaya varan sonuçları ortaya çıkarmaktadır. Çalışanların sağlığı ve örgüte olan katkısı zarar görür. Çalışanlardan birindeki stres hızlı biçimde yayılır. İş devamsızlığı ve işten ayrılma isteği de artar. Buna karşılık verimlilik düşer. Bununla birlikte çalışanların birbirleriyle olan iletişimi bozulur ve depresyon ve kaygı bozuklukları baş gösterir.⁴³

1.7.1. Stres Çeşitleri

Kişinin günlük yaşamını ya da tüm yaşantısını etkileyen, bu vesile ile de iş hayatına sirayet eden stresi üç ayrı başlık altında toplamak mümkündür:⁴⁴

- **Günlük Stresler:** Çeşitli durumlar ve olaylar karşısında kişilerin, birbiriyle çelişen amaçları, ihtiyaçlar sebebiyle ortaya çıkar. kısaca günlük gerginlik ve gerilimlerdir. Karşılaşılan bir terslik, işlerin aksaması, zamanla yarışmak, bir yerlere yetişmek bunlar günlük yaşamda sık, sık stres yaratan sebeplerden bazılarıdır.
- **Gelişimsel Stresler:** Kişinin içinde bulunduğu ortam ve olayların sebep olduğu streslerdir. Değişimin ortaya çıkması ile karşılaşılan durumlara verilen tepkilerdir. Uyum problemi ve panik olarak adlandırdığımız, teknik ve donanım değişikliği ve, teçhizat ve yazılım değişimi kişinin uyum süreçleridir. Gerginlik ise vardiya saatinin değişimi, rotasyona tabi tutulması, beklediği ücret artışının olmaması, terfi ertelenmesi gibi. Kişi bu durumlara gecikmeli olsa bile uyum

⁴² Duygu Kurt Gök, Mehmet Taylan Peköz ve Kezban Aslan, Vardiyalı Çalışma ve Vardiyalı Çalışma Sonucu Gelişen Uyku Bozuklukları: Tanısı, Bulguları ve Tedavisi, Journal of Turkish Sleep Medicine, No: 4, 2017, s. 31.

⁴³ Kimeççe, a.g.e., s. 29.

⁴⁴ Yaser Turunç, Fabrika İşçilerinde Stres Kaynakları Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne, 2009, s. 10-14.

sağlama gayretini gösterecektir. Sonuçta endişe, yorgunluğun artması, yalnızlaşma gibi duyguları yaşayacaktır.

- Hayati krizleri niteliğindeki stresler: Kişilerin yaşamında başlı başına biçim verecek nitelikteki olayların yarattığı streslerdir. Görevden alınma, işten çıkarılma, unvan düşürülme, disipline verilme, mobing uygulamaları vb.. Kişide derin izler bırakan stres türüdür.

1.7.2. Stres Nedenleri

Stresin varlığı aşikar olmakla birlikte bu durumun hangi unsurlardan kaynaklandığı da aşağıdaki unsurlarla sıralanabilecektir:⁴⁵

- Bireyin kişiliğinden kaynaklanan sorunlar: Çeşitli araştırmalar iş stresi ile kişilik arasında bir ilişki olduğu saptanmıştır. Stresten etkilenme derecesi bireyin kişilik yapısına bağlı olarak değişebilir. Ayrıca yaş, cinsiyet, aile hayatı sosyoekonomik durumu kişinin beklentileri ve olumsuzluklar karşısında dirençlerini de belirlemektedir.
- Fiziki çevreden kaynaklanan sorunlar: hava kirliliği, gürültü, fazla ya da az ışık, kalabalık, radyasyon, sıcaklık – soğukluk, toz – kir, ve ergonomik faktör.
- İş veya meşguliyet konusundan kaynaklanan sorunlar: Ağır iş, gece işi, aşırı yükleme (aşırı ve yetersiz iş yükü), karar verme güçlükleri ve sorumluluk getiren işler, aşırı kurallar ve düzenlemeler, zaman baskısı altında çalışma, rollerde belirsizlik (rol çatışmaları), kişilerarası çatışmalar ve yetersizlikler, sıkıcı rutin işler
- Psiko-sosyal öğelerden kaynaklanan sorunlar: İşten atılma, Rütbe düşmesi, Yer değiştirme, İş koşullarında değişimler (terfi edememe, uzun çalışma saatleri), İş dizaynı, İş talepleri, İş teslimleri, Yeni

⁴⁵ Badran Abdulrahman Al-Omar, Sources of Work-Stress among Hospital-Staff at the Saudi MOH, JKAU: Econ. & Adm., Vol: 17, No: 1, 2003, s. 6-7.

teknoloji, Değişim, İş belirsizliği, Yetersiz destek, Başarısızlık korkusu, Adil olmayan ödemeler

- Yönetim temelli stres kaynakları: Çalışanların işe ve örgütün olumsuzluklarına dayalı stres kaynakları Hızlı değişim, donanım, Tutarsız yöneticiler, Güvenilmeyen performans ölçümü, Anlaşılmayan ve etkili olmayan iletişim, Açık olmayan iş gerekleri, Performans kaygısı, Düşük moral, Becerilerin kullanılmaması olarak sıralanabilecektir.
- Örgütsel yapıdan kaynaklanan stres kaynakları: Örgütsel liderlik, Örgüt politikaları, İletişim problemleri, Kontrol yetersizliği, Örgüt kültürünün eksikliği, Ortak hedef, inanç ve duyguların eksikliği, Şirket ile çalışanlar arasındaki farklılık, Adil olmayan ödemeler, Çalışma saatlerindeki düzensizlik, Dönüşümlü vardiya sistemi vb. unsurlar örgütsel yapı temellidir.

1.8. Vardiyalı Çalışmada Dikkat Düzeyi ve Dikkat Türleri

Dikkat çevredeki bir çok uyarandan sadece o anki ihtiyaçlar ve amaçlar doğrultusundakilerle ilgilenmeyi sağlayan sinir sistemi işlevidir. Öğrenme ve düşünmenin optimal koşuludur. Dikkat algılamadaki aktif ve seçici bir öğeye verilen isimdir. Herhangi bir nesneye ya da duruma dikkat toplamayı içerir. İç ve dış fiziksel uyarıların dikkati etkilediği bir gerçektir. İç etkenlere dair bazı örnekler, beslenme eksikliği, uyku eksikliği ve yorgunluktur. Dış etkenlere dair örnekler ise, ısı, ışık, ses vb. etkenler dikkat dağınıklığı ve dikkat bozukluğuna neden olurlar.

Dikkat türleri;⁴⁶

⁴⁶ Meryem Şahin, Teorik ve Pratik Açından Dikkat ve Konsantrasyon, Aile Akademisi Dergisi, Bursa, 2013, s. 6-7.

- Seçici Dikkat: Çoklu uyarıcılar arasından bir uyarıcıyı seçebilme yeteneğidir. İlgili olmayan uyarıcıları eleyerek ilgili olan uyarıcıya yönelme olarak tanımlanır. Seçici dikkat hedeflenen davranışların hızlı ve doğru uygulanmasını sağlayarak bireyin bilgiyi işlemesini ve muhafaza etmesini sağlamaktadır.
- Sürdürülebilir Dikkat: Yapılan bir faaliyet esnasında faaliyet için gerekli dikkatin sürdürülmesidir. Sürekli dikkat tutarlı davranışsal tepkinin belli bir süre içinde etkinlik sonuna kadar devam ettirilmesidir.
- Bölünmüş Dikkat: Bir kerede birden fazla uyarıcıya ya da işleme odaklanarak dikkatin paylaşılmasıdır. Dikkatin bir özelliği de bir durumdan diğerine kaydırılabilmesi ve bölünebilmesidir.
- Yoğunlaştırılmış Dikkat: Birden fazla verilen uyarıcılar arasında istenilene odaklanabilme yeteneğidir.

1.9. Vardiyalı Çalışmada Kaygı Düzeyi ve Kaygı Çeşitleri

Kaygı kişiden kişiye değişebilmektedir. Bunun sonucu da kaygı düzeyleri de çalışanlar arasında farklılaşmaktadır. Bazı insanlar için kaygı yavaş gelişen ve uzun zaman devam eden stresten sonra başlar, bazılarında ise hayatın akışını kontrol edemedikleri düşünüp gelecek için kaygı oluşabilmektedir.

1.9.1. Kaygı (Anksiyete) Kavramı ve Tanımları

Endişe, korku, merak anlamlarına gelen bir kavramdır. Kişinin bir uyarı ile karşı karşıya kaldığında yaşadığı bedensel, duygusal ve zihinsel değişimlerle kendini gösteren aşırı uyarılmışlık durumudur. Nedeni belirsiz korkuya kaygı denir. Kaygının korkudan farklı olarak fiziksel açıdan tehdit eden uyarı söz konusu değildir. Kaygı sırasında verilen duygusal tepki, tehditle doğru orantılı değildir. Bilinç dışı ruhsal çatışma ya da temel gereksinimler karşılanmaması durumunda bireyde oluşan korku, üzüntü, gerginlik gibi duygusal ve gözlemlenebilir tepki, sıkıntı duygusudur.

Güvensizlik, sıkıntı hissetmesi, rahatsızlık hissetmesi ve huzursuzluk hissetmesine dair davranışlar ile belirtiler ortaya koymaktadır.⁴⁷

Kaygı isteksizliği de belirginleştirdiği için bu yüzden kişilerin girişimlerini engeller, başarı ve performansı olumsuz etkiler. Dolayısıyla kaygı özgüven duygusunu azalttığı için çevresine olumsuz tutum geliştirmesine de yol açar. Tanımlamadaki kavramın karşılığında Negatif ve endişeli beklenti, Güvensizlik duygusu, Duygusal tepki, Uyumsal bir duygu, Tehdit algısı ve Korku ile endişe duygusu gibi negatif öğeleri içeren duygu olarak sıralanabilecektir.

1.9.2. Kaygı Nedenleri

Kaygı, bireyler üzerinde farklı etkiler yaratmakla birlikte kaygının ortaya çıkışında farklı unsurlar da etkili olabilmektedir. özellikle de iş hayatı özelinde bakıldığı süre zarfında kaygı bireyin kendisi ile ilgili olduğu kadar iş ortamının durumu ve işletmenin çalışma sistemi ile de ilintili olabilmektedir.

Buna göre öncelikli olarak kaygıya sebebiyet veren bireysel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁴⁸

- Genetik yatkınlık
- Yaş dönemi farklılıkları
- Çocukluk travmaları
- Uyarıcı genellemesi
- Benlik saygısı tehditleri
- Cinsiyet farklılıkları
- Yetersiz destek

⁴⁷ Saffet Kartopu, Kaygının Kader Algıları İle İlişkisi –Kahramanmaraş Örneği–, Gümüşhane Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 2013, ss. 27-28.

⁴⁸ Kartopu, a.g.e, ss. 35-36.

- Negatif beklenti
- Belirsizlik

Öte yandan, kaygıya sebebiyet veren örgütsel faktörleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁴⁹

- Rol belirsizliği, iş yükü
- Görevin içeriği
- Grup içi düşmanlık, yabancılaşıma
- Olumsuz çalışma koşulları, sosyal izolasyon
- Değişimin getirdiği sorunlar, geri bildirim olmayışı, performans değerlendirme hataları
- Örgütsel çatışma
- İş yeri standartları, denetim

1.9.3. Kaygı Yaklaşımları

1.9.3.1. Psikoanalitik Yaklaşım

Bu yaklaşımda kaygının nedeni çelişkidir. Kişinin istekleri ile çevrenin istekleri çatışınca ortaya çıkan çelişkinin, kaygı oluşumunu hazırladığı belirtilir. “Kaygı “ kaynağı belirsiz, düşünülen, öznel bir tehlikeye karşı oluşan tepki olarak tanımlanmaktadır.

Bu konuda çeşitli araştırmalar yürüten Sigmund Freud’a göre kaygı üç şekilde ortaya çıkmaktadır:⁵⁰

⁴⁹ Kartopu, a.g.e, s. 36.

⁵⁰ Derya Kelgökmen İlic, Örgütsel Hayatın İrrasyonel Yönleri: Psikanalitik Yaklaşımlar İle Örgütlerin Teşhisi, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2016, ss. 17-19.

- Gerçeklik kaygısı: Gerçeklik kaygısı, korkuyla eş anlamlı kullanılır ve gerçek bir tehlike karşısında yaşanılır.
- Ahlaki kaygı: Ahlaki kaygı ise süper ego (yargılayıcı dizge) ve ego (düzenleyici dizge) arasında çatışmadan doğar.
- Nevrotik kaygı: Nevrotik kaygı, ruhsal aygıtın bileşenlerinden olan id (içsel dürtü) ve ego (düzenleyici dizge) arasında yaşanan çatışmanın ürünü olarak ortaya çıkar.

Bunun dışındaki diğer kaygı türlerini ise şu şekilde sıralamak mümkündür:⁵¹

- Panik Kaygı: Çarpıntı, nefes almada güçlük çekme, baygınlık hissi, ölüm korkusu gözlenen kaygı olarak tanımlanır.
- Fobik Kaygı: Belirli bir nesne veya durum karşısında yaşanan mantık dışı kaygıya fobik kaygı denir.
- Bağlantısız kaygı: Kişinin kendi içinde her hangi bir duruma bağlı olmaksızın, kişinin sürekli olarak kaygılı olmasına bağlantısız kaygı denir.

Eric From kaygının kültürel bir olay olduğunu kişinin yaşadığı çaresizlik (öğrenilmiş çaresizlik), yalnızlık (güven eksikliği, içe kapanma), yabancılaşma duygularının rollerini vurgulamaktadır. Bununla birlikte From kaygı yoğun olarak yaşanırsa kişinin davranışları aksar, algılama ve dikkat bozuklukları ortaya çıktığını dile getirmektedir.⁵²

1.9.3.2. Varoluşcu Yaklaşım

Yaşama anlam veren bireyin kendisidir. Bu yüzden insan özgürdür ve hayatına kendisi bir yol çizebilir. Bu sorumluluk nedeni ile bunalım, sıkıntı ve kaygı

⁵¹ İlic, a.g.m, ss. 22-23.

⁵² Engin Gençtan, Erich Fromm ve İnsancı Psikoloji, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 1991, s. 123.

duyabilir. Var olma sorumluluğundan doğan kaygı ve sıkıntı, insanın temel davranış ve eylem gücünü oluşturur.⁵³

1.9.3.3. Öğrenme Kuramları

Kaygıya öğrenilmiş bir duygu olarak tanımlar. Kaygının bireyin öğrenme ve hatırlama yetenekleri üzerinde etkilerinin önemine vurgu yapılır. Kaygı ile öğrenme arasındaki ilişki güdüleme ve başarı arasındaki ilişkiye de benzetilir. Yüksek kaygılar, basit öğrenmelerde, öğrenmeyi kolaylaştırır. Öğrenilecek konu karmaşıktıkça ve süre uzadıkça yüksek kaygı öğrenmeyi daha da zorlaştırmaktadır.⁵⁴

1.9.3.4. Bilişsel Kavramlar

İnsanı pasif bir varlık olarak değil, Üreten, Uyarıcılara cevap veren, Uyarıcılara anlam yükleyebilen, aktif bir varlık olarak kabul eder. Bireyin kendine gelen uyarıcıları işleyebilme ve anlamlandırma yeteneği, diğer canlılardan ayıran en belirgin özelliğidir. Kaygı bu kurumda en belirgin tanımını, kişi duygularını harekete geçiren, olayların kendisinden çok, kişinin onlara yüklediği anlam olmaktadır. Olayların kendince anlamlandırmasıdır.⁵⁵

1.10. Vardiyalı Çalışmanın Ortaya Çıkardığı Genel Problemler

Vardiyalı çalışma başta olmak üzere birçok farklı çalışma planlamasının içeren süreçler, çalışanlarla uyumluluğu sağlanmadığı süre zarfında, psikolojik ve sosyal dengeleri bozmaktadır. Evde dinlenme saatlerinde ya da uyuduğu saatlerde iş yerinde bulunmak birey için psikolojik çöküntüye sebep olmaktadır. Bu süreç, aile yaşantısı ve diğer sosyal ilişkilerini de etkilemektedir. Aile bağlarının zayıflaması, arkadaş ve sosyal çevre ile etkileşim de zayıflayarak zamanla toplumdan kendini soyutlamasına sebep vermektedir. Gündüz çalışan personele sağlanan pek çok hizmet kurumlar

⁵³ Fikri Gül, Varoluşçu Felsefenin Türk Düşünce Hayatındaki Yansımaları, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18, 2014, s. 29.

⁵⁴ Mustafa Bayrakçı, Sosyal Öğrenme Kuramı Ve Eğitimde Uygulanması, SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 14, 2007, s. 202.

⁵⁵ Selvi vd., a.g.m., s. 139.

tarafından tam olarak sağlanamaz. Hizmet alanlarla gerginlik ve çatışma yaşanacaktır. İş yerine güven eksikliği, kaygı ve endişe duyguları kişilerin performansını etkileyecektir.

Çalışma alanına dair problemleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:⁵⁶

- Takım riskleri: Gece vardiyasında ürün/hizmet üretiminde miktar, kalite açısından düşüklük (verimlilik ve kalite).
- Nitelikli iş gücünün temin edilmesi: Teçhizat donanım ve alt yapı, makinalar için sürekli bakım yapılması, gözden geçirilmesi çok zor ve maliyetlidir.
- Sayısal yetersizlikler: Arıza ve sürekli değiştirme durumu, teknik ve yönetsel denetim sorunları ortaya çıkmaktadır.
- Yüksek ücret ve ek ödenekler: Aydınlatma ve ısıtma maliyeti/yakıt.

⁵⁶ Bünyamin Bacak ve Ecehan Kazancı, Türk Çalışma Hayatında Vardiyalı Gece Çalışan İşçilerin Karşılaştığı Fizyolojik, Psikolojik Ve Sosyolojik Etkilerin Değerlendirilmesi, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 6, 2014, s. 135.

İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA SAATLERİ VE PROGRAMLARI

2.1. Çalışma Saati Kavramı

Genel olarak işçinin iş yerinde geçirdiği süreye çalışma saatleri ve çalışma süresini tanımlar. Çalışma saatleri, dinlenme, yemek süresi ve diğer ihtiyaç molaları gün içinde iş yerinde kalma süreleri içindedir. İşe dönük harcama süre, iş gücünün kendi ihtiyaçlarını karşılama sürelerini de dikkatte almak gereklidir.

Çalışma saatleri;⁵⁷

- İşin niteliği
- İşverenin tercihleri
- Ülkede yürürlükte olan iş kanunu
- Sektörün temayülü
- Rekabet durumu
- Genel ekonomi şartları
- İşletme politikası
- Teknik gereklilikler vb. faktörlere bağlıdır.

Üretimde sürekliliğin sağlanması için günün farklı saatlerinde çalışma, esnek çalışma, vardiya sistemi gibi uygulamalar başlatılmıştır. Vardiyalı çalışma bir yandan üretim ya da hizmet maliyetini azaltmak ve üretim miktarını arttırmak amacıyla iken diğer yandan da yüksek iş gücü kullanımına neden olmaktadır. Ayrıca, işin ne zaman

⁵⁷ Tamer Bolat, Oya Aytemiz Seymen ve Oya İnci Bolat, Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları Ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2006, s. 4-5.

ve nasıl yapılması gerektiği, demografik ve sosyolojik gelişim ve değişimler çalışma saatleri üzerinde etkili olmaktadır.

2.2. Çalışma Saati Türleri

2.2.1. Standart Çalışma Saatleri Programları

Personelin, normal bir çalışma haftası içinde Pazartesi - Cuma günleri arasında başlama ve bitiş saatlerinin iş kolu ve iş yerinin tebliğ ettiği zamanda, resmi tatiller, yasal izin süreleri hariç olmak üzere her hafta, her ay aynı süre çalıştığı programlar “ standart çalışma saatleri programları “ olarak tanımlanır.

2.2.2. Standart Olmayan Çalışma Saatleri Programları

Haftanın sadece bazı günlerinde çalışabilen ya da gece veya hafta sonu çalışılan iş kolları ve iş alanlarında kullanılır. Fazla mesai saatleri, kısmi çalışma (part-time) saatleri, vardiya usulü çalışma saatleri, esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma saatleri standart olmayan çalışma saatleri programlarının birer örneğidir. İmalata dayalı kurumların çalışma koşulları, hizmete dayalı ekonomilerin çalışma koşulları birbirinden farklıdır.

2.2.3. Esnek Çalışma Saatleri Programları Türleri

Firma bazında işlerin kapsamının değişmesi, iş tanımlarının değişmesi, iş uygulamaları, işlerin teknik özellikleri ile makro düzeyde sosyal yapıların değişimi, yasal düzenlemelerin gündeme gelmesi ve tüketim tercihleri ve rekabetin şekli firmaların standart çalışma şartları ile birlikte esnek çalışma şartlarının programlanmasını da programına almasını sağlamıştır. Bunun yanı sıra çalışma koşulları maaşlı, ücretli personel ayırımını da devreye sokmuştur. Bu şekilde esnek çalışma şartları özel yaşam ile iş yaşamını dengelemeleri açısından cazip hale gelebilmektedir.⁵⁸

⁵⁸ Altan Doğan, Serdar Bozkurt Ve Rıza Demir, Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt: 7, No: 14, 2015, s. 378.

Esnek çalışma saatleri programlarının kullanım alanları daha çok yapılan iş daha çok bireysel ve diğer çalışanlarla çok fazla bağımlı olmayan kişiler için uygulanabilir. Ayrıca çok sayıda çalışanları olan büyük işletmelerde daha başarılı bir şekilde uygulanabilir. Takım çalışması yapan çalışanların işleri takımın diğer elemanlarına bağlı olacağı için, kendileri için bireysel olarak işe başlama ve bitirme saatlerinin belirlenmesi uygun olmamaktadır. Bu nedenle de esnek çalışma sistemine ihtiyaç duyulmaktadır. Avrupa’da esnek çalışma saatleri programlarının düşük kademe ve düşük statü işlerde daha çok uygulandığı, ihtisasa ve uzmanlığa dayalı çalışan personelde uygulanmadığı görülmektedir.

Esnek çalışma saatleri kendi içerisinde dört farklı şekilde oluşturulmaktadır:⁵⁹

- Derecelendirilmiş çalışma saatleri programı: Aynı işyerinde çalışanların kendileri için farklı işe başlama, bitirme, dinlenme sürelerini belirleme olanağı veren böylelikle de işletmenin daha fazla çalışma süresine sahip olmasını sağlar.
- İş paylaşımı programı: Tam zamanlı bir işin; çalışma saatleri konusunda kendi aralarında anlaşılan iki kişi arasında paylaşılmasına dayalı esnek programdır.
- Vardiya değişme programı: Bütün vardiyalarda çalışılmış olması kaydıyla işçilere birbirleri arasında çalışma vardiyalarını değişme olanağı veren bir esnek çalışma saatleri programıdır.
- Öz listeleme programı: Çalışan personelin çalışmak istedikleri vardiyayı belirledikleri programlama türüdür. Bu programda da personelin bütün vardiyalarda çalışmış olması gereklidir.

⁵⁹ Doğan, Bozkurt ve Demir, a.g.m., s. 378-380.

2.2.4. Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programı

Genellikle perakende ticaret ve hizmet sektöründe ve imalat sektöründe mevsimlik işlerde rahatlıkla kullanılabilir. Her türlü iş ve işçi koşullarında uygulanamaz. Ayrıca sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, işletmedeki insan kaynakları yönetimini karmaşıklştırabilir. Bu nedenle de iş sağlığı ve güvenliği, iletişim, denetim, yetenek ve iş eğitimleri, işçilerin ücret sistemleri, bakım, onarım konularının yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir. Sıkıştırılmış Çalışma Saatlerinin Türleri günde 10-12 saat çalışan, haftada 3-4 gün çalışma, kalan günlerin izinli olduğu program ve sıkıştırılmış rotasyonlu vardiyalar olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Sabit olarak günde 10-12 saat çalışma ancak işçilerin vardiyalarının belirli periyotlarla değiştiği programlarla mümkün olmaktadır. Böylelikle personel, izin günlerinde, bloklar halinde ve sürekli aynı vardiyada çalışmak zorunda kalmamaktadır. Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları içerisinde günlük ve haftalık çalışma saatleri, işletmenin içinde bulunduğu sektör, işçi sayısı, işletme politikası, müşteri talebi ve işçi tercihleri faktörlerine bağlı olarak istenilen şekilde düzenlenebilmektedir.⁶⁰

2.3. İş Gücü Planlaması ve Sürecin Yönetimi

2.3.1. İşgücü Planlaması Kavramı

İşletmelerin ellerinde var olan mevcut işgücü potansiyelinin doğru bir şekilde kullanılması, işletmelerin başarı elde edebilmeleri açısından kritik bir noktayı işaret etmektedir. Buna göre işletmeler, ellerinde mevcut bulunan çalışanlarını sadece onlara ödemiş oldukları maaşlar neticesinde değerlendirerek hareket etme ya da onları bu ücretler dahilinde çalışmaya zorlama şansına ya da hakkına sahip değillerdir. Sürecin disiplinli olduğu kadar planlı ve programlı bir şekilde sürdürülmesinin ciddi ölçekli bir önemi bulunmaktadır. Bu nedenledir ki kurumsallaşmış birçok işletme, mevcut işgücü potansiyelini analiz ederek bir sistem geliştirmeye çalışmaktadırlar.

⁶⁰ Nadire Çoruhlu Kamalıoğlu, Denkleştirme ve Uygulamaları, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 2013, s. 54-55.

İşletmelerin, çalışanlarını teşvik etme, yönetme ve yönlendirme sürecinde yürütmüş oldukları sistem, işgücü planlaması olarak adlandırılmaktadır. İşgücü planlaması, bir işletme içerisinde mevcut bulunan çalışanların, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru şekilde kullanılması adına gereken çalışmaların yürütülmesi ve gereken şekilde işgücünün, işletme içerisinde konuşlandırılmasıdır.⁶¹ Ayrıca işgücü planlaması, elde var olan çalışan ya da işe kabul edilmesi söz konusu olan çalışanla işletmenin üzerinde çalıştığı iş ve projeler arasında uyumluluk sağlanması prensibine dayalı olarak yürütülen sistemi ifade etmektedir.⁶²

Her ne kadar, genel olarak işletmeler bazında değerlendiriliyor olsa da işgücü planlaması, birçok açıdan ulusal bir konu ve kavram olarak da ele alınmaktadır. Buna göre ulusal anlamda işgücü planlaması, ülkenin toplu olarak kalkınması ve mevcut ulusal işgücünün ülkenin istihdam konusundaki beklentilerine karşılık verebilmesi adına elde insan kaynağının doğru ve ulusal çıkarlara uygun olarak yönlendirilmesidir.⁶³ Bu noktada işgücü planlamasının, büyük ölçüde işletmeler temelinde başladığını ve ülke genelindeki istihdamın ortak çıkarlarına hizmet ettiğini söylemek mümkündür. İşgücü planlaması, işletmelerin her bir iş için, işin daha iyi, daha kaliteli ve daha nitelikli olarak yapılması adına oluşturduğu, tüm çalışanlar tarafından kabul edildiği gibi tüm ekibin çıkarlarına hizmet eden uygulamalar zinciridir.⁶⁴

İşgücü planlaması, büyük ölçüde, bir çalışandan en yüksek ölçekli verimi elde etmek adına gerçekleştirilen bir uygulamadır. Çalışanların potansiyellerinin belirlenmesi, işin gereksinimlerinin tam olarak anlaşılması ve buna istinaden bir çalışma programının geliştirilmesi iş gücü planlamasıyla söz konusu olmaktadır. Bu noktada önemli olan işgücü planlamasının ortaya koyabileceği farklılığı algılamak ve tek düze istihdam ve işgücünü yönlendirme sisteminden vazgeçmektir. İşgücü

⁶¹ Kamil Ufuk Bilgin, Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, 2004, s. 129.

⁶² M. Kemal Öktem, Kamu Yönetiminde İnsan Gücü Planlaması: Kavramsal Bir Çerçeve, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, 1990, s. 14.

⁶³ Işıl Kellevezir, İşgücü Piyasası ve Eğitim Planlaması İlişkisi: Amerika Birleşik Devletleri Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 38, 2017, s. 123.

⁶⁴ M. Kemal Öktem, Kamu Yönetiminde İnsan Gücü Planlaması: Kavramsal Bir Çerçeve, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 1, 1990, s. 3.

planlaması, işletmeler açısından yapıcı ve yönlendirici bir kimliğe sahip olduğu kadar, uygun işlerin uygun bireylere verilmesi dolayısıyla da verimliliği arttırmaktadır.⁶⁵ İşgücü planlaması genel olarak stratejik bir süreci ifade etmektedir. Buna göre işletmeler, ellerindeki potansiyeli doğru şekilde kullanmak adına mutlak olarak stratejik bir şekilde işi, çalışanı ve çıkarları doğru orantıda düşünmek durumundadır. Bu bakış açısıyla işgücü planlamasının bir denge üzerinde gerçekleşen uygulamaların bütünü olduğunu söylemek mümkündür.⁶⁶

İnsan kaynakları yönetiminin özelinde ele alınması gereken bir kavram olarak da işgücü planlaması, işletmelerin yönetimleri açısından son derece zor bir faaliyettir. İnsan kaynakları departmanı, işgücü planlaması konusunda işletmelerin belki de en önemli unsurudur ve bu vesile ile de işgücü planlaması çalışanlar, iş ve işletme odaklı olarak ilerleyen bir süreçte ortaya çıkmaktadır. İşgücü planlamasında insan kaynakları yönetiminin sürece dahil olmasıyla faaliyet, doğru ve uygun unsurların birbirleri ile eşleştirilmesi özelinde değerlendirilmektedir.⁶⁷

2.3.2. İşgücü Planlamasının Önemi

İş gücü planlaması sadece sürecin içerisinde bir rutin ya da bir zorunluluk olarak algılanmamaktadır. Bunun ötesinde, artık önemli ve stratejik bir uygulama haline gelen işgücü planlaması, özellikle çalışan ve iş verimliliği açısından vazgeçilmez bir hal almaktadır. Geçmiş yıllarda işletmelerin çok fazla ön planda tutmadıkları işgücü planlaması, getirileri göz önünde bulundurulduğu süre zarfında artık işletmeler açısından toplu olarak verimli çalışmak ve süreçten mümkün olan en yüksek ölçekli performansı elde edebilmek adına, bir düzen sağlamaktadır.

⁶⁵ Şaban Esen ve Eda Adatepe, İnsan Kaynakları Planlama Araç Ve Yöntemleri: Sakarya Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Çalışma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 53, 2017, s. 731.

⁶⁶ Ayşe Cingöz ve Asuman Akdoğan, İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Sayı: 42, 2013, s. 96.

⁶⁷ Asım Saldamlı, İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Yıl: 7, Sayı: 13, 2008, s. 241.

Önemi açısından işgücü planlaması göz önünde bulundurulduğu süre zarfında aşağıdaki unsurlar bu faaliyetin işletmeler nazarındaki değerini ortaya koymaktadır.⁶⁸

- İşletmenin düzenli ve disiplinli bir çalışma temposu içerisinde hareket etmesini sağlamaktadır.
- İşletmenin fiziksel ve finansal kaynaklarının etkili bir şekilde ve ortak olarak hareket etmesinin yolu açılmaktadır.
- Planlama sadece çalışanlar bazında sınırlı kalmamakta, aynı zamanda işletme birimlerinin uygulamalarını ve sistemlerini de kapsamaktadır.
- Süreç, işletmenin faaliyetlerine ciddi ölçekli olarak bir ivme ve süreklilik kazandırmaktadır.
- Yeni çalışanların işletmeye katılması konusunda ciddi ölçekli bir harcama yapılmasından ziyade, eldeki çalışanlardan mümkün olan en yüksek ölçekli verimin elde edilmesini sağlamaktadır.
- Sürecin içerisinde tüm tarafların çıkarlarının birbirleri ile uyumlu hale getirilecek şekilde bir tasarımı oluşturmaktadır.
- Düzensiz iş süreçlerinin hatalar yüzünden yüksek maliyetleri ortaya çıkarması nedeniyle oluşan zararların önüne geçilebilmekte ve daha net bir gelecek öngörüsü yaratılabilmektedir.
- Plan ve program dahilinde hareket edilmesi, bu sürece sürdürülebilirlik kazandırılması ve çalışanların becerileri üzerine odaklanması, işin ve işgücünün nitelikli hale gelmesini sağlamaktadır.

⁶⁸ Emine İmran Ak, İnsan Kaynakları Planlama Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, İzmir, 2013, ss. 32-36.

- Planlama, beraberinde analiz, değerlendirme ve detaylı olarak incelemeyi de getirmektedir; bu durum, işgücünün tüm fonksiyonlarına dair bilgiyi de beraberinde getirmektedir.
- Planlama süreci işletmenin tüm kademelerini kapsar ve sürecin içerisine yöneticiler de dahil olmaktadır.

2.3.3. İş Gücünün Planlanmasında Dikkat Edilmesi Gereken Faktörler

İş gücü planlaması, işletmeler açısından özellikle maliyet açısından dikkatli bir şekilde ön plana çıkarılması gereken bir konudur. Buna göre iş gücü planlamasında, farklı süreler (sekiz saat tam zamanlı, dört saat kısmi zamanlama) ve farklı başlama – bitiş saatleri olan vardiyalara atanmaktadır.

Ayrıca, vardiyalara atanan iş gücünün, çalışma sürelerine göre hak ettikleri farklı sayıdaki ve süredeki molalarında zamanları tanımlanmaktadır. İşin etkin yapılabilmesi için, işin yapılış saatlerindeki ihtiyaçların eksiksiz giderilmesini sağlamak gerekmektedir. Ayrıca işe başlama saatleri çalışma süreleri ve mola zamanlarının reel, kabul edilebilir olmalıdır. İş gücü planlamasında karşılaşılabilecek problemleri ise şu şekilde sıralamak mümkündür;⁶⁹

- İzin günü problemleri, izin günlerine atama yapılması
- Vardiya çizelgeleme problemleri, iş gücünün bir günlük vardiyalara atanması
- Tur çizelgeleme problemleri, haftalık turların oluşturulmasını içerir.

2.3.3.1. İş gücü ihtiyaçlarının belirlenmesi

İşletmeler iş gücü ihtiyacını belirlerken geniş bir perspektiften süreci ele almak ve buna göre hareket etmek durumundadırlar. Aksi takdirde sürecin ciddi ölçekli maddi sorunlar yaratması ve buna istinaden de hem iş gücünün etkililiğinin gerilemesi hem de iş gücünün maliyetlerinin yükselmesi sorunu ortaya çıkmaktadır. İş

⁶⁹ Yeter Demir ve Mustafa Fedai Çavuş, İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS), Sayı: 20, 2010, s. 3.

gücü ihtiyaçlarının belirlenmesinde, aşağıda değinilen üç temel yaklaşım söz konusudur:

- Verimlilik: Standartların kullanımındaki amaç, iş gücünün verimliliğinin tutarlılığının sağlanmasıdır. Örneğın bir personelin bir saat içinde yapacağı işlerin net olmasıdır. Özellikle rutin işlerde iş gören aralıksız çalışabilir. Bu yaklaşım rahatlıkla uygulanabilir.
- Hizmet: Standartların kullanıldığı yaklaşımda amaç, hizmet seviyesinin tutarlı olmasının sağlanmasıdır. Hizmet alanın ortalama bekleme süresi, hizmet alanların ortalama sayısı, fazla bekleme süresi ihtiyaçların belirlenmesinde etkili olmaktadır. Bekleyen sayısı kurumun geçmiş tecrübeleri, rekabette uygulamalar, hizmet alanların beklentilerinin tespiti ile yeni standartlar oluşturularak oluşan problemler aşılır.
- Ekonomik: Standartların kullanıldığı yaklaşımdaki amaç, hizmetin en ekonomik şekilde sunulmasıdır. En iyi hizmetin yoğunluğın olduğu zamanlarda sunulduğu anlamına dayanır. Hizmet alanın bekleme süresi ile hizmet verenin boş zamanı esas alınır. Bekleme maliyetinin en düşük olduğu iş gücü sayısı ihtiyaç duyulan iş gücü sayısı olarak belirlenir.

2.3.3.2. Çizelgelerin oluşturulması

İş gücü çizelgeleri hazırlanırken amaç, talep ile iş gücü gereksinimleri arasında denge kurmaya çalışmaktır. Buna göre, çizelgelerin oluşturulmasında etkili olan unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

- İş gücünün yetenekleri ve tecrübesi,
- İstekleri,
- Çalışmaya hazır oldukları zamanlar,
- İş gücünün maliyeti.

Genellikle uygulamada işgücü maliyetini minimize etmeye, karlılığı maksimize etmeye sağlayacak şekilde hazırlanır. Yasal uygunluk, çalışanların durumlarına uygun olmasına özen gösterilmelidir. Yasal olması, çalışanların istekleri ile ters düşebilir.

2.3.3.3. Kontrol

Kontrol sürecinde dikkat edilmesi gereken temel nokta, planlamanın gerçekleştirilmesi kadar planlama sonrasındaki sürecin de dikkatle incelenmesidir. Bu vesile ile süreç ilerledikçe planlamanın hangi noktalarda olumlu, hangi noktalarda olumsuz sonuçlar ortaya koyduğu daha kolay bir şekilde anlaşılmakta ve gerekli görüldüğünde planlama, çalışma süreci içerisinde değiştirilebilecektir. Öte yandan kontroller sonucunda, gelecek planlamanın da dikkatle incelenmesi mümkün olmakta ve mevcut şartlara göre bir planlama gerçekleştirilebilmektedir.

2.3.4. İş Gücü Planlamasının Aşamaları

İş gücü planlaması, sadece iş verenlerin kendi çıkarları ya da yaklaşımları dahilinde gerçekleştirilebilecek bir süreç olmamaktadır. Bunun dışında, iş şartları ve işi yerine getirecek taraf olarak çalışanların durumlarının da iş gücü planlaması içerisinde farklı açılardan ve gelecek, muhtemel şartlar göz önünde bulundurularak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Bu vesile ile iş gücü planlamasında takip edilmesi gereken sekiz farklı aşama söz konusudur:⁷⁰

- Birinci aşama: İşin özelliğinin tanımlanması ile ilintilidir. Bu sürecin çalışma sıralamasında işin özellikleri ile birlikte kontrol edilebilir faktörler ve kontrol dışı gelişen faktörler olarak iki farklı alanda değerlendirme yapılması gerekmektedir. Bu aşamanın kendi içerisinde de birinci aşama işin normal şartlar altında işleme durumu, ikincisi ise istenmeyen durumlar (beklenmeyen durumlar) karşısında alınması gereken önlemlerdir (beklenmedik teknik arıza gibi).

⁷⁰ Bilgin, a.g.m., s. 128-129.

- İkinci aşama: İş gücü sayısı ve özelliklerini etkileyen faktörlerin teşhis edilmesi gerekmektedir. Böylelikle de işin kapsamına ve özelliklerine göre iş gücü sayısı belirlenir.
- Üçüncü aşama: Çalışanların performanslarının zaman içinde değişip değişmediğinin saptanmasıdır. Teçhizat, donanım, teknik değişimler ile iş gücünün uyumu gibi unsurlar bu süreçte değerlendirilmektedir.
- Dördüncü aşama: Zaman içinde performans değişim gösteren işçinin değişim aralığının belirlenmesidir. Mola zamanları ve süreleri de belirlenen değişim aralığına göre verilmelidir.
- Beşinci aşama: Performansları zaman içinde değişen iş görenin değişen performanslarını dikkate alarak ortaya konabilecek iş miktarının belirlenmesidir. Çalışma içinde belirlenen bütün zaman aralıkları için ayrı ayrı ortaya konabilecek iş miktarının belirlenmesidir.
- Altıncı aşama: İşin rutinleşmesi ve düzene koyularak tesadüfi örtüşmenin ortadan kaldırılmasıdır. En yüksek iş ritmi ile en düşük iş ritmindeki gereksinimlerin tam tanımlanması ile beklenenle / gerçekleşmedeki örtüşme sağlanmalıdır.
- Yedinci aşama: Tahminlerin doğruluk derecesinin ölçülmesi için çeşitli yöntemler uygulanarak tahmin hatalarının saptanma aşamasıdır.
- Sekizinci aşama: En erken / en geç, başlama / bitme zamanlarının hesaplanma sürecidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ STRES VE KAYGI DÜZEYİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde, vardiyalı çalışma sisteminin çalışanların iş stres ve kaygı düzeyindeki etkileri üzerine öncelikle ilgili literatür taraması yapılacak, sonrasında ise, havacılık sektörü çalışanlarından topladığımız ampirik verilerden yola çıkarak inceleme yapılacak, bulguların değerlendirilmesi yapılarak, araştırma sonuçlarına yer verilecektir.

3.1. Vardiyalı Çalışma, Stres ve Kaygı Kavramlarının İlişisine Dair Bir Literatür Taraması

Vardiyalı çalışma sistemi, literatürün genelinde, detaylı olarak incelenmiş bir konu olmakla birlikte onun, farklı iş kollarındaki çalışanlar açısından yaratmış olduğu etki farklı olumsuzluklar üzerinden ele alınmıştır. Bunlar arasında fiziksel ve ruhsal olarak vardiyanın bir çalışan birey üzerindeki etkilerine değinilmiştir.

Pati, Chandrawanshi ve Reinberg (2001), “Shift Work: Consequences and Management” adlı araştırmalarında, vardiyalı çalışmanın birey üzerindeki psikolojik yansımalarını incelemişlerdir. Bu incelemelerin temelinde, özellikle vardiyalı çalışmanın, bireyin sosyal hayatı üzerindeki etkileri üzerine yoğunlaşmıştır. Bu vesile ile çalışmanın en önemli çıktısı, vardiyalı çalışma süreçlerinde stres baskısını fazla hisseden bireyler açısından yaşanan tüm sorunlar, kısa bir zaman içerisinde, hızlı ve etkin bir biçimde onların sosyal hayatlarına yansımaktadır. Bu nedenle araştırmacılar, vardiyalı çalışma ve sosyal stres faktörleri arasında doğrudan bir bağ kurmuşlardır.⁷¹

Shields (2002), “Shift Work and Health” başlıklı ve yıllara bölünmüş olarak gerçekleştirdiği araştırmasında, 1994 yılıyla 1999 yılı arasında, belirli bir gözlem grubunun üzerinde, vardiyalı çalışma (özellikle gece vardiyası) ile bireysel ve

⁷¹ Atanu Kumar Pati, Arti Chandrawanshi and Alain Reinberg, Shift Work: Consequences and Management, Current Science, Vol. 81, No. 1, 2001, s. 40.

örgütsel stres arasındaki ilişkiyi ölçmeye çalışmıştır. Çalışmanın temel olarak ortaya koyduğu durum, 1994 yılı itibari ile erkeklerde daha çok olarak gözlemlenen gece vardiyasındaki çalışma temposunun bireysel ve örgütsel strese olan etkisi, 1999 yılına dek geçen süre zarfı içerisinde kadınları da etkisi altına almış ve zaman içerisinde hem erkekler hem de kadınlar, eşit düzeyde, gece vardiyasının zorlayıcı etkilerini yaşamaktadırlar. Bu durum onlar için, zamanla yerleşik bir hal alan bireysel ve örgütsel stres yaratmaktadır. Söz konusu stres, özellikle bireyin özel yaşantısına etki etmektedir.⁷²

Takahashi vd. (2005), “Modifying Effects of Perceived Adaptation to Shift Work on Health, Wellbeing, and Alertness on the Job among Nuclear Power Plant Operators” adını taşıyan çalışmalarında, özellikle stresin, sürece uyum açısından önemini incelemişlerdir. Buna göre çalışanların vardiyalı çalışma sistemine bakış açıları olumsuz olmakla birlikte eğer ki bir vardiyalı sistem içerisinde çalışacaklarsa bu noktada beklentileri, çalışma ortamı, çalışma şartları, iş çevresi vb. unsurların stres unsurunu tetiklemeyecek şekilde oluşturulmuş olmasıdır. Buna göre stres, çalışanların süreç uyumluluğu açısından ciddi ölçekli bir belirleyici unsurdur ve çalışanların pozitif ya da negatif olarak sürece katılımına destek sağlamaktadır.⁷³

Sarıcaoğlu vd. (2005), “Gece ve Gündüz Vardiya Çalışmasının Bir Grup Anestezi Asistanının Dikkat ve Anksiyete Düzeyleri Üzerine Etkisi” adını taşıyan çalışmalarında, zaman dilimi farklılıklarına göre çalışanların stres ve kaygı da dahil olmak üzere birçok farklı duygularını araştırmışlardır. Özellikle stres ve kaygı konu başlıkları özelinde ele alındığında, her iki sorunun da ortaya çıkışında, gece ya da gündüz vardiyasında çalışmanın bir farklılık yaratmadığı gözlemlenmiştir. Bu noktada çalışanlar açısından önemli olan, yaşanan stres ve kaygının, özellikle kritik tıbbi müdahalelere odaklanma konusunda sorun yaratmasıdır.⁷⁴

⁷² Margot Shields, Shift Work and Health, Health Reports, Vol. 13, No. 4, 2002, ss. 28-29.

⁷³ Masaya Takahashi et al., Modifying Effects of Perceived Adaptation to Shift Work on Health, Wellbeing, and Alertness on the Job among Nuclear Power Plant Operators, Industrial Health 2005, No. 43, ss. 42-43.

⁷⁴ Fatma Sarıcaoğlu vd., “Gece ve Gündüz Vardiya Çalışmasının Bir Grup Anestezi Asistanının Dikkat ve Anksiyete Düzeyleri Üzerine Etkisi”, Türk Psikiyatri Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 2005, s. 108.

Selvi vd. (2010) “Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi” başlıklı araştırmalarında, sağlık sektörü özelinde konuyu ele almışlardır. Araştırmanın sonuçları arasında dikkati çeken unsur, temel olarak vardiyalı çalışmanın bireyi fiziksel olarak yıpratmakla birlikte çalışma hayatına, kendisine ve çevresine dair çeşitli kaygılar taşımasına da sebebiyet vermektedir. Zamanla fiziksel sağlık sorunlarındaki problemler mental anlamda da olumsuzluklar yaratmaktadır.⁷⁵

Üstün ve Yücel (2011), yine hemşireler üzerinde ve sağlık alanında gerçekleştirilen bir araştırma olarak “Hemşirelerin Uyku Kalitesinin İncelenmesi” başlıklı çalışmalarında, vardiyalı çalışmanın etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın temel olarak ortaya koymuş olduğu sonuç, diğer araştırmalarda karşılaşıldan biraz daha farklı olarak değerlendirilebilecektir. Buna göre araştırmada, gündüz vardiyasında çalışan hemşirelerin, gece vardiyasında çalışan hemşirelere göre daha stresli ve daha fazla odaklanma sorunu yaşadıkları görülmüştür.⁷⁶ Her ne kadar bu sorun, gece vardiyasında çalışan ve uyku düzeni bozulmuş olan bireylerde sık olarak rastlansa da Üstün ve Yücel’in çalışmasında gündüz vardiyası, daha yoğun bir stres meydana getiren etmen olarak algılanmıştır.

Flo et al. (2012), “A Reliability and Validity Study of the Bergen Shift Work Sleep Questionnaire in Nurses Working Three-Shift Rotations” başlıklı ve hemşirelerin vardiyalı çalışmalarının yorgunluk durumlarına ve dolayısıyla iş kalitelerine olan etkisini incelediği çalışmada birbirinden farklı konularda sonuçlara erişmişlerdir. Bunların belki de en dikkat çekicisi, hemşirelerin, vardiyalı çalışma süreçlerinde kademeli olarak öncelikle yorgunluk, stres, kaygı ve depresyon duygularını hissettikleridir.⁷⁷ Buna göre katılımcı hemşireler, zaman içerisinde, ciddi

⁷⁵ Yavuz Selvi vd., Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi', Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi, No: 23, 2010, s. 241.

⁷⁶ Yasemin Üstün ve Şebnem Çınar Yücel, Hemşirelerin Uyku Kalitesinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, 2011, s. 32.

⁷⁷ Elisabeth Flo et al., A Reliability and Validity Study of the Bergen Shift Work Sleep Questionnaire in Nurses Working Three-Shift Rotations, Chronobiology International, Vol. 29, No. 7, 2012, ss. 942-943.

ölçekli bir vardiyalı çalışma baskısı hissetmekte ve durum, negatif olmak kaydıyla, fiziksel sorunlardan mental sorunlara doğru geçiş yapmaktadır.

Ko (2013), “Night Shift Work, Sleep Quality, and Obesity” başlıklı çalışmasında, vardiyalı çalışmanın insan üzerindeki olumsuz etkilerini metabolizma değişiklikleri bazında ele almıştır. Ortaya çıkan sonuçlarda, ilaç kullanımına da bağlı olarak vardiyalı çalışma koşullarının, bireyleri özellikle obezite vb. sorunlarla boğuşmak zorunda bıraktığı gözlemlenmektedir. Fakat bu metabolizma sorunları, ilerleyen zaman zarfında farklılaşmakla birlikte vardiyalı çalışan bireylerin, toplu olarak bir bireysel stres sorunu yaşamalarına sebebiyet vermektedir.⁷⁸ Bir başka deyişle çalışanların vardiyalı çalışma sisteminde, vücutlarının sağlık dengesini korumak adına atmış oldukları adımlar ve buldukları ya da kendilerine sunulan tıbbi çözümler, aslında yeterli olmamaktadır. Aksine, bu çözümler, çalışanların fiziksel ve mental dengelerini olumsuz yönde değiştirmektedir.

Begani vd. (2013), vardiyalı çalışma sisteminin kadın ve erkek çalışanlar arasındaki etkilerinin farklılıklarını araştırdıkları, “Impact of Shift Work Amongst Security Guards in Madang” başlıklı çalışmalarında, çalışanların hemen hepsinin yorgunluk konusunda şikayetlerinin yoğun ve ortak olduğunu gözlemlemişlerdir. Fakat çalışanlar üzerinde en ciddi etkiyi yaratan sorun, iş ve sosyal hayatlarında herhangi bir sıkıntıları bulunmasa dahi vardiyalı çalışma sisteminin, zaman içerisinde yüksek ölçekli bir stres sorununu beraberinde getirmesidir.⁷⁹ Bir başka deyişle vardiyalı çalışma sistemindeki çalışanlar, zaman içerisinde bu sistemden, yorgunluk nedeni ile şikayet ediyor olsalar da aslında onların sorunlarını fiziksel olmaktan metal hale getiren stres olmaktadır. Bu sayede de vardiyalı çalışma sistemi, bireylerin ruhsal dünyalarına daha olumsuz etki etmektedir.

Günaydın (2014), kaygı konusuna odaklı olarak “Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Uyku Kalitesi ve Genel Ruhsal Durumlarına Etkisi” başlığıyla gerçekleştirmiş olduğu araştırmasında, çalışanların vardiyalı sistemdeki

⁷⁸ Sang Baek Ko, Night Shift Work, Sleep Quality, and Obesity, Journal of Lifestyle Medicine, Vol. 3, No. 2, 2013, ss. 114-115.

⁷⁹ Rose Kamaga Begani et al., Impact of Shift Work Amongst Security Guards in Madang, Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal, Vol. 18, 2013, ss. 113-114.

faaliyetlerinin, kaygı konusunda bir süreklilik yaratmadığını göstermiştir. Buna göre çalışanlar kaygıyı, sadece vardiyalı olarak çalıştıkları dönemlerde yaşamakta ve bu zaman dilimlerinde, özellikle de uykusuzluğun tetiklemesi sonucu, fazlasıyla hissetmektedirler. Bu araştırmaya göre uykusuzluk, bir aracı unsur olarak kaygıyı tetiklemektedir.⁸⁰

Uğurlu (2014), “Kadın Tekstil İşçilerinde Vardiyalı Çalışmanın Uyku Ve Ruhsal Durum Üzerine Etkileri” başlıklı ve kadınlar özelinde gerçekleştirdiği çalışmasında, vardiyalı çalışma sistemi birlikte ortaya çıkan fiziksel sorunların göz ardı edilebildiğini belirtmektedir. Buna göre çalışanlar, mümkün olduğunca, vardiyalı çalışma sisteminin metabolizmalarına vermiş olduğu zararı gizleme konusunda çaba sarf etmektedirler. Fakat bu çaba, herhangi bir şekilde ruhsal sıkıntıları gizlemekte mümkün olmamaktadır. Bu şekilde ortaya çıkan stres, güçlü bir şekilde kadın çalışanları zorlamakta ve onların performanslarını aşağıya çektiği gibi zamanla fiziksel durumlarına da ciddi ölçekli bir zarar vermektedir.⁸¹

Topaloğlu (2014), “Gece Vardiyasında Çalışan Hemşirelerde Dikkat Düzeyi Ve İlişkili Faktörler” başlıklı araştırmasında, sürecin, çalışanların sağlık durumlarına olan etkisi üzerinde yoğunlaşmıştır. Buna göre katılımcıların yaklaşık olarak %20’lik kesimi, vardiyalı çalışma sistemlerinden ötürü çeşitli destekleyici ilaçlar kullanmaktadırlar. Bunların %30’luk kesimi antidepresan kullanmaktadır.⁸² Bu noktada çalışanların stres konusunda sorunlarının olduğu ve bunun stres menşeli sorunlarla ilintili olduğu görülmektedir.

Koç (2014), “Gündüz Çalışan İnfaz Ve Koruma Memurları İle Vardiyalı Çalışan İnfaz Ve Koruma Memurları Arasındaki İş Doyumu Ve Tükenmişliğin İncelenmesi” adlı ve çoğunlukla çalışanların ruhsal durumlarına yönelik sonuçları

⁸⁰ Nevin Günaydın, Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Uyku Kalitesi ve Genel Ruhsal Durumlarına Etkisi, Ordu Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, 2014, s. 36.

⁸¹ Tuğçe Toker Uğurlu, Kadın Tekstil İşçilerinde Vardiyalı Çalışmanın Uyku Ve Ruhsal Durum Üzerine Etkileri, Uzmanlık Tezi, Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı, Denizli, 2014, s. 63.

⁸² Mehmet Murat Topaloğlu, Gece Vardiyasında Çalışan Hemşirelerde Dikkat Düzeyi Ve İlişkili Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 37.

araştırdığı çalışmasında, stres konusunun duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişlik unsurlarını vardiya zamanlarına göre incelemiştir. Buna göre stres faktörü temelinde, gündüz çalışanların duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişlik duygularını daha az hissettikleri, vardiyalı çalışanlarda ise bu duyguların daha fazla olduğu gözlemlenmektedir.⁸³ Bir başka deyişle çalışanların vardiyalı çalışma sürecinde yaşamış oldukları sorunlar birer stres faktörüne dönüşmekte ve duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve tükenmişlik duyguları gibi üç temel iş stresi ve sorununu beraberinde getirmektedir.

Kara (2016), konuya dair “Gazete Kuryelerinde Uyku Kalitesinin Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi” başlığı altında gerçekleştirmiş olduğu araştırmada, özellikle normal uyku saatlerinde çalışan bireylerin sorunlarını incelemeye çalışmıştır. Bu noktada önem arz eden noktanın, insanların normal olarak uyumaları gereken zaman diliminde çalışan kuryelerin mental sorunlarına dair olduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmaya katılan çalışanların değerlendirmelerine göre gündüz vardiyasında çalışan bireyler açısından durum daha anlaşılabilir ve katlanılabilir durumda olurken, gece vardiyasında çalışanlar için süreç, özellikle ruhsal anlamda son derece zordur. Bu sürecin içerisinde öne plana çıkan kaygı sorunu, gece çalışan kuryeler açısından yola odaklanma konusunda ciddi sorunlar yaratmaktadır.⁸⁴

Wickwire vd., (2017), “Shift Work and Shift Work Sleep Disorder Clinical and Organizational Perspectives” başlıklı ve vardiyalı çalışmanın bireyler üzerinde yaratmış olduğu olumsuz etkileri çeşitli medikal yöntemler ile ortadan kaldırmaya yönelik çalışmalarında özellikle ilaçla tedavinin ortaya koymuş olduğu farklı unsurlara değinmeye çalışmışlardır. Çalışmanın önemli bulgularının başında, belirli hafta aralıkları dahilinde çalışanların yoğun vardiya tempolarının yarattığı olumsuz etkilerin medikal unsurlar ve ilaçla tedavisi sürecinde, vardiyanın yarattığı negatif durumların, ilaçla tedaviye karşın, ilaçların da yan etkisi olmak kaydıyla kaygı,

⁸³ Ceyda Koç, Gündüz Çalışan İnfaz Ve Koruma Memurları İle Vardiyalı Çalışan İnfaz Ve Koruma Memurları Arasındaki İş Doyumu Ve Tükenmişliğin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014, s. 54.

⁸⁴ Nalan Kara, Gazete Kuryelerinde Uyku Kalitesinin Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi, Arch Neuropsychiatr, Sayı: 53, 2016, s. 104.

psikolojik destek alma ihtiyacı, depresyon ve düşük yaşam kalitesi sorunlarını yaşamışlardır.⁸⁵

Jehan vd. (2017), “Shift Work and Sleep: Medical Implications and Management” başlıklı çalışmalarında, vardiyalı çalışmanın bireylerin uyku düzenlerine etkileri ve bununla birlikte ortaya çıkan sorunları incelemişlerdir. Sonuçların iki farklı şekli ele alındığı görülmektedir. Buna göre fiziksel anlamda ortaya çıkan sonuçlara göre vardiyalı çalışma sistemi, bireylerin kansere varabilecek şekilde ciddi ölçekli rahatsızlıklar yaşamalarına sebebiyet vermektedir. Öte yandan, yine vardiyalı çalışma sistemi, çalışanların, fiziksel sorunlarından da kaynaklanmak suretiyle, pozitif düşüncelerini engellediğini göstermektedir. Özellikle de yoğun bir şekilde süre gelen vardiyalı çalışma sistemleri çalışanların kaygı düzeylerini geliştirmekte ve onları mümkün olduğunca endişeli düşünmeye itmektedir.⁸⁶

3.2. Araştırma Yöntemi

Bu çalışma tanımlayıcı bir yöntem olan alan taraması (survey) metoduyla yapılan bir araştırmadır. Çok sayıda elemandan oluşan bir evren hakkında genel bir yargıya varabilmek amacıyla, evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek veya örneklem üzerinden yapılan tarama düzenlemelerine alan taraması adı verilir.⁸⁷

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmanın genel evreni Türkiye’de, havalimanlarında, farklı departmanlarda çalışmakta olan havalimanı görevlileridir. Araştırmanın örneklemini ise İstanbul’da bulunan Atatürk Havalimanı’nda, vardiyalı olarak çalışanlardır. Araştırma, bu havalimanında vardiyalı olarak hizmet veren tüm çalışanları kapsamıştır. Araştırmaya 287 çalışan katılmış, eksiklik bulunmadığından 287 veri de değerlendirmeye alınmıştır. Anket çalışması 27 Aralık 2017 tarihinde başlamış ve

⁸⁵ Emerson M. Wickwire et al., Shift Work and Shift Work Sleep Disorder Clinical and Organizational Perspectives, Contemporary Reviews in Sleep Medicine, Vol. 151, No. 5, 2017, s. 1161.

⁸⁶ Shazia Jehan et al., Shift Work and Sleep: Medical Implications and Management, Sleep Medicine and Disorders: International Journal, Vol. 1, Sayı: 2, 2017, ss. 5-6.

⁸⁷ Niyazi Karasar, Bilimsel Araştırma Teknikleri (9. baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s. 79.

Çalışanların hedef kitlesinin tamamına ulaşabilmek adına devam etmiş, tam olarak da 17 Nisan 2018 tarihinde tamamlanmıştır.

3.4. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değeriendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır. Araştırmanın sürekli değışkenleri arasında Pearson korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular %95 güven aralığında, %5 anlamlılık düzeyinde değeriendirilmiştir.

Öte yandan anket için kullanılan ölçeklerden Durumluk Kaygı ve Sürekli Kaygı ölçekleri söz konusudur. Her iki ölçek de aynı zamanda uygulanabilmektedir. Bu durumda önce durumluk kaygı ölçeği, daha sonrasında ise sürekli kaygı ölçeği verilmektedir. Nedeni, durumluk kaygı ölçeği, sınanma ya da sınama koşullarıyla ilgili tedirginlik, heyecan vb. duyuşsal, fizyolojik ve bilişsel süreçlere duyarlı olduğundan, bireyin başlangıçtaki olumsuz algılamalarına ifade olanağı vermesidir. Böylelikle anlık (geçici) kaygı güvenilir düzeyde ölçülmüş olmaktadır.

Durumluk kaygı ölçeğinin yanıtlanmasında, maddelerin ifade ettiği duyuş, düşünce ya da davranışların şiddet derecesine göre “hiç”, “biraz”, “çok” ve tamamen” şıklarından birinin seçilmesi; sürekli kaygı ölçeğinin yanıtlanmasında ise maddelerin ifade ettiği duyuş, düşünce ya da davranışların sıklık derecesine göre “hiçbir zaman”, “bazen”, çok zaman” ve “ hemen her zaman” şıklarından birinin seçilmesi istenmektedir. Ölçeklerde “doğrudan (düz)” ve tersine çevrilmiş ifadeler vardır. Olumlu duyguları dile getiren ters ifadeler puanlanırken 1 ağırlık değeriinde olanlar 4’e, 4 ağırlık değeriinde olanlar ise 1’e dönüştürölmektedir. Olumsuz duyguları dile getiren doğrudan ifadelerde 4 değeriindeki yanıtlar kaygının yüksekliğini göstermektedir. Tersine çevrilmiş ifadelerde ise 4 değeriindeki yanıtlar

düşük, 1 değerindeki yanıtlar yüksek kaygıyı gösterir. Durumluk kaygı ölçeğinde 10 tane (1, 2, 5, 8, 10, 11, 15, 16, 19 ve 20. maddeler); sürekli kaygı ölçeğinde ise 7 tane (21, 26, 27, 30, 33, 36 ve 39. maddeler) tersine çevrilmiş ifade vardır.⁸⁸

Bu araştırmanın referans değeri Cronbach's Alpha=0,6dır. Buna göre Durumluk Kaygı ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,911 olarak yüksek bulunmuştur. Bu çalışmada Sürekli Kaygı ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,873 olarak yüksek bulunmuştur. Bu çalışmada İş Stresi ölçeğinin güvenirliği Cronbach's Alpha=0,823 olarak yüksek bulunmuştur.

3.5. Bulgular ve Yorumlar

Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan çalışanlar ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

⁸⁸ Seçil Ekiz ve Fügen Göz, Koroner Anjiyografi Öncesi Hastaları Bilgilendirmenin Anksiyete Düzeyi Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, Atatürk Üniv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2005, ss. 25-26.

Tablo 1. Tanımlayıcı Özelliklerin Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	168	58,5
	Erkek	119	41,5
	Toplam	287	100,0
Yaş	25 Ve Altı	30	10,5
	26-30	90	31,4
	31-35	79	27,5
	36-40	55	19,2
	40 üzeri	33	11,5
	Toplam	287	100,0
Eğitim Durumu	Lise Ve Altı	58	20,2
	Önlisans Ve Lisans	153	53,3
	Lisansüstü	76	26,5
	Toplam	287	100,0
Medeni Durum	Evli	163	56,8
	Bekar	124	43,2
	Toplam	287	100,0
Çocuk Sahipliği	Var	128	44,6
	Yok	159	55,4
	Toplam	287	100,0
Görev Yılı	1-5 Yıl	115	40,1
	6-10 Yıl	61	21,3
	11-15 Yıl	42	14,6
	15 Yıl üzeri	69	24,0
	Toplam	287	100,0
Statü	Memur	127	44,3
	Uzman	102	35,5
	Şef	19	6,6
	Mühendis	26	9,1
	Eğitmen	13	4,5
	Toplam	287	100,0
Birlikte Çalışılan Kişi Sayısı	10 Ve Altı	106	36,9
	11-20	63	22,0
	21-30	42	14,6
	30 üzeri	76	26,5
	Toplam	287	100,0

Tablo 1.'in çıktılarına göre;

- Çalışanlar cinsiyet değişkenine göre 168'i (%58,5) kadın, 119'u (%41,5) erkek olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar yaş değişkenine göre 30'u (%10,5) 25 ve altı, 90'ı (%31,4) 26-30, 79'u (%27,5) 31-35, 55'i (%19,2) 36-40, 33'ü (%11,5) 40 üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar eğitim durumu değişkenine göre 58'i (%20,2) lise ve altı, 153'ü (%53,3) önlisans ve lisans, 76'sı (%26,5) lisansüstü olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar medeni durum değişkenine göre 163'ü (%56,8) evli, 124'ü (%43,2) bekar olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar çocuk sahipliği değişkenine göre 128'i (%44,6) var, 159'u (%55,4) yok olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar görev yılı değişkenine göre 115'i (%40,1) 1-5 yıl, 61'i (%21,3) 6-10 yıl, 42'si (%14,6) 11-15 yıl, 69'u (%24,0) 15 yıl üzeri olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar statü değişkenine göre 127'si (%44,3) memur, 102'si (%35,5) uzman, 19'u (%6,6) şef, 26'sı (%9,1) mühendis, 13'ü (%4,5) eğitmen olarak dağılmaktadır.
- Çalışanlar birlikte çalışılan kişi sayısı değişkenine göre 106'sı (%36,9) 10 ve altı, 63'ü (%22,0) 11-20, 42'si (%14,6) 21-30, 76'sı (%26,5) 30 üzeri olarak dağılmaktadır.

Tablo 2. Durumluk Kaygı, Sürekli Kaygı ve İş Stresi Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Durumluk Kaygı (80 üzerinden)	287	42,052	4,704	29,000	54,000
Sürekli Kaygı (80 üzerinden)	287	43,662	4,044	32,000	62,000
İş Stresi (5 üzerinden)	287	2,303	0,557	1,000	3,930

Araştırmaya katılan çalışanların “durumluk kaygı” puan ortalaması (42,052±4,704); “sürekli kaygı” puan ortalaması (43,662±4,044); “iş stresi” puan ortalaması (2,303±0,557); olarak saptanmıştır.

Tablo 3. Durumluk Kaygı, Sürekli Kaygı ve İş Stresi Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Durumluk Kaygı	Sürekli Kaygı	İş Stresi
Durumluk Kaygı	r	1,000		
	p	0,000		
Sürekli Kaygı	r	0,131*	1,000	
	p	0,026	0,000	
İş Stresi	r	-0,278**	0,238**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000

*<0,05; **<0,01

Sürekli Kaygı ve durumluk kaygı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.131$; $p=0,026<0.05$). İş Stresi ve durumluk kaygı arasında zayıf, negatif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=-0.278$; $p=0,000<0.05$). İş Stresi ve sürekli kaygı arasında çok zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki bulunmaktadır($r=0.238$; $p=0,000<0.05$).

Her ne kadar aralarında zayıf bir ilişki olduğu değerlendirilse de durumluk kaygı, sürekli kaygı ve iş stresi kavramlarının birbirlerini etkileme kapasitelerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Sadece iş stresi ve durumluk kaygı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ve buna göre iki psikolojik sorundan katılımcıların yalnızca birini yaşadıkları anlaşılmaktadır. Buna göre katılımcı çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı ve iş stresi kavramlarından en fazla iki tanesini kesin olarak yaşadıkları, bununla iş ortamlarında baş etmek zorunda oldukları görülmektedir.

Tablo 4. İş Stresinin Durumluk Kaygı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Durumluk Kaygı	Sabit	47,460	41,654	0,000	23,840	0,000	0,074
	İş Stresi	-2,348	-4,883	0,000			

İş stresi ile durumluk kaygı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F=23,840$; $p=0,000<0.05$). Durumluk kaygı düzeyinin belirleyicisi olarak iş stresi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,074$). Çalışanların iş stresi düzeyi durumluk kaygı düzeyini azaltmaktadır ($\beta=-2,348$). Buna göre çalışanların iş stresi üzerine odaklanmak durumunda kaldıkları süre zarfında, anlık ve yaşanan süreçlere dair kaygı durumların göz ardı ederek çalıştıkları anlaşılmaktadır.

$$\text{Durumluk Kaygı} = 47,460 + (\text{İş Stresi} \cdot -2,348) + \epsilon$$

Tablo 5. Durumluk Kaygıya İlişkin Varyans (ANOVA) Analizi

Model	Kareler toplamı	df	Kareli ortalama	F	P
Regresyon	46,184	2	58,092	23,840	,000 ^a
Kalan	15,168	49	36,840		
Toplam	11,352	51			

a. Belirleyiciler: Görev yılı, çalışanların yaşları

b. Bağımlı Değişken: Durumluk kaygı

ANOVA testi anlamlı çıkmıştır. P değeri 0,000'dır (Sig=0,000; $p=0,000<0,500$). Buna göre, regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır.

Tablo 6. Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P	Doğrusallık İstatistik	
	B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
(Sabit)	44,786	6,483		46,164	,000		
Çalışma yılı	-6,642	3,191	-2,109	-2,081	,043	,990	1,020
Yaşlara göre etkisi	2,984	,167	,936	17,877	,000	,990	1,020

a. Bağımlı Değişken: Durumluk kaygı

Regresyon modelinin katsayıları ve anlamlılık değeri yukarıdaki tabloda yer almaktadır. Sabit terimin katsayısı 44,786 olarak ve p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Bu durumda sabit terim anlamlıdır. Çalışma yılının regresyon modeli katsayısı -6,642 olarak hesaplanmıştır. T testi sonucunda anlamlılık derecesi 0,043 olarak hesaplanmıştır. Buna göre çalışma yılının %5 düzeyinde anlamlı olduğu tahmin edilmiştir. Yaş ve çalışma yılı ters orantılı bir şekilde ilişkilidir. Regresyon modelinin katsayısı negatif çıkmıştır. Çalışan yaşlarının regresyon modeli katsayısı 2,984 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,000 çıkmıştır. Böylece modelin sabit terimi gibi çalışan yaşı da yüksek derecede anlam ifade etmektedir. Çoklu doğrusallık (collinearity) istatistikleri 1,020 civarında çıkmıştır. 5'den daha yüksek çıkmadığı için bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmadığı ve her iki değişkenin de modelde kalmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 7. İş Stresinin Sürekli Kaygı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	β	t	p	F	Model (p)	R ²
Sürekli Kaygı	Sabit	39,681	40,060	0,000	17,092	0,000	0,053
	İş Stresi	1,729	4,134	0,000			

İş stresi ile sürekli kaygı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (F=17,092;

$p=0,000<0,05$). Sürekli kaygı düzeyinin belirleyicisi olarak iş stresi değişkenleri ile ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu görülmüştür ($R^2=0,053$). Çalışanların iş stresi düzeyi sürekli kaygı düzeyini arttırmaktadır ($\beta=1,729$).

$$\text{Sürekli Kaygı} = 39,681 + (\text{İş Stresi} \cdot 1,729) + \varepsilon$$

Bu noktada iş stresinin tetikleyicilik özelliği göze çarpmaktadır. Buna göre iş stresi, yaşattığı psikolojik ve fiziksel sorunlarla birlikte aynı zamanda, varlığını sürdürdüğü süre zarfında devam eden bir kaygıya sebebiyet vermektedir. Buna göre katılımcılar iş stresi yaşadıkları süre zarfı boyunca, aynı zamanda sürekliliği olan bir kaygı duygusu da taşımaktadırlar.

Tablo 8. İş Stresine İlişkin Varyans (ANOVA) Analizi

Model	Kareler toplamı	df	Kareli ortalama	F	P
Regresyon	29,150	2	14,575	,643	,426 ^b
Kalan	6615,982	292	22,657		
Toplam	6645,132	294			
a. Bağımlı Değişken: İş stresi					
b. Yordayıcılar: Cinsiyet, kaç kişi çalışıyor					

Varyans Analizi testi anlamlı çıkmıştır. P değeri 0,426'dır. (Sig=0,426; $p=0,000<0,500$). Yani regresyon modeli bir bütün olarak anlamlıdır.

Tablo 9. Çoklu Regresyon Modeli Sonuçları

Model		Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standart Katsayılar	t	P	Doğrusallık İstatistik	
		B	Std. Hata	Beta			Tolerans	VIF
	(Sabitler)	41,812	,375		111,490	,000		
	Kaç kişi çalışıyor	,000	,000	,053	,894	,372	,979	1,021
	Cinsiyet	,464	,567	,048	,819	,413	,979	1,021
a. Bağımlı Değişken: Toplam								

Regresyon modelinin katsayıları ve anlamlılık değerleri Tablo 9.da yer almaktadır. Sabit terimin katsayısı 41,812 ve p değeri 0,000 olarak hesaplanmıştır. Buna göre sabit terim anlamlı bulunmuştur. Birlikte çalışılan kişi sayısı regresyon modeli katsayısı 0,000 olarak hesaplanmıştır. T testi sonucunda anlamlılık derecesi 0,372 olarak hesaplanmıştır. 0,05'ten küçük olduğu için %5 anlamlılık derecesinde anlamlı olduğu tahmin edilmiştir. Cinsiyet ve çalışılan kişi sayısı değişkenleri birbirleriyle ilişkilidir. Çalışanların cinsiyeti regresyon modeli katsayısı 0,464 olarak hesaplanmış ve p değeri 0,413 çıkmıştır. Buna göre, kadınlar daha kalabalık gruplarda çalıştıkları ve kendilerini daha fazla stres altında hissetme eğiliminde oldukları tahmin edilmiştir. Katsayı istatistikleri 1,021 civarında çıkmıştır. 5 ve daha yüksek çıkmadığı için bağımsız değişkenler arasında korelasyon olmadığı ve her iki değişkenin de modelde kalmasının uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Durumluk Kaygı, Sürekli Kaygı ve İş Stresinin Tanımlayıcı Özelliklere Göre Karşılaştırılması

Demografik Özellikler	n	Durumluk Kaygı	Sürekli Kaygı	İş Stresi
Cinsiyet		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
kadın	168	41,458±4,512	44,345±3,953	2,334±0,527
erkek	119	42,891±4,859	42,698±3,991	2,259±0,595
t=		-2,566	3,465	1,115
p=		0,011	0,001	0,266
Yaş		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
25 ve altı	30	41,667±4,286	43,133±3,794	2,411±0,625
26-30	90	41,456±4,860	43,644±4,592	2,321±0,542
31-35	79	42,063±4,625	43,924±3,799	2,286±0,593
36-40	55	42,400±4,540	43,509±3,929	2,226±0,501
40 üzeri	33	43,424±5,019	43,818±3,575	2,325±0,543
F=		1,193	0,241	0,601
p=		0,314	0,915	0,662
Eğitim Durumu		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
lise ve altı	58	42,776±5,318	43,328±4,084	2,210±0,521
önlisans ve lisans	153	41,425±4,311	43,726±4,266	2,317±0,548
lisansüstü	76	42,763±4,847	43,790±3,564	2,346±0,598
F=		2,955	0,254	1,074
p=		0,054	0,776	0,343
Medeni Durum		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
evli	163	42,092±4,882	43,816±4,084	2,278±0,557
bekar	124	42,000±4,478	43,460±3,999	2,336±0,556
t=		0,164	0,739	-0,879
p=		0,870	0,461	0,380
Çocuk Sahipliği		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
var	128	42,258±4,818	43,789±3,873	2,268±0,544
yok	159	41,887±4,618	43,560±4,186	2,331±0,566
t=		0,664	0,477	-0,961
p=		0,508	0,634	0,337
Görev Yılı		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
1-5 yıl	115	42,009±4,669	43,165±3,786	2,293±0,593
6-10 yıl	61	41,705±5,077	44,312±4,504	2,348±0,590
11-15 yıl	42	42,429±4,500	43,071±4,245	2,249±0,495
15 yıl üzeri	69	42,203±4,620	44,275±3,823	2,312±0,504
F=		0,225	1,949	0,277
p=		0,879	0,122	0,842
Statü		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
memur	127	41,953±4,729	43,724±3,917	2,248±0,494
uzman	102	41,765±4,593	43,706±4,031	2,350±0,604
şef	19	42,474±4,128	44,684±4,738	2,375±0,522
mühendis	26	42,962±4,643	43,731±3,904	2,372±0,586
eğitmen	13	42,846±6,401	41,077±4,192	2,226±0,736
F=		0,480	1,659	0,726
p=		0,751	0,160	0,575
Birlikte Çalışılan Kişi Sayısı		Ort±SS	Ort±SS	Ort±SS
10 ve altı	106	42,047±5,070	43,887±3,991	2,328±0,539
11-20	63	42,222±4,323	43,460±3,745	2,303±0,543
21-30	42	42,262±4,283	43,667±4,626	2,176±0,591
30 üzeri	76	41,803±4,775	43,513±4,081	2,339±0,573
F=		0,125	0,194	0,899
p=		0,945	0,900	0,442

Cinsiyet

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=-2,566$; $p=0.011<0.05$). Kadınların durumluk kaygı puanları ($x=41,458$), erkeklerin durumluk kaygı puanlarından ($x=42,891$) düşük bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların sürekli kaygı puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan T-Testi sonuçlarına göre; grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmuştur($t=3,465$; $p=0.001<0.05$). Kadınların sürekli kaygı puanları ($x=44,345$), erkeklerin sürekli kaygı puanlarından ($x=42,698$) yüksek bulunmuştur.

Bu iki sonuç üst üste değerlendirildiği süre zarfında, kadınların kaygı konusunda, anlık ya da herhangi bir duruma göre değişen şartlar altında kaygının ortaya çıkışına tepki vermemekte ve geçici olarak kaygı konusunda herhangi bir fiziksel ya da psikolojik bir reaksiyon ortaya koymamaktadırlar. Fakat kadınlar, uzun süreli olarak üzerinde sık bir şekilde düşünebilecekleri türden bir kaygı durumu konusunda erkeklere göre daha odaklı olmakta ve konunun üzerinde çok daha fazla düşünmektedirler.

Araştırmaya katılan çalışanların iş stresi puanları ortalamalarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Yaş

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı, iş stresi puanları ortalamalarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı, iş stresi puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Medeni Durum

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı, iş stresi puanları ortalamalarının medeni durum değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Çocuk Sahipliği

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı, iş stresi puanları ortalamalarının çocuk sahipliği değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Görev Yılı

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı, iş stresi puanları ortalamalarının görev yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Statü

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı, iş stresi puanları ortalamalarının statü değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Birlikte Çalışılan Kişi Sayısı

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı, iş stresi puanları ortalamalarının birlikte çalışılan kişi sayısı değişkeni açısından anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan test sonuçlarına göre grup ortalamaları arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

3.6. Algılanan İş Stresi Ölçeğine Göre Çalışanların Stres Puanlarının Değerlendirilmesi

Algılanan İş Stresi Ölçeği, Cohen ve Williamson tarafından geliştirilmiştir. Ülkemizdeki geçerlilik ve güvenilirliği Baltaş tarafından yapılan ölçeğin Cronbach alfa değeri 0.84 olarak bulunmuştur. Ölçek 15 sorudan oluşan beşli Likert tipindedir. Ölçeğin değerlendirilmesinde elde edilen toplam puan 15'e bölünerek bireyin ölçek puanı elde edilmektedir (A=1.0-1.3; B=1.4-1.9; C=2.0-2.5; D=2.6-3.1; E=3.2-3.4; F=3.5-4.0). A, B, E ve F verimliliği etkileyebilecek ve sağlığı tehdit edebilecek stres düzeylerini; C ve D ise uyaran etkisi yaratıp başarıyı artıran stres düzeyleri olarak değerlendirilmektedir. Aynı zamanda, bu değerlere bağlı olarak detaylı bir şekilde incelendiğinde, bu grupların geniş açıklamaları aşağıdaki gibidir:⁸⁹

- A Grubu: Sağlığı ve verimliliği ciddi bir şekilde tehdit eden ağır risk düzeyi.
- B Grubu: Bireye değerli olduğunu hissettirmeyen, onun gerçek kapasitesini ortaya koymasına izin vermeyen ve yeterli uyarım sağlamayan, bu nedenle de önemsizlik duygusundan kaynaklanan stres düzeyi.
- C Grubu: Başarı güdüsü yüksek ve mücadeleci olmayan farklı bireylerde ortaya çıkan iş stresi düzeyi.
- D Grubu: Sağlık ve verimlilik açısından en elverişli iş stresi düzeyi.

⁸⁹ Etem Erdal Erşan vd., Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi ile Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, Anadolu Psikiyatri Dergisi, Sayı: 14, 2013, s. 117.

- E Grubu: Uyarıcılık düzeyi yüksek, sorumluluğu fazla, ancak kişiye çekici gelen iş stresi düzeyi.
- F Grubu: Sorumluluk düzeyi yüksek, kişiyi zaman açısında zorlayan, dinlenmeye ve aile ilişkilerine imkan tanımayan, bu sebeple de sağlık ve verimlilik için tehdit oluşturan stres düzeyi.

Tablo 11. İş Stresi Gruplarının Dağılımı

Tablolar	Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
Stres	B	9	3,1
	C	74	25,8
	D	118	41,1
	E	66	23,0
	F	15	5,2
	A	5	1,7
	Toplam	287	100,0

Çalışanlar stres değişkenine göre 9'u (%3,1) B, 74'ü (%25,8) C, 118'i (%41,1) D, 66'sı (%23,0) E, 15'i (%5,2) F, 5'i (%1,7) A olarak dağılmaktadır.

Tablo 12. Durumluk Ve Sürekli Kaygının Stres Gruplarına Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Durumluk Kaygı	B	9	46,000	3,775	6,030	0,000	1 > 3
	C	74	43,135	4,738			1 > 4
	D	118	42,492	4,387			2 > 4
	E	66	40,364	4,777			3 > 4
	F	15	39,800	3,570			1 > 5
							2 > 5
	A	5	37,600	3,507			3 > 5
Sürekli Kaygı	B	9	42,111	3,887	4,240	0,001	1 > 6
	C	74	43,095	3,833			2 > 6
	D	118	43,076	3,645			3 > 6
	E	66	44,712	4,458			5 > 1
	F	15	46,933	3,900			4 > 2
							5 > 2
	A	5	45,000	4,950			4 > 3

Araştırmaya katılan çalışanların durumluk kaygı puanları ortalamalarının stres değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=6,030$; $p=0<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Stres B olanların durumluk kaygı puanları ($46,000 \pm 3,775$), stres D olanların durumluk kaygı puanlarından ($42,492 \pm 4,387$) yüksek bulunmuştur. Stres B olanların durumluk kaygı puanları ($46,000 \pm 3,775$), stres E olanların durumluk kaygı puanlarından ($40,364 \pm 4,777$) yüksek bulunmuştur. Stres C olanların durumluk kaygı puanları ($43,135 \pm 4,738$), stres E olanların durumluk kaygı puanlarından ($40,364 \pm 4,777$) yüksek bulunmuştur. Stres D olanların durumluk kaygı puanları ($42,492 \pm 4,387$), stres E olanların durumluk kaygı puanlarından ($40,364 \pm 4,777$) yüksek bulunmuştur. Stres B olanların durumluk kaygı puanları ($46,000 \pm 3,775$), stres F olanların durumluk kaygı puanlarından ($39,800 \pm 3,570$) yüksek bulunmuştur. Stres C olanların durumluk kaygı puanları ($43,135 \pm 4,738$), stres F olanların durumluk kaygı puanlarından ($39,800 \pm 3,570$) yüksek bulunmuştur. Stres D olanların durumluk kaygı puanları ($42,492 \pm 4,387$), stres F olanların durumluk kaygı puanlarından ($39,800 \pm 3,570$) yüksek bulunmuştur. Stres B olanların durumluk kaygı puanları ($46,000 \pm 3,775$), stres A olanların durumluk kaygı puanlarından ($37,600 \pm 3,507$) yüksek bulunmuştur. Stres C olanların durumluk kaygı puanları ($43,135 \pm 4,738$), stres A olanların durumluk kaygı puanlarından ($37,600 \pm 3,507$) yüksek bulunmuştur. Stres D olanların durumluk kaygı puanları ($42,492 \pm 4,387$), stres A olanların durumluk kaygı puanlarından ($37,600 \pm 3,507$) yüksek bulunmuştur.

Araştırmaya katılan çalışanların sürekli kaygı puanları ortalamalarının stres değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda, grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,240$; $p=0.001<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır.

Stres F olanların sürekli kaygı puanları ($46,933 \pm 3,900$), stres B olanların sürekli kaygı puanlarından ($42,111 \pm 3,887$) yüksek bulunmuştur. Stres E olanların sürekli kaygı puanları ($44,712 \pm 4,458$), stres C olanların sürekli kaygı puanlarından ($43,095 \pm 3,833$) yüksek bulunmuştur. Stres F olanların sürekli kaygı puanları ($46,933 \pm 3,900$), stres C olanların sürekli kaygı puanlarından ($43,095 \pm 3,833$) yüksek bulunmuştur. Stres E olanların sürekli kaygı puanları ($44,712 \pm 4,458$), stres D olanların sürekli kaygı puanlarından ($43,076 \pm 3,645$) yüksek bulunmuştur. Stres F olanların sürekli kaygı puanları ($46,933 \pm 3,900$), stres D olanların sürekli kaygı puanlarından ($43,076 \pm 3,645$) yüksek bulunmuştur. Stres F olanların sürekli kaygı puanları ($46,933 \pm 3,900$), stres E olanların sürekli kaygı puanlarından ($44,712 \pm 4,458$) yüksek bulunmuştur.

SONUÇ

İşletmelerin çalışma sistemleri, çalışanlarından elde edecekleri yüksek ya da düşük verimlilik ve performans konusunda fikir verecek nitelikte olmaktadır. Buna göre işletmeler, çalışanlarından mümkün olduğunca yüksek verim ve performans elde edebilmek adına faaliyetlerini şekillendirmeye çalışmaktadırlar. Çünkü işletmelerin gücü ve prestiji ne düzeyde olursa olsun, çalışanlarının onlara sağlayacağı faydaya yüksek ölçekli olarak ihtiyaç duymaktadırlar. Her ne kadar işletmelerin sahip oldukları güç onların çalışanları üzerinde bir zorlayıcılık yaratmalarına imkan sağlar gibi gözükse de çalışanların belirleyiciliği daha fazla olmaktadır.

Çalışanların beklentilerinin de göz önünde bulundurulması konusunda önem arz eden bir husus olan çalışma sistemleri, farklı şekillerde oluşturulabiliyor olsa da aralarında en zorlusu vardiyalı sistem olarak görülebilecektir. Çalışanların sağlık standartlarını da zorlayan vardiya sistemi, bu şekilde verimli bir çalışma sistemi olmaktan çıkmaktadır. Aynı zamanda vardiyalı çalışma sistemi, son derece yorucu ve işletmeler ile çalışanların arasındaki manevi bağın kopmasına sebebiyet verebilecek bir sistemdir. Özellikle de vardiyalı çalışmanın karşılığında sunulmayan maddi imkanlar, çalışanların kendilerini işlerine odaklamaları konusunda ciddi ölçekli bir engel oluşturabilecektir. Bu nedenle de vardiyalı çalışma sistemi iş gücünü arttırıyor gibi görünürken aslında iş gücünün işletmeden ayrılmasına sebebiyet vermektedir.

Genel görünüme bakıldığında, bir çalışma sistemi oluşturmak, işletmeler açısından kritik ve geleceği ilgilendiren bir konu olmaktadır. Özellikle de konunun sadece iş dünyasına dair bir durumu söz konusu olmamaktadır. Konunun bir de insan sağlığı boyutu bulunmaktadır ki bu durum, vardiyalı çalışma sisteminin ciddi ölçekli bir şekilde zarar görmesinin de yolunu açmaktadır. Vardiyalı çalışmanın bireylerin üzerine yüklediği sorumluluk maddi ve manevi anlamda olmakta ve özellikle fiziksel anlamda yaratmış olduğu sorunlar uzun süre boyunca bireyin kendisi ile birlikte süreklilik arz etmektedir. Bu nedenle vardiyalı çalışma, birçok birey tarafından tercih

edilmemektedir. Söz konusu durum, işletmeler açısından da ciddi ölçekli üretim kayıplarına ve özel sağlık harcamalarının artışına sebebiyet verebilmektedir.

Kimi işletmeler açısından vardiyalı çalışma sürecinde yapılan ekstra ödemeler, bazı çalışanlar açısından, vardiyalı çalışma sistemi içerisinde bulunmak açısından çekici olmaktadır. Bir başka deyişle işletmeler, vardiyalı çalışmanın zorluklarının görünmez hale gelmesi adına ücret artışını ya da mesai ödemesi gibi fazladan ödeme unsurlarını birer araç olarak kullanmaktadırlar. Fakat bu sadece çalışanları sürecin içerisine çekmek adına bir araçtır. Bunun ötesinde herhangi bir katkısı bulunmamaktadır. Çünkü vardiyalı çalışma sisteminin yaratmış olduğu psikolojik ve fiziksel zararlar kolay bir şekilde atlatılamamakta ve bu şekilde de elde edilen yüksek ölçekli kazanç bir noktadan sonra gereken anlamı ortaya çıkarmamaktadır. Süreç, çalışanların vardiyalı sistemden çıkma isteği doğmaktadır.

Öte yandan vardiyalı çalışmanın yarattığı verimsizlik ve kazanç kaybı, aslında işletmelerin verimliliği ve üretimi arttırmak adına verdikleri mücadelenin karşısında bir olumsuz durumun ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Bu nedenle vardiyalı çalışma sisteminin aslında işletmelerin beklenti ve emeklerinin karşılığını ortaya çıkarma konusunda bir dengesizlik yaratması söz konusudur. İşletmelerin planlamaları çalışanlarından büyük bir verimlilik elde etme konusunda çalışmaları söz konusu olsa da vardiyalı çalışma, bu konuda işletmeler için ciddi ölçekli bir engel teşkil etmektedir. Çalışanlar her en kadar vardiyalı olarak çalışmak sureti ile işletmelerine hizmet etseler de bu noktadaki verimlilik her zaman bir soru işareti yaratmaktadır. Çalışanlar beklendiği şekilde görev saatleri içerisinde sorumluluklarını yerine getirseler de bunun işletmenin beklentilerine ne denli olumlu katkısının olacağı bir tartışma konusu olmaktadır.

Genel olarak bakıldığında vardiyalı çalışma, iş dünyası açısından bir zorunluluk içeriyor gibi gözükse de artık iş dünyası açısından bir tehdidi de beraberinde getirmektedir. Bu tehdit, çalışanlarla işletmeler arasındaki bağın koparak mutsuz ve işine odaklanamayan çalışanların ortaya çıkmasıdır ki bu durum işletmeler açısından başarısızlık noktasında tetikleyici bir unsurdur. Çalışanların giderek daha

fazla korumacı davranarak kendilerini yıpratmama istekleri de vardiyalı çalışma sisteminden uzaklaşmalarını ve daha düzenli bir çalışma sistematığı içerisinde hareket etme arzusunu güçlendirmektedir.

Çalışmada, ankete dayalı olarak gerçekleştirilen çalışmada vardiyalı çalışma sisteminin çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Her ne kadar aralarında zayıf bir ilişki olduğu değerlendirilse de durumluk kaygı, sürekli kaygı ve iş stresi kavramlarının birbirlerini etkileme kapasitelerinin yüksek olduğu gözlenmektedir. Sadece iş stresi ve durumluk kaygı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir ve buna göre iki psikolojik sorundan katılımcıların yalnızca birini yaşadıkları anlaşılmaktadır. Buna göre katılımcı çalışanların durumluk kaygı, sürekli kaygı ve iş stresi kavramlarından en fazla iki tanesini kesin olarak yaşadıkları, bununla iş ortamlarında baş etmek zorunda oldukları görülmektedir.

Bununla birlikte araştırmada elde edilen verilere göre, çalışanların iş stresi üzerine odaklanmak durumunda kaldıkları süre zarfında, anlık ve yaşanan süreçlere dair kaygı durumlarını göz ardı ederek çalıştıkları anlaşılmaktadır. Bu noktada iş stresinin tetikleyicilik özelliği göze çarpmaktadır. Buna göre iş stresi, yaşattığı psikolojik ve fiziksel sorunlarla birlikte aynı zamanda, varlığını sürdürdüğü süre zarfında mutlak olarak sürekliliği olan bir kaygıya sebebiyet vermektedir. Buna göre katılımcılar iş stresi yaşadıkları süre zarfı boyunca, aynı zamanda sürekliliği olan bir kaygı duygusu da taşımaktadırlar.

Bir başka sonuç ise;, kadınların kaygı konusunda, anlık ya da herhangi bir duruma göre değişen şartlar altında kaygının ortaya çıkışına tepki vermemekte ve geçici olarak kaygı konusunda herhangi bir fiziksel ya da psikolojik bir reaksiyon ortaya koymamakta olduklarıdır. Fakat kadınlar, uzun süreli olarak üzerinde sık bir şekilde düşünebilecekleri türden bir kaygı durumu konusunda erkeklere göre daha odaklı olmakta ve konunun üzerinde çok daha fazla düşünmektedirler.

Araştırmada elde edilen bulgulardan yola çıkarak, işletmeler açısından bir zorunluluk olarak karşımıza çıkan vardiyalı çalışma sistemine ilişkin önerilere aşağıda yer veriyoruz.:

- Bilfiil vardiya sistemi içerisinde bulunan çalışanları vardiya döngüsünden çıkararak, dönem, dönem rutin çalışma saatlerine (09:00-17:00) entegre etmek,
- Vardiya sistemlerinin, spesifik olarak üçlü vardiyadan (sürekli vardiya olarak geçmektedir ve sekizer saat olmak üzere sabah, öğle ve gece şeklinde, günlere yayılan günlere yayılan çalışma şeklidir) ikili vardiyaya (geçici vardiya olarak da düşünülebilecek olan ve sabah ve öğle olmak üzere yine günlere yayılan çalışma şeklini ifade etmektedir) geçmelerini sağlamak,
- Çalışanları, sık yaşadıkları stres yükünden uzaklaştırmak adına, çeşitli eğitimler ya da sosyal aktiviteler dahilinde vardiya sisteminin dışına çıkararak zihinsel olarak rahatlamalarını sağlamak,
- Vardiya süreçlerinin, çalışanların dönemlik olarak sağlık durumları, sağlık süreçleri, ailevi durumları vb. etkenler dahilinde değerlendirilerek saat düzenlemelerini bu doğrultuda gerçekleştirmek (Çalışan birey üzerinde aile hayatının sorumluluk ve yükümlülükleri ile bireyin sosyal çevresinin ayrıca çalışan birey üzerinde etki ve baskılar oluşturduğu dikkate alınmalıdır),
- Vardiyalı çalışma süreçlerinde mola aralıklarının kısaltarak daha fazla mola süreci oluşturmak,
- Vardiyalı çalışma süreçlerini düzenleyecek bireylerin, mutlak olarak vardiyalı çalışma sisteminin doğasına hakim ve bu çalışma sistemi içerisinde daha önce çalışmış olmaları,
- Çalışanların hakkı olan yıllık izin ve mazeret izinlerinin alınması söz konusu olduğunda, vardiya süreçlerini olumsuz yönde etkilemediği süre zarfında söz konusu izinleri sorunsuz bir şekilde sağlamak,

- Vardiyalı çalışanların, vardiyalı çalışma süreçlerinden sağlık durumlarının ne şekilde etkilendiğinin periyodik olarak denetlenmesi ve bunun çalışanlar nezdinde bir güven duygusu yaratmasına çalışılması ve vardiyalı çalışanlara gereken psikolojik desteğin sağlanması.

Bu tez çalışmasında, vardiyalı çalışma sisteminin çalışanların iş stres ve kaygı düzeyindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Bu süreçte, havacılık sektöründeki çalışanlar hedef kitle olarak seçilmiş ve buna göre bir anket tasarlanmıştır. Fakat havacılık sektörü içerisinde çok fazla ve çok farklı departmanların varlığı; aynı zamanda bu departmanların hepsindeki farklı vardiya uygulamaları, araştırmanın gereken niteliklere sahip bir bilgi birikimi ortaya koymasına engel olmuştur. Bu nedenle, ilerleyen ve yine bu konuyla ilintili araştırmalarda, sektörler ve departmanlar arası farklılıklar üzerine incelemelerin gerçekleştirilmesi yerinde olacaktır. Öte yandan bu çalışmada, vardiyalı çalışmanın doğası nedeniyle, saat farklılıkları ve izin dönemlerine denk gelmesi sebebiyle birçok çalışanın görüşlerinin alınması zorlaşmıştır. Bu nedenle bundan sonra yapılabilecek muhtemel çalışmalarda, tüm çalışanlara ulaşılması, çalışmaların daha nitelikli veriler ve sonuçlar ortaya koyması adına yerinde olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar:

Demircioğlu, A. M. ve Engin, M., Dünyada ve Türkiye’de Esnek Çalışma, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul, 2002, s. 57.

Karasar, N., Bilimsel Araştırma Teknikleri (9. baskı), Nobel Yayınları, Ankara, 2000.

Şahin, M., Teorik ve Pratik Açından Dikkat ve Konsantrasyon, Aile Akademisi Dergisi, Bursa, 2013.

Teleke, E., İş Yaşamında Çalışma Düzeni: Sorunlar, Etkileri ve Çözüm Yolları, İlkay Basım Yayım, İzmir, 2013.

Tenhar, S., İşletmelerde Çalışma Sistemi Oluşturulması ve Çalışanların Uyumu El Kitabı, Aras Yayınları, Bursa, 2012.

Yıldız, A. N., Gedikli, F. G. ve Küçükbiçer, B., Vardiyalı Çalışmalarda İş Sağlığı Ve Güvenliği Konuları, Türkiye İşçi Sendikaları Konfederasyonu Yayını, Ankara, 2012, s. 13.

Sürekli Yayınlar:

Arpacı, F., Vardiya Usulü Çalışmanın Hemşirelerin Sosyal Yaşamı Ve Ev Yaşamı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, e-Journal of New World Sciences Academy, Vol. 2, No. 4, 2007, ss. 71-80.

Aydınlı, F., Türkiye ve Almanya’daki İşletmelerde Esnek Çalışma Modellerine İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yönetim, Cilt: 18, Sayı: 57, 2007, s. 67-90.

- Bacak, B. ve Kazancı, E., Türk Çalışma Hayatında Vardiyalı Gece Çalışan İşçilerin Karşılaştığı Fizyolojik, Psikolojik Ve Sosyolojik Etkilerin Değerlendirilmesi, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 6, 2014, ss. 132-149.
- Al-Omar, B. A., Sources of Work-Stress among Hospital-Staff at the Saudi MOH, JKAU: Econ. & Adm., Vol: 17, No: 1, pp. 3-16.
- Bayrakçı, M., Sosyal Öğrenme Kuramı Ve Eğitimde Uygulanması, SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı: 14, 2007, ss. 198-210.
- Baysal, M., Vardiya Usulü Çalışma Esasları, Mali Çözüm Dergisi, Temmuz-Ağustos 2014, s. 331-336.
- Bektur, G. ve Hasgöl, S., Kıdem Seviyelerine Göre İşgücü Çizelgeleme Problemi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 15, Sayı: 2, 2013, s. 385-402.
- Bilgin, K. U., Performans Yönetiminde İnsan Kaynağı Planlaması, Amme İdaresi Dergisi, Cilt: 37, Sayı: 2, 2004, ss. 123-147.
- Brown, N. J., Shift Work and Working Long Hours: Risks and Risk Reduction, Clear Waters, Winter 2011, s. 25-30.
- Bolat T., Seymen, O. A. ve Bolat, O. İ., Örgütlerde Esnek Çalışma Uygulamaları Ve Buna İlişkin Olarak 4857 Sayılı İş Kanununda Getirilen Düzenlemelerin İncelenmesi, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2006, ss. 1 – 30.
- Cingöz, A. ve Akdoğan, A., İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Sayı: 42, 2013, ss. 91-122.
- Demir, Y. ve Çavuş, M. F., İnsan Kaynakları Planlamasının Etkinliğinde İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS), Sayı: 20, 2010, ss. 1-17.

- Demir, H. P. vd., Vardiyalı Çalışan Sağlık Personelinin Uyku Süresi ve Beslenme Durumunun Değerlendirilmesi, IGUSABDER, Sayı: 2, 2017, ss. 89-107.
- Demir, F. ve Gerşil, G., Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı: 2, 2008, s. 68-89.
- Demirbilek, T., Vardiyalı Çalışmanın Kadının Aile Ve Sosyal Yaşamına Etkisi, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 7, s. 77-98.
- Doğan, A., Bozkurt, S. ve Demir, R., Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, Cilt: 7, No: 14, 2015, ss. 375-398.
- Ekiz, S. ve Göz, F., Koroner Anjiyografi Öncesi Hastaları Bilgilendirmenin Anksiyete Düzeyi Üzerine Etkisinin Değerlendirilmesi, Atatürk Üniv. Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 1, 2005, ss. 20-30.
- Ekmekçi, Ö., “İşin Düzenlenmesinde Esneklik Arayışları”, Çalışma Hayatında Esneklik Ve İş Hukukuna Etkileri, İş Hukukuna İlişkin Sorunlar Ve Çözüm Önerileri 2000 Yılı Ekim Toplantısı, 5–6–7 Ekim–2000, Ortaköy-İstanbul 2001, s. 212-213.
- Erşan, E. E. vd., Sağlık Çalışanlarının İş Doyumu ve Algılanan İş Stresi ile Aralarındaki İlişkinin İncelenmesi, Anadolu Psikiyatri Dergisi, Sayı: 14, 2013, ss. 115-121.
- Esen, Ş. ve Adatepe, E., İnsan Kaynakları Planlama Araç Ve Yöntemleri: Sakarya Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Çalışma, Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt: 10, Sayı: 53, 2017, ss. 730-738.
- Elisabeth Flo et al., A Reliability and Validity Study of the Bergen Shift Work Sleep Questionnaire in Nurses Working Three-Shift Rotations, Chronobiology International, Vol. 29, No. 7, 2012, pp. 937–946.

- Gençtan, E., Erich Fromm ve İnsancı Psikoloji, Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 1, 1991, ss. 119-129.
- Gold, D. R. et al., Rotating shift work, sleep, and accidents related to sleepiness in hospital nurses. Am J Public Health, No: 82, 1992, pp. 1011-1014
- Gök, D. K., Peköz, M. T. ve Aslan, K., Vardiyalı Çalışma ve Vardiyalı Çalışma Sonucu Gelişen Uyku Bozuklukları: Tanısı, Bulguları ve Tedavisi, Journal of Turkish Sleep Medicine, No: 4, 2017, ss. 30-34.
- Gül, F., Varoluşçu Felsefenin Türk Düşünce Hayatındaki Yansımaları, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 18, 2014, ss. 27-32.
- Günay, C. İ., Çalışma Sürelerinde Esneklik, Kamu-İş; Cilt:7, Sayı: 3, 2004, s. 1-17.
- Nevin Günaydın, Bir Devlet Hastanesinde Çalışan Hemşirelerin Uyku Kalitesi ve Genel Ruhsal Durumlarına Etkisi, Ordu Üniversitesi Sağlık Yüksekokulu Psikiyatri Hemşireliği Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 1, 2014, ss. 33-40.
- Günüşen, N. P. ve Üstün, B., Türkiye’de İkinci Basamak Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşire ve Hekimlerde Tükenmişlik: Literatür İncelemesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Elektronik Dergisi, Cilt: 3, No: 1, 2010, ss. 40-51.
- Güzel, A., İş Hukukunda Yeniden Yapılanma Süreci Ve İşin Düzenlenmesi Konusunda Esneklik, TTK Basımevi, Ankara, 2000, s. 80-81.
- İlic, D. K., Örgütsel Hayatın İrrasyonel Yönleri: Psikanalitik Yaklaşımlar İle Örgütlerin Teşhisi, Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2016, ss. 17-37.
- Shazia Jehan et al., Shift Work and Sleep: Medical Implications and Management, Sleep Medicine and Disorders: International Journal, Vol. 1, Sayı: 2, 2017, pp. 1-8.

- Rose Kamaga Begani et al., Impact of Shift Work Amongst Security Guards in Madang, Contemporary PNG Studies: DWU Research Journal, Vol. 18, 2013, pp. 98-116.
- Kamalıoğlu, N. Ç., Denkleştirme ve Uygulamaları, ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, 2013, ss. 52-65.
- Nalan Kara, Gazete Kuryelerinde Uyku Kalitesinin Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi, Arch Neuropsychiatr, Sayı: 53, 2016, s. 102-107.
- Karakaş, S. A., Gönültaş, N. ve Okanlı, A., Vardiyalı Çalışan Hemşirelerde Uyku Kalitesi, Erciyes Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Dergisi Cilt: 4, Sayı: 1, 2017, s. 17-26.
- Karakoyun, Y., Esnek Çalışma Yoluyla Kadınların İşgücüne Katılım Oranının Ve İstihdamının Artırılması; İŞKUR'un Rolü, Uzmanlık Tezi, Çalışma Ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Türkiye İş Kurumu Genel Müdürlüğü, Ankara, 2007, s. 73.
- Kellevezir, I., İşgücü Piyasası ve Eğitim Planlaması İlişkisi: Amerika Birleşik Devletleri Örneği, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 38, 2017, ss. 122-132.
- Sang Baek Ko, Night Shift Work, Sleep Quality, and Obesity, Journal of Lifestyle Medicine, Vol. 3, No. 2, 2013, pp. 110-116.
- Ceyda Koç, Gündüz Çalışan İnfaz Ve Koruma Memurları İle Vardiyalı Çalışan İnfaz Ve Koruma Memurları Arasındaki İş Doyumu Ve Tükenmişliğin İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014.
- Korkusuz, R., Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma ve Türk İş Hukukundaki Düzenlemesi, Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, Cilt: 9, Sayı: 1-2, 2005, s. 1-18.

- Öktem, M. K., Kamu Yönetiminde İnsangücü Planlaması: Kavramsal Bir Çerçeve, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 1, 1990, ss. 13-38.
- Özdemir, P. G., Ökmen, A. C. ve Yılmaz, O., Vardiyalı Çalışma Bozukluğu ve Vardiyalı Çalışmanın Ruhsal ve Bedensel Etkileri, *Psikiyatride Güncel Yaklaşımlar*, Cilt: 10, Sayı: 1, 2017, s. 71-83.
- Atanu Kumar Pati, Arti Chandrawanshi and Alain Reinberg, Shift Work: Consequences and Management, *Current Science*, Vol. 81, No. 1, 2001, pp. 32-52.
- Saldamlı, A., İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojisinin Kullanımına Yönelik Bir Araştırma: Tekirdağ Örneği, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Yıl: 7, Sayı: 13, 2008, ss. 239-263.
- Fatma Sarıcaoğlu vd., “Gece ve Gündüz Vardiya Çalışmasının Bir Grup Anestezi Asistanının Dikkat ve Anksiyete Düzeyleri Üzerine Etkisi”, *Türk Psikiyatri Dergisi*, Cilt: 16, Sayı: 2, 2005, ss. 106-112.
- Selvi, Y. vd., Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi', *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, No: 23, 2010, s. 238-243.
- Sezgin, T., Çalışma Süresi Modellerindeki Değişim ve Çalışan Sağlığı Üzerine Etkileri, *ÇSGB Çalışma Dünyası Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2013, s. 137-143.
- Margot Shields, Shift Work and Health, *Health Reports*, Vol. 13, No. 4, 2002, pp. 11-33.
- Sönmez, S. vd., Vardiyalı Çalışan Hemşirelerde Horlama, Uyku Bozuklukları ve İş Kazaları, *Tur Toraks Der.*, Sayı: 11, 2010, s. 105-108.
- Masaya Takahashi et al., Modifying Effects of Perceived Adaptation to Shift Work on Health, Wellbeing, and Alertness on the Job among Nuclear Power Plant Operators, *Industrial Health* 2005, No. 43, pp. 171–178.

Mehmet Murat Topaloğlu, Gece Vardiyasında Çalışan Hemşirelerde Dikkat Düzeyi Ve İlişkili Faktörler, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2014.

Tuncay, C., “Çalışma Süreleri Ve İstihdam Türlerinde Esnekleştirme”, Çalışma Hayatında Yeni Gelişmeler (Esneklik) Toplantısı Tebliği, Ankara 1995, s. 212.

Tuğçe Toker Uğurlu, Kadın Tekstil İşçilerinde Vardiyalı Çalışmanın Uyku Ve Ruhsal Durum Üzerine Etkileri, Uzmanlık Tezi, Pamukkale Üniversitesi Tıp Fakültesi, Psikiyatri Anabilim Dalı, Denizli, 2014.

Yasemin Üstün ve Şebnem Çınar Yücel, Hemşirelerin Uyku Kalitesinin İncelenmesi, Maltepe Üniversitesi Hemşirelik Bilim ve Sanatı Dergisi, Cilt: 4,Sayı: 1, 2011, ss. 29-38.

Violanti, J. M. et. al, Shift Work and the Incidence of Injury Among American Journal Of Industrial Medicine, Vol: 55, 2012, p. 217–227.

Emerson M. Wickwire et al., Shift Work and Shift Work Sleep Disorder Clinical and Organizational Perspectives, Contemporary Reviews in Sleep Medicine, Vol. 151, No. 5, 2017, pp. 1156-1172.

Yüksel, İ., Vardiyalı ve Vardiyasız Çalışan Hemşirelerin İş Güçlüğü Ayırt Edici Değişkenlerin Belirlenmesi, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt: 7, Sayı: 1, 2002, s. 199-210.

Bildiri ve Tezler:

Ak, E. İ., İnsan Kaynakları Planlama Aracı Olarak Norm Kadro Uygulaması İzmir Konak Vergi Dairesi Müdürlüğü Örneği, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2013.

- Avcıkaya, D., Vardiya Çalışma Düzeni İle Çalışanların Beslenme Alışkanlıklarının İncelenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara, 2016.
- Kimençe, T., Vardiya Çalışmasının Zihinsel Performans Üzerindeki Etkisinin Araştırılması, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2002, s. 3-6.
- Sargıcı, E. Y., Avrupa Birliği Hukukunda Çalışma Sürelerinin Düzenlenmesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2006.
- Yaser Turunç, Fabrika İşçilerinde Stres Kaynakları Ve Stresle Başa Çıkma Yöntemleri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Tıp Fakültesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Edirne, 2009.

EKLER

EK – Anket Örneği

Durumluk Kaygı Envanteri

Cinsiyet : Kadın () Erkek () Yaş: _____ Eğitim Durumu: _____ Medeni Durum: Evli () Bekar () Çocuk: Var () Yok () Kız () Erkek () Yaş: Yaş: _____ Görev Yılı : _____ Görev Yeri : _____ Statü : _____ Kaç Kişi : _____ İle Çalışıyor	AÇIKLAMA: Aşağıda kişilerin kendilerine ait duygularını anlatmada kullandıkları bir takım ifadeler verilmiştir. Her ifadeyi okuyun, sonra da <u>o anda</u> nasıl hissettiğinizi ifadelerin sağ tarafındaki parantezlerden uygun olanını karalamak suretiyle belirtin. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Herhangi bir ifade üzerinde fazla zaman sarf etmeksizin <u>anında</u> nasıl hissettiğinizi gösteren cevabı işaretleyin. Size uygun gelen seçeneğe (X) işaretini koyunuz. <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 15%;">Hiç</th> <th style="width: 15%;">BİRAZ</th> <th style="width: 15%;">ÇOK</th> <th style="width: 15%;">TAMAMIYLA</th> <th style="width: 15%;">PUAN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>1. Şu anda sakinim.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>2. Kendimi emniyette hissediyorum.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>3. Şu anda sinirlerim gergin.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>4. Pişmanlık duygusu içindeyim.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>5. Şu anda huzur içindeyim.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>6. Şu anda hiç keyfim yok.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>7. Başıma geleceklerden endişe ediyorum.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>8. Kendimi dinlenmiş hissediyorum.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>9. Şu anda kaygılıyım.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>10. Kendimi rahat hissediyorum.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>11. Kendime güvenim var.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>12. Şu anda asabım bozuk.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>13. Çok sinirliyim.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>14. Sinirlerimin çok gergin olduğunu hissediyorum.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>15. Kendimi rahatlamış hissediyorum.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>16. Şu anda halimden memnunum.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>17. Şu anda endişeliyim.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>18. Heyecandan kendimi şaşkına dönmüş hissediyorum.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>19. Şu anda sevinçliyim.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td>20. Şu anda keyfim yerinde.</td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr> <td colspan="4" style="text-align: right;">Toplam</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Hiç	BİRAZ	ÇOK	TAMAMIYLA	PUAN	1. Şu anda sakinim.					2. Kendimi emniyette hissediyorum.					3. Şu anda sinirlerim gergin.					4. Pişmanlık duygusu içindeyim.					5. Şu anda huzur içindeyim.					6. Şu anda hiç keyfim yok.					7. Başıma geleceklerden endişe ediyorum.					8. Kendimi dinlenmiş hissediyorum.					9. Şu anda kaygılıyım.					10. Kendimi rahat hissediyorum.					11. Kendime güvenim var.					12. Şu anda asabım bozuk.					13. Çok sinirliyim.					14. Sinirlerimin çok gergin olduğunu hissediyorum.					15. Kendimi rahatlamış hissediyorum.					16. Şu anda halimden memnunum.					17. Şu anda endişeliyim.					18. Heyecandan kendimi şaşkına dönmüş hissediyorum.					19. Şu anda sevinçliyim.					20. Şu anda keyfim yerinde.					Toplam				
Hiç	BİRAZ	ÇOK	TAMAMIYLA	PUAN																																																																																																											
1. Şu anda sakinim.																																																																																																															
2. Kendimi emniyette hissediyorum.																																																																																																															
3. Şu anda sinirlerim gergin.																																																																																																															
4. Pişmanlık duygusu içindeyim.																																																																																																															
5. Şu anda huzur içindeyim.																																																																																																															
6. Şu anda hiç keyfim yok.																																																																																																															
7. Başıma geleceklerden endişe ediyorum.																																																																																																															
8. Kendimi dinlenmiş hissediyorum.																																																																																																															
9. Şu anda kaygılıyım.																																																																																																															
10. Kendimi rahat hissediyorum.																																																																																																															
11. Kendime güvenim var.																																																																																																															
12. Şu anda asabım bozuk.																																																																																																															
13. Çok sinirliyim.																																																																																																															
14. Sinirlerimin çok gergin olduğunu hissediyorum.																																																																																																															
15. Kendimi rahatlamış hissediyorum.																																																																																																															
16. Şu anda halimden memnunum.																																																																																																															
17. Şu anda endişeliyim.																																																																																																															
18. Heyecandan kendimi şaşkına dönmüş hissediyorum.																																																																																																															
19. Şu anda sevinçliyim.																																																																																																															
20. Şu anda keyfim yerinde.																																																																																																															
Toplam																																																																																																															

Hiç: 1 Biraz: 2 Çok: 3 Tamamıyla: 4 Puan

Sürekli Kaygı Envanteri

Cinsiyet : Kadın () Erkek () Yaş: _____ Eğitim Durumu: _____ Medeni Durum: Evli () Bekar () Çocuk: Var () Yok () Kız () Erkek () Yaş: Yaş: _____ Görev Yılı : _____ Görev Yeri : _____ Statü : _____ Kaç Kişi : _____ ile Çalışıyor: _____		AÇIKLAMA: Aşağıda kişilerin kendilerine ait duygularını anlatmada kullandıkları bir takım ifadeler verilmiştir. Her ifadeyi okuyun, sonra da genel olarak nasıl hissettiğinizi ifadelerin sağ tarafındaki parantezlerden uygun olanını karalamak suretiyle belirtin. Doğru ya da yanlış cevap yoktur. Herhangi bir ifade üzerinde fazla zaman sarf etmeksizin genel olarak nasıl hissettiğinizi gösteren cevabı işaretleyin. Size uygun gelen seçeneğe (X) işareti koyunuz.				
		HEMEN HİÇBİR ZAMAN	BAZEN	ÇOK ZAMAN	HEMEN HER ZAMAN	PUAN
		1	2	3	4	
1.	Genellikle keyfim yerindedir.					
2.	Genellikle çabuk yorulurum.					
3.	Genellikle kolay ağlarım.					
4.	Başkaları kadar mutlu olmak isterim.					
5.	Çabuk karar verdiğim için fırsatları kaçırm.					
6.	Kendimi dinlenmiş hissedirim.					
7.	Genellikle sakin, kendime hakim ve soğukkanlıyım.					
8.	Güçlüklerin, yenemeyeceğim kadar biriktiğini hissedirim.					
9.	Önemsiz şeyler hakkında endişelenirim.					
10.	Genellikle mutluyum.					
11.	Her şeyi ciddiye alır ve endişelenirim.					
12.	Genellikle kendime güvenim yoktur.					
13.	Genellikle kendimi emniyette hissedirim.					
14.	Sıkıntılı ve güç durumlarla karşılaşmaktan kaçınırım.					
15.	Genellikle kendimi hüzünlü hissedirim.					
16.	Genellikle hayatımdan memnunum.					
17.	Olur olmaz düşünceler beni rahatsız eder.					
18.	Hayal kırıklıklarını öyle ciddiye alırım ki hiç unutamam.					
19.	Aklı başında ve kararlı bir insanım.					
Hiç Bir Zaman: 1 Bazen: 2 Çok Zaman: 3 Hemen Her Zaman : 4		PUAN		TOPLAM		

İŞ STRESİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda iş hayatıyla ilgili bazı durumlar sıralanmıştır. Bu durumlarla ilgili olarak düşüncelerinizi verilmiş olan sayıları kullanarak belirtiniz.

1-Hiçbir Zaman	2- Ender Olarak	3- Bazen	4- Sık Sık	5- Hemen Hemen Her Zaman
1.	Sorumluluklarınızı yerine getirmek için yeterli yetkinizin olmadığını hisseder misiniz?			
2.	İşinizin amacı ve taşıdığınız sorumluluklar konusunda tereddüde düşer misiniz?			
3.	İşinizde ilerleme ve gelişme konusunda sizin için var olan imkanlardan şüpheye düşer misiniz?			
4.	Normal bir iş gününde bitirilemeyecek kadar ağır bir iş yükünüz olduğunu hisseder misiniz?			
5.	Çevrenizdeki kimselerin birbirleriyle çatışan taleplerini karşılamayacağınızı düşünür müsünüz?			
6.	İşinizin gerektirdiği eğitime tam olarak sahip olmadığınızı hisseder misiniz?			
7.	Amirlerinizin iş başarınız konusundaki değerlendirmelerini bilir misiniz?			
8.	İşinizi yapmak için gerekli olan bilgileri elde etmek konusunda güçlükle karşılaşır mısınız?			
9.	Tanıdığınız insanların hayatlarını etkileyecek kararlar konusunda endişe duyar mısınız?			
10.	İşte, çevrenizdekiler tarafından hoşlanılmadığınızı ve kabul edilmediğinizi hisseder misiniz?			
11.	Amirlerinizin sizi etkileyen karar ve davranışlarını yönlendiremediğinizi hisseder misiniz?			
12.	Birlikte çalıştığınız kimselerin sizden tam olarak ne bekledikleri konusunda tereddüde düşer misiniz?			
13.	Yapmak zorunda olduğunuz iş miktarının işinizin kalitesini olumsuz yönde etkilediğini düşünür müsünüz?			
14.	Daha iyisinin nasıl yapılacağını bildiğiniz halde, işinizi bunun dışında yapmak zorunda kalır mısınız?			
15.	İşinizin aile hayatınıza engel olduğunu hisseder misiniz?			
TOPLAM				

ÖZGEÇMİŞ

30 Nisan 1969 Üsküdar-İstanbul doğumlu olan Ali Serdar EREN, İlk öğrenimini Faik Reşit Unat İlköğretim okulunda, Orta öğrenimini Göztepe Ortaokulu'nda ve Lise öğrenimini Tahran Lisesinde, Lisans öğrenimini ise Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesinde tamamlamıştır. 1993 yılında çalışmaya başladığı Hava Yolları'nda çeşitli bölümlerde çalışmış, şu anda yönetici olarak görevine halen devam etmektedir. 2015 yılında Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bilim Dalında Yüksek Lisansa başlamıştır.

Ali Serdar EREN