

T.C.
GAZ ANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME ANA BİLİM DALI

**VARDIYAL ÇALIŞMA SİSTEMİNDEKİ
KAYETLERİN GÖREN MOTİVASYONUNA
ETKİSİ : GAZ ANTEP Lİ HALICILIK SEKTÖRÜ
ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SONER TANI

Tez Danışmanı: Yard. Doç. Dr. Nurettin BRAHİMOĞLU

GAZ ANTEP
NİSAN 2010

T.C.
GAZ ANTEP ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
LETME ANA BİLİM DALI

**VARDIYALI ÇALIŞMA SİSTEMİNDEKİ KAYETLERİN GÖREN
MOTİVASYONUNA ETKİSİ : GAZ ANTEP İL HALİCİLİK
SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

SONER TANI

Tez Savunma Tarihi: 14.09.2010

Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı

Yrd.Doç.Dr.Ahmet ARI
SBE Müdürü

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları sağladığını onaylıyorum.

Yrd.Doç.Dr.Nurettin BRAHMOĞLU
Enstitü ABD Başkanı

Bu tez tarafımdan okunmuş, kapsamı ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Yrd.Doç.Dr.Nurettin BRAHMOĞLU
Tez Danışmanı

Bu tez tarafımızca okunmuş, kapsam ve niteliği açısından bir Yüksek Lisans/Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyeleri:

mzası

Yrd.Doç.Dr.Mehmet TEKİN (Jüri Başkanı)

Yrd.Doç.Dr.Nurettin BRAHMOĞLU

Yrd.Doç.Dr. brahim ARSLAN

ÖZET

VARDİYALİ ÇALIŞMA SİSTEMİNDEKİ İKAYETLERİN GÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ : GAZİANTEP Lİ HALİCİLİK SEKTÖRÜ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

TANI, Soner

Yüksek Lisans Tezi, İşletme ABD

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Nurettin BRAHİMOĞLU

Nisan 2010, 66 sayfa

Günümüzde, ekonomik koşullar ve teknolojik gereksinimlerden ötürü, çoğu işletmede vardiyalı çalışma sistemi uygulanmaktadır. Bu uygulama fizyolojik ve sosyal sorunları beraberinde getirmektedir. Üretimine ara vermeden devam etmek zorunda olan bu işletmeler, vardiyalı çalışma sisteminin işçilerce benimsenmesi için, bu sistemin getirdiği sorunları araştırmalı ve işçilerin motivasyonlarına etkisini ölçümlenmelidir. Dolayısıyla işletmelerde motivasyon, çalışanların işletme amaçlarına ulaşmalarını sağlayan ve ihtiyaç duyulan performansı elde etmede etkili içsel bir uyarıcı, öncelikle de insanların içinde gerçekleşen psikolojik bir olgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada vardiyalı çalışma sisteminin getirdiği en bilinen sorunların işçilerin motivasyonuna etkisi edip etmediği ölçümlenmeye çalışılmıştır. Bu amaçla rastlantısal grup örnekleme yoluyla seçilen 123 işçilere bir anket uygulanmıştır. 3 kategoriden oluşan bu ankette birinci kategoride işçilerin demografik, sosyokültürel ve tecrübe düzeylerini ölçen sorular sorulmuş, 2. kategoride vardiyalı sistemde en çok karşılaşılan sorunlardan 7 tanesine işçilerin katılma düzeyi ölçülmüştür. 3. kategoride işçilerin motivasyon düzeyini ölçen 6 adet soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması alınmış ve işçilerin motive olup olmadıklarına göre iki gruba ayrılmıştır. Bu bağlamda işçilerin motivasyon düzeylerine göre işçilere katılım düzeylerinin ortalamalarının da ilmi incelenmiştir. Ortalamaların karşılaştırılması sonucunda işçilerin motivasyon durumlarına göre farklı seviyede işçilere katıldıkları sonucuna varılmıştır.

Anahtar kelimeler: Motivasyon, Vardiyalı Çalışma düzeni

ABSTRACT**EFFECTS OF COMPLAINTS ABOUT SHIFT WORK ON EMPLOYEE
MOTIVATION: AN EXPERIMENTAL STUDY IN GAZIANTEP**

TANI , Soner

M. A. Thesis, Department of Business Administration

Supervisor: Assist. Prof. Dr. Nurettin IBRAH MO LU

APRIL 2010, 66 pages

Shift work system is being applied by most of the production premises nowadays, because of the technology and economic stiations. That system also causes plenty of physiologic and socila problems. Companies that must work without any stop at production, should investigate the problems about shift work and scale the effects of their motivation, for adopting the employee for shift work. So motivation for companies is important for aiming employees to company targets and taking needed performance from them. In this paper its tried to ve examine if the known complaints about shift work effects the employee motivation or not. For that reason, a survey applied for 123 workers who were chosen by random group sampling method. The survey consists of 3 categories. At first category is for scaling demographic, socio-cultural and exprience levels of employees. At the second category 7 common complaints about shiftwork system was scaled. And at the third category employees are divided as motivated and non-motivated by the arithmetic means of 6 questions about motivation. Within the results, means of the participation levels about the problems of the workers have been scaled according to their motivation levels. It has been showed that, motivation levels of the workers differs by the participation of problems levels by comparing the means.

Key words: Motivation, Shift work, .

Ç NDEK LER

ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
Ç NDEK LER	v
TABLolar L STES	vii
EK LLER L STES	viii
1. G R	1
1.1. G R	1
2. L TERATÜR ÖZETLER	3
2.1. MOT VASYON.....	3
2.1.1. Motivasyonun Tanımı	3
2.1.2. Motivasyonun Niteli i	4
2.1.3. Motivasyon Süreci	5
2.1.4. Motivasyonun Tarihsel Geli imi.....	7
2.1.4.1. Endüstri devriminin getirdi i önemli yenilikler.....	7
2.1.4.2. Endüstri devrimi – makinele me (19. YY. Sonları).....	8
2.1.4.3. Endüstri devrimi – otomasyon (20. YY Ortaları)	8
2.1.5. Motivasyon Teorileri.....	9
2.1.5.1. Mc Gregor’un X ve Y kuramları:	9
2.1.5.2. Argyris’in olgunluk kuramı	10
2.1.5.3. Abraham Maslow’un ihtiyaçlar hiyerar isi kuramı.....	11
2.1.5.4. Herzberg’in çift faktör kuramı	12
2.1.5.5. Mc Clelland’ın ba arı ihtiyacı teorisi.....	14
2.1.5.6. Aldefler’in ERG Teorisi.....	15
2.1.5.7. Vroom’un bekleyi teorisi.....	16
2.1.5.8. Lawler ve Porter’ın geli tirilmi bekleyi teorisi.....	18
2.1.5.9. Skinner’ın davranı artlandırma teorisi	19
2.1.5.10. Locke’un amaç teorisi	22
2.2. LETMELERDE ÇOKLU VARD YA DÜZEN	23
2.2.1. Vardiyalı Çalı ma Düzeninin Tanımı ve Tarihsel Geli imi.....	23
2.2.2. Vardiyalı Çalı ma Çe itleri.....	24
2.2.2.1. Sabit vardiya sistemi	24
2.2.2.2. Dönü ümlü vardiya sistemi.....	25
2.2.3. Dünyada ve Türkiye’de Vardiyalı Çalı ma Düzenindeki E ilim	31
2.2.4. Türk Hukuku’nda Vardiyalı Çalı maya li kin Düzenlemeler	32
2.2.5. Vardiya Düzenine li kin Kural ve Sınırlamalar.....	33
2.2.6. Vardiyalı Çalı ma Sisteminin Getirdi i Sorunlar	36
2.2.7. Çoklu Vardiya Düzeninde Sorunlara Yol Açan Nedenler	39
3. MATERYAL VE YÖNTEM	43
3.1. ARA TIRMANIN ÖNEM	43
3.2. ARA TIRMANIN AMACI.....	43
3.3. ARA TIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLAR.....	43
3.4. ARA TIRMANIN H POTEZLER	44

3.5.	ARA TIRMANIN YÖNTEM	44
3.6.	ÖRNEKLEME SEÇİM VE EVREN	44
3.7.	VERİLERİN TOPLANMASI.....	44
3.8.	VERİLERİN ANALİZ	44
3.9.	BULGULAR.....	45
4.	SONUÇ VE ÖNERİLER	58
4.1.	SONUÇLAR	58
4.2.	ÖNERİLER	59
	KAYNAKLAR	62
	EKLER.....	65
	ÖZGEÇM	66

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1 Örnek Vardiya Tablosu.....	27
Tablo 2 Hafta Tatili Günlerinin De ğeri.....	28
Tablo 3 Vardiya Gruplarının Hafta Tatili De ğeri.....	29
Tablo 4 Sorunlara katılım düzeyleri soruları güvenilirlik analizi	45
Tablo 5 Motivasyon düzeyi soruları güvenilirlik analizi	45
Tablo 6 Ankete katılanların ya ş aralı ğı	46
Tablo 7 Ankete Katılanların Eğitim düzeyi	46
Tablo 8 Ankete Katılanların Medeni Durumu	47
Tablo 9 Ankete Katılanların Doğum Yeri.....	47
Tablo 10 Ankete Katılanların En verimli olduklarını dü ş ündükleri vardiya saatleri	48
Tablo 11 Ankete Katılanların Toplam Tecrübeleri	48
Tablo 12 Vardiyalı çalı ş ma yüzünden düzenli uyuyamıyorum	49
Tablo 13 Vardiyalı çalı ş manın fiziksel sa ğ lı ğ ım üzerinde olumsuz etkisi vardır	49
Tablo 14 Vardiyalı çalı ş manın ruh sa ğ lı ğ ım üzerinde olumsuz etkisi vardır	50
Tablo 15 Vardiyalı çalı ş mak aile ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor	50
Tablo 16 Vardiyalı çalı ş tı ğ ım için düzenli bir hayatım yok	50
Tablo 17 Vardiyalı çalı ş tı ğ ım için arkada ş çevremden kopuk yaşıyorum.....	51
Tablo 18 Vardiyalı çalı ş ma sistemi i yerimizde hatalı uygulanıyor	51
Tablo 19 Vardiyalı çalı ş ma düzeni çalı ş ma iste ğ imi arttırıyor	52
Tablo 20 Vardiyalı çalı ş ma düzeninde çalı ş mayı arzu etmekteyim.....	52
Tablo 21 Vardiyalı çalı ş ma düzeni ba ğ arma iste ğ imi arttırıyor	52
Tablo 22 Vardiyalı çalı ş ma düzeni arkada ş larımla ilişkilerimi artırıyor.	53
Tablo 23 Vardiyalı çalı ş ma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabiliyorum	53
Tablo 24 Vardiyalı çalı ş ma düzeni i ş e duyduğum ilgiyi arttırmaktadır	53
Tablo 25 Farklı Motivasyon Düzeylerindeki ğ örenlerin Sorunlardan Etkilenme Düzeyi	55

EKİLLER LİSTESİ

ekil 1 Motivasyon Süreci	5
ekil 2 Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Piramidi	12
ekil 3 Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	13
ekil 5 Vroom Motivasyon Modeli	17
ekil 6 Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyi Teorisinin İmajla İlişkisi.....	19
ekil 7 Davranış İncelikleri	20
ekil 8 Locke'un Amaç Teorisi	22

B R NC BÖLÜM

1. G R

1.1. G R

Ba arılı irketlerin motivasyonu tam sa lanmı personele ihtiyaçları vardır. Günümüzde yöneticilerin birço unun, motivasyonun i lerin üzerinde ne kadar etkili olabilece i konusunda yeterli bilgileri bulunmamaktadır (Frey ve Osterloh 2001). Bu yüzden, yöneticilerin i yerinde olumlu motivasyonu etkileyen faktörlerin önemini ö renmeleri ve anlamaları arttır.

Bir irketin teknolojisi ve donanımları her ne olursa olsun en büyük varlıkları çalı anlarıdır. Çalı anlardan gerekli verimi almak, onların motivasyon düzeyini yüksek tutmakla sa lanabilir. nsanları motive etmek sözde kolay gibi gözükse de, çalı anlar irket hedeflerini benimsemeye her zaman hazır de illerdir. u anda i verenlerin ço u çalı anları parasal te viklerle motive etmeye yo unla maktadırlar. Oysa bu tür geçici çözümler, çalı anlara sürekli motivasyon sa lamadı ndan, firmalar için kalıcı motivasyon yöntemleri uygulamak birçok açıdan önem arz etmektedir. Geçici yöntemler çalı anın yaptığı görevle ilgisi olmayan dolaylı gereksinimleri tatmin eder. Asli yöntemler ise çalı anın i nin bir parçası ile do rudan ilgili gereksinimleri tatmin eder. Yöneticiler çalı anlarının nelerin motive etti i konusunda bilgi sahibi olmalıdırlar. Bunlar parasal te viklerin yanında, i yerindeki takdir ve rekabet olabilir.

gören motivasyonuna etki eden unsurlardan birisi esnek çalı ma saatleridir. Toplumun ve insanın biyolojik yapısının alı tı ı ve benimsedi i mesai saatleri dı ndaki çalı ma saatleri i göreni, fizyolojik, psikolojik ve sosyal olarak olumsuz etkilemektedir. Esnek saat uygulamalarından birisi de vardiyalı çalı ma sistemidir. Günümüzde i letmeler gerek teknolojik zorunluluklar ve toplumsal hizmet, gerekse de ekonomik kaygılardan dolayı çoklu vardiya sistemini uygulamaktadırlar. Ancak, bir makine olmayan ve çe itli sosyal, psikolojik, bedensel ve ruhsal ihtiyaçları barındıran insan, bu çalı ma düzenine kolay uyum sa layamamakta, çe itli sorunlar

ile kar ı kar ıya kalmaktadır. Bunun yanında örgütsel bazda ele alındı ında vardiyalı çalı ma fizyolojik, psikolojik ve sosyal birçok sorunu beraberinde getirmektedir. Çalı mamız kapsamında, vardiyalı çalı anların sorunlarının motivasyonları üzerine etkisi olup olmadığı ara tırılacaktır.

K NC BÖLÜM

2. L TERATÜR ÖZETLER

2.1. MOT VASYON

letmeler açısından motivasyon kavramı çok önemlidir. Çünkü personelin verimliliklerinin artırılması, onları te vik eden faktörlerin ara tırılmasının gerektirir. Bu faktörlerin en önemlisi personelin ihtiyacını uyaran motive(güdü)dir. Nitekim yüksek tatminlere ra men, i letmelerde personelin büyük bir kısmının verimli olamamasının nedeni uygulanan yöntemlerin aksaklı ından de il, güdüleyici unsurlarınyanlı te his edilmesinden kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde motivasyon ile ilgili genel kavramlar, motivasyon çalı malarının tarihsel geli imi ve motivasyon teorilerine de inilecektir.

2.1.1. Motivasyonun Tanımı

Motivasyon kavramının dilimizde tam kar ılı ını bulmak zordur. Bu kavram ngilizce ve Fransızca 'motive' kelimesinden türetilmi tir. 'Motive' teriminin Türkçe kar ılı ı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir. Kısaca, güdüleme, bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir. u halde, motive, harekete geçirici, hareketi devam ettirici (ya da sürdürücü) ve olumlu yöne yöneltici, üç temel özelli e sahip bir güçtür. 'Motive' temel kavramından türetilen güdüleme ise, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne (gaye veya amaca) do ru devamlı ekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır (Eren, 2003: 554). Motivasyon çok karma ık nitelikleri olan bir kavramdır. Temelde ki inin davranı ları ile ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince "Movera" kelimesinden gelmektedir (Luthans,1992: 146). "Güdüleme, isteklendirme, özendirme, te vik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek" vb. kavramlarla da ifade edilmektedir.

Çe itli tanımlar ı ı ında kavramın mahiyeti ve tanımların ortak paydası daha iyi anla ılabilir. "Bir veya birden çok insanı belirli bir yöne do ru devamlı ekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamı" "Örgüt üyelerinin çalı maya

ba lamalarını, çalı malarını devam ettirmelerini ve görevlerini istekle yerine getirmelerini sağlayan güçlerin ve mekanizmaların tümü” veya “Yöneticinin, örgütün üyelerini, örgütün amaçlarını gerçekleştirme yolunda çeşitli faktörlerle etkilemesi” gibi tanımlar örnek verilebilir. Bu tanımlar daha çok örgütsel açıdan yapılan motivasyonu tanımlar. Tanımlarda vurgulanan ortak nokta ise, “örgüt üyelerinin, örgüt amaçları yönünde istekle çalı malarının sağlanması” şeklinde belirtilebilir (Chruden ve Sherman, 1984: 257).

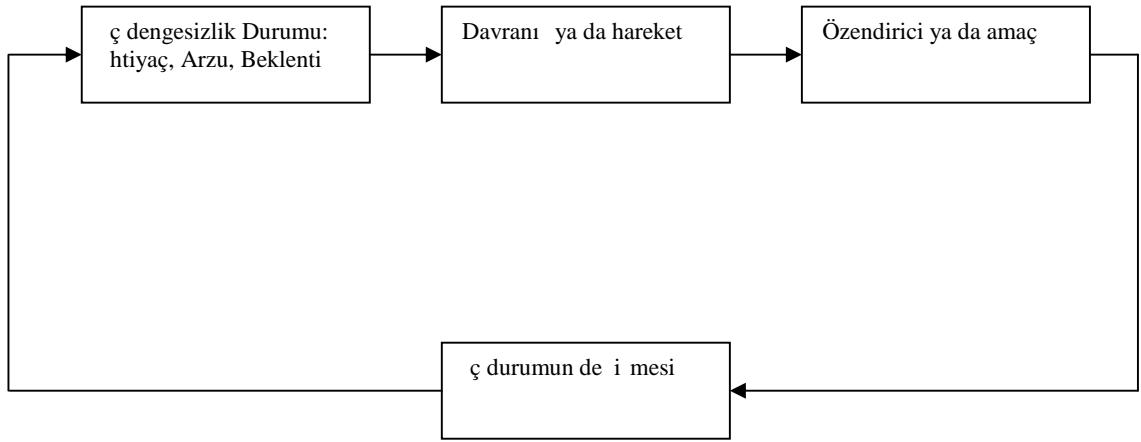
Psikolojik bir değişken olarak, diğer psikolojik özellikler (algılama, öğrenme, kişilik vb.) üzerinde önemli etkileri bulunan motivasyonu, çalışanlar bakımından yorumlayıp, daha iyi anlayabilmek için, insanın niçin bazı davranışları yapmaya istekli olduğunu, hangi durumlarda rahatsız olduğunu bilmeye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla motivasyonun niteliksel yönü ele alınacaktır.

2.1.2. Motivasyonun Niteliği

Özendirme yolunda yönetici açısından iki tür davranış ve sınırlama söz konusudur. Birincisi doğrudan doğruya yöneticinin kişisel yönetim anlayışı içinde çeşitli olanakları yaratması ile belirlenir. Yönetici bu olanakları yaratır ve kullanırken kişisel kültür seviyesinin, yönetim anlayışının ve ruhsal yapısının etkisi altındadır. İkincisi, yönetici sözü edilen olanakları yaratır ve kullanırken üst düzey yöneticisinin yetki devri ile işletmenin genel felsefesinin sınırlayıcı etkisindedir. İnsanları motive eden temel etken geçimlerini sağlayabilecekleri bir iş bulmak ve çalışmaktır. Bu demektir ki insanlar önce çalışmak sonra buldukları işte güvenlik içinde olmak isterler. İşsizlik yalnız bireysel açıdan sakıncaları olan bir sorun değil ekonomik ve toplumsal bakımdan da ciddi sorunlar yaratan bir sorundur. Bununla birlikte insanlar çalışmakla beraber yeterli bir ücret almak isterler. Oysa endüstriyel süreçler hızla meydanı hızlandırmış, üretim ve refah düzeyini yükseltmiş, farklı ve çok sayıda ihtiyacı gündeme getirmiş ve tüketim toplumuna geçiş özendirmiştir. Bütün bunların sonucu olarak bireyler, daha çok tüketmek daha çok kazanmak ve harcamak durumunda kalmışlardır. Bu ise daha etkin bir motivasyona duyulan ihtiyacı arttırmıştır. Etkin bir motivasyon yaratmak için ise motivasyon sürecini anlamak gerekir (Kırmızı, 1999:193).

2.1.3. Motivasyon Süreci

Motivasyon içerisinde de erlerin, güdülerin ve ihtiyaçların, gerilimlerin ya da beklentilerin yer aldığı bir olgudur. Yani motivasyon insan davranışlarının belirlendiği, etkilendiği ve açıklandığı bir yönetim sürecidir. Aslında bu süreç çok karmaşık olmasına rağmen basit bir model olarak aşağıdaki (ekil 1.1) gibi gösterilmesi mümkündür (Steers 1995:6-7).



ekil 1 Motivasyon Süreci(Braun ve Linder 1979:359)

Güdüler kişinin belirli davranışlarının nedenlerini açıklayan ve bir davranışla sonuçlanan dürtü ya da itici güçlerdir. Kişinin bir ihtiyacı uyarıldığında bu ihtiyacı gidermek için belirli bir davranışa geçecektir. Bu davranış, bu ihtiyacı karşılayacak bir amaç ya da istek yönünde olacaktır. Örneğin aç bir insanın yiyecek ihtiyacı vardır. Bu ihtiyacı gidermek için yiyecek bulma davranışına yönelecektir. Parası varsa bir lokantaya gidecek, yoksa dilenecek ve belki de ekmek çalmaya girişecektir. Ama toplumda bunu meşru yoldan gidermenin yolu satın alma gücü sağlayacak bir meslek sahibi olma biçiminde olacaktır. (Simsek, 1999:194)

Genel olarak motivasyon sürecini oluşturan unsurlar, ihtiyaç ya da beklentilerden, davranıştan, amaçlardan ve geri besleme “feedback”ten oluşmaktadır. Motivasyon bu kavramların karşılıklı etkileşimlerinden ortaya çıkan bir süreçtir. Bu süreç ekil 1.1 ‘de görüldüğü gibi bireyin farklı iddetteki ihtiyaç, arzu ve beklentileriyle amaçlarına dayanmaktadır. Davranışların altındaki bu ihtiyaçları (güdülerini) uyararak bireyleri harekete geçirmek ve onların belirli yönlerde enerjilerini yönlendirmek motivasyon vasıtasıyla sağlanacaktır. Çalışanlarda

motivasyonun olu turulması ise bir sürece ba lı olup, motivasyon sürecinin olu ma biçimini ve etkilerini u ekilde sıralayabiliriz (Sabuncuo lu, 1984:2):

- a) Motivasyon bireyi harekete geçirerek belirlenen amaçlar yönünde faaliyetlerin sürdürülmesini sa lar.
- b) Motivasyon uyarlanmayı kolayla tırır.
- e) Motivasyon bireyi yöneltir ve yönetim düzeni sa lar.
- d) Motivasyon bireyin algılama gücünü artırır ve zihni çabaların geli mesini sa lar.

Bir ba ka yakla ıma göre ise motivasyon süreci a a ıdaki unsurları kapsamaktadır (Baykal,1978:32) :

- 1- Her insan organizmasında onu sabırlı ve sürekli çalı maya te vik edici ve yönlendirici bir takım itici güçler vardır.
- 2- Bilinçli yapılan her hareket o hareketi yapan insanın tutum ve davranı ları yönünden açıklanabilir. nsan tutum ve davranı ları onu motive eden unsurun do urdu u bir sonuçtur.
- 3- Her ki ide çe itli tip ve iddetlerde pek çok ihtiyaç vardır.
- 4- htiyaçların tatmin edilmesi amaçtır ya da motive edilmi davranı ların yöneldi i bir sonuçtur.
- 5- Amaç fark edildi i ya da anla ıldı ı anda arzu haline dönü ür.
- 6- O zaman insan belirli bir te vik unsuruna kar ı ilgi veya gereksinme duymaya ba lar.
- 7-Amaçlı ve bilinerek yapılan her faaliyet bir te vik unsurunun uygulaması sonucunda meydana gelir.
- 8- Amaçlı ve bilinçli yapılan bir hareket amaca eri me ve tatminkârlı ın sa lanması ekinde sonuçlanır.

Çalı anlarda yukarıdaki ekilde geli en motivasyon sürecini yöneticilikte ise u ekilde özetleyebiliriz (Baykal,1978:32):

- 1- Yöneticiler, i görenlerden maksimum verim elde etmeyi arzular.
- 2-Yöneticiler, her insanın bencil oldu nu tatminkârlık yolları aradıklarını varsayarak, tatminkârlı ın do u tan mevcut olan bazı ihtiyaçların kar ılanması sonucu olu abilece ini kabul etmektedirler.
- 3-Tatmin sa lanması için yönetici belirli bir anda bir kimsede hangi tipten bir ihtiyacın en iddetli oldu nu tahmin eder.

4-Bu tatmine dayalı olarak o i görenin ihtiyacını kar ılayabilecek özel te vik unsurunu seçerek etkili amaç olarak kullanır.

5- Bu etkinin do uraca ı arzu o ki ileri i leri vasıtasıyla harekete geçirir.

6-Bu çaba ve hareketin do uraca ı verimlilik, arzulan sonucun sa lanması olaca ından i görenleri memnun edici bir faktör meydana gelmi olur.

2.1.4. Motivasyonun Tarihsel Geli imi

18. Yüzyılın ortalarından sonra makinele menin ba lattı ı endüstri devrimi ile üretimdeki güç insandan makineye yönelmi tir. Teknolojinin sürekli geli imi, insanları i lerinden olma tehlikesi ile ba ba a bırakmı ve toplumdaki güvenin sarsılmasına sebep olmu tur. ızerindeki ana unsurun insandan makineye do ru kayması, insanı i siz kalmak kadar tehlikeli olan amaçsız kalma hissi ile de kar ıla tırmı tir. Makinele me ile ba layan bu süreçte çalı anlar ve i verenler açısından motivasyon kavramının önemi artmı olup, bu konuda çe itli teoriler ortaya atılmı tir. Motivasyon teorilerine geçmeden önce bu teorilerin do malarına sebep olan geli meler üzerinde durmak gereklidir.

2.1.4.1.Endüstri devriminin getirdi i önemli yenilikler

Endüstri devriminin getirdi i önemli yeniliklerden biri olan i bölümü ve onun do al uzantısı uzmanla ma ve di er etkenler, i görenlerde, zaman içinde i e ve i letmeye kar ı ilgisizlik ve isteksizlik yaratmı tir. Günümüze kadar birçok ara tırmacı bu ilgisiz ve isteksiz insanı yeniden ilgili ve istekli kılmanın yollarını ara tırmı ve motivasyon konusunda kuramsal boyutlara ula an ara tırma ve incelemeler yapmı lardır. Ara tırmacıların üzerinde durdukları en önemli konu i görenlerin davranı larını, i e olan farklı ba ıntılarını ve bunların gerçek nedenlerini bulmaktır. Özellikle yanıtını aradıkları; letmede i görenlerin bir bölümü i lerini büyük bir ilgi ve arzu ile yaparken, aynı ko ullarda ve benzer yeteneklere sahip di er bir bölüm i görenlerin isteksiz ve dü ük verimle çalı malarının nedenleridir. Bu soru i letmelerde motivasyon konusunun özünü olu turan, fakat yanıtı aranırken, bir ba ka deyi le i görenleri i lerine istekli olarak ba lamanın, yeniden kazanmanın gerçek güdülerini ara tılırken çe itli görü ler ortaya atılmı tir. 19. Yüzyılın ba ından bu yana endüstrinin hızlı geli me göstermesi, üretimin görülmeme boyutlara ulaşmasına yol açarken çalı an kesimde, daha ilk yıllarda huzursuzluk, ho nutsuzluk ve i e kar ı isteksizlik ba

göstermektedir. 19. yüzyılın ikinci yarısında makinele me ile ba layan teknolojik geli melerin ilk dönemini “birinci endüstri devrimi” olarak tanımlamaktadır (Eren, 2001:504).

2.1.4.2.Endüstri devrimi – makinele me (19. YY. Sonları)

Makinele meyle birlikte geli en endüstride birçok ki i i inden olmu tur. Büyüyen fabrika toplumları, sosyal uyu mazlıklar, psikolojik oklar insanın i siz ve yalnız kalmasından daha önemlisi amaçsız kalmasına neden olmu tur. nsanın yapıcı ve yaratıcı üstünlü ü makineye geçmi tir. nsan makineye hizmet eden bir araç halini almı tur. Birinci endüstri devrimi olarak anılan bu dönemden sonra teknolojinin geli me hızının arttı ı ikinci endüstri devrimi ba lamı tur.

Birinci endüstri devrimini simgeleyen en önemli geli me makinele me iken, ikinci endüstri devrimin olu turan olay, otomasyon denilen geli medir (Eren 2001:504). Makinele menin teknolojik uzantısı olarak tanımlanan otomasyon, üretim sürecinde önemli yenilik ve de i ikliklere yol açmı tur. Makinele mede insan unsuru bütünüyle silinmemi tir. Makine-insan i birli i belirli ölçüde sürdürülür. En azından insan makineyi yönetir, çalı tırır, gözetler ve denetler. Oysa otomasyonda insan unsurundan soyutlanma vardır. Bir kaynakta belirtildi i gibi otomasyon, üretimde insan fonksiyonunu kaldırmaktadır. Bu durumda makineler üzerindeki yönetim ve denetim fonksiyonu, ba ka makineler tarafından gerçekleştirilir.

2.1.4.3.Endüstri devrimi – otomasyon (20. YY Ortaları)

İkinci endüstri devrimiyle ba layan otomasyon daha sonra elektronik, sibernetik, bilgisayar gibi geli melerin etkisiyle hızlanmı tur. Günümüzde bu geli melere “üçüncü endüstri devrimi” ya da “bilgi ça ı” denilmektedir (Can ve Tekarslan, 1996:115).

Otomasyon i görenlerin çalı ma düzeninde köklü de i iklikler meydana getirirken onların çalı ma alı kanlıkları, gelenekleri, davranı ları ve ruhsal yapıları üzerinde çe itli olumsuz etkiler yaratmı tur. nsanlar makineleri kendilerine hizmet eden araç olarak yaratırken, daha sonraları makinelerin tutsa ı olmasının nedenin teknolojinin araç niteli inden amaç niteli ine dönü mesinden kaynaklanmaktadır.

nsanın kendi bulularının efendisi ya da kölesi olması, otomasyonun en önemli sorununu olu turur. Bu nedenle teknolojinin geli tirdi i araçlar kullanılarak bireyin ekonomik ve sosyal ya am düzeyinin yükseltilmesi amaçlanmalıdır. Bu arada

otomasyon sürecine geçi le elde edilen bo zaman i letme içi ya da dı nda sosyal u ra ların geli tirilmesinde de erlendirilebilir. Motivasyonun tarihi süreci içinde artan önemi ile birlikte, bu konuda bilimsel çalı malar hızlanmı ve farklı teoriler ortaya atılmı tır.

2.1.5. Motivasyon Teorileri

Endüstri devriminden günümüze; çalı ma isteksizli ini, alı kanlıklardaki ve ruhsal yapılarıdaki olumsuz de i iklikleri gidermek ve insanları yönlendirmek konularında ara tırmacılarca çe itli motivasyon teorileri önerilmi tir. Bu teoriler, insanları motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürülebilir kılmak üzerinde yo unla mı lardır. Literatürde mevcut motivasyon teorileri, genel olarak i /çalı ma alanına ili kin, yani endüstri ve örgüt psikolojisi alanında geli tirilmi teorilerdir. Bu teorilerin en bilinenlerinden biri Mc Gregor'un X ve Y kuramlarıdır.

2.1.5.1. Mc Gregor'un X ve Y kuramları:

Douglas Mc Gregor insan do ası ile motivasyon arasındaki ili kileri X ve Y kuramları arasında konumlandırmaya çalı ır. Yazara göre, uygulamada yöneticiler bu iki kuramdan birini benimseyerek, insanı o kuramın bilgileri ı ı nda motive etmeye çalı mı lardır (Can, 1999:174).

X Kuramı:

- a. nşanlar do al olarak çalı mayı sevmezler ve fırsat bulurlarsa çalı maktan kaçınırlar.
- b. Bu nedenle ki iler çalı tırılmak isteniyorsa korkutulmalı, yönlendirilmeli gerekiyorsa tehdit edilmelidirler.
- c. Normal bir insan i ve yükselme heveslisi de ildir, sorumluluk almaktan kaçınır, güven arar ve kendisine en fazla ekonomik kazancı getirecek i i yapar.
- d. nşanların ço u yaratıcı de ildir ve de i ikli e kar ı direnç gösterirler.
- e. Ki iler kendilerini dü ündükleri için örgütün amaçlarının onlar için önemi yoktur.

Y Kuramı:

- a. Ki ilerin bir i te çalı arak fiziksel ve ussal çaba harcamaları dinlenme ya da oyun oynama istekleri kadar do aldır.
- b. Ki i i e girmekle önceden belirledi i amaçlara ula mak için kendi kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir (X kuramında yönlendirme ve kontrol i çinin dı ndan gelirken, burada kendinden geçmektedir).
- c. Ki inin amaçlarına yönelmesi ödül ile birlikte ba arı ihtiyacının tatminine yöneliktir.
- d. Normal insan ö renmek ister ve ko ullar sa lanırsa sorumlulu u almak zorunda kalmayıp onu elde etmek ister.
- e. Ki ilerin yaratıcılık yenilik bulma gibi özellikleri yalnızca toplumda çok az ki iye verilmi olmayıp geni bir biçimde yayılmı tır.

Mc Gregor'a göre klasik yönetimler insanı X kuramının ı ı ı altında görmü ler ve onları motive etmek için planlama, örgütleme, korkutma ve kontrol gibi teknikleri geli tirerek ekonomik araçlara a ırlık vermi lerdir.

Bu görü te olan yöneticinin temel sonucu, emrinde çalı anların yeteneklerine büyük ölçüde güvenmesidir. Yönetici, insanları Y kuramı ı ı ı altında görüyorsa onlara esnek i saatleri uygulayacak, tek düze ve can sıkıcı i ler yerine, i lerinden tatmin olacakları ortamı yaratacak ve astlarını kararlara katılma yönünde te vik edecektir. Yani kısaca yönetici onları klasikler gibi korkutma ve kontrol yöntemleriyle i e yöneltmek yerine yeteneklerini kullanabilecekleri i ortamı yaratmaya çalı acaktır.

2.1.5.2. Argyris'in olgunluk kuramı

Chris Argyris, insan hakkındaki varsayımlarını bireyin geli mi lik düzeyine dayandırmı tır. Ona göre, insanlar çocukken olgunla mamı bireylerdir. Ama zamanla olgun birer birey olma yönünde geli irler. Olgunla mamı insan pasif, di erlerine ba ımlı, dar bakı açılı, dü ünme yetene i sınırlı, çabuk sıkılan, toplumda di erlerine oranla daha alt bir konumda ve benli inin farkında de ildir. Olgun insan ise bu özelliklerin tersine, aktif, ba ımsız, uzak görü lü, çe itli biçimlerde davranabilen, derin ilgilere sahip, toplumda akranlarından daha yukarılarda olmak isteyen ve benlik sahibidir.

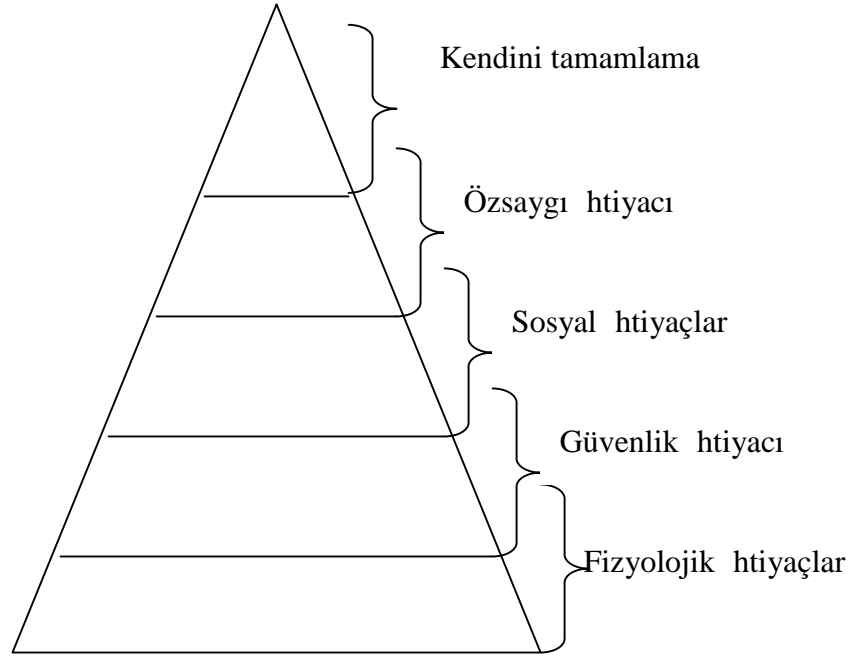
Argyris, örgütlerin özelliklerini de inceleyerek i bölümü, önderlik, emir komuta zinciri ve denetim alanı gibi ilkelerin olgun insanın yukarıda belirtilen temel niteliklerine taban tabana zıt oldu unu söylemekte ve klasik örgütlerin, olgun insanlardan çok çocukların ve olgunla amamı bireylerin nitelikleriyle uyum içindeki ilkelerle yönetildi ini belirtmektedir. Çünkü örgütlerin bu ilkeleri, insanların çalı maları üzerinde en alt düzeyde kontrole sahip olmalarını, pasif, ba ımlı ve ast biçiminde davranmalarını, yalnızca i i dü ünen kısır görü lü bireyler gibi çalı malarını rutin birkaç i i yapmalarını öngörmektedir. Bu istekler olgun insanın özellikleriyle taban tabana zıt oldu undan, çalı anların bunlara tepkisini davet ederler. Bu tepkiler ya i i terk etme ya mücadele etme yada vurdumduymaz olmayla sonuçlanabilecektir (im ek, 1999:197).

2.1.5.3.Abraham Maslow'un ihtiyaçlar hiyerar isi kuramı

htiyaçlar Hiyerar isi Teorisine göre, insanın her davranı ı belli bir ihtiyacını gidermeye yöneliktir ve hiyerar ik olarak sıralanan bu ihtiyaçlardan biri tatmin edilmeden di erleri insanı yönlendiremez.

Teoriye göre insan ihtiyaçları be e ayrılır ve öyle sıralanır:

- 1- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, uyuma (Örgütler için: ücret ve iyi i yeri ortamı).
- 2- Güvenlik ihtiyacı: Can güvenli i (Örgütler için: güvenli i, adalet, emeklilik).
- 3- Sosyal ihtiyaçlar: Arkada lık. (Örgütler için: Ait olma, yönetici ilgisi vs.).
- 4- Özsaygı ihtiyacı: Tanınma, prestij. (Örgütler için: Takdir edilme, terfi vs.).
- 5- Kendini tamamlama ihtiyacı: Yetenek geli tirme. (Örgütler için: Doyurucu i .)



ekil 2 Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarisi Piramidi(Braun ve Linder 1979:375)

Buna göre kişi, öncelikle en alt düzeydeki ihtiyacını tatmin etmeye çalışacaktır ve ihtiyaçlarını sırasını takip ederek tatmin etme yolunu izleyecektir. Örneğin aç bir insanı sosyal ihtiyaçlarını tatmin etmeye çalışarak motive etmek mümkün olmayacaktır. Herhangi bir seviyedeki ihtiyaç karılanmadan farklı seviyedeki bir ihtiyacın dünülməsi mümkün değildir. Karılanan ihtiyaçların motive edici özellikleri azalır ve tatmini kesilen ihtiyaçlara yeniden ihtiyaç duyulabilir (Maitland, 1994:8).

Bu teoriyi benimseyen yöneticiler, personellerinin hangi ihtiyaçlarını tatmin etmek istediklerini anlayabilmeli, bu tatmini sağlayacak ortamı oluşturabilmelidirler.

Sonuç olarak, herkesin aynı zamanda ve aynı sıradaki ihtiyaçları tarafından motive edildikleri söylenemez. İnsanlar, çeşitli basamaklardaki ihtiyaçları tarafından motive edilebilirler. Bunun sebebi; ihtiyaçların kesin sınırlarla birbirlerinden ayrılamamaları yani ortak alanlarının olmasıdır (Koçel, 2001:513). Bu eleştirilere rağmen, ihtiyaçlar Hiyerarisi Teorisi, basit ve akılda tutulabilir olduğu için en çok bilinen motivasyon teorisidir.

2.1.5.4. Herzberg'in çift faktör kuramı

Bu teori, Herzberg'in "İnizde kendinizi ne zaman en iyi ve ne zaman en kötü hissettiniz?" sorusuna cevap aradığı araştırmasının sonucunda ortaya çıkmıştır.

olu tu u için doyumsuzlu a sebep olmamaktadırlar. Bazıları ise varlıkları ile motive ederken yoklukları ile moralsizlik yaratmaktadırlar.

Yukarıdaki ifadeler u örnek ile açıklanabilir. öyle ki; ehirlerin kanalizasyon sistemleri insan sa lı nı geli tiremez fakat insan sa lı nın temel artlarından birisidir. Yoklu u hastalıklar için uygun ortam yaratır. Aynı ekilde hijyenik faktörler, personeli motive etmeyecek, sadece tatminsizli i önleyecektir fakat yoklukları motivasyonu ortadan kaldıracaktır (Eren, 2001:506).

2.1.5.5.Mc Clelland'ın ba arı ihtiyacı teorisi

Mc Clelland; di er teorilerden farklı olarak, ihtiyaçların ö renmeyle sonradan kazanılabilece ini savunmaktadır. Buna göre insan, üç ihtiyacının etkisi altında davranır. Bunlar; hem birey hem de toplum ya amında önemli yerler alan ihtiyaçlardır.

- li ki kurma (ba lılık) ihtiyacı
- Güç kazanma ihtiyacı
- Ba arı ihtiyacı

li ki kurma(ba lılık) ihtiyacına göre insan, toplumsal niteli e sahiptir. nstanların arkada lık grupları ve grup içi çe itli seviyelerde arkada lık ili kileri vardır. Bu nitelik insanlardan insanlara de i ir. Bu güdüye sahip olan insanlar, sorumluluk almak isterler, amaca yönelirler, zorlu çalı malara girerler.

Güç kazanma ihtiyacı insanın çevresine hâkim olma iste inden kaynaklanmaktadır. nstanlar çevrelerindeki etkilerini artıracak tüm yöntemleri kullanırlar. Bu güdüye sahip olanlar, güç için yarı ırlar.

McClelland'a göre insanı ve toplumu en fazla etkileyen ihtiyaç ba arı ihtiyacıdır. Ba arılı olmayı çok isteyen insan aynı derecede ba arısız olmaktan da korkar. Bu korku nedeniyle kendisini ba arıya götürecek fiilleri i lemekten uzak durabilir. Ancak bu korku yenilebilirse insan yönlendirilebilir.

Ba arıya yönelen insanların özellikleri öyledir:

- Bireyi yönlendiren husus, ödüller de il ba arılı olmanın verdi i ki isel tatmindir.
- Ba arılı olmak isteyen insan sorumluluk alır.
- Ba arılı olmak isteyen insan gerçekçi hedeflere yönelir.

- Yönlendirilmek için olmasa bile ba arısını de erleyecek ödüllere ihtiyaç duyar.

nsanları ba arılı kılmak için ba arısızlı ı getiren sebeplerinde ortadan kaldırılması gereklidir. Bunlar:

- Gerçekçi ve a rırıya kaçmayan amaçlar belirlenmelidir.
- Belirsizliklerin ortadan kalkması için görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırları belirleyerek insanları özendirmek.
- Performans de erlemeye ba lı olarak ödül ve terfi sistemi geli tirmek.

Motivasyon açısından ba arı ihtiyacının önemi, insanı harekete geçmekten alıkoyan korkuların ortadan kaldırılması ve kendine güven duygusunun verilebilmesidir. Bundan sonra insan harekete geçecektir.

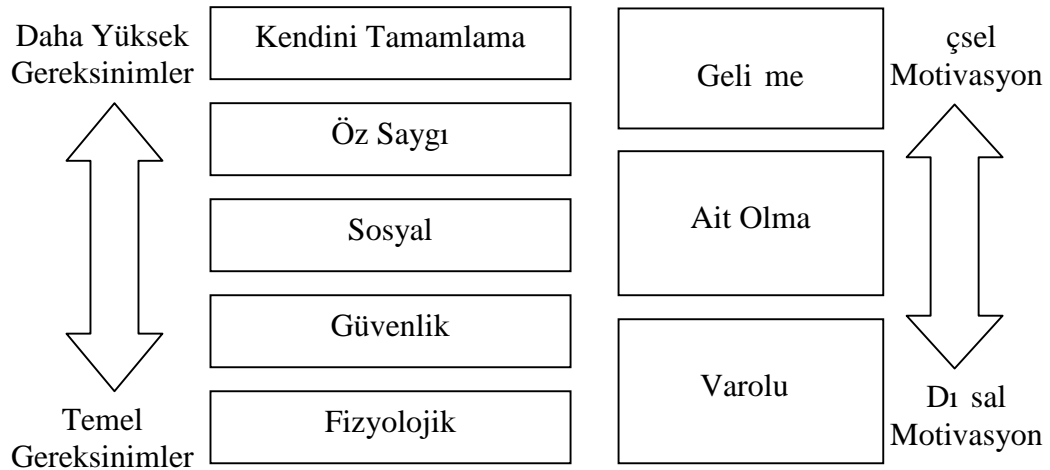
Ba arı ihtiyacı Teorisi hakkında sonuç olarak unlar söylenebilir. Bu teoriye inanan yöneticiler, personelin sahip oldu u ihtiyacı tespit edip, ihtiyacına göre i e yerle tirecek sistemi geli tirmelidirler. Böylelikle insan motivasyon için gerekli ortamı bulaca ndan performansını tam olarak kullanacaktır (Koçel, 2001: 516).

2.1.5.6. Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer insan ihtiyaçlarını ba lıca üç gruba ayırmı tır. Var olma (*Existance*), Ait olma (*Relatedness*) ve Geli me (*Growth*). Bu teoriye, sayılan ihtiyaçların ngilizce kar ılıklarının ba harflerine atf yapılarak ERG Teorisi denmi tir. Var olma ihtiyacı, ya amak için gerekli temel ihtiyaçları kapsar ki bunlar; Maslow'un fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçları dedi i ihtiyaçlardır. Çalı ma hayatındaki kar ılıkları; ücret, ikramiye, i ortamı, sosyal güvenlik vs. olarak sayılabilir. Ait olma ihtiyacı, insanın ba kaları ile birlikte olma ve sosyal ili kiler kurma ihtiyaçlarını kapsar. Bunlar da Maslow'un sosyal ihtiyaçlar ve saygınlık ihtiyaçları dedi i ihtiyaçlara benzer. yerinde arkadaş lık ve payla ma gibi duygularla ilgilidir. Geli me ihtiyacı ise Maslow'un teorisindeki kendini gerçekleştirme ihtiyacını kar ılamaktadır. nsanın i inde yaratıcı olma imkânına sahip olması ve kendini geli tirmesiyle ilgilidir.

Bu teoride Maslow'dan farklı olarak; ihtiyaçlar arasında bir sıralama ve kesin bir sınırlama yoktur. Bireyin ihtiyacı herhangi bir sıra izlemeden ortaya

çıkabilir birden fazla ihtiyaç grubu aynı anda güdüleyici olabilir. Maslow ve Alderfer'in kuramları arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde verilmiştir.



Şekil 4 Maslow ve Alderfer'in Gereksinim Kuramları Arasındaki İlişki (Baron, 1983:76)

Alderfer'e göre insan belli bir seviyedeki ihtiyacı karılanmazsa alt seviyedeki ihtiyaçlarına dönecektir. Maslow'un ortaya attığı doyumdan sonra bir üst basamağa geçilir fikrinin oluşturduğu doyum-ilerleme kavramına Alderfer doyumsuzluk sonucu ortaya çıkan hüsrana-gerileme kavramını eklemiştir. Örneğin; gelişme ihtiyacı karılanmayan bir kimse hüsrana uğrar ve bunun sonucunda ait olma ihtiyacında artış olur. Eğer ait olma ihtiyacı karılanırsa tekrar gelişme ihtiyacı duyar.

Alderfer'in getirdiği başka bir kavram da ihtiyaçların sürekli ve dönemsel olarak ayrılmasıdır. Başarı ihtiyacı dönemsel olanlar belirli aralıklarla ortaya çıkarlar ve tatmin edildikleri anda motive edici özelliklerini kaybederler. Yeme ihtiyacı gibi (Baysal ve Tekinaslan, 1996:115). Sonuç olarak; ERG Teorisi'nin dayandığı unsurlar için bunlar söylenebilir (Tevrüz, 1999:73):

- Bir ihtiyaç az doyurulursa, o ihtiyaç aynı derecede artar
- Bir ihtiyaç az doyurulursa, bir üst ihtiyaca duyulan istek o kadar fazla olur.
- Üst basamak ihtiyaçları ne kadar az doyurulursa, alt basamaktakilere o kadar fazla istek duyulur.

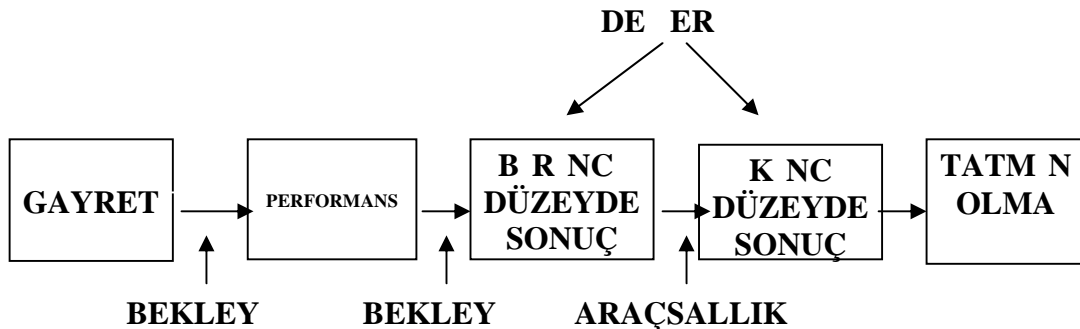
2.1.5.7. Vroom'un Bekleyi Teorisi

Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; Değer ve beklentidir. Değer kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir

ifade ile sonuca ulaşmaya deyimde meyece i noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde de değerlendirebilirler. Bekleyi Teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek deeri de il kavramsal deeridir. Kavramsal deer yani Deer; karıla mayı umdu u sonuçtan umdu u tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun ki iyi ilk anda motive etme gücü, ki inin o sonucu gelecekte elde etti i zaman kazanmayı umdu u olumlu getirilere ba lıdır (Tevrüz, 1999:79).

nsanların ulaşmaya hedefledikleri sonuçlar iki tanedir. Bunlar: birincil ve ikincil sonuçlardır. Birincil sonuçlar örgütte gösterilen performansla ilgilidir. İkincil sonuçlar ise insanın hedefledi i bireysel sonuçlardır. Birincil sonuçlar, ikincil sonuçlara ulaşmak için basamak olurlar. Örne in; parça ba lı ücret sistemi uygulayan bir fabrikada i çinin günlük üretti i parça sayısı birincil sonuç, parça sayısına göre alacağı ücret ise ikincil sonuçtur. nsanın bu iki sonuç arasında ba lantı oldu unu algılaması ise araçsallık olarak ifade edilir. Yani; birincil sonuçlar insanın ilgisini çekmese bile bunların ikincil sonuçlara ulaşmasına yaradı nı bilmesi ve bunu beklemesi birincil sonuçlara ilgisini pozitif yapacaktır.

Beklenti kavramına gelince; bu kavram ki inin algıladı lı olasılı lı ifade eder. Söz konusu olasılık, belirli bir gayretin belirli bir ödülle kar lılık bulacağı hakkındadır. Ki i gayret ederek ödüle ulaşacağı na inanıyorsa gayreti artırır. Bu teoride ba arı, büyük ölçüde ödüllendirilmi bir davranı n fonksiyonudur ancak birey kendisine verilecek bu ödülü arzulamalıdır ve gösterece i gayretinde, kendinden beklenen ba arıya ulaşacağı na inanmalıdır (Eren, 2001:528). Bu durumlara kar lılık anlatılmak istenen Vroom motivasyon modeli a daki ekille açıklanabilir.



ekil 5 Vroom Motivasyon Modeli(Hodgets ve Altman, 1970:103)

Daha önce bireylerin örgüt için yaptıkları faaliyetlerine karşılık; ödüller konusunda beklenti ve tercihlere sahip olduklarından bahsetmiştik. Ödüller olarak; Bekleyi Teorisi insanların neden işlerine motive edilmediklerini açıklamaya ve yönlendirmek için gerekli minimumu yapmaya yardımcı olabilir. Performansları için ödülleri arzulayan bireyler gayreti kendileri göstereceklerdir. Bekleyi Teorisi mevcut durum ile beklentiler arasındaki farklar önceden tahmin edildikten sonra bireylerin motivasyonu üzerinde çalışmayı önerir. Aynı zamanda herkesin motivasyonu ile ilgili evrensel bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların bireylere ve ortama göre değişebilen pozitif, negatif veya nötr durumlar olabilir. Bunları göz önüne alır. (Jurkiewicz, 1998:68)

Bekleyi Teorisi'nin matematiksel olarak ifade edilmesi de mümkündür.

Öyle ki; Değer “-1” ile “+1” arasında değişir. Kişilerin herhangi bir ödüle verdikleri değer, ödülün ihtiyaçları tatmin etme derecesini de gösterir. Yüksek Değer kişilerin daha çok gayret göstermelerine sebep olur. Bekleyi Teorisi ise yüzde cinsinden verecek olursak “0” ile “+1” arasında değişen değerlerle ifade edebiliriz. İnsan gayret ile ödül arasında ilişki görmezse bekleyi “0” olur. İnsanın hem bekleyi Teorisi hem de Değer yüksek olursa motive edilmesi de kolaylaşacaktır. İfade edilenlerden sonuç olarak şu formüle ulaşabiliriz:

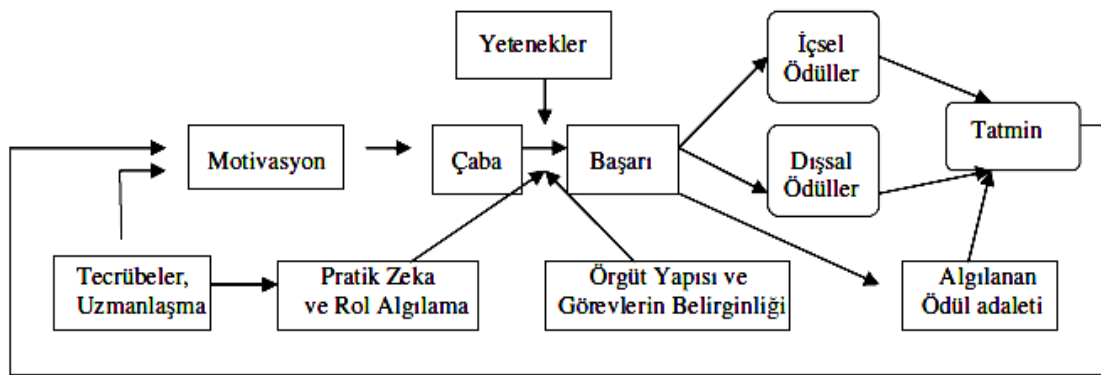
[Motivasyon = Değer x Bekleyi]

2.1.5.8. Lawler ve Porter'in geliştirilmiş bekleyi teorisi

Bu teori; Vroom'un modelini esas alır fakat modele bazı eklemeler yapar. Ortak noktaları, insanın motivasyonunun değer ve bekleyi Teorisi tarafından etkilendiğidir.

Lawler ve Porter, yüksek gayretin her zaman yüksek bir performansa ulaşmaya yardımcı olduğunu ifade ederler. Buna göre, gayretin istenen performansı sağlaması için gayret gösteren kişinin yeterli bilgi ve kabiliyete sahip olması gerekir. Mesela; muhasebe bilgisine sahip olmayan bir insan ne kadar gayret gösterirse göstereceği günlük defter kayıtlarını yapamayacaktır. Bu teorinin ilave olarak getirdiği başka bir kavram da insanın kendisi için algıladığı rolüdür. Rol kavramı beklenen davranış türleri olarak ifade edilebilir. Motivasyon için önemli olan insanların performans gösterebilmek için örgüt içinde uygun bir role sahip olmaları ve rollerini algılayabilmeleridir. Aksi durumlarda rol çatışmaları görülebilir ve bunun sonunda insanların performansları engellenir.

Gayret, bilgi ve algılanan role ba lı olarak gösterilen performans ödüllendirilir. Söz konusu ödül birincil sonucu ifade eder. Vroom'dan farklı olarak Lawler ve Porter bireylerce ödüllerin de e it olarak algılanması gerekti i kanısındadırlar. İnsanlar performansları ile ba kalarının performanslarını karşılaştırırlar ve performansları karşılaştırmaları gereken ödül hakkında bir kanıya varırlar. Algılamada e itsizlik gördüklerinde tatmin dereceleri etkilenecek dolayısıyla De er ve bekle yi de de i ece inden motivasyon süreci yeniden ba layacaktır.

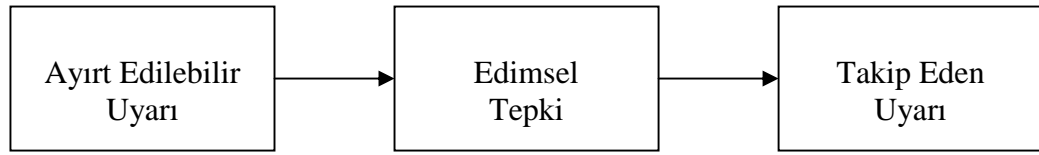


Şekil 6 Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyi Teorisinin Şeması (Porter ve Lawler,1968:165)

Unutulmamalıdır ki; insanlar kendi ödülleriyle çok ba kalarınınkileri de değerlendirirler ve ödüllere farklı de erler verebilirler. Bundan dolayı insanlar beklenen performansa göre e itilerek rol çatı maları azaltılmalı ve ödül-performans ilişkileri iyice etüt edilerek motivasyon süreci i letilmelidir.

2.1.5.9.Skinner'in davranış şartlandırma teorisi

Pavlov'dan esinlenen Skinner bu motivasyon teorisini ortaya atmıştır. Ana fikri; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. İnsan herhangi bir nedenle (amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları vs.) davranış gösterir. Önemli olan ise davranışın karşılaştığı sonuçtur. İnsan sonuca göre davranışını ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yön vermesi, Thorndike'in "Etki Kanunu" ile açıklanır. Bu kanuna göre, insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır(Koçel, 2001:518). Bu noktada karşımıza, davranışların sürdürülmesi veya davranışlardan kaçınılması biçiminde iki zıt durumun çıktığı görülmektedir.



ekil 7 Davranı artlandırma(Hodgets ve Altman, 1970:110)

Bahsedilenlerden hareketle, olumlu davranı ları göstermek ve onları alı kanlık haline getirmek için yönetim psikolojisi dört yöntemden bahseder. Olumlu peki tirme, olumsuz peki tirme, ortadan kaldırma ve cezalandırma (Eren, 2001, s. 539).

- Olumlu peki tirme: stenen bir davranı ı gösteren insanın bu davranı ı tekrar etmesi için te vik edilmesidir. Olumlu peki tirme aracı olarak ço u zaman ödülleri kullanılır. Bu ödüllerin niteli i içsel veya dı sal olabilir. çsel ödüller eser yaratma, prestij kazanma vs. Dı sal ödüller ise zam, prim, terfi vs. ekinde örneklendirilebilir.
- Olumsuz peki tirme: nsan tarafından denenmi bir davranı ı önlemek için ba vurulan tedbirlerdir. Önemli olan, bireye, davranı ının benimsenmedi ini hissettirmektir. Cezalandırıcı bir durum söz konusu de ildir. Olumsuz peki tirmeye örnek olarak, yapılan hatanın te hir edilmesi verilebilir.
- Son verme: Bir davranı ı ortadan kaldırma ve ortaya çıkı ını bütünüyle önleme tedbirlerinden olu ur. Böylece istenmeyen hareket tekrarlanmayacak ve peki tirme süreci ya anmayacaktır. Yine ceza söz konusu de ildir. Söz konusu olan; bireye davranı ının örgütten gelece e ili kin beklentilerini sekteye u rataca ını hissettirmektir. Bu beklentiler ise zam ve terfi benzeri beklentiler olabilir.
- Cezalandırma: Ceza; genel anlamıyla suç kar ılı ında uygulanan bir yaptırımdır. stenen davranı ı ortadan kaldırır fakat istenen davranı ı yaptırma gücü çok zayıftır. Olumsuz davranı ına son verilen ki i olumlu davranı ı ya hiç göstermez ya da istenen etkinlikte göstermez. Aynı zamanda ceza, yöneticilere kar ı kızgınlıklara ve moral bozukluklarına da sebep olabilir.

Bu teoriyi motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici u hususlara dikkat etmelidir (Koçel, 2001:520):

- a. Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranı lar açık ve net olarak belirlenmelidir.
- b. Personel bu davranı lardan haberdar edilmelidir.
- c. Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme kullanılmalıdır.
- d. Davranı lara hemen kar ılık verilmelidir.

Teorinin çıkı noktası; i görenlerin i ili kilerinde, e it muamele görme arzusunda oldukları ve bu arzunun motivasyonu etkiledi i konusudur.

Teori dört temel kavrama dayanır:

- a. Birey: E itli i ya da e itsizli i algılayan insan
- b. Kar ıla tırma: Yapılan i lere kar ılık verilen ödülleri anlamında bireyin kar ıla tırma yaptı ı di er bireyler veya gruplar.
- c. Girdiler: nsanın i ine ta ıdı ı bireysel özellikler. Ya , cinsiyet, mesai, tecrübe vs.
- d. Çıktılar: Ki inin i ten elde etti i; ücret ve tanınma gibi ödülleri.

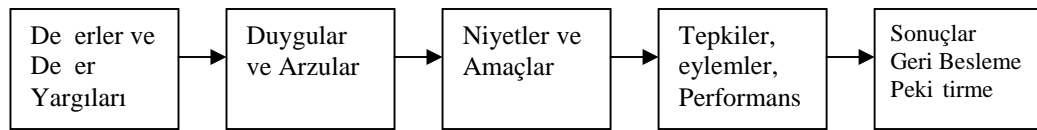
Teorisyen Adams'a göre insanın motivasyonu, çalı tı ı ortamla ilgili olarak algıladı ı e itlik ya da e itsizli e ba lıdır. nsan kendi gayretinin sonucu ile ba kalarının gayretlerinin sonuçlarını kar ıla tırır. Bu kar ıla tırma genellikle bir oran olu turarak olur (Can, 1999:184).

nsan kendi oranını kendisi ile aynı düzeyde saydı ı insanların oranlarıyla kar ıla tırır. Algıladı ı her e itsizlik durumu, e itsizli i giderecek davranı ı göstermesi ile sonuçlanır. Burada vurgulanması gereken husus; e itsizlik konusunda, oranlar arasında gerçekten bir fark olup olmadığı de il, kar ıla tırmayı yapan insanın algılayı biçimidir. E itsizli i giderecek davranı lar ise; gayretin de i tirilmesi (etkinlik), sonucun de i tirilmesi (ödül), gayret ve sonuç tanımlarının de i tirilmesi, i terk etme (devamsızlık, istifa vs.) ba kalarının gayretlerini azaltmaya zorlama, kar ıla tırma kriterlerini de i tirme vs. olarak sayılabilir. Bu teoriyi kullanmak isteyen yöneticiler u noktalara dikkat etmelidirler (Koçel, 2001:525):

- E it gayret e it ekilde ödüllendirilmelidir.
- E itlik ya da e itsizlik personelin i letme içi ve i letme dı ı yaptı ı kar ıla tırmaların sonucudur.
- E itsizli e tepkiler bireyden bireye de i ir.

2.1.5.10. Locke'un amaç teorisi

Bu motivasyon teorisine göre ki ilerin belirledi i amaçlar onların motivasyon derecelerini de belirler. Ana fikri ise ki ilerin belirledikleri amaçların ula ılabilirlik dereceleridir. Locke'a göre; amaç, belirli bir *i in* nesnesi oldu unu ifade eder. Örne in; günde 10 km. yol asfaltlamak (i) veya 10 ton mal üretmek (i) birer amaçtır. Belirlenmi amaçlar, zorluk dereceleri ne kadar yüksek olursa olsun o derecede yüksek performans sa larlar. Amaç belirlemenin üç özelli i vardır. Belirginlik, güçlük ve yo unluk. Belirginlik, amacın sayısal ölçü de eridir. Güçlük, amaca ula abilme yeterlili idir. Yo unluk ise amaca nasıl ula ılabilece ini belirlemektir. Amaç belirleme be a amada gerçekleşir (Can, 1999, s. 185). İlk a ama; imkânlar açısından amaç belirlemeye hazır olmanın anlaşılması devresidir. İkinci a ama; çalışanların iletişim, eğitim, hareket planları yolu ile amaç belirlemeye hazırlanması devresidir. Üçüncü a ama; yöneticilerin ve çalışanların amaçları özelliklerini belirleme ve anlama devresidir. Dördüncü a ama; belirlenen amaçlar için gözden geçirme ve düzeltmelerin yapılma devresidir. Be inci a ama ise; Belirlenmi amaçların başarıya ulaşma derecelerini kontrol için son bir gözden geçirme devresidir.



ekil 8 Locke'un Amaç Teorisi(Hodgets ve Altman, 1970:112)

Motivasyon ile amaç belirleme arasındaki ilişkinin özelliklerine gelince; dikkat edilecek hususların biri açık ve net amaçların belirlenmi olmasıdır. Buna dikkat edilmi olması motive etme konusunda önemli katkılar sa lar. Buradan; başarıyı etkileyen önemli bir motivasyon faktörünün insanın amaçları ve niyetleri oldu u görülür. Başka bir ifade ile insanın belirledi i amaçlar onun davranışlarını yönlendirir ve insan bütün enerjisini belirledi i amaca yöneltir (Salar, 1997, s. 56). Çalışanlar amaçlarını benimsemi lerse; zor amaç ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sa larlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla de il de çalışanların katılımlarıyla belirlenmi se motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun

olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalı anlar almayan çalı anlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır (Tevrüz, 1999:82).

2.2. LETMELERDE ÇOKLU VARD YA DÜZEN

Ça ımıza damgasını vuran küreselle me ve beraberinde getirdi i yo uluslararası rekabet ile birlikte çalı ma hayatı giderek esnekle memekte, katı kurallı olarak bilinen normal çalı maların dı nda yeni biçimler ve esaslar ortaya çıkmaktadır. Bunlardan en önemlilerinden bir tanesi de, vardiyalı çalı ma ya da postalar halinde çalı ma olarak bilinen vardiyalı çalı ma sistemidir. Çalı mamızın bu bölümünde vardiyalı çalı ma sistemi ile ilgili açıklamalara yer verilecektir.

2.2.1. Vardiyalı Çalı ma Düzeninin Tanımı ve Tarihsel Geli imi

Vardiyalı çalı ma sisteminin mutlak bir tanımı bulunmamaktadır. Ancak, mevzuattaki düzenlemeye ve uygulamaya bakılarak bazı tanımlamalar yapılabilir.

in veya i yerinin niteli i gere i, sürekli olarak faal vaziyetteki i yerlerinde, günün (veya haftanın) tüm zamanlarında, aynı günün de i ik (birbirini izleyen) zaman dilimlerinde ayrı i çiler grubu çalı tırılması biçiminde yapılan çalı ma biçimine “vardiyalı (postalar halinde) çalı ma düzeni adı verilir.

Vardiyalı çalı ma, temeli Romalılara kadar dayanan, esas olarak ise, sanayi devriminden sonra, geni bir ekilde uygulama alanı bulan bir kurumdur. Romalıların ilk kurdu u sistem sayesinde vardiyalı çalı an atlı kuryeler sevkıyatın 24 saatte 800 kilometre yol yapmasını sa lamı lardır Yirminci yüz yılın ilk yarısındaki teknolojik ilerleme; hızlı bir biçimde ça da toplumun ihtiyaçlarını gidermeye yönelik, üretimi arttırıcı ve verimlili i yo unla tırıcı metotlar geli tirmi tir. Bu durum, do al kaynakların ve insan gücünün daha iyi kullanılması yolunda yeni sistemlerin de ke fine neden olmu tur. Belirtilen geli melerin sonucu olarak, ba ta vardiyalı çalı ma sistemi olmak üzere de i ik tür çalı ma sistemleri gündeme gelmi tir. Vardiyalı çalı ma sistemi; çalı ma hayatındaki konumunu her geçen gün arttırmı ve halen de arttırmaktadır. Öyle ki batı Avrupa’da 1904 yılında yapılan ara tırmada; tüm çalı anların % 2,8’inin gece postasında vardiyalı olarak çalı an kimseler olu tururken günümüzde ise bu oran büyük yüzelere ula mı tır (Pati,2003:32).

Yukarıda bahsetti imiz gibi küreselle me sürecine giren dünyada vardiyalı çalı maya artan bir ekilde ihtiyaç duyulmaktadır. Gece ve gündüz çalı maları

eklinde ortaya çıkan vardiyalı çalı maya gereksim duyulmasının belli ba lı sebepleri unlardır:

- Fabrikalarda bulunan araç ve gereçlerin kullanımının azami düzeye çıkarılması,
- Teknolojik yöntemlerin geli iminin süreklili inin sa lanması,
- leti im, sa lık, güvenlik, turizm ve ula ım gibi hizmet sektörlerinde toplumun genelinin taleplerinin kar ılanması (Pati,2001:33).
- Vardiyalı çalı ma, normal günlük çalı ma ve fazla mesai çalı masından ba ka çalı ma sistemidir. Vardiyalı çalı ma:
- Geceye yayılmı ,geni letilmi vardiyaları,
- Her 24 saat için belirlenmi 2, 3 veya dört vardiya ile
- Farklı vardiyalardaki i çilerin vardiyaları de i imi veya sürekli olarak belirli vardiyalarda çalı malarını içerir.

Vardiyalı çalı ma sistemi günümüze kadar bir çok farklı ekilde uygulanmı olup, günümüzde en bilinen vardiyalı çalı ma çe itlerine de inilecektir.

2.2.2. Vardiyalı Çalı ma Çe itleri

Vardiyalı çalı ma sisteminin var olabilmesi için birden fazla çalı ma ekibine ihtiyaç vardır. Her bir ekip; vardiya olarak tanımlanan belli bir süre çalı makta, bu süre sonunda i letmeye gelen di er ekibe i i devretmekte ve di er ekipte i i alıp, ba ka bir ekibe i i devretmektedir. Böylece birden çok ekip aynı yerde, aynı i levleri, kendilerine tahsis edilen saatlerde yaparak, i letmenin uzun süre veya sürekli çalı masını sa larlar. Çalı ma gruplarının fazla oldu u i letmelerde; sabit vardiya çalı masından veya dönü ümlü vardiya çalı masından söz edilebilir.

2.2.2.1.Sabit vardiya sistemi

Sabit vardiya çalı masında, sürekli olarak gündüz, sürekli olarak ö leden sonradan gece yarısına de in veya sürekli olarak gece çalı an ekipler vardır. Ola an üstü bir durum olmadıkça, çalı anlar kendi vardiyalarında çalı mak zorundadırlar. Ancak sosyal hukuk kavramının, i hukukunda daha da belirginle erek ortaya çıkmasını müteakip; sürekli olarak gece çalı masının; çalı anların fiziki ve psikolojik yönden olumsuz etkide bulunması nedeniyle bu vardiya sistemi, günümüz uygulamasında yeri azalmı tır. Zira, vardiyalı çalı anların, bu çalı ma biçimine olan uyumları, ki iden ki iye de i mektedir. Çünkü bu sistemde çalı anlarda görülen sa lık problemleri ve aile kurumunda ta ıdıkları sorumluluk nedeniyle, her çalı an

yönünden farklı olabilmektedir. Diğer bir deyişle bazı vardiyalı çalışanlar, vardiyalı çalışmaya daha fazla tahammül edebilirken, diğerleri vardiyalı çalışmaya daha az tahammül etmektedirler. Bu nedenle, sürekli vardiyalı sistem, Türk Hukuku açısından, kabul edilmemektedir. (ncir, 1998:25).

2.2.2.2.Dönü ümlü vardiya sistemi

Dönü ümlü vardiyalı çalışmada, ekipler belli bir zamansal program içerisinde dönü ümlü olarak gündüz, öğleden sonra ve gece vardiyası şeklinde bir çalışmaya esasına göre düzenlenmiştir. Kimi işletmelerde sabit ve dönü ümlü çalışmaya birlikte uygulanır (ncir, 1998:25). Bu sistem, günümüzde kabul gören ve çalışanlarca da makul addedilen bir sistemdir. Tüm çalışanlar, vardiya düzenlemesine göre, yasal süreyi aynamak kaydıyla, günün her saatindeki çalışmada yerini almaktadır. Böylece çalışanlar, gerek fizik ve gerekse psikolojik olarak iş yerinde ayrıma tabi tutulmadıkları kanaatinde bulunmaktadır. Vardiyalı (Çok ekipli) çalışmaya sistemleri, vardiyanın deyişimine bağlı olarak, kendi içinde üç gruba ayırmak olanaklıdır.

Süreksiz sistem; Süreksiz vardiya çalışmasında işletme günde 24 saatten az çalışır. Genellikle sabah-akşam veya sabah-gece olmak üzere 16 saat süresince sabit veya dönü ümlü çalışır. Hafta sonu ve bayram tatillerinde çalışmaz. Süreksiz çok ekipli çalışmaya, iki ekipli veya çift vardiyalı sistem olarak da bilinir. Bu sistem uygulamaya konması en kolay, yönetsel sorunların en az olduğu sistemdir.

Yarı sürekli sistem; Bu sistemde işletme günde 24 saat çalışır. Hafta sonlarında ve bayramlarda çalışmaya olmaz. Genellikle üç vardiya ve üç ekip söz konusudur. Ekipler sabit ya da dönü ümlü olarak sabah, öğleden sonra veya gece vardiyasında çalışırlar. Hafta içinde işletmenin aralıksız çalışması, gece çalışmasının azaltılmasına –ekip sayısı artırılmadığında- imkan sağlamadığından sınırsal sorunların ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir.

Sürekli sistem; Sürekli çok ekipli çalışmada, işletme günde 24 saat, haftada yedi gün bayram tatilleri dahil olmak üzere aralıksız çalışır. En az dört ekip, çoğunlukla da dört veya yedi ekip sabit veya dönü ümlü olarak çalışırlar. Sürekli sistem, üretim kapasitesinden en üst düzeyde yararlanmaansı tanıyan, üretim etmenlerinin en uygun kullanımına olanak veren, işletmeye geniş açılımlar sağlayan bir sistemdir (ncir, 1998:25-26).

Yedi vardiya grubu düzeni; Yedi vardiya grubu düzeni kalabalık i ç i gruplarının çalı tı ı birimlerde uygulanmaktadır. Bu düzende her birinde iki ve/veya daha fazla i çinin bulundu u yedi ayrı vardiya grubu olu turulmaktadır. Örnek modelimizde bu vardiya grupları sırasıyla A, B, C, D, E, F ve G vardiyaları olarak tanımlanmaktadır.

çilerin içinde yer aldıkları vardiya grupları de i tirilmemekte yani i ç i sözgelimi A vardiya grubundan alınarak B vardiya grubuna verilmemektedir. Birbirini izleyen 24.00–08.00, 08.00–16.00 ve 16.00–24.00 vardiyalarında (her bir vardiyada) bu vardiya gruplarından ikisi birlikte çalı tılmaktadır. Yedi vardiya grubu çalı ma düzeni günümüzdeki en modern vardiyalı çalı ma sistemlerinden biri olup sa ladı ı avantajlar a a ıdaki gibidir.

1. 24 saatlik süre içinde toplam üç vardiyada altı vardiya grubu çalı tılmaktadır. Her bir vardiya grubu haftada altı i günü ve günde 7,5 saat çalı tıktan sonra yedinci gün, 24 saatten az olmamak üzere hafta tatili yapmaktadır. Böylece vardiya grubunun sayısının belirlenmesinde Postalar Halinde ç i Çalı tırlarak Yürütülen lerde Çalı malar li kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 4-a maddesi ile haftalık ve günlük çalı ma sürelerinin ve gece vardiyalarının çalı ma süresinin belirlenmesinde Kanunu'nun 63 ve 69. maddeleri ile Postalar Halinde ç i Çalı tırlarak Yürütülen lerde Çalı malar li kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 7. maddelerinde öngörülen kurallar yerine getirilmi olmaktadır.

2. Her vardiya grubu altı i günü aynı vardiya saatlerinde çalı makta, böylece ½ saat ara dinlenmesiyle birlikte 8 saat i yerinde kaldıktan sonra izleyen çalı ma gününe 16 saat sonra ba lamaktadır. Bu düzenleme, Kanunu'nun 68. ve Postalar Halinde ç i Çalı tırlarak Yürütülen lerde Çalı malar li kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik'in 10. maddesine uygundur.

3. Vardiya de i imi her hafta uygulanmaktadır. Vardiya grupları, 16 saat aralıklarla altı i günü çalı tılmaktadır ve hafta tatilini kullanan vardiya grubu izleyen i haftasına 32 saat, (24.00- 08.00) vardiyasından çıkan vardiya grupları ise 56 saat sonra ba latılmaktadır. (08.00- 16.00) vardiyasında çalı an vardiya grubu, 16.00'da i ten çıkmakta ve bir gün hafta tatilini kullandıktan sonra (24.00–08.00) vardiyasında i ba ı yapmaktadır. Aynı ekilde (16.00–24.00) vardiyasında çalı an vardiya grubu, 24.00'de i ten çıkmakta ve bir gün hafta tatilini kullandıktan sonra (08.00–16.00)

vardiyasında i ba ı yapmaktadır. (24.00–08.00) vardiyasından çıkan vardiya grupları ise 08.00’de i ten çıktıktan sonra 1 gün hafta tatilini kullanmakta ve 56 saat sonra (16.00–24.00) vardiyasında i e ba latılmaktadır. Bütün bu süreler Kanunu’nun hafta tatili süresi için öngördü ü “en az 24 saat” sınırlamasına uygundur. (4857/46–1) Bu vardiya de i imi,

Kanunu’nun 69–7. maddesinde öngörülen “nöbetle me” esasının gere idir ve süreler Kanunu’nun ve Postalar Halinde çi Çalı tırılarak Yürütülen lerde Çalı malar li kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in 9. maddesindeki 11 saat sınırlamasına uygundur.

4. Bir hafta gece (24.00–08.00) vardiyasında çalı tırılan vardiya grubu hafta tatilini kullandıktan sonra izleyen hafta (16.00–24.00) vardiyasına geçmektedir. Böylece altıncı i gününde saat 08.00’de i ten çıkan vardiya grubu hafta tatilini kullanmakta ve 56 saat sonra izleyen 16.00–24.00 vardiyasına gelmektedir. Gece vardiyasından gündüz vardiyasına geçen vardiya grupları i çi bu vardiya de i imi, Kanunu’nun 69–7 ve 8. maddesindeki “nöbetle me” esasının ve Postalar Halinde çi Çalı tırılarak Yürütülen lerde Çalı malar li kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik’in 9. maddesindeki 11 saat sınırlaması gere idir.

Tablo 1 Örnek Vardiya Tablosu

	ÇAR AMBA	PER EMBE	CUMA	CUMARTES	PAZAR	PAZARTES	SALI	ÇAR AMBA	PER EMBE	CUMA	CUMARTES	PAZAR	PAZARTES	SALI	ÇAR AMBA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	
24.00-08.00	A/G	A/G	B/G	B/G	B/G	B/F	B/F	B/F	C/F	C/F	C/F	C/E	C/E	C/E	D/E	
08.00-16.00	B/F	C/F	C/F	C/F	C/E	C/E	C/E	D/E	D/E	D/E	A/D	A/D	A/D	A/G	A/G	
16.00-24.00	E/D	E/D	E/D	A/D	A/D	A/D	A/G	A/G	A/G	B/G	B/G	B/G	B/F	B/F	B/F	
	PER EMBE	CUMA	CUMARTES	PAZAR	PAZARTES	SALI	ÇAR AMBA	PER EMBE	CUMA	CUMARTES	PAZAR	PAZARTES	SALI	ÇAR AMBA	PER EMBE	CUMA
24.00-08.00	D/E	D/E	A/D	A/D	A/D	A/G	A/G	A/G	B/G	B/G	B/G	B/G	B/F	B/F	C/F	C/F
08.00-16.00	A/G	B/G	B/G	B/G	B/F	B/F	B/F	C/F	C/F	C/F	C/E	C/E	C/E	D/E	D/E	D/E
16.00-24.00	C/F	C/F	C/F	C/E	C/E	C/E	D/E	D/E	D/E	A/D	A/D	A/D	A/G	A/G	A/G	B/G

Hafta tatili de i imi: 7 vardiya grubundan olu an bu modelde vardiya gruplarının hafta tatili günleri belirli zaman aralıklarıyla –so utma sonu biriminde 3 ayda bir, di er birimlerde 6 ayda ya da yılda bir- de de i tirilmektedir. Vardiya gruplarının hafta tatili de i imi, üçlü vardiya organizasyonunun en çetin meselesidir. Modelimizde 1 Aralık tarihinden ba lamak üzere vardiya gruplarının bir önceki ay içinde (Kasım) kullandıkları hafta tatili günleri izleyen (Aralık) ayı için birer gün öne alınmaktadır.

Tablo 2 Hafta Tatili Günlerinin De i imi

VARD YA GRUBU	KASIM HAFTA TAT L	ARALIK HAFTA TAT L
A	CUMA	PER EMBE
B	PER EMBE	ÇAR AMBA
C	ÇAR AMBA	SALI
D	SALI	PAZARTES
E	CUMARTES	CUMA
F	PAZAR	CUMARTES
G	PAZARTES	PAZAR

E Vardiya Grubu: Örne imizde 1 Aralık, Cumartesi gününe rastladı ı varsayılmı tır. Ve bu uygulamada, E vardiya grubunun Aralık ayı için hafta tatili Cuma günüdür ve 1 Aralık Cumartesi günü bu vardiya gruba Kasım ayında hafta tatili olan Cumartesi günü hafta tatili yapmayarak çalı maktadır. Kanunu gere ince altı i günü (45 saat) çalı mı olmasına ra men hak kazandı ı yedinci gün hafta tatili yapmadı ndan çalı tı ı bu hafta tatili günü için kendisine zamlı fazla çalı ma ücreti ödenmektedir. Yargıtay da hafta tatili günü çalı an i çiyeye çalı madan hak kazandı ı bir yevmiye dı nda, çalı tı ı saatler için zamlı fazla mesai ücreti ödenmesi gerekti ini kabul etmektedir. “ çinin hafta tatili günününün posta çalı ması sonundaki gün olması gerekir. Ancak, davacı posta de i imine rastlayan günlerde de ara postası olmadı ı için aynı gün vardiyaya geldi ini ve bu nedenle hafta tatili iznini kullanamadı ını iddia etmektedir. Gerçekten davacının ara postası olmaması nedeniyle posta de i imlerinde aynı güne rastlayan çalı maları olmu ise, bu durumda kanunun anladı ı manada hata tatili izni verilmisi sayılamayaca ndan o haftalara mahsus olmak üzere bir i kar ılı ı olmayan ücretinden ayrı olarak (...) 1,5

yevmiye daha alması gerekir.” (Yargıtay 9. HD. 18.09.1987, E.1987/8577, K.1987/8184)

Yargıtay kararına konu olan hesaplama fazla çalışma ücretinin % 50 zamlı olarak ödenmesi kuralına dayanmaktadır, modelimizde fazla çalışma ücreti toplu iş sözleşmesi hükmü gereği % 100 zamlı olarak ödendiğinden işçiye çalıştığı bu hafta tatili günü için çalışmadan hak kazandığı bir yevmiyeye ilaveten iki yevmiye daha (toplam üç yevmiye) ödenmektedir. E vardiya grubu Cuma günü hafta tatilinde (08.00–16.00) vardiyasında çalışmakta, Cuma günü 16.00’da işten çıktıktan sonra 8 saat ara vererek Cumartesi günü için (24.00–08.00) vardiyasına gelmektedir. E vardiya grubu, izleyen Cuma günü hafta tatili yapmaktadır. Buna karşılık diğer vardiya gruplarının tamamının hafta tatili günü bir gün öne alındığından, bu vardiya grupları beşinci günü çalıştıktan sonra altıncı günü Aralık ayı içindeki ilk hafta tatillerini kullanmaktadırlar. Bu vardiya gruplarından (24.00–08.00) vardiyasında işten çıkanlar hafta tatillerini kullandıktan sonra 56 saat ara ile (16.00-24.00) vardiyasında, (16.00-24.00) vardiyasından çıkanlar ise hafta tatillerini kullandıktan sonra 32 saat ara ile (24.00-08.00) vardiyasında işleri yapmaktadırlar.

Tablo 3 Vardiya Gruplarının Hafta Tatili Değişimi

	KASIM								ARALIK							
	CUMA	CUMARTES	PAZAR	PAZARTES	SALI	ÇAR AMBA	PER EMBE	CUMA	CUMARTES	PAZAR	PAZARTES	SALI	ÇAR AMBA	PER EMBE	CUMA	CUMARTES
	24	25	26	27	28	29	30	31	1	2	3	4	5	6	30	31
24.00-08.00	B/G	B/G	B/G	B/F	B/F	B/F	C/F	C/F	C/E	C/E	C/E	D/E	D/E	D/E	D/A	D/A
08.00-16.00	C/F	C/F	C/E	C/E	C/E	D/E	D/E	D/E	D/AD	AA	GA	GA	GA	GB	GB	GB
16.00-24.00	D/E	A/D	A/D	A/D	A/G	A/G	A/G	B/G	B/G	B/F	B/F	B/F	C/F	C/F	C/F	C/E
	PER EMBE	CUMA	CUMARTES	PAZAR	PAZARTES	SALI	ÇAR AMBA	PER EMBE	CUMA	CUMARTES	PAZAR	PAZARTES	SALI	ÇAR AMBA	PER EMBE	CUMA
24.00-08.00	D/E	D/E	A/D	A/D	A/D	A/G	A/G	A/G	B/G	B/G	B/G	B/G	B/F	B/F	C/F	C/F
08.00-16.00	A/G	B/G	B/G	B/G	B/F	B/F	B/F	C/F	C/F	C/F	C/E	C/E	C/E	D/E	D/E	D/E
16.00-24.00	C/F	C/F	C/F	C/E	C/E	C/E	D/E	D/E	D/E	A/D	A/D	A/D	A/D	GA	GA	GB

A Vardiya Grubu: Kasım ayındaki hafta tatili Cuma, Aralık ayındaki hafta tatili Per embe günüdür. Bu grup 30 Kasım Per embe günü (16.00–24.00) vardiyasından çıktıktan sonra, 31 Kasım Cuma günü hafta tatilini kullanmakta ve 32 saat ara ile 1

Aralık Cumartesi günü için (08.00–16.00) vardiyasında i e gelmektedir. Bu vardiya grubu be i günü çalı tıktan sonra Aralık ayındaki ilk yeni hafta tatilini 6 Aralık Per embe günü kullanmaktadır.

B Vardiya Grubu: Kasım ayındaki hafta tatili Per embe, Aralık ayındaki hafta tatili Çar amba günüdür. Bu grup 29 Kasım Çar amba günü (24.00–08.00) vardiyasından çıktıktan sonra, 30 Kasım Per embe günü hafta tatilini kullanmakta ve 56 saat ara ile 31 Kasım Cuma günü için (16.00–24.00) vardiyasında i e gelmektedir. Bu vardiya grubu be i günü çalı tıktan sonra Aralık ayındaki ilk yeni hafta tatilini 5 Aralık Çar amba günü kullanmaktadır.

C Vardiya Grubu: Kasım ayındaki hafta tatili Çar amba, Aralık ayındaki hafta tatili Salı günüdür. Bu grup 28 Kasım Salı günü (08.00–16.00) vardiyasından çıktıktan sonra, 29 Kasım Çar amba günü hafta tatilini kullanmakta ve 32 saat ara ile 30 Kasım Per embe günü için (24.00–08.00) vardiyasında i e gelmektedir. Bu vardiya grubu be i günü çalı tıktan sonra Aralık ayındaki ilk yeni hafta tatilini 4 Aralık Salı günü kullanmaktadır.

D Vardiya Grubu: Kasım ayındaki hafta tatili Salı, Aralık ayındaki hafta tatili Pazartesi günüdür. Bu grup 27 Kasım Pazartesi günü (16.00–24.00) vardiyasından çıktıktan sonra, 28 Kasım Salı günü hafta tatilini kullanmakta ve 32 saat ara ile 29 Kasım Çar amba günü için (08.00–16.00) vardiyasında i e gelmektedir. Bu vardiya grubu be i günü çalı tıktan sonra Aralık ayındaki ilk yeni hafta tatilini 3 Aralık Pazartesi günü kullanmaktadır.

F Vardiya Grubu: Kasım ayındaki hafta tatili Pazar, Aralık ayındaki hafta tatili Cumartesi günüdür. Bu grup 25 Kasım Cumartesi günü (08.00–16.00) vardiyasından çıktıktan sonra, 26 Kasım Pazar günü hafta tatilini kullanmakta ve 32 saat ara ile 27 Kasım Pazartesi günü için (24.00–08.00) vardiyasında i e gelmektedir. Bu vardiya grubu be i günü çalı tıktan sonra Aralık ayındaki ilk yeni hafta tatilini 1 Aralık Cumartesi günü kullanmaktadır.

G Vardiya Grubu: Kasım ayındaki hafta tatili Pazartesi, Aralık ayındaki hafta tatili Pazar günüdür. Bu grup 26 Kasım Pazar günü (24.00-08.00) vardiyasından çıktıktan sonra, 27 Kasım Pazartesi günü hafta tatilini kullanmakta ve 56 saat ara ile 28 Kasım Salı günü için (16.00-24.00) vardiyasında i e gelmektedir. Bu vardiya grubu be i günü çalı tıktan sonra Aralık ayındaki ilk yeni hafta tatilini 2 Aralık Pazar günü kullanmaktadır. Model, periyodik olarak vardiya gruplarının hafta tatillerinin de i iminde bir vardiya grubu dı ında aksamadan çalı makta, bu vardiya grubunda

da hafta tatilinde yapılan çalı malar fazla mesai hükümleri çerçevesinde çözümlenmektedir.

2.2.3. Dünyada ve Türkiye’de Vardiyalı Çalı ma Düzenindeki E ilim

Geçti imiz yüzyılın son çeyre inde, özellikle geli mi ve sanayile mi ülkelerde, vardiyalı çalı anların sayısında büyük bir artı ya andı ı, yapılan ara tırmalardan, anla ılmaktadır. Geli mekte olan ülkeler de aynı durum söz konusudur. ABD’de yakla ık yirmi yıl önce erkek çalı anların %27’si ve bayan çalı anların %16’sı vardiyalı olarak, çalı maktaydılar. Benzer zamanlarda ngiltere’de imalat sanayisinde çalı anların oranı 1954 yılında %12.5 iken bu oran 1968 yılında %25’e çıkmı tır. Hollanda ve Fransa’da sırasıyla vardiyalı çalı anların oranının %19 ve %21 arasında oldu u tahmin edilmektedir (Patı,2001 s.32).

Kanada’da günümüzde yakla ık 8.5 milyon tam zamanlı çalı an i çinin 2 milyon kadarı (%23) vardiyalı olarak çalı maktadır. 2000 – 2001 yılında çalı an her 10 Kanadalıdan 3’ü vardiyalı olarak çalı mı tır. 2000- 2001 yılında 18-54 ya arasındaki erkeklerin %30’u ve bayanların %26’sı yıl boyunca standart olmayan çalı ma takvimlerine (schedule) göre çalı mı lardır.

Türkiye’de çalı an nüfusun %8’i vardiyalı çalı anlardan olu maktadır. Bu çalı anlar vasıflı i çiler (%13), teknisyenler (%11) ve vasıfsız i çilerden (%10) olu maktadır. Genellikle ula ım (%19), elektrik, benzin ve su (%14), oteller ve lokantalar (%13) ve çok az miktarda da (%4) toptancılık, perakende ticaret ve di er hizmet sektörlerinden olu maktadır. (Paoli, 2003 s.87).

Türkiye’de vardiyalı çalı manın en çok rastlanan biçimleri sabahtan ba layıp, ö leden sonra biten vardiyalar (07–15 veya 08- 16 vardiyası), gündüz ve gece dönü ümlü vardiyalar (vardiyalı çalı anların %20’si) veya sabah ba layıp ö leden sonraya kadar devam eden (07–15 vardiyası) vardiyalar (%15) ve sürekli gece ile ö leden sonra ba layıp, gece yarısına de in süren ve çalı anlar arasında 15–23 vardiyası olarak bilinen, vardiyalarıdır. Bu son iki vardiya çe idinde çalı anların oranı ise, %10’dur. Parçalı vardiyalar (günlük vardiyalar en az dört saat aralıdır) vardiyalı çalı anların %12,3’ü tarafından çalı ılmaktadır. Vardiya takvimleri %44,4 oranında çalı anlar tarafından seçilmekte, %35,7 oranında irket tarafından seçilmektedir. Öte yandan vardiyalı çalı anların %30’u oranında bir kitlenin ise, vardiyalı çalı madaki de i ikliklerden aynı gün haberdar olduklarını ifade etmi lerdir (Paoli,200,s.87).

2.2.4. Türk Hukuku'nda Vardiyalı Çalışma Sistemli İş Düzenlemeler

Vardiyalı çalışma sisteminin beraberinde getirdiği psikolojik ve sosyal sorunlar göz ardı edilemez bir boyuta ulaşmıştır. Bu durumdan sadece, özellikle gece vardiyasına kalan, işçilerin yanı sıra, vardiyalı çalışanların aile bireyleri ve yakın çevreleri de rahatsız olduğu yapılan araştırmalardan anlaşılmakta, her türlü sosyal ve ailevi ilişkilerin olumsuz biçimde etkilendiği görülmektedir. Bunun yarattığı moral bozukluklarına, düzensiz uyku ve ekonomik faktörlerin yanı sıra iş kolları ve çalışma biçimleri de eklenince vardiyalı çalışma genellikle arzu edilmez bir çalışma tarzı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle, bu konuda gerek kanun koyucu, gerekse kanun koyucunun verdiği yetkiye istinaden yürütme organları, vardiyalı sistemde bazı özel önlemler almak zorunda kalmışlardır (Akıncı,2005:2).

Bu tür çalışma maddesi; vardiyalı çalışanların olumsuz fizik ve psikolojik durumunu tespit eden araştırmalara rağmen, Türkiye'de hayatında da vardiyalı çalışma, özellikle sanayi sektöründe yaygın olarak, gözlemlenmektedir. Bu çalışma ile işverenlerin sağladığı avantaj; vardiyalı çalışma yoluyla işçilerin günün veya haftanın belirli zaman dilimlerinde çalıştırılabilmesi imkanı sunmaktadır. Vardiyalı çalışma düzeninde, en fazla iki hafta gündüz vardiyasında çalışan bir işçi, izleyen iki haftada gece vardiyasında çalışacaktır. Sürelerinde esnekliğin en eski görünüm biçimi olduğu söylenen vardiyalı çalışma sistemine Türkiye Hukukunda da yer verilmiştir (K. 69, 73).

Vardiyalı çalışma sistemi ile amaçlanan husus iş yerinin sürekli olarak açık kalmasını sağlamaktır. Vardiyalı çalışma sisteminde genellikle tam gün çalıştırılan işçilerin oluşturduğu gruplar söz konusu ise de kısmi süreli çalışma yoluyla vardiyalı usulünün tatbikine de engel hüküm bulunmamaktadır. Bu bakımdan, kısmi vardiyalı çalışma yaptırmak da mümkündür.

1475 sayılı yasa döneminde vardiyalı sisteme ilişkin olarak 23.3.1973 gün ve 7/6016 sayılı kararname ile 4 Nisan 1973'te yürürlüğe konulan "Postalar Halinde İşçi çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Bazı Özel Usul ve Kurallar Hakkında Tüzük (PHÇT)" (Resmi Gazete 1973, s.14497) 27 Temmuz 1973 tarihli ve 7/6909 sayılı kararname ile kabul edilen "Kadın İşçilerin Sanayi ve Ait İşlerde Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Tüzük (KÇT)" (Resmi Gazete 1973, s.14633) adıyla iki tane de tüzük çıkarılarak yürürlüğe konulmuştur. Yeni yönetmelikler çıkana kadar bu tüzüklerin kanuna aykırı düzenlemeleri geçerlidir.

İlgili tüzüklerin kabul tarihleri dikkate alındığında, vardiyalı (postalar halinde) çalışmaları usulü sistemimizde uzun bir süreden bu yana mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Yasanın ilgili hükümleri incelendiğinde, vardiyanın (postanın) gece vardiyası ve gündüz vardiyası biçiminde ayrıldığı anlaşılmaktadır. 18 yaşını ikmal etmemiş olan çocuk ve gençler gece vardiyasında çalıştırılmazlar. 18 yaşını ikmal etmiş olan kadınlar ise, belirli koşullarla, gece çalıştırılması mümkündür. Mevzuatımız gece çalışmasına ilişkin esaslar vazederken öncelikle hedeflediği yerleri, faaliyetin niteliğine göre günün tamamında veya geceyi de kapsayacak şekilde önemli bir kısmında sürdürmek zorunda kalmıştır; bunun için de postalar halinde çalışmaları düzeninin uygulamasının zaruri olduğu yerlerdir. Zira bu yerlerinde günlük çalışmanın gündüz ve gece olarak ayrılması kaçınılmaz bir durumdur.

Genel anlamda bu şekilde anlatılmıı hukuksal düzenlemeler ile birlikte bu düzene ilişkin bir takım kural ve sınırlamalar da bulunmaktadır.

2.2.5. Vardiya Düzenine İlişkin Kural ve Sınırlamalar

Klasik üçlü vardiya düzeni içinde vardiya grupları haftada 45, günde 7,5 saat çalışmakta, günde ½ saat mola vermekte (ara dinlenmesi) haftanın yedinci günü 24 saatten az olmamak üzere bir gün hafta tatili yapmaktadır. Her vardiya grubu, bir gününde 8 saat iş yerinde kalmakta ve işini kendisini izleyen vardiya grubuna devrederek iş yerini terk etmektedir. Ancak klasik üçlü vardiya düzeninin organizasyonu; vardiya gruplarının oluşturulması; çalışmaları vardiya saatlerinin ve hafta tatili günlerinin de iş imi bir dizi kurala tabidir. Vardiyalı çalışmaları düzenine ilişkin genel esaslar 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmiştir. Bu genel kurallar çerçevesinde, vardiya düzeninin "özel usul ve esasları" Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalar İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile düzenlenmektedir. Bu usul ve esaslar, "çalışmaları sürelerine, gece çalışmalarına, hafta tatillerine ve ara dinlenmesine" ilişkinidir. Ayrıca, İş Kanunu'na dayanılarak çıkarılan Haftalık İş Günlerine Bölünemeyen Çalışmaları Süreleri Yönetmeliği, İş Kanununa ilişkin Çalışmaları Süreleri Yönetmeliği ve kısmen de Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik ve Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik hükümleriyle de vardiyalı çalışmaları ila ilgili düzenlemeler yapılmıştır.

1. Vardiyaların olu turulması: Postalar Halinde İçi Çalı tırılarak Yürütülen lerde Çalı malar lı kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gere ince, “nitelikleri dolayısıyla sürekli çalı tıkları için durmaksızın birbiri ardına postalar halinde i çi çalı tırılarak yürütülen i lerde posta sayısı 24 saatlik süre içinde en az üç i çi postası çalı tırılacak ekilde düzenlenir.” (YÖN/4-a)

2. Gece vardiyasında çalı ma süresi: Üçlü vardiya düzeninin organizasyonuna ili kin çok önemli bir sınırlama, Kanunu’nun “gece süresi ve gece çalı maları” ba lıklı 69. maddesiyle getirilmektedir. Buna göre, “en geç saat 20.00’de ba layarak en erken saat 06.00’ya kadar geçen ve her halde en fazla on bir saat süren” dönem “gece” sayılmaktadır. (Kanunu 4857/69-1)

Postalar Halinde İçi Çalı tırılarak Yürütülen lerde Çalı malar lı kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik uyarınca, “çalı ma süresinin yarısından ço u gece dönemine rastlayan bir postanın çalı ması, gece çalı ması sayılır.” (YÖN/7-2).

Kanunu, “i çilerin gece çalı maları yedi buçuk saati geçemez” hükmüne yer vermektedir. (kanunu 4857/69-3) Bu çerçevede “69 uncu maddede belirtilen gece çalı masında fazla çalı ma yapılamaz.” (Kanunu 4857/41-6). Bu durumda, 20.00-06.00 saatlerine rastlayan vardiyanın –gece vardiyasının- günlük çalı ma süresi yedi buçuk saati geçemeyecek ve bu vardiyada fazla çalı ma yaptırılmayacaktır

3. Vardiyalarda çalı ma süresi: 3’lü vardiya düzeninde vardiya saatleri, Kanunu’nda belirlenen haftalık ve günlük çalı ma sürelerine uygun olarak düzenlenecektir. Kanunu’nun 63. maddesi ve Kanunu’na dayanılarak çıkarılan yönetmelik hükümleri ile getirilen genel sınırlama do rultusunda günlük çalı ma süresi her ne ekilde olursa olsun 11 saati a mayacaktır. Ayrıca Haftalık Günlerine Bölünemeyen Çalı ma Süreleri Yönetmeli i, “postalar halinde çalı tırılarak yürütülen i lerde, i çi posta sayısı her bir postanın günlük çalı ma süresi bu Yönetmeli in 6 ncı maddesinde belirtilen süreleri a mayacak ekilde düzenlenir” hükmüne yer vermektedir. Bu durumda, gece vardiyası günde en çok 7,5 saat çalı tırılacak, di er vardiyalar ise günde 11 saati a mayacak eklide düzenlenebilecektir. Ancak üretim aralıksız sürece inden klasik üçlü vardiya düzeninde haftalık 45 saat olan çalı ma süresi haftanın çalı ilan 6 i gününe e it olarak bölünmekte ve vardiya grupları günde 7,5 saat çalı makta, ½ saat ara dinlenmesi uygulaması ile 8 saat i yerinde kalmaktadır. Postalar Halinde İçi Çalı tırılarak Yürütülen lerde Çalı malar lı kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ara dinlenmeleri konusunda da özel bir hüküm içermektedir. “Postalar

halinde i ç i çalı tırılarak yürütülen i lerde, i çilere, 4857 sayılı Kanununun 68 inci maddesindeki esaslar uyarınca ara dinlenmesi verilir. in niteli i, bir i yerinin aynı bölümündeki bütün i çilere aynı saatte ara dinlenmesi verilmesine olanak bırakmıyorsa, bu dinlenme, i çilere, gruplar halinde arka arkaya çalı ma süresinin ortalarından ba layarak Kanunu ve bu Yönetmelikteki esaslara göre verilir.” (YÖN/10).

4. Vardiya de i imleri: Kanunu, genel olarak vardiyalı çalı malarda, gece süresinde çalı tırılacak vardiya grupları açısından da bir kısıtlama getirmi tir. Kanun gece ve gündüz çalı malarının “nöbetle e” yapılmasını öngörmektedir. Buna göre vardiyalar, “bir çalı ma haftası gece çalı tırılan i çilerin, ondan sonra gelen ikinci çalı ma haftası gündüz çalı tırılmaları suretiyle” sıraya konur. Ancak yine aynı hüküm, gece ve gündüz vardiyalarında iki haftalık nöbetle me esasına da izin vermektedir. (4857/69–7)

Bu noktada Kanunu’nda getirilen bir di er sınırlama da vardiya gruplarının çalı tıkları vardiyalarının de i iminde birbirini izleyen iki vardiya arasındaki süreye ili kindir. “Postası de i tirilecek i ç i kesintisiz en az on bir saat dinlendirilmeden di er postada çalı tırılmaz.” (4857/69–8) Paralel düzenleme yönetmeliklerde de yer almaktadır. Postalar Halinde ç i Çalı tırılarak Yürütülen lerde Çalı malar li kin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik gere ince, “Zorunluluk olmadıkça i çilerin postaları de i tirilemez. Ancak 4857 sayılı Kanununun 69. maddesi uyarınca, gece çalı ması nedeniyle sa lı ının bozuldu unu raporla belgeleyen i ç iye i veren, olanakların elverdi i ölçüde gündüz postasında durumuna uygun bir i verir. in niteli i ve yürütümü, i sa lı ı ve güvenli i göz önünde tutularak, gece ve gündüz postalarında iki haftalık nöbetle me esası da uygulanabilir” (YÖN/8).

5. Vardiyalarda hafta tatili uygulaması: Üçlü vardiya düzeninin organizasyonu Kanunu’nun hafta tatili hükümleri ile getirilen kurallar çerçevesinde gerçekleştirilecektir. Buna göre, vardiya düzeninde “i çilere tatil gününden önce 63 üncü maddeye göre belirlenen i günlerinde çalı mı olmaları ko ulu ile yedi günlük bir zaman dilimi içinde kesintisiz en az yirmi dört saat dinlenme (hafta tatili)” verilecektir(4857/46–1). Kanunu’nda i çinin hafta tatilinin mutlaka pazar günü olması artı bulunmamaktadır. Postalar halinde i ç i çalı tırılarak yürütülen i lerde çalı malar ili kin özel usul ve esaslar hakkında yönetmelik hafta tatilinde nöbetle me esasını getirmektedir. “Postalar halinde i ç i çalı tırılarak yürütülen i lerde, i çilere,

haftanın bir gününde 24 saatten az olmamak üzere ve nöbetle me yolu ile hafta tatili verilmesi zorunludur” (YÖN/11).

6. Çocuk, genç ve kadın i çilere ili kin sınırlama ve yasaklamalar: Kanunu, sanayiye ait i lerde 18 ya nı doldurmamı çocuk ve genç i çilerin gece çalı tırılmalarını yasaklamaktadır (4857/73-1). Çocuk ve genç i çilerin ve kadın i çilerin gece süresinde ve vardiya düzeninde çalı tırılmalarının esasları kanunu’na dayanılarak çıkarılan Yönetmeliklerle düzenlenmi tir.

Günümüz ekonomik ve teknolojik artlarının vazgeçilmez ihtiyacı olan vardiyalı çalı ma sistemi kendine has sorunları da beraberinde getirmi tir.

2.2.6. Vardiyalı Çalı ma Sisteminin Getirdi i Sorunlar

Çoklu vardiya sisteminin sorunları bireysel sorunlar ve örgütsel sorunlar olmak üzere iki ana ba lık altında toplanmı tir. Bireysel sorunlar psikofizyolojik ve psikotoplumsal sorunlar olarak ikiye ayrılmaktadır. Psikofizyolojik sorunlar biyolojik saat düzeniyle olan uyumsuzluklardan, psikotoplumsal sorunlar ise toplumsal saat düzeniyle olan uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır.

Psikofizyolojik Sorunlar: Psikofizyolojik sorunların ilki genel sa lık sorunlarıdır. Bu sorunlar biyolojik i levin zamansal yapısı ve ki isel özellikler etmenleri ile do rudan ili kilidir.

Gece vardiyası, biyolojik i levleri aksatması ve hormonal dengeyi bozmasının yanı sıra beslenme düzeni ve uyku alı kanlıklarını da de i tirerek kalp-damar hastalıklarının olu masına dolaylı yoldan neden olmaktadır. Ayrıca, gece çalı ması nevrozu olarak isimlendirilen iç daralması, hırçnlık, öfkeliilik, saldırganlık, a rı duyarlılık, uykusuzluk, dikkatsizlik, depresyon gibi belirtiler gösteren sinirsel yorgunlu a sebebiyet vermektedir. Tüm bunlara ek olarak geceleri sindirim sisteminin daha yava çalı ması ile gece vardiyalarında alı ılmı beslenme düzeninden uzakla ılmakta ve bu durumda da çalı anlarda sindirim sistemi bozuklukları meydana gelmektedir. Di er bir psikofizyolojik sorun ise gece vardiyası sonucunda olu an yorgunluktur. Bu yorgunluk fiziksel ve zihinsel yorgunluk olmak üzere kar ımıza çıkmaktadır. Zihinsel yorgunluk ölçümleri nesnel olarak ölçülmemekle birlikte, i ba arımı göstergeleri üzerindeki de i iklikler bu yorgunluk derecesinin saptanmasında etkilidir. Fiziksel yorgunluk ise kalp atım sayısı, oksijen tüketimi, vücut ısısı ve beyin dalgaları gibi de erlerin ölçümü ile

belirlenebilmektedir. Yapılan birçok ara tırma gece vardiyasının gündüz vardiyasından daha yorucu oldu unu ortaya koymaktadır. Gece çalı masının daha yorucu olması bir yandan organizmanın dinlenme evresinde olmasından, öte yandan ise gündüz saatlerinde alınan uykunun yeterince dinlendirici olmamasından kaynaklanmaktadır. Sabah saatlerinde yorgunlu un ö le saatlerinden fazla olmasının nedeni ise etkin vardiya de i imi nedeniyle uykunun yeterince alınmamasına ba lanabilir (ncir,1998:32). Gece vardiyasının yarattı ı di er bir psikofizyolojik sorun ise erken ya lanma ve erken ölümlerdir. Ya lanma hem fizyolojik, hem de psikolojik olarak dü ünülebilir. Gece vardiyalarında çalı an insanların biyolojik ritim harmonileri de i mekte ve bu de i im sonucunda daha önce de belirtti imiz genel sa lık sorunları ortaya çıkmaktadır. Bu sa lık sorunlarına paralel olarak çalı anlarda erken ya lanma belirtileri görülmekte ve bu sa lık sorunları ileri düzeylere ula tı nda ki ilerde erken ölümler meydana gelmektedir. Psikolojik açıdan bakıldı nda ise, ki iler in di er insanların uyudu u zamanda çalı ır durumda olmaları ve hayatın hareketli oldu u gündüz saatlerinde ise uyuyor olmaları çalı anlar üzerinde baskı olu turabilir. Bu durumda, ki ilerde karamsarlıklar ve psikolojik açıdan da ya lanmalar görülmektedir. Bir ba ka psikofizyolojik sorun ise, uyku düzensizlikleridir. Yapılan ara tırmalara göre biyolojik ritim, ailesel ve toplumsal etkinlikler, beslenme alı kanlıkları ve dı dünyaya ilgi düzeyi ya da dı dünyaya katılma arzusu gibi ö eler uykunun doyuruculu unu etkilemektedir (ncir, 1998:63). Gece vardiyası insanın biyolojisini etkiledi inden, uyku düzeni üzerinde de olumsuz etkilere neden olmaktadır. Gece vardiyalarında çalı an i çiler için konut ko ulları, yapılan i in niteli i ve miktarı, ilaç kullanımını ve ya lanma gibi unsurlar da uyku düzenini etkilemektedir. Konut ko ulları uykunun süresine ba lı olarak uyku niteli ini de etkilemektedir. Çevre gürültüsünün fazla oldu u evlerde ikamet eden ki iler, gece vardiyası sonunda uyku açıklarını kapatmak için sahip oldukları gündüz uykularında sürekli bölünmeler ve kalitesizlik ya ayacaklardır. Ayrıca gece vardiyasında yapılan i in niteli i ve miktarı da ki inin çalı madan sonra sahip olaca ı uyku kalitesini belirler. Foret yapmı oldu u anket çalı malarında, vardiyalı çalı anlar, i yerinde ortaya çıkan herhangi bir sorunu çözmeden eve döndüklerinde uykuya çabuk geçemedikleri ve uyku süresince sık sık uyandıkları bulgusunu elde etmi tir (ncir,1998:63). Gece vardiyasından sonra uyumak amacı ile kullanılan uyku ilaçları her ne kadar kısa vadede ki iler üzerinde etkili olsa da, uzun vadede ciddi sa lık problemlerine neden olmaktadır. Di er taraftan da ya lanma ile birlikte

ki ilerinin uyku süreleri kısalmakta ve gece vardiyaları sonunda sahip oldukları gündüz uykularında çalı anlar daha az uyumaktadırlar. Bu durumda ise vücudun uyku açığı gittikçe artmakta ve yorgunluk, sağlık problemleri gibi diğer sorunlar ortaya çıkmaktadır.

Psikososyolojik Sorunlar: Çoklu vardiya sisteminin bireysel bazdaki diğer sorunları ise psikososyolojik sorunlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Toplumsal yaşamın hayat bulduğu gündüz saatlerinde çalı anların bu yaşam içinde aktif olarak yer alamamaları, toplumsal yaşamın dinlendiği gece saatlerinde ise çalı anların i te olmaları, ki ilerinin kendileri dışında sahip oldukları aile yaşamını ve toplumsal yaşamını da olumsuz yönde etkilemektedir. Vardiyalı çalı anın çalı ma dığı yaşamının zamansal akışıyla, toplumsal yaşamının, toplumsal etkinliklerin zamansal akışı arasındaki uyumsuzluklar, çalı anı yalnızlaştırmakta, topluma yabancılaştırmakta ve onun önüne geçilmesi güç engeller, sorunlar koymaktadır (Nehir, 1998:59).

Çoklu vardiya çalı ma düzeni bireysel sorunlara yol açması yanında örgütsel alanda da sorunlara neden olmaktadır. İşin örgütlenmesi sırasında karşılaşılan zorluklar örgütsel sorunları oluşturur. İşin önemli etmenlerinden biridir. İşlevsel anlamda yaşamın sorunlarının kaynağı örgüt amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen işlevlerin eğilimlenmesinin sağlanamamasıdır. Belirli bir iş, farklı vardiyalarda farklı ki iler tarafından yapıldığından çeşitli iletişim kopuklukları ve kalite farklılıkları oluşmaktadır. Bu durumda üretim etkinliği düşer ve kalitesinde düşüş gözlenmektedir. Vardiya sisteminin hiyerarşik boyuttaki sorunları incelendiğinde, işin asıl sorumlularının gece vardiyasında bulunması kararlarının zamanında alınamamasına neden olur. Buna bağlı olarak da üretim aksamaları, zincirleme bozukluklar ve iş kazaları oluşur. İşçilere büyük sorumluluklar verilmesi bazı çalı anları motive ederken bazılarında ise tam aksi olarak strese neden olmaktadır. İş yaşamı düzeyinin çeşitli olumsuz etmenlerden dolayı düşmesi örgütsel bazda oluşan diğer bir sorundur. Tekdüze, yinelenen ve iş yükünün fazla olduğu gece vardiyası çalı malarında iş yaşamı düzeyinin düşmesi yapılan araştırmalar sonucu saptanmıştır (Gillberg, 2003, s.103). Bu görüşe karşılık olarak diğer bir araştırma sonucuna göre belli bir düzeyde ergonomik olmayan koşullara sahip çalı ma yerinde aşırı yorgunluk oluşmasına rağmen iş yaşamı düzeyi artmaktadır (Nehir, 1998, s.60). Gece vardiyasında performansın gündüz vardiyasına göre aynı kalması veya artması çeşitli etmenlere göre açıklanabilir. Çalı anların belirli hedeflere ulaşma zorunluluğu, ücret

artı ı kazanmak ve bazı i lerin ba arımının gece çalı malarında daha yüksek olması gibi nedenlerle çalı an performansında artı gözlenebilir. Porcu ve di erleri gece vardiyası performans ölçümleri ile ilgili yaptıkları ara tırma sonuçlarına göre basit ve karma ık olmayan i lerde i ba arımının geceleri daha yüksek oldu unu saptamı tır. (ncir, 1998, s.60). Bunun nedenini de karma ık olmayan i lerde hata yapma riskinin az oldu u ve i çilerin yaptıkları i ile ilgili olarak sorumluluk almalarının onları olumlu yönde etkiledi i ekinde açıklanmaktadır. Gece vardiyalarında i kazalarının artı gözlenmesi, örgütlerin çoklu vardiya sisteminde kar ıla tıkları bir di er önemli sorundur. Gece vardiyalarında gündüz vardiyalarına oranla i kazası riskini arttıran en önemli etkenin uyanıklı ın yitilmesi oldu u çe itli ara tırmalar sonucunda saptanmı tır (ncir,1998,s.61). Bunun yanı sıra i in niteliksel yapısı, i yükü miktarı, motivasyon düzeyinin dü ük olması da i kazalarının olu masına neden olan di er etmenlerdendir. Çernobil, Bhubal ve Three Mile Island faciaları, bu konuyla ilgili yapılan ara tırmaları destekler niteliktedir ve gece vardiyasının yol açtı ı sorunları açık bir ekinde ifade etmektedir.

Çalı anların motivasyonunun azalması, organizasyonlar için verimsizlikleri de beraberinde getirmektedir. Gece vardiyası çalı anlarının kar ıla tıkları bireysel sorunlar dikkate alınarak i doyumlarının arttırılması ile örgütün genel motivasyonu olumlu yönde etkilenecek ve böylece gece vardiyasının yarattı ı örgütsel sorunlar hafifleyecektir. Buna ek olarak i çi devamsızlıklarının artması çoklu vardiya düzeninde gece vardiyasında kar ıla ılan bir ba ka örgütsel sorun olarak ele alınmaktadır. Birçok ara tırma genel sa lık sorunlarına ve i kazalarına ba lı olarak çalı anlarda devamsızlıkların daha çok görüldü ünü ileri sürmektedir (ncir, 1998 :62). Çalı anların motivasyonlarının dü ük olması, zihinsel ve bedensel yorgunluk i çilerin i ten kaçmalarına, i e geç gelmelerine ve i i aksatmalarına neden olmaktadır.

Çoklu Vardiya düzeni ile ilgili sorunlara çözüm getirebilmek için bu sorunlara yol açan nedenler üzerinde durmak gerekir.

2.2.7. Çoklu Vardiya Düzeninde Sorunlara Yol Açan Nedenler

Çoklu vardiya düzeninde meydana gelen sorunların temel etmenlerini 6 ana grupta toplamak mümkündür. Olumsuz etkileri belirleyen bu etmenler önceden yapılmı ara tırma sonuçlarına ba lı olarak belirlenmi tir.

Çoklu vardiya sisteminde olu an sorunları belirleyen etmenlerden birincisi vardiya çalı masının zamansal yapısıdır. Bu yapı içinde vardiyanın ba langıç ve biti saatleri, vardiya süresi, vardiyanın dönü üm hızı ve yönü, haftanın günleri bulunmaktadır. nsanın 24 saatlik biyolojik ritmi içerisinde uyanıklık düzeyinin, fiziksel ve zihinsel aktivitesinin en dü ük oldu u zaman aralı ı gece 3:00 ve 5:00 saatleri arasındadır. Genel olarak i letmelerde vardiya ba langıç saatleri 6:00, 6:30, 7:00 ve 8:00 olarak tercih edilmektedir. Ancak, yapılan hataları en alt düzeye indirmek amacıyla saat 3:00 ile 5:00 arasında bulunan kritik bölgeyi vardiya ba langıç ve biti süreleri olarak payla tırmak, bitinin ve ba langıcın canlılı ından yararlanmayı sa layacaktır (ncir, 1998:62). Fletcher ve Dawson'nın yaptıkları uyanıklık ve performans testlerine dayanarak vardiya süresinin 8 saatten fazla oldu u durumda yorgunluk miktarının 8 saatten az oldu u duruma göre yakla ık %15 daha fazla oldu unu bulunmu tur. Di er taraftan vardiya dönü üm hızı üzerinde yapılan ara tırmalarda çeli kiler oldu u sonucuna varılmı tır. Bougrine ve di erlerinin 1998 yılında yapımı oldukları ara tırmada yava rotasyon olan vardiya sisteminde, vücutun uyum yetene i de erlendirilerek çalı anların performansa tepki süresi ve uyanıklı ın daha yüksek düzeyde oldu u bulunmu tur. Buna kar ılık olarak, 2004 yılında Lamond'un yayımlamı oldu u makalede Folkord'un yapımı oldu u ara tırmalardan bahsedilerek yava rotasyonun vardiya sisteminde vücut ritmini de i tirmesi sonucunda yorgunlu un arttı ı ve bu do rultuda da hızlı rotasyonun uygun oldu u vurgulanmı tır. Vardiya dönü üm yönü ile ilgili Akerstadt yapımı oldu u ara tırmalarda saat yönü vardiya dönü üm yönünün (sabah-ak am-gece) çalı anlara daha fazla dinlenme payı sa ladı ı için saat yönü tersi dönü üm yönüne (gece-ak am-sabah) tercih edildi i belirtilmektedir (ncir, 1998:62). Haftanın günlerinin vardiya sistemindeki etkilerinin incelemek amacı ile Fletcher ve Dawson'nın yapımı oldukları ara tırmada haftanın günlerinin uyanıklık ve performans üzerinde herhangi bir etkisi bulunmadı ı sonucuna varılmı tır (Fletcher&Dawson, 2001:.75).

Çoklu vardiya sisteminde olu an sorunları belirleyen bir di er etmen ise biyolojik i levlerin günboyu gösterdi i dalgalanmalardır. Biyolojik i levlerin yüksek oldu u gündüz saatlerinde insanların çalı maya daha yatkın olmalarına kar ılık gece saatlerinde salgılanan melatonin hormonuna ba lı olarak ki iler in uyku düzeylerinde artı , i yapma isteklerinde ise azalı oldu u gözlenmektedir. Vardiya saatleri

düzenlenirken biyolojik ritmin yapısı da göz önüne alınmalıdır. Çünkü insanların ya amsal faaliyetleri günün farklı ekollerinde farklı ekilde gerçekte mektedir

Üçüncü etmen ise i in niteliksel yapısı ve i yükünün miktarı olarak ele alınmıştır. in zihinsel ve fiziksel a ırıkta olması gece vardiyasındaki performansı önemli ölçüde etkilemektedir. Bir ba ka unsur ise i in tekdüze olmaması, anlamlı ve çekici olmasıdır. Gillberg ve di erleri yapımı oldukları ara tırmalarda i in tekdüzeli i azaldı ında ve i sürekli dikkat gerektirmeyen bir i oldu unda gece vardiyasındaki hata oranının azaldı ı ve performansın arttı ı bulgularını elde etmişlerdir (Gillberg ve di erleri, 2003:04). Yine aynı ara tırma sonuçlarına göre gece vardiyasındaki uyku hali daha yüksek olmasına kar ın yapılan ara tırmada bu durumun performans üzerine etkisi olmadığı bulunmuştur. Bu durumun önemli nedenlerinden biri daha dü ük üretim miktarı ve buna ba lı olarak da hata yapma riskinin azalmasıdır (Gillberg ve di erleri, 2003:105).

Bir di er etmen ise çalı anların ki isel özellikleridir. 45 ya üstü çalı anlar için daha önceden belirtilen psikofizyolojik sorunların artmasından dolayı bu ki ilere gece vardiyası görevlerinde mümkün oldu unca yer verilmemesi veya bu ki ilerin sa lıksal yapıları göz önüne alınarak görev payla ımının düzenlenmesi gerekir. Bunun yanı sıra çalı anların kıdem sürelerindeki artı , ki ilerin vardiya sisteminin etkilerine dayanabilme miktarını da arttırmaktadır (Gillberg ve di erleri, 2003:106).

Ayrıca çalı anların maruz kaldıkları çevresel etmenler de gece vardiyası sorunlarına yol açan etmenler arasındadır. Çalı ma saatleri dı ında çalı anlara daha fazla zaman kalması ve ki ilerin bo zamanlarını daha etkili ve verimli olarak de erlendirmeleri için ula ım için geçen toplam sürenin az olması gerekir. Bunlara ek olarak çalı anların ikamet ettikleri çevrenin gürültü miktarı, gece vardiyası sonunda gündüz uyuyan ki ilerin uyku kalitesi üzerinde etki göstermekte ve bu da çalı anların i performanslarını etkilemektedir. Vardiya sisteminin çalı anlar üzerindeki yıpratıcı etkilerini hafifletmek amacı ile ki ilerin tatminkârlıklarını arttıracak olanaklar sa lanmalıdır. Gece vardiyası için verilen ek ücret, çalı ma ko ullarının ergonomik açıdan uygun hale getirilmesi, olumlu arkada ve üst-ast ili kileri, gece vardiyasına gönüllü olma gibi düzeltici etmenler olu acak sorunların en alt düzeye indirilmesine yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, toplumsal ya am olu acak olan sorunları etkileyen etmenler arasında yer almaktadır. Çalı manın zamansal yapısı, bireysel etkilerle toplumsal

etkinlikler arasındaki ko utlu u bozdu u ölçüde çoklu vardiya düzeninin çalı ma üzerindeki yıpratıcı etkisi büyümektedir (ncir, 1998:63) .

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde Gaziantep ili halıcılık sektörü çalışanlarını kapsayan anket çalışmasına dayalı olarak gerçekleştirilen bir ara tırma bulunmaktadır. Ara tırmanın bu bölümünde; sırasıyla ara tırmanın önemi, amacı, ara tırmanın kapsamı ve sınırları, ara tırmanın yöntemi ile ara tırma sonucunda elde edilen bulgular ve bunların değerlendirilmesi konuları yer almaktadır.

3.1. ARA TIRMANIN ÖNEMİ

Son yıllarda Gaziantep ilinde hızlı gelişen sektörlerden biri makine halıcılığı sektörü olmuştur. Firmalar gelişen teknolojiye hızlı bir şekilde ayak uydurmakta ve dünya halı üretimindeki paylarını gittikçe arttırmaktadırlar. Gaziantep'te üretilen makine halılarına olan talep, üretimi arttırmakla birlikte, yeni üretim teknikleri ve teknolojik gereklilikler tüm işletmelerini 7/24 üretim yapmak zorunda bırakmıştır. Çalışmamız vardiyalı çalışma sisteminin getirdiği en bilinen sorunların, iş gören motivasyonuna etkisini ölçülmesi ve çözüm önerisinde bulunulması amacıyla yapılan bir çalışmadır.

3.2. ARA TIRMANIN AMACI

Ara tırmanın amacı, vardiyalı çalışma sistemindeki en belirgin sorunların, iş gören motivasyonuna etkisini ölçümleyip, çözüm önerisinde bulunmaktır. Bu ara tırma ile iş görenlerin vardiyalı çalışma sistemindeki sorunlarının, motivasyonlarına, dolayısıyla verimliliklerine etkisinin ortaya konulacağı düşünülmektedir.

3.3. ARA TIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLAR

Gaziantep Halıcılılar Odasına kayıtlı 138 adet firma bulunmakta olup bunlardan 74 adedi faal durumdadır (www.halicilarodasi.com). Bu işletmelerin her birinde doküman bölümlerinde vardiyalı olarak çalışan ortalama 20 adet işçi bulunduğu tahmin edilmektedir. Bu ara tırma, Gaziantep'te halı fabrikalarında

vardiyalı sistemde çalı an 123 i çiyi kapsamaktadır. Konunun yönetim literatüründe yeni inceleniyor olması ve ara tırmanın ke fedici olması, daha sonra bu konuda yapılacak benzer çalı malara ı k tutacak ekilde yapılandırılmasına sebep olmu tur.

3.4. ARA TIRMANIN H POTEZLER

çilerin vardiyalı çalı ma sistemindeki motivasyon düzeyleri ile vardiyalı çalı ma sisteminde kar ıla tıkları sorunlar arasında bir ili ki vardır.

3.5. ARA TIRMANIN YÖNTEM

Ara tırma 123 adet i çiyi doldurulan 5’li Likert Ölçe i tipinde toplam 13 soru içeren anket formlarının analizi ile yapılmı tur. Anketlerin bir kısmı ara tırmacı tarafından i çilerle birlikte doldurulurken, bir kısmı ise orta düzey yöneticilerin yardımı ile i çilere doldurtulmu tur.

3.6. EVREN ve ÖRNEKLEME SEÇ M

Ara tırmanın ana kütlesini, Gaziantep ilinde faaliyet gösteren halı fabrikalarında vardiyalı sistemde çalı an 123 i ç i olu turmaktadır. çilerin demografik ve sosyo-kültürel da ılımlarına “Bulgular” kısmında yer verilmi tir.

3.7. VER LER N TOPLANMASI

Ara tırmada, rasgele seçilen 123 i çiy e elden anket formu verilip cevap almak suretiyle genel sonuçlar çıkarma amacı güdülmü tür. Ara tırma için bir anket formu hazırlanmı tur. Bu formun bir örne i bu çalı manın sonunda ekler bölümündeki **EK-1**’de verilmi tir.

3.8. VER LER N ANAL Z

Verilerin de erlendirilmesinde SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Science) paket programından yararlanılmı tur. Buna Göre;

Anket formu içerisinde 3 farklı grupta sorular sorulmu tur.

1. Kategori sorularda i çilerin demografik, sosyo-kültürel ve i deneyimlerini ölçen sorular sorulmu olup, bu grupta yer alan her bir soru için, ayrı ayrı frekans da ılımları tablolar halinde verilmi tir.
2. Kategori sorularda i çilerin vardiyalı çalı ma sisteminden kaynaklanan ikâyetlerden etkilenme düzeyi 9 adet soru sorularak be li Likert ölçe i ile

ölçümlenmi tir. Anket sorularının ön testinde bu sorulardan 2 adedi güvenilirlik analizi sonuçları de erini dü ürdü ünden, anketten çıkarılmı tur. Anketin son hali ile sorulan 7 soruya verilen yanıtların yüzdesel da ılım tablosu ve ortalama katılım düzeylerinin aritmetik ortalamaları tablolar halinde verilmi tir. Bu kategoride yer alan soruların güvenilirlik düzeyi SPSS programının “Reliability Analysis” metodu ile tekrar ölçümlenmi tir.

Güvenilirlik analizinin sonuçlarına göre elde edilen 0,885 Cronbach’s Alpha de eri verilerimizin güvenilirli ini do rular niteliktedir.

Tablo 4 Sorunlara katılım düzeyleri soruları güvenilirlik analizi

Güvenirlilik Analizi	
Cronbach’s Alpha	Soru adedi
,885	7

3. Kategori sorularda i çilerin soru vardiyalı çalı ma sistemi içerisinde motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik 6 ile sorulmu tur. Bu sorularda da be li Likert ölçe i kullanılmı tur. çilerin bu sorulara verdi i cevapların toplam sayısal de erinin aritmetik ortalamasına göre i çilerin motive olup olmadı ı de erlendirilmi tir. Bu gruptaki soruların da güvenilirlik düzeyi “Reliability Analysis” metodu ile ölçümlenmi tir.

Güvenilirlik analizinin sonuçlarına göre elde edilen 0,871 Cronbach’s Alpha de eri verilerimizin güvenilirli ini do rular niteliktedir.

Tablo 5 Motivasyon düzeyi soruları güvenilirlik analizi

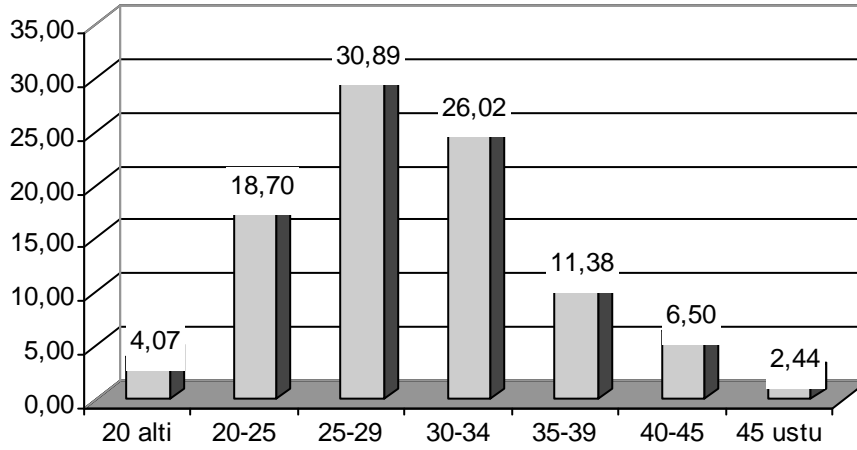
Güvenirlilik Analizi	
Cronbach’s Alpha	Soru adedi
,871	6

3.9. BULGULAR

Ara tırma ile ilgili olarak hazırlanan anketteki sorulara verilen yanıtların grafik ve yorumlarla de erlendirmesi a a ıda sunulmu tur.

Tablo 6 Ankete katılanların ya aralı ı

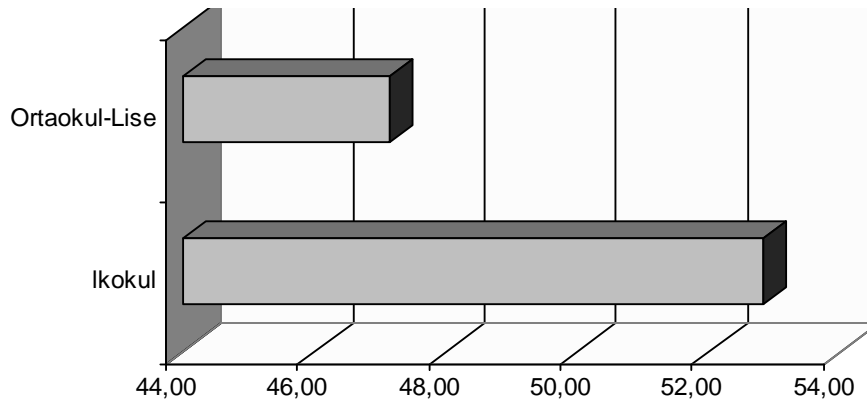
YA ARALI I					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
De i ken	20 altı	5	4,07	4,07	4,07
	20-25	23	18,70	18,70	22,76
	25-29	38	30,89	30,89	53,66
	30-34	32	26,02	26,02	79,67
	35-39	14	11,38	11,38	91,06
	40-45	8	6,50	6,50	97,56
	45 üstü	3	2,44	2,44	100
Toplam		122	100	100	



Ankete katılan i çilerin %4,1'i 20 ya altı, %18,7'si 20-25 ya arası %30,9'u 25-29 ya arası %26'sı 30-34 ya arası %11,4'ü 35-39 ya arası %6,5'i 40-45 ya arası ve kalan %2,4'lük kısmın 45 ya üstü oldu u sonucuna varılmı tır.

Tablo 7 Ankete Katılanların E itim düzeyi

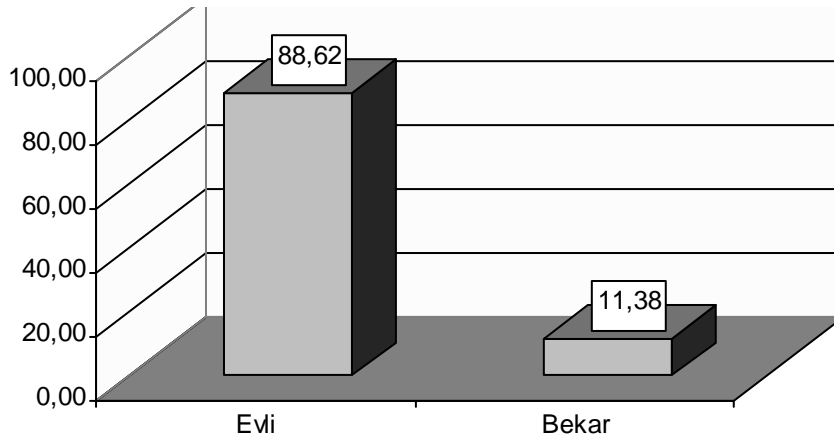
E T M DÜZEY					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
De i ken	İkokul	65	52,85	52,85	52,85
	Ortaokul-Lise	58	47,15	47,15	100
Toplam		123	100	100	



Ankete katılan i çilerin %52,8'lik ço unlu u lkokul %47,2'si Ortaokul ve Lise mezunudur.

Tablo 8 Ankete Katılanların Medeni Durumu

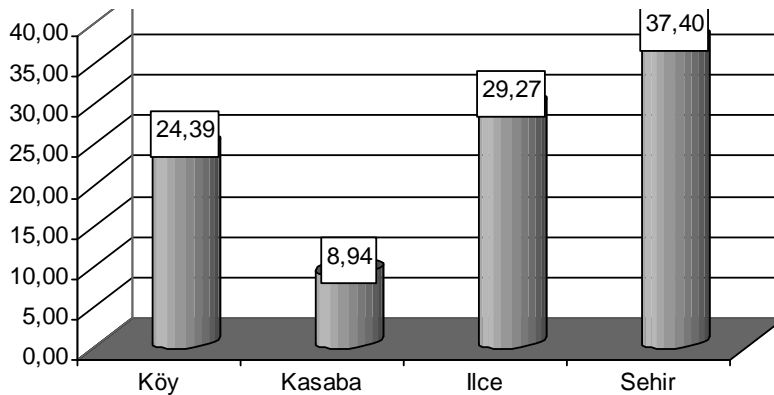
MEDEN DURUM					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
De i ken	Evli	109	88,62	88,62	88,62
	Bekar	14	11,38	11,38	100
Toplam		123	100	100	



Ankete katılan i çilerin %88,6'sı evli %11,4'ü bekindir

Tablo 9 Ankete Katılanların Do um Yeri

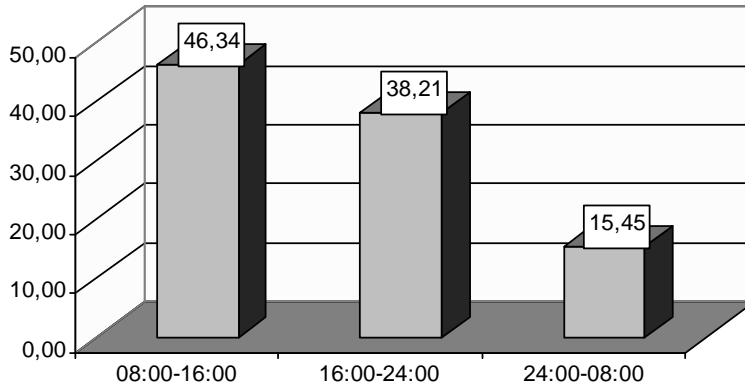
DO UM YER					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
De i ken	Köy	30,00	24,39	24,39	24,39
	Kasaba	11,00	8,94	8,94	33,33
	İçe	36,00	29,27	29,27	62,60
	ehir	46,00	37,40	37,40	100,00
Toplam		123	100	100	



Ankete katılan i çilerin %24,4 köy, %8,9'u kasaba, %29,3'ü ilçe ve %37,4'ü ehirde do mu tur.

Tablo 10 Ankete Katılanların En verimli olduklarını dü ündükleri vardiya saatleri

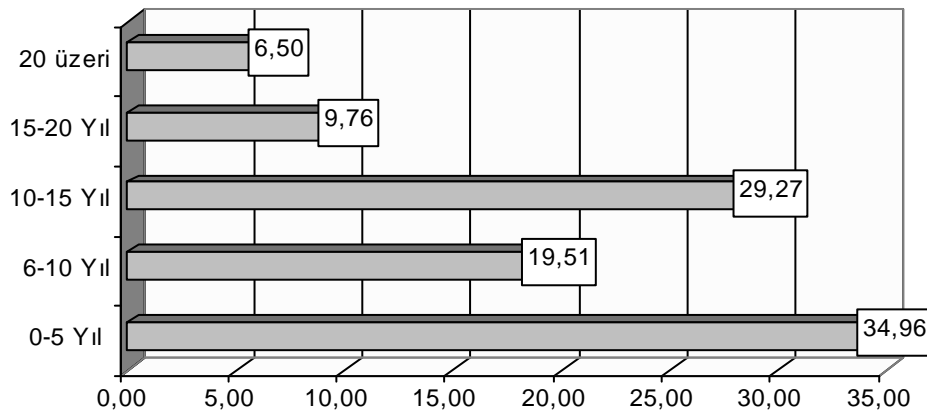
EN VER ML VARD YA SAAT					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
De i ken	08:00-16:00	57,00	46,34	46,34	46,34
	16:00-24:00	47,00	38,21	38,21	84,55
	24:00-08:00	19,00	15,45	15,45	100,00
Toplam		123	100	100	



Ankete katılan i çilerin %46,3'ü 08:00–16:00, %38,2'si 16:00- 24:00 ve %15,4'ü ise 24:00–08:00 vardiyalarında daha verimli çalı tıklarını belirtmi lerdir.

Tablo 11 Ankete Katılanların Toplam Tecrübeleri

TOPLAM TECRÜBES					
		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
De i ken	0-5 Yıl	43,00	34,96	34,96	34,96
	6-10 Yıl	24,00	19,51	19,51	54,47
	10-15 Yıl	36,00	29,27	29,27	83,74
	15-20 Yıl	12,00	9,76	9,76	93,50
	20 üzeri	8,00	6,50	6,50	100,00
Toplam		123	100	100	



Ankete katılan i çilerin %34,96'sı 0-5 yıl %19,51'i 6-10 yıl, %29,27'si 10-15 yıl, %9,75'si 15-20 yıl ve %6,5'si 20 yıl ve üzeri i tecrübesine sahip olduklarını belirtmi lerdir.

Çalı mamızda vardiyalı çalı ma düzenindeki sorunlara i görenlerin bakı açısını ölçmede yukarıdaki sorular sorulmu ve buna göre yukarıdaki gibi bir da ılım ortaya çıkmı tır. Bu tabloda görülen yüzdesel da ılımlar tek ba ma bir anlam ifade etmemekle birlikte, her soruya i çilerin verdi i katılma düzeyi 1'den 5'e kadar numaralandırılmı tır. Buna göre “Kesinlikle Katılmıyorum” 1 puan, “Katılmıyorum” 2 puan, “Kararsızım” 3 puan, “Katılıyorum” 4 puan ve “Kesinlikle Katılıyorum” 5 puan olarak de erlendirilmı tır. Bu puanlamaya göre i çilerin sorulara verdi i puanların da ılımı a a ıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 12 Vardiyalı çalı ma yüzünden düzenli uyuyamıyorum

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	40	32,5	32,5	32,5
Katılmıyorum	26	21,1	21,1	53,7
Kararsızım	7	5,7	5,7	59,3
Katılıyorum	32	26	26	85,4
Kesinlikle Katılıyorum	18	14,6	14,6	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 12'ye göre “Vardiyalı çalı ma yüzünden düzenli uyuyamıyorum.” sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %32,5 ile “ Kesinlikle Katılmıyorum” olmu tur.

Tablo 13 Vardiyalı çalı manın fiziksel sa lı m üzerinde olumsuz etkisi vardır

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	29	23,6	23,6	23,6
Katılmıyorum	38	30,9	30,9	54,5
Kararsızım	5	4,1	4,1	58,5
Katılıyorum	34	27,6	27,6	86,2
Kesinlikle Katılıyorum	17	13,8	13,8	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 13'e göre “Vardiyalı çalı manın fiziksel sa lı m üzerinde olumsuz etkisi vardır.” sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %30,9 ile “Katılmıyorum” olmu tur.

Tablo 14 Vardiyalı çalı manın ruh sa lı m üzerinde olumsuz etkisi vardır

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	29	23,6	23,6	23,6
Katılmıyorum	42	34,1	34,1	57,7
Kararsızım	6	4,9	4,9	62,6
Katılıyorum	29	23,6	23,6	86,2
Kesinlikle Katılıyorum	17	13,8	13,8	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo.14'e göre "Vardiyalı çalı manın ruh sa lı m üzerinde olumsuz etkisi vardır." sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %34,1 ile "Katılmıyorum" olmu tur.

Tablo 15 Vardiyalı çalı mak aile ili kilerimizi olumsuz etkiliyor

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	31	25,2	25,2	25,2
Katılmıyorum	40	32,5	32,5	57,7
Kararsızım	4	3,3	3,3	61,0
Katılıyorum	26	21,1	21,1	82,1
Kesinlikle Katılıyorum	22	17,9	17,9	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 15'e göre "Vardiyalı çalı mak aile ili kilerimizi olumsuz etkiliyor." sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %32,5 ile "Katılmıyorum" olmu tur.

Tablo 16 Vardiyalı çalı tı m için düzenli bir hayatım yok

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	35	28,5	28,5	28,5
Katılmıyorum	34	27,6	27,6	56,1
Kararsızım	3	2,4	2,4	58,5
Katılıyorum	21	17,1	17,1	75,6
Kesinlikle Katılıyorum	30	24,4	24,4	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 16'ya göre "Vardiyalı çalı tı m için düzenli bir hayatım yok." sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %28,5 ile "Kesinlikle Katılmıyorum" olmu tur.

Tablo 17 Vardiyalı çalı tı m için arkada çevremden kopuk ya ıyorum

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	17,1	17,1	17,1
Katılmıyorum	38	30,9	30,9	48,0
Kararsızım	8	6,5	6,5	54,5
Katılıyorum	27	22,0	22,0	76,4
Kesinlikle Katılıyorum	29	23,6	23,6	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 17’ye göre “Vardiyalı çalı tı m için arkada çevremden kopuk ya ıyorum.” sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %30,9 ile “Katılmıyorum” olmu tur.

Tablo 18 Vardiyalı çalı ma sistemi i yerimizde hatalı uygulanıyor

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	31	25,2	25,2	25,2
Katılmıyorum	45	36,6	36,6	61,8
Kararsızım	24	19,5	19,5	81,3
Katılıyorum	15	12,2	12,2	93,5
Kesinlikle Katılıyorum	8	6,5	6,5	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 18’e göre “Vardiyalı çalı ma sistemi i yerimizde hatalı uygulanıyor.” sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %36,6 ile “Katılmıyorum” olmu tur.

Vardiyalı çalı an i görenlerin motivasyon düzeyini ölçmek amacı ile sorulan sorulara verdikleri cevapların da ılımı a a ıdaki gibidir. Bu soruların sorulmasındaki amaç i görenleri motivasyon düzeylerine göre sınıflandırmaktır. çilerin her bir soruya verdikleri katılma düzeylerinin rakamsal de erlerinin aritmetik ortalaması, i görenlerin motivasyon düzeyini belirlemektedir.

Tablo 19 Vardiyalı çalı ma düzeni çalı ma iste imi arttırıyor

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	20	16,3	16,3	16,3
Katılmıyorum	22	17,9	17,9	34,1
Kararsızım	14	11,4	11,4	45,5
Katılıyorum	48	39,0	39,0	84,6
Kesinlikle Katılıyorum	19	15,4	15,4	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 19'a göre "Vardiyalı çalı ma düzeni çalı ma iste imi arttırıyor." sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %39 ile "Katılıyorum" olmu tur.

Tablo 20 Vardiyalı çalı ma düzeninde çalı mayı arzu etmekteyim

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	17,9	17,9	17,9
Katılmıyorum	21	17,1	17,1	35,0
Kararsızım	17	13,8	13,8	48,8
Katılıyorum	40	32,5	32,5	81,3
Kesinlikle Katılıyorum	23	18,7	18,7	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 20'ye göre "Vardiyalı çalı ma düzeninde çalı mayı arzu etmekteyim." sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %32,5 ile "Katılıyorum" olmu tur.

Tablo 21 Vardiyalı çalı ma düzeni ba arma iste imi arttırıyor

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	17,9	17,9	17,9
Katılmıyorum	28	22,8	22,8	40,7
Kararsızım	17	13,8	13,8	54,5
Katılıyorum	40	32,5	32,5	87,0
Kesinlikle Katılıyorum	16	13,0	13,0	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 21'e göre "Vardiyalı çalı ma düzeni ba arma iste imi arttırıyor." sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %32,5 ile "Katılıyorum" olmu tur.

Tablo 22 Vardiyalı çalı ma düzeni arkada larımla ili ki kurma düzeyimi arttırıyor

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	15,4	15,4	15,4
Katılmıyorum	21	17,1	17,1	32,5
Kararsızım	26	21,1	21,1	53,7
Katılıyorum	47	38,2	38,2	91,9
Kesinlikle Katılıyorum	10	8,1	8,1	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 22’ye göre “Vardiyalı çalı ma düzeni arkada larımla ili ki kurma düzeyimi arttırıyor.” sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %38,2 ile “Katılıyorum” olmu tur.

Tablo 23 Vardiyalı çalı ma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	54	43,9	43,9	43,9
Katılmıyorum	17	13,8	13,8	57,7
Kararsızım	29	23,6	23,6	81,3
Katılıyorum	17	13,8	13,8	95,1
Kesinlikle Katılıyorum	6	4,9	4,9	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 23’e göre “Vardiyalı çalı ma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim.” sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %43,9 ile “Kesinlikle Katılmıyorum” olmu tur.

Tablo 24 Vardiyalı çalı ma düzeni i e duydu um ilgiyi arttırmaktadır

	Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	19	15,4	15,4	15,4
Katılmıyorum	34	27,6	27,6	43,1
Kararsızım	11	8,9	8,9	52,0
Katılıyorum	44	35,8	35,8	87,8
Kesinlikle Katılıyorum	15	12,2	12,2	100,0
Toplam	123	100,0	100,0	

Tablo 24'e göre "Vardiyalı çalı ma düzeni i e duydu um ilgiyi arttırmaktadır." sorusuna katılımcıların en fazla verdi i cevap %35,8 ile "Katılıyorum" olmu tur.

çilerin vardiyalı çalı ma sistemindeki motivasyon düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara verdi i cevapların sayısal de erleri toplamının ortalaması alınmı tır. Buna göre, bu gruptaki 6 adet soruya verilen cevapların aritmetik ortalaması 3'den yüksek olan i görenler "Motivasyon Düzeyi Yüksek gören" ortalaması 3'den dü ük olan i görenler ise "Motivasyon Düzeyi Dü ük gören" olarak iki farklı gruba ayrılmı tır. Bu iki grubun vardiyalı çalı ma sistemindeki sorunlara katılma düzeyleri a a ıdaki tabloda gösterilmı tır.

Tablo 25 Farklı Motivasyon Düzeylerindeki Görenlerin Sorunlardan Etkilenme Düzeyi

MOT VASYON DURUMU		Vardiyalı çalışmanın fiziksel sırları üzerinde olumsuz etkisi vardır.	Vardiyalı çalışmanın ruh sırları üzerinde olumsuz etkisi vardır.	Vardiyalı çalışmanın mak aili ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor.	Vardiyalı çalışmanın için düzenli bir hayatım yok.	Vardiyalı çalışmanın için arkada çevremden kopuk yaşıyorum.	Vardiyalı çalışmanın sistemi yerimizde hatalı uygulanıyor.	
MOT VASYON DÜZEY YÜKSEK GÖREN	Ortalama	2,03	2,00	1,83	1,89	1,83	2,18	2,24
	Gözlem Sayısı	72	72	72	72	72	72	72
	Standart Sapma	1,21	1,03	0,93	1,08	1,07	1,19	0,97
MOT VASYON DÜZEY DÜŞÜK GÖREN	Ortalama	3,63	3,86	3,92	3,94	4,20	4,25	2,59
	Gözlem Sayısı	51	51	51	51	51	51	51
	Standart Sapma	1,40	1,18	1,02	1,10	1,11	0,84	1,40
TOPLAM	Ortalama	2,69	2,77	2,70	2,74	2,81	3,04	2,38
	Gözlem Sayısı	123	123	123	123	123	123	123
	Standart Sapma	1,51	1,43	1,41	1,49	1,60	1,47	1,18

Bu tablonun sonuçlarına göre motivasyon düzeyi yüksek 72 adet i görenin “Vardiyalı çalı ma yüzünden düzenli uyuyamıyorum” sorusuna verdikleri puanların ortalaması 2,03 olup, motivasyon düzeyi yüksek i gören grubunun bu sorundan etkilenmedi i söylenebilir. Motivasyon düzeyi dü ük 51 adet i görenin verdikleri puanların ortalaması 3,63 olup bu sorundan etkilendikleri görülmektedir.

Motivasyon düzeyi yüksek 72 adet i görenin “Vardiyalı çalı manın fiziksel sa lı m üzerinde olumsuz etkisi vardır” sorusuna verdikleri puanların ortalaması 2 olup, motivasyon düzeyi yüksek i gören grubunun bu sorundan etkilenmedi i dü ünülebilir. Motivasyon düzeyi dü ük 51 adet i görenin verdikleri puanların ortalaması 3,86 olup puan bu sorundan büyük oranda etkilendikleri kanısına varabiliriz.

Motivasyon düzeyi yüksek i görenlerin “Vardiyalı çalı manın ruh sa lı m üzerinde olumsuz etkisi vardır” sorusuna verdikleri puanların ortalaması 1,83 olup, motivasyon düzeyi yüksek i gören grubunun bu sorundan etkilenmedi i kanısına varılabilir. Bu soruya cevap veren motivasyon düzeyi dü ük 51 i görenin adet verdikleri puanların ortalaması 3,92 olup bu sorundan büyük oranda etkilendikleri kanısına varılabilir.

Yüksek motivasyon düzeyine sahip i görenlerin “Vardiyalı çalı mak aile ili kilerimizi olumsuz etkiliyor.” sorusuna verdikleri ortalama puan 1,89 olup, motivasyon düzeyi yüksek i gören grubunun bu sorundan etkilenmediklerini belirtirken, motivasyon düzeyi dü ük 51 i gören bu soruya ortalama 3,94 puan vererek bu sorundan etkilendiklerini belirtmi lerdir.

“Vardiyalı çalı tı m için düzenli bir hayatım yok.” Sorusuna yüksek motivasyon düzeyindeki i görenler ortalama 1,83 puan vererek bu sorundan etkilenmediklerini belirtirken, motivasyon seviyesi dü ük i gören grubunun bu soruya verdikleri ortalama puan 4,20 olup, bu sorundan önemli derecede etkilendikleri görülmektedir.

“Vardiyalı çalı tı m için arkada çevremden kopuk ya ıyorum.” Sorusuna yüksek motivasyon düzeyindeki i görenler ortalama 2,18 puan vererek bu sorundan etkilenmediklerini belirtirken, motivasyon seviyesi dü ük i gören grubunun bu soruya verdikleri ortalama puan 4,25 olup, önemli derecede etkilendikleri görülmektedir.

“Vardiyalı çalı ma sistemi i yerimizde hatalı uygulanıyor.” Sorusuna motivasyon seviyesi yüksek i görenler ortalama 2,24 puan verirken, motivasyon

seviyesi dü ük i görenler ortalama 2,59 puan vermi tir. Her iki grubunda bu sorundan etkilenmedi i söylenebilir.

Tablo ile ilgili özet olarak motivasyon düzeyi farklı i görenlerin, vardiyalı çalı ma sistemindeki sorunlara katılma düzeyinin farklı düzeyde oldu u gözlenmektedir. Bu sonuç i görenlerin vardiyalı çalı ma sistemindeki sorunlara bakı açısı, vardiyalı çalı ma sistemindeki motivasyonlarına göre farklılık göstermektedir hipotezimizi do rulamaktadır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmanın bu bölümünde ara tırma ve bulguların sonuçları ile ilgili bilgiler ile bu sonuçların çözümüne yönelik önerilere yer verilecektir.

4.1. SONUÇLAR

İnsanlar, ya adıkları hayatın doğal koşulları ve alışkanlıklar nedeniyle, gündüz çalışmaya eğilimlidirler. Gündüz çalışmak ve gece uyumak için adeta programlanan biyolojik yapı vardiyalı çalışmada etkilenmektedir. İnsan organizması ve bedeninin biyolojik alışkanlıkları birbirini takip eden uyku ve uyanıklık çemberi üzerine kuruludur. Vardiyalı çalışanlar; sıklıkla erken saatlerde uyku, organizmanın istediği saatte değil, çoğu kez, bedenleri uyanık olmak istediği saatte uyumaya çabalar. İnsani alışkanlıklarda ortaya çıkan farklılık beraberinde iş performansını etkiler. Öyle ki; insanolu, kendisi için, sabah 2:00–5:00 saatleri arasında en uykulu saatleri olarak benimsemiştir. Yıllarca gece çalışmış olsa da, çoğunlukla, bu durum değişmemektedir. Çeşitli laboratuvar çalışmaları ile saha çalışmalarının sonuçları uykusuz kalmanın veya uyku halinin iş performansını, hafızasını, zeka kapasitesini, hareket sistemini ve psikolojik davranışlarını etkilediğini göstermiştir.

Vücudun temel fonksiyonlarının birçoğu, gündüz saatlerinde azami bir seviyeye yükselir ve gece ile birlikte bu fonksiyonlar asgari bir düzeye düşer. Örneğin; vücut ısısı, kalp atı hızı, kan basıncı, solunum oranı gün içerisinde yükselir, en yüksek seviyesine ulaştıktan sonra, gece düşer. Farklı insanlar işlerinin zamanlamasındaki değişimlere adaptasyonda farklı yeteneklere sahiptir. İnsanlar bu yeteneklerine göre sabah ve akşam tipleri olarak ikiye ayrılırlar. Sabah tipleri erken kalkar, en iyi çalışmasını günün erken saatlerinde yapar ve akşam yavaşlar. Akşam tipleri ise, zirvelerine yavaşça akşamları ulaşırlar. İnsanların geneli çok güçlü sabah tipleridir ve gece çalışmasına uyumu en zora mey olarak görmektedirler.

Yapılan çalı ma ile alınan en önemli sonuçlardan biri i görenlerin vardiyalı çalı ma sistemi yüzünden fazladan bir maddi getiri sa layamayacakları kanısıdır. çinde buldukları ve kendilerine meslek edindikleri sektörler onları vardiyalı çalı mak zorunda bırakmı tır. Ancak buna ra men i görenlerin vardiyalı çalı ma sisteminden tamamen ikayetçi olmadı nı görmekteyiz.

Yapılan çalı ma ile vardiyalı çalı anlar her ne kadar bu ya am ko ullarını benimsemi olsalar da belirli sorunların motivasyon düzeylerine etki etti i görülmektedir. Öyle ki motivasyonu dü ük ki iler sorunlardan daha çok etkilenirken, sorunlardan daha az etkilenen kesim ise daha motive çalı maktadırlar.

4.2. ÖNER LER

- 1- çilere göre en temel sorun, aile ili kilerinde olmaktadır. Düzensiz bir çalı ma sistemi aile bireylerinden uzakla malarına neden olabilmektedir. Hatta kimi evli çiftler farklı i letmelerde farklı vardiya saatlerinde çalı makta, aynı evde ya adıkları halde birbirlerini günlerce görmeyebilmektedirler. Vardiyalı çalı ma sisteminin aile ya antısı etkisi ayrı bir çalı ma konusu olabilir. Ancak gözlemlerimizden yola çıkarak, di er aile bireylerinin de i yerini benimsemeleri ve vardiyalı çalı an i göreni desteklemeleri sa lanmalıdır. Bu nedenle i letme çalı anları ile birlikte düzenlenebilecek sosyal aktiviteler (piknik, bayramla ma, tatil v.s.) ve gerekti inde i verenin i görenin ailesini ziyaret etmesi gibi destekler, aile bireylerinin çalı anı desteklemesinde önemli rol oynayaca ı dü ünülmektedir.
- 2- çiler için bir di er önemli sorunun uykusuzluk problemi oldu u görülmektedir. Biyolojik ritmi bozulan çalı anların uyku problemi ya aması normal kabul edilmektedir. Ancak özellikle insanların uyumaya programlandıkları saatlerde yapılacak i llerde risk ve yo unluk azaltılmaya çalı lmalıdır. Ayrıca do ru düzenlenmeyen ula ım programları nedeni ile mesai saatlerinin üzerine binen ula ım saatleri de i görenin uykusuz kaldı ı süreyi uzatmaktadır. Bu yüzden i görenlerin servis güzergahlarını ve ula ım sürelerini kısaltacak önlemler alınmalıdır.
- 3- Uykusuzlukla birlikte psikolojik ve fizyolojik sorunlar da ortaya çıkabilmektedir. Psikolojik ve fizyolojik sorunları ilerlemi olan i görenler kendilerine ve i letmeye zarar verebilir hale gelebilirler. Bu konuda i görenlerin davranı larının

dikkatlice takip edilmesi ve gerektiğinde gecikmeden bir uzmana yönlendirilmeleri sağlanmalıdır.

- 4- İrketlerin ayrıca uyguladıkları vardiya sistemini gözden geçirmeleri gerekmektedir. Üst düzey yöneticiler ya da i verenler do ru vardiya sistemini seçtiklerini dü ünebilirler. Ancak seçtikleri sistemin uygulama a amalarını kontrol edip, gereken de i iklikleri yapmalıdırlar. Gözlemlenen uygulamalara göre vardiya de i im sistemlerinde birçok hata yapılabilmektedir. Vardiya ba langıç ve biti sürelerinin e er mümkünse 3:00 ile 5:00 arasına rastlatılması ve vardiya süresinin 8 saatten az olması, iki vardiya arasındaki sürenin ise 12 saatten az olmaması çalı anlar açısından yarar sa layabilir. Bunların yanı sıra vardiya sistemi kurulurken hızlı rotasyon ve vardiya dönü üm yönünün saat yönünde olması tercih edilebilir. Kurum içerisinde gece vardiyalarında gönüllü olarak çalı mak isteyenler belirlenip bu ki ilere de dü ük i gücü miktarı, tekdüzeli i azaltılmı ve zenginle tirilmı i ler verilebilir. in karma ıklı ının azaltılması için i i standartla tırmak ve i basitle tirme tekniklerini uygulamak daha büyük yarar sa layabilir.
- 5- Ayrıca, hem i görenlere verilen sorumlulu un çalı anlar üzerinde stres ve eylemsizlik yaratmasını önlemek ve onları motive etmek, hem de sistemin çalı anlar üzerinde yarattı ı psikolojik etkileri yok etmek amacı ile çalı anlara e itimler verilebilir. Vardiya de i imleri sırasında çalı anların arasında etkin bilgi akı ının sa lanması için ileti imin artırılması hem bireysel hem de örgütsel bazda ki ilere ve irkete fayda sa layacaktır. Gece vardiyaları sırasında uyanıklı ı sa lamak amacı ile biyolojik ritmin dü tü ü saatlerde molalar ço altılmalı ve kahve kullanımına izin verilmelidir. Bunun yanı sıra alı ılmı aydınlatma düzeyinin üzerinde ık kullanarak melatonin hormonunun salgılanması geciktirilebilir ve uygun ses düzeyinde müzik yayınları yapılarak ki ilerinin vücut dinamikleri ayakta tutulabilir. Ayrıca, gece vardiyasında çalı an i görenlerin enerji gereksinimlerini kar ılamak amacı sindirim kolaylı ı sa layacak besinlerin verilmesi ve bu amaçla da sindirim rahatsızlıklarını en alt düzeye indirilmesi sa lanmalıdır.

Günümüz artlarında vardiyalı çalı mak zorunda olan i letmeler, bu ko ullara en iyi ekilde ayak uydurmalıdırlar. Gece saatlerinde önemli üst düzey yöneticilerin

i yerinde olmadı ı da göz önünde bulundurularak bu i görenlerin motivasyon ve aidiyet duygusunun artırılması gerekmektedir.

Çalı mamızda çok belirgin belli ba lı sorunlar üzerinden de erlendirilmeler yapılmı tır. Bu sorunlar, çalı manın hazırlık a amasında i görenlerle belirli bir zaman geçirilerek hazırlanmı genel sorunlardır. çilerin motivasyonlarının vardiyalı sistemin toplumsal, fizyolojik, sosyal ve psikolojik açıdan olu turdu u sorunlardan etkilendi i gözlenmi tir. Bu çalı ma ı ı nda elde edilen sonuçlar göstermi tir ki; ileriki yıllarda daha kapsamlı ara tırmalar yapılarak i görenlerin vardiyalı sistemde ya adıkları sorunlar ve onların tatmin ve verimlilikleri üzerinde daha geni ölçekli ara tırmaların yapılması yararlı olacaktır.

KAYNAKLAR

- A.Hodgets ve J.Altman (1970). *Organizational Behavior*. W.B.Saunders Co, Philadelphia s.103-112
- Akıncı G. (2005). Çoklu Vardiya Düzeninin Bireysel ve Örgütsel Bazda Etkileri, Sonuçları ve Çözüm Önerileri, *11. Ulusal Ergonomi Kongresi*. stanbul 4-6
- Akerstedt, T. (1998) *Shift work and disturbed sleep/wakefulness*, IPM and Department of PHS, Karolinska Institute, Stockholm s.117-128.
- Akerstedt T. ve Landström U. (1998). Work place countermeasures of night shift fatigue, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Stockholm, s.167-178.
- Baker, A. , Roach G., Ferguson S. and Dawson D.,(2004). Shift work experience and the value of time, *Ergonomics*, 47, s. 307–317
- Baykal B. (1978), *Motivasyon Kavramına Genel Bir Bakı yerinde Motivasyon*, stanbul Üniv. Yayınevi, stanbul, s.32
- Bougrine, S., Mollard R., Ignazi G. ve Cablentz, A., (1998), Days off and bright light: Effects of adaptation to night work, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Stockholm, 187-198.
- Budak G.,(1997) *İletme Yönetimi, Basılmamı Ders Notları*
- Can B. ve Tekarslan E, (1996), *Davranı Bilimleri*, Avcıol Yayıncılık, stanbul s.115
- Can H. (1999) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara, s.174-185
- Chruden Herbert J. ve Arthur W. Sherman (1984), *Managing Human Resources*, South-Western Publishing Co., New York. s.257
- Cavolla A., Ris M. D.ve Succop P., (2003). The night float paradigm to decrease sleep deprivation: good solution or a new problem, *Ergonomics*, 46, s.653-663.
- Eren E, (2001) *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım Da ıtım, stanbul s.504-539

- Eren E. (2003), *Yönetim ve Organizasyon (Ça da ve Küresel Yaklaşımlar)*. Beta, İstanbul, s.554
- F.Luthans (1989). *Organizational Behavior*, (5.Baskı), McGraw-Hill Book Co, New York, s.245
- Fletcher, A. ve Dawson, D. (2001). Field-based validations of a work-related fatigue model based on hours work, *Transportation Research*, F4, 75-88.
- Frey Bruno S.ve Osterloh Margit (2001),. *Successful Management by Motivation. Balancing Intrinsic and Extrinsic* s. 5, 8, 221, 223
- Gillberg, M., Kecklund, G., Göransson, B. ve Akerstedt, T., (2003). Operator performance and signs of sleepiness during day and night work in a simulated thermal power plant, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 31, s. 101–109
- J.J. Braun- D.E. Linder,(1979) *Psychology Today*,(4.Baskı),Random House, New York, s. 359–375
- Jurkiewicz C. (1998), *Motivation in Public and Private Organizations*, Public Productivity & Management Review Vol. 21, Issue 3, New York, s.230–21
- İlçin Ö, (2003) *Küreselleşme ve Çalışma Hayatında Esneklik ve Verimlilik Genel Bir Değerlendirme* Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, s.123–145.
- İncir, G., (1998). *Çoklu Vardiya Sisteminin Ergonomik Tasarımı*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 624, Ankara, s. 25–26
- İncir, G., (1998). *Çoklu vardiya çalışmasının yol açtığı örgütsel sorunlar*, Verimlilik Dergisi, no 3,Ankara, s.53–68.
- İncir, G., (1998). *Vardiya çalışması ve kronobiyolojik araştırmalar*, Verimlilik Dergisi, No:1,Ankara s.59–72.
- Koçel T, (2001) *İletişim Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2001 s.513-525
- Porter L.W. ve Lawler E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*.Irwin Homewood, Illinois, s.165
- Luthans F. (1992), *Organizational Behavior*, 6. Ed., McGraw-Hill, Inc.Oslo s.146
- Maitland I. (1994) *Getting a Result*, Institute of Personnel and Development, London s.8
- Managing Shiftwork, (1997), *Queensland Government Workplace Health and Safety, Brochure, November*, s. 3. <http://whs.qld.gov.au/brochures/bro13v3.pdf>

- Mc Gregor, D.(1987). The Human Side of Enterprise. *The Great Writings in Management and Organizational Behavior*, L. Boone and D. Bowen (Ed.), McGraw Hill, USA,
- Pati A., Chandrawanshi A , Reinberg A, (2001), *Shift work: Consequences and Management*’, Current Science, Vol. 81, No. 1,s. 32.
- Paoli P. Parent-Thirion, Agnes, (2003) *Working conditions in the acceding and candidate countries, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, 2003, s. 87.
- R.A. Baron,(1983). *Behavior in Organizations*, Allyn and Bacon,Boston s.76
- Sabuncuo lu Z.(2002) *Çalı ma Psikolojisi*, Uluda Üniversitesi Basımevi, 2.B., s.2
- Stees, Richard M. (1995), *Motivation and Work Behaviour*, McGrawPorter L. W. Hill Series in Management
- im ek H. (1999) *21. Yüzyılın E i inde, Paradigmalar Sava ı Kaostaki Türkiye*, Sistem Yayıncılık, stanbul, s.193-197
- Tevrüz S vd. (1999), *Davranı larımızdan Seçmeler*, Beta Basım Yayım Da ıtım, stanbul s.73-82
- The Daily, ‘*Shiftwork and Health*’, 25.07 2002.
<http://www.statcan.ca/Daily/English/020725/d020725b.htm>
- Vroom, V. (1964). *Work and Motivation*, Willey Publishers, New York: s.62
- Vroom, V. H., Jago (1988). *The new leadership: Managing participation in organizations*. Englewood Cliffs, Prentice Hall. New Jerse s.104

EKLER

EK1

VARDİYALİ ÇALIŞMA ANKETİ

Sayın Katılımcı,
Aşağıdaki sorular bilimsel bir çalışma yapmak amacıyla hazırlanmış olup, vereceğiniz cevaplar tamamen gizli tutulacaktır. Lütfen her sorunun karşısında size göre en uygun olan seçeneklerden birini işaretleyiniz. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Soru	Önem Ölçeği				
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Vardiyalı çalışma yüzünden düzenli uyuyamıyorum.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışmanın fiziksel sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışmanın ruh sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışmak aile ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalıştığım için düzenli bir hayatım yok.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalıştığım için arkadaş çevremden kopuk yaşıyorum.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde hatalı uygulanıyor.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğimi artırıyor.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğimi artırıyor.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni arkadaşlarımla ilişki kurma düzeyimi artırıyor.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabiliyorum.	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi arttırmaktadır.	1	2	3	4	5

GÖREVİ:

YAŞ: 20 altı 20-25 26-30 31-35 36-40 41-45 45 üstü

Eğitim Düzeyi: İlkokul Ortaokul-Lise Yüksekokul Üniversite Yüksek Lisans

CİNSİYET: Erkek Kadın

DOĞUM YERİ:

Köy Kasaba İlçe Şehir

MEDENİ DURUM

Evli Bekar

TOPLAM İŞ TECRÜBESİ(YIL):

Lütfen En verimli olduğunuzu düşündüğünüz Vardiya saatini belirtiniz.

8.00- 16.00 16.00-24.00 24.00-08.00

ÖZGEÇM

Soner Tanı 1984 yılında Gaziantep'te do du. 2001 yılında Denizli Türk E itim Vakfı Anadolu Lisesi'nden mezun olduktan Eski ehir Osmangazi Üniversitesi ktisadi ve dari Bilimler Fakültesi letme bölümünde e itim aldı. 2005 yılında lisans e itimini tamamlayan Soner Tanı , iyi derecede ngilizce ve orta seviyede Almanca bilmektedir. Halen Eurobank Tekfen A. . Gaziantep ubesinde Portföy Yöneticisi olarak görev yapmaktadır.

VITAE

Soner Tanı was born in Gaziantep in 1984. He has been graduated from Denizli Türk E itim Vakfı Anatolian High School. Then he started studying Business Administration at Eski ehir Osmangazi University Faculty of Economics and Administrative Sciences. Soner Tanı has been graduated from university in 2005 and he knows English at good level and German at medium level. He is stil working in Eurobank Tekfen A. . Gaziantep branch as a Portfolio Manager.