

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

**VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZEL GÜVENLİK PERSONELİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA**

**İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZ**

**Hazırlayan
Murat KOÇ**

**Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Nevzat UYAROĞLU**

İSTANBUL-2017

T.C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

VARDİYALİ ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ÇALIŞAN MOTİVASYONU
ÜZERİNE ETKİSİ: ÖZEL GÜVENLİK PERSONELİ ÜZERİNE BİR
UYGULAMA

İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI
YÜKSEK LİSANS TEZ

Hazırlayan
Murat KOÇ

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Nevzat UYAROĞLU

İSTANBUL-2017

TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI :** Murat KOÇ
- TEZİN DİLİ :** Türkçe
- TEZİN ADI :** Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Özel Güvenlik Personeli Üzerine Bir Uygulama
- ENSTİTÜ :** İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- ANABİLİM DALI :** İşletme
- TEZİN TÜRÜ :** Yüksek Lisans
- TEZİN TARİHİ :** 24.03.2017
- SAYFA SAYISI :** 74
- TEZ DANIŞMANI :** Yrd. Doç.Dr. Nevzat UYAROĞLU
- DİZİN TERİMLERİ :** Vardiyalı çalışma, Motivasyon, Özel Güvenlik
- TURKÇE ÖZET :** Vardiyalı Çalışma Sisteminin Tanımı, Motivasyon Üzerine Etkisi ve Çözüm Önerileri.
- DAĞITIM LİSTESİ :** 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Murat KOÇ

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının ederlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Murat KOÇ

24/03/2017



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

MURAT KOÇ'un "**Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Özel güvenlik personeli üzerine bir uygulama**" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME anabilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan _____

Prof.Dr.

İmza

Üye _____

YRD .DOÇ.DR. NEVZAT

UYAROĞLU

(Danışman)

Üye _____

Prof.Dr.

Üye _____

Doç.Dr.

Üye _____

Dr.

(Var ise İkinci Danışman)

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2016

İmzası

Doç. Dr. Ragıp Kutay KARACA

Enstitü Müdürü

ÖZET

Tezin birinci bölümünde vardiyalı çalışma sisteminin tarihi, düzeni ve vardiyalı çalışma nedenlerinden bahsedilmiş, ikinci bölümünde ise motivasyon, motivasyonu etkileyen faktörler ve motivasyon teorileri anlatılmıştır. Üçüncü bölümde ise, özel güvenlik sisteminin çalışanlar üzerinde motivasyona etkisi, araştırma hipotezleri, önemi ve bulguları üzerinde durulmuştur.

Tezde, İstanbul ilinde sitede çalışan özel güvenlik personeli ile vardiyalı çalışmanın motivasyona etkisine ait anket uygulaması yapılmıştır.

Özel güvenlik personelinin vardiyalı çalışma sisteminden kaynaklı motivasyon eksikliklerine çözüm ve mesai saatlerini düzenlenmesi yorumlanmıştır.

Özel güvenlik personelinin Türkiye’de öneminin her geçen gün arttığını belirterek vardiyalı çalışma sistemine bakış açıları tespit edilmeye çalışılmıştır. Ölçme aracı olarak İstanbul ilinde Ataşehir ilçesinde sitede çalışan özel güvenlik görevlileriyle yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Vardiyalı çalışma, Motivasyon, Özel güvenlik

ABSTRACT

In the first part of our thesis of the history of a shift work system, layout, and due to shift work granted, in the second section, motivation, factors of motivation theories are discussed. In the third chapter, the influence of motivation on the employees private security system, research hypothesis, significance and focuses on the findings.

In the thesis, in the province of Istanbul, private security personnel working on the site belonging to the motivation effect of working in shifts with the implementation of the survey are reviewed.

The solution of the lack of motivation due to the shift work system of the private security personnel and the regulation of working hours are interpreted.

It has been tried to determine the points of view of the shift work system by stating that the importance of private security personnel increases every day in Turkey. As a means of measurement, a face-to-face interview was conducted with private security officers working in the city of Ataşehir in the province of Istanbul.

Key words: Shift Work, Motivation, Private Security

İÇİNDEKİLER

SAYFA

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR LİSTESİ	VI
TABLolar LİSTESİ	VII
GRAFİKLER LİSTESİ	VIII
EKLER LİSTESİ.....	IX
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1
BÖLÜMLER	4
BİRİNCİ BÖLÜM: VARDİYALI ÇALIŞMA	4
1.1. VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ	4
1.2. VARDİYALI ÇALIŞMA NEDENLERİ	5
1.2.1. Ekonomik Nedenler.....	6
1.2.1.1. Üretimin Pazar İhtiyaçlarına Göre Arttırılması Zorunluluğu	6
1.2.1.2. Üretim Artışı ile Birim Maliyetin Düşürülmesi	7
1.2.1.3. Bazı Üretim Araçlarının Teknik Bakımdan Kesintisiz Çalışma Zorunluluğu.....	8
1.2.1.4. Bazı İş Kollarının Kesintisiz Çalışma Zorunluluğu.....	8
1.2.1.5. Mevcut Kapasiteden Daha Fazla Yararlanabilme Düşüncesi	8
1.2.1.6. İş Süreleri Kısaltılması Sonucu Gece Çalışma Zorunluluğu...8	
1.2.2. Sosyal Nedenler	8
1.2.3. Sosyo-Politik Nedenler	9
1.3. VARDİYALI ÇALIŞMA ÇEŞİTLERİ	9
1.3.1. Sabit Vardiya Sistemi	9
1.3.2. Dönüşümlü Vardiya Sistemi.....	9
1.4. TÜRK İŞ HUKUKU'NDA VARDİYALI ÇALIŞMA İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER.....	10
1.5. VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNE İLİŞKİN KURAL VE SINIRLAR.....	14
1.6. VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ETKİLERİ	16
1.6.1. Birey Üzerine Etkileri	16
1.6.2. Örgüt Üzerine Etkileri.....	18

İKİNCİ BÖLÜM: MOTİVASYON	21
2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	21
2.1.1. Motivasyon	21
2.1.2. Motivasyon Süreçleri.....	22
2.1.2.1. Gerekseim	22
2.1.2.2. Uyarılma.....	22
2.1.2.3. Davranış.....	23
2.1.2.4. Doyum	23
2.1.3. Motivasyon Sürecine İlişkin Araçlar (Motivasyonu Etkileyen Faktörler)	23
2.1.3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları	24
2.1.3.1.1. Ücret Politikası	24
2.1.3.1.2. Ekonomik Ödüller	25
2.1.3.1.3. Kara Katılma	25
2.1.3.1.4. Primli Ücret (Teşvik Primi)	25
2.1.3.1.5. Sosyal Haklar Verilmesi	25
2.1.3.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları	26
2.1.3.2.1. Yetki ve Sorumluluk Devri	26
2.1.3.2.2. Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları	26
2.1.3.2.3. Rekabet	27
2.1.3.2.4. Bağımsız Çalışma imkanı	27
2.1.3.2.5. Psikolojik Güvence	27
2.1.3.2.6. Sosyal Katılım	28
2.1.3.2.7. Çevreye Uyum ve Danışmanlık Hizmeti	28
2.1.3.2.8. Sosyal Faaliyetler	28
2.1.3.2.9. İşin Önemli Olduğunu Hissettirmek.....	28
2.1.3.3. Yönetmel ve Örgütsel Motivasyon Araçları.....	29
2.1.3.3.1. Amaç Birliğı	29
2.1.3.3.2. İş Zenginleştirme	29
2.1.3.3.3. İş Genişletme	29
2.1.3.3.4. İletişim	30
2.1.3.3.5. Kararlara Katılma.....	30
2.1.3.3.6. Takdir Edilme	30
2.1.3.3.7. Kalite Kontrol Çemberleri	30
2.1.3.3.8. Fiziksel Çalışma Koşulları.....	31
2.1.4. Motivasyon Teorileri.....	31

2.1.4.1. Kapsam Teorileri(içsel Faktörler)	32
2.1.4.1.1. Maslow'un Gereksinimler Hiyerarşisi Kuramı	33
2.1.4.1.1.1. Fizyolojik ihtiyaçlar	33
2.1.4.1.1.2. Güvenlik ihtiyaçları	33
2.1.4.1.1.3. Toplumsal ihtiyaçlar.....	34
2.1.4.1.1.4. Saygınlık ihtiyacı	34
2.1.4.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme	34
2.1.4.1.2. Herzberg' in Hijyen-Motivasyon Teorisi (Çift Faktör Teorisi) 35.....	35
2.1.4.1.3. Alderfer' in Vig (Erg) Kuramı	36
2.1.4.1.4. Başarı İhtiyacı Teorisi	36
2.1.4.2. Süreç Teorileri (Dışsal Faktörler)	37
2.1.4.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi	37
2.1.4.2.2. Lawler - Porter Modeli	37
2.1.4.2.3. Eşitlik Teorisi	38
2.1.4.2.4. Amaç Teorisi	38
2.1.4.2.5. Davranış Şartlandırma Teorisi.....	38
2.1.4.2.6. Bilişsel Değerlendirme Teorisi	39
Vardiyalı Çalışmayla Motivasyonun İlişkilendirilmesi.....	39
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: ÖZEL GÜVENLİK PERSONELİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA	43
3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	43
3.2. PROBLEM	43
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ	43
3.4. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	44
3.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ	44
3.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI	44
3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİĞİ.....	45
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	45
SONUÇ VE ÖNERİLER	65
KAYNAKÇA	68
EKLER	72
ÖZGEÇMİŞ	74

KISALTMALAR LİSTESİ

UÇÖ : ULUSLAR ARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ

ILO : İNTERNATİONAL LABOR ORGANİZATİON

ABD : AMERİKA BİRLEŞİK DEVLETİ

AB : AVRUPA BİRLİĞİ



TABLULAR LİSTESİ

SAYFA

Tablo 1 : Motivasyon Teorileri.....	32
Tablo 2: Vardiyalı Çalışmanın Etkileri ve Motivasyonu Etkileyen Faktörleri	42
Tablo-3: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları	45
Tablo-4: Katılımcıların Yaş Dağılımı	46
Tablo-5: Katılımcıların Medeni Duruma Gore Dağılım	47
Tablo-6: Katılımcıların Eğitim Duruma Gore Dağılım.....	48
Tablo-7: Katılımcıların Doğum Yerine Göre Dağılım	49
Tablo-8: Katılımcıların Özel Güvenlik Görevinde Çalışma Suresi Duruma Gore	50
Tablo-9: Katılımcıların Aylık Ücret Duruma Gore Dağılım	50
Tablo-10: Katılımcıların Görev Unvan Duruma Gore Dağılım.....	51
Tablo-11: Vardiyalı Çalışma Düzeni Çalışma İsteğini Arttırıyor	52
Tablo-12: Vardiyalı Çalışma Düzeni İşe Duyduğum İlgini Arttırıyor.....	53
Tablo-13: Vardiyalı Çalışma Düzeni Başarma İsteğini Arttırıyor	53
Tablo-14: Vardiyalı Çalışma Düzeninde Çalışmayı Arzu Etmekteyim.....	54
Tablo-15: Vardiyalı Çalışma Düzeni Sayesinde Daha Yüksek Ücret Alabilirim	54
Tablo-16: Vardiyalı Çalışma Sistemi İşyerimizde Sorunsuz Uygulanıyor	55
Tablo-17: Vardiyalı Çalışmanın Fiziksel Sağlığım Üzerinde Olumsuz Etkisi Vardır	55
Tablo-18: Vardiyalı Çalışma Yüzünden Düzenli Uyuyamıyorum.....	56
Tablo-19: Vardiyalı Çalışmanın Ruh Sağlığım Üzerinde Olumsuz Etkisi Vardır.....	56
Tablo-20: Vardiyalı Çalışmak Aile İlişkilerimizi Olumsuz Etkiliyor	57
Tablo-21: Vardiyalı Çalıştığım İçin Düzenli Bir Hayatım Yok	57
Tablo-22: Vardiyalı Çalışmak Sosyal Hayatımı Olumsuz Etkilemektedir.	58
Tablo-23: Cinsiyet-Cevap İlişkisi	58
Tablo-24: Katılımcıların Medeni Durum-Cevap İlişkisi	60
Tablo-25: Katılımcıların Aylık Gelir-Cevap İlişkisi	61
Tablo-26: Katılımcıların Unvan-Cevap İlişkisi	63

GRAFİKLER LİSTESİ

SAYFA

Grafik-1: Cinsiyete Göre Dağılım.....	46
Grafik-2: Yaşa Göre Dağılım	47
Grafik-3: Medeni Duruma Göre Dağılım	47
Grafik-4: Eğitim Duruma Göre Dağılım.....	48
Grafik-5: Doğum Yerine Göre Dağılım	49
Grafik-6: Katılımcıların Özel Güvenlik Görevinde Çalışma Süresi Duruma Göre Dağılım	50
Grafik 7: Aylık Ücret Duruma Göre Dağılım	51
Grafik 8: Katılımcıların Görev Ünvanı Dağılımı.....	51

EKLER

EK-A: ANKETLER



ÖNSÖZ

Vardiyalı çalışma sisteminin çalışan motivasyonuna etkisinin incelediği bu çalışmada özel güvenlik üzerine bir de anket uygulanmıştır. Vardiyalı çalışma sisteminde çalışanların motivasyonu olumsuz etkilenebilmektedir. İşverenler bazen ekonomik nedenlerle bazen sosyal nedenlerle bazen de sosyo-politik nedenlerde vardiyalı çalışma sistemini uygulayabilmektedirler.

Vardiyalı çalışma işçilerin sağlık sorunlarını da olumsuz etkileyebilmektedir. Kanun koyucular yeniliklere ve değişen şartlara uyum sağlayacak mevzuatlar çıkarmalı ve yapılan düzenlemeleri de sıkı takip etmelidir.

Tez çalışmam da özel güvenlik sisteminin vardiyalı çalışma sistemine bakış açısını incelenmeye çalışılmıştır. Özel güvenlik personellerinin vardiyalı çalışmaktan memnuniyetlerinin artması umulmaktadır. Ülkemizde her geçen gün önemi artan özel güvenlik çalışanlarının vardiyalı çalışmaktan kaynaklı motivasyon eksikliğini incelemek önem arz etmektedir.

Yaptığım tez çalışmamda her anımda yanımda olan eşime ve bilgilerimi esirgemeyen Sayın Yrd. Doç. Dr. Nevzat UYAROĞLU hocama teşekkürlerimi sunarım.

Murat KOÇ
İSTANBUL, 2017

GİRİŞ

Değişen rekabet ortamında işletmelerin ayakta kalmasında ve mevcut işletmelerinde rakiplerinin bir adım önüne geçmelerinde en önemli etkenlerden birisi de çalışanların işlerine ne kadar motive olabildiklerinden geçmektedir. İnsan kaynakları ve mevcut iş gücünün işlerine ne kadar motive oldukları son yıllarda daha da dikkat çekmekte ve önem arz etmektedir.

Her türlü imkana sahip olan ve aynı şartlardaki diğer işletmelerden öne çıkmak isteyen işletmeler şüphesiz ki çalışanlarıyla fark yaratacaklardır. Çalışanların verimliliğini, performansını, başarısını artırmadaki en önemli faktörlerden biride işte motivasyonlarını sağlamaktır.

Motivasyonu sağlamakta ve ya artırma da kullanılacak birçok faktör vardır. Bunlardan biriside çalışma sistemleri, çalışma saatleridir. İşletmeler ekonomik sebepler, sosyal sebepler ve ya sosyo-politik sebeplerle vardiyalı çalışma sistemleri uygulamaktadır. Fakat insanoğlunun biyolojik, fiziksel, ruhsal, sosyal, psikolojik yapısı vardiyalı çalışma sistemine ayak uyduramamakta ve vardiyalı çalışma sistemi bir takım olumsuzlukları da beraberinde getirebilmektedir. Çalışanın sahip olacağı sorunlar işine motive olmasını, verimliliğini, performansını ve dolayısıyla da çalıştığı işletmesinde performansını etkileyecektir. Bu kapsam da motivasyonun belki de en gerekli olduğunu düşündüğüm sektörlerin biri olan güvenlik sektöründe yüz yüze görüşme yöntemiyle vardiyalı çalışma sisteminin motivasyon üzerindeki etkisini analiz etmeye yönelik bir anket uygulaması yapılmıştır.

Güvenlik olgusu elbette her dönem de önemli ve etkili olmuştur. Fakat son dönemlerde daha da önemli ve gündem de olan bir konudur. Şüphesiz ki güvenliğin sağlanmasın da sayıları her geçen gün artan özel güvenlik çalışanlarının da payı büyüktür. Özel güvenlik personellerinin motive olması elbette birçok faktörün etkisindedir. Bunlardan vardiyalı çalışmanın özel güvenlik çalışanlarının motivasyonuna etkisi incelenmiştir.

Bu çalışma ile vardiyalı çalışma sisteminde karşılaşılan sorunların iş görenlerin motivasyonlarına, dolayısıyla verimliliklerine etkisinin ortaya konulacağı düşünülmektedir. Bu bağlam da vardiyalı çalışmanın uyku düzeni ve soysal hayatta ortaya çıkaracağı değişime bağlı olarak motivasyonu etkileyebileceği hipotezi kurulabilir.

TEZİN AMACI

Vardiyalı çalışma sisteminde karşılaşılan sorunların, Çalışan motivasyonuna etkisini inceleyip çözüm önerilerinde bulunmaktır.

TEZİN ÖNEMİ

Vardiyalı çalışma sistemi son yıllarda yaşanan ekonomik gelişmeler ve yaşam tarzlarındaki değişim nedeniyle bazı sektörler için zorunlu hale gelirken bazı sektörlerde de tercihen kullanılmaktadır. Vardiyalı çalışma sisteminin amacına ulaşmasındaki en önemli faktörlerden biri de çalışanın işine ne kadar motive olabildiğidir. Bu kapsamda çalışmamızda personelin motivasyonunu etkileyen birçok değişkenden vardiyalı çalışma sisteminin etkisine değinilmiştir.

TEZİN YÖNTEMİ

Yaptığım çalışma da Türkiye'deki tüm vardiyalı çalışanlara ulaşmanın imkan, zaman ve mali sorunlar nedeniyle mümkün olmamasından dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırmada yöntem olarak; nitel araştırma yöntemi kullanılmış yani içerik araştırması, literatür taraması, görüşme ve gözlem yöntemleri izlenerek araştırma yapılmış, öncesinde ve başlangıcında güvenlik ve özel güvenlik ile ilgili doküman ve mevzuat içerik araştırma yöntemiyle incelenmiştir. Ayrıca uygulama aşamasında ölçme aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde özel güvenlik personelleri ile ilgili kişisel bilgiler ile ilgili değişkenler, ikinci bölümde ise sunulan hizmetin kalitesinden ve hizmet alanların memnuniyetine ilişkin ifadeler kullanılmıştır.

TEZİN HİPOTEZİ

Bu çalışmayla vardiyalı çalışma sistemindeki çalışanların işlerindeki motivasyonunu ve bunu tetikleyen sebeplerden vardiyalı çalışma sisteminin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Vardiyalı çalışmanın birey üzerine olan etkilerinden dolayı çalışanın motivasyonunu etkilediği öngörülmektedir. Vardiyalı çalışma sisteminin özellikle uyku düzeni ve sosyal hayatta ortaya çıkaracağı değişime bağlı olarak motivasyonu etkileyebileceği hipotezi kurulabilir.

TEZİN SINIRLILIKLARI

Güvenlik güçlerini konu almamdaki amaç, Son yıllarda artan terör olayları güvenlik güçlerinin işlerine ne kadar motive olduğunu ön plana çıkarmıştır.

Araştırmanın evrenini vardiyalı çalışan tüm özel güvenlik görevlileri oluşturmaktadır. Türkiye'deki tüm özel güvenlik hizmetleri çalışanlarına ulaşabilmenin mümkün olmaması nedeniyle, araştırmamız İstanbul ilinin Ataşehir ilçesinde görev yapmakta olan özel güvenlik personeli, özel güvenlik şefleri ve müdürleri ile sınırlıdır.



BİRİNCİ BÖLÜM

VARDİYALİ ÇALIŞMA DÜZENİ

1.1. VARDİYALİ ÇALIŞMA DÜZENİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Vardiyalı çalışma; "Gün içerisinde farklı gruplar halinde çalışılmasıdır" şeklinde tanımlanmıştır. Bu çalışmalar vardiyalı olarak 24 saat içinde olmaktadır.¹

Vardiyalı sistemin tarihinin, Romalılara dayandığı görülmektedir. Sanayi devriminden sonra, uygulama alanı bulmuştur. Teknolojik ilerleme; üretimi çoğaltacak ve sağlıklı bir üretim sağlayacak sistemler geliştirmiştir. Yeni sistemlerin geliştirilmesi doğal maddelerin ve birey gücünün sistemli kullanılması sebebiyle, farklı metot arayışını beraberinde getirmiştir.

"Sanayi devriminden bu yana önemini hiç yitirmeyen çalışma süreleri giderek kısalmış, üretimde sürekliliğin sağlanması için günün farklı saatlerinde çalışma, esnek çalışma, vardiya sistemi gibi uygulamalar başlamış ve çalışma saatlerinin kısalması konusundaki ilk adım, 1833 yılında İngiltere'de fabrika çalışanlarının çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik Factory Act yasasının kabul edilmesiyle atılmıştır."²

Bu gelişmelerle vardiyalı çalışma hayatımıza girmiş ve görülme sıklığı da her geçen gün artmıştır. Uluslararası alanda kanunların uygulanmasında 1990'lı yıllarda birçok farklılık oluşmuştur. 90'lı zaman diliminin başlarında 'Uluslararası Çalışma Örgütü (UÇÖ) (International Labor Organization) (ILO) tarafından çalışanların, çalışma standartları 92'li yıllarda vardiya saatleri ve programlarıyla ilgili 'Avrupa Çalışma Saatleri Standartları' belirlenmiştir. Ülkemizde vardiyalı çalışanların sayısı tam olarak bilinmemektedir.

"Doğal kaynakların ve insan gücünün daha iyi kullanılması yolunda yeni sistemlerin keşfine ihtiyaç duyulması, vardiyalı çalışma sisteminin çalışma hayatındaki konumunu her geçen gün artırmaktadır."³

¹Mehmet Zülfi Camkur, İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, 2007, Cilt.20 Sayı:6, Mayıs / Ağustos, s.90.

²Özlem Peşken Arı, Vardiyalı Çalışma Düzeninin İş Göreninin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmecilik ve Otelcilik Anabilim dalı, Afyonkarahisar 2013,s.3(**Yüksek Lisans Tezi**).

³Arı , a.g.e. s.3.

“Türkiye’de 1984 yılında haftalık çalışma saati 48 saat, günümüzde ise 45 saattir.”⁴ Bu düzenlemeler Türkiye’nin uluslararası çalışma örgütüyle uyum sağladığını göstermektedir.

Günümüzde Avrupa’da yaklaşık olarak her 5 kişiden biri vardiyalı işlerde çalışmaktayken, Türkiye’de vardiyalı çalışan sayısı ile ilgili kesin bir sayı belirtilmemekle birlikte; çalışanların çoğunluğunun vardiyalı çalıştığı tahmin edilmektedir.⁵

İlgili tüzüklerin kabul tarihleri dikkate alındığında, vardiyalı (postalar halinde çalışma usulü sistemimizde uzun bir süreden bu yana mevcut olduğu anlaşılmaktadır. Yasanın ilgili hükümleri incelendiğinde, vardiyanın (postanın) gece vardiyası ve gündüz vardiyası biçiminde ayrıldığı anlaşılabacaktır.18 yaşını doldurmamış gençler ve çocuklar gece çalıştırılmaz. 18 yaşını doldurmuş kadınlarsa belli koşullarda çalıştırılabilir. Mevzuatımız gece çalışmasına ilişkin esaslar vazederken öncelikle hedeflediği işyerleri, faaliyetin niteliğine göre günün tamamında veya geceyi de kapsayacak şekilde önemli bir kısmında sürdürmek zorunda kalındığı; bunun için de postalar halinde çalışma düzeninin uygulamasının zaruri olduğu işyerleridir. Zira bu işyerlerinde günlük çalışmanın gündüz ve gece olarak ayrışması kaçınılmaz bir durumdur.⁶

1.2. VARDİYALI ÇALIŞMA NEDENLERİ

Zamanımızda, tüm gün çalıştıran iş yerleri vardır. Bu iş yerlerinde çalışan kişiler, gün içinde vardiyalı olarak farklı zaman dilimlerinde iş alırlar. Bu periyotların her birine vardiya ve bu işlere vardiyalı işler denir.

Otomasyona karşıt oluşturulan vardiyalı çalışma sistemi son dönemlerde oldukça gelişerek yaygınlaşmıştır. Bu çalışma sistemi çoğu gelişmiş ülkelerde birey, toplum veya teknolojik zorunluluk bulunmaması rağmen uygulanmaktadır.

Lakin bazı mesleklerde veya bazı durumlarda vardiyalı çalışmaya başvurmak kaçınılmaz bir durumdur. Bazı durumlarda ise; sosyo-politik etmenlerden kaynaklı vardiyalı çalışma uygulanmaktadır.

⁴Arı , a.g.e. s.3.

⁵Fulya Ak, Vardiyalı Çalışmanın Hemşirelerin Fiziksel Sağlığı Üzerine Etkileri, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,2007, s.2.(**Yüksek Lisans Tezi**)

⁶Soner Tanış, Vardiyalı Çalışma Sistemindeki Şikayetlerin İş Gören Motivasyonuna Etkisi: Gaziantep İli Halıcılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Gaziantep, 2010,s,33.(**Yüksek Lisans Tezi**).

Vardiyalı çalışma sisteminin yapılmasının amacı sebepler doğrultusundadır. Bunlar sosyal, ekonomik ve sosyo-politik sebepler olarak sınıflandırılmıştır.⁷

1.2.1. Ekonomik Nedenler

Artan talebe göre hizmet veya ürünün artması amacıyla posta durumunda çalışmaya geçilmektedir. Üretimin artması, her ürün için harcanan miktarı en alt seviyeye çekmektedir. Cam, kağıt, kimya alanları gibi üretim piyasasında devamlılık gerektiren sektörlerde vardiyalı çalışma bir tercih değil ekonomi açıdan bir zorunluluktur. Vardiyalı çalışmanın tercih edilmesindeki bir diğer sebep; Üretim yapılan firmanın olan durumundan daha iyi bir kar sağlamak, üretimi olmayan güçlerinde üretim alanında olmasını sağlamayı hedeflemesidir. Vardiyalı çalışma sisteminin tercih edilmesindeki sebeplerin bazılarını aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

1.2.1.1. Üretimin Pazar İhtiyaçlarına Göre Arttırılması Zorunluluğu

Sıradan bir mal veya hizmete ait bir talebin artması düzeyli bir seviyeye ulaştığında, ürünüveya hizmeti üreten bir işletmenin yöneticileri üretimi çoğaltmak isterler. Bu sebeple işçilerin çalışma sürelerinin uzatılması gündeme gelebilir.

Üretime konulan ürünün piyasada değerinin ve talebinin belirli dönemlerde artması, ürünün zaman zaman arttırılması yoluna başvurulmasını sağlar.

Fakat bu talep uzun süreli olursa işte o zaman vardiyalı çalışma sistemine geçmek zorunluluk haline gelecektir. Posta eklemeleri ile sağlanan üretim artışı sadece yeni postalarla gerçekleştirilen üretim miktarıyla sınırlı kalmayıp, ilk postadaki kullanım düzeyini geliştirerek toplam üretim artışına yol açmaktadır.

Basit bir örnek ile bunu şu şekilde açıklanır:

Varsayalım ki bir kişi, belli bir tasarıma uygun olarak bir makinenin başında çalışmaktadır. Bu kişinin yanına katılabilecek ve ona yardımcı olacak bir işçi, onun verimini kayda değer ölçüde artırabilir. Ama diyelim ki bir üçüncüsünün eklenmesi yararsız; hatta belki de zararlı olabilecektir. Bu durumda, sermaye kullanımında verim sağlamak için, daha emek-yoğun yeni bir makine satın almanın dışında bir tek seçenek vardır: Aynı tasarımla, aynı makinede iki işçiden oluşan bir grubu ikinci bir vardiya halinde çalıştırmak; olabilirse bir gece vardiyasında üçüncü bir grupla aynı makineyi çalıştırmayı devam ettirmek. Böyle bir seçenikle, sermayenin

⁷ Selim Yüksel, Vardiyalı Çalışma Sistemi ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2006, s.9.(**Yüksek Lisans Tezi**); Nükhet saraçel, **Gece Çalışması ve Türk İş Hukukunda Gece Çalışmasının Düzenlenme Esasları**, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir,1987, S.3-6; Mesut Odabaşı ve Haluk Eke, **Kapasite Kullanımı Açısından Vardiya Düzeni**, MPM Yayınları, Ankara,1981,s.81.

verimliliğinin, ya da daha doğru bir deyişle, sermaye kullanımında etkinliğin artacağı açıktır.

Başka bir alternatif ise, fabrikanın kapasitesini artırmaktır. Bu şekilde üretim artırma yoluna gidilirse büyüklüğün sağladığı bir takım avantajlardan yararlanılabilir. Fakat ileride üretim hacmini daraltmak gerektiğinde katlanılması gereken masrafların yüksek oluşu ve yeni makinelerde çalışacak iş gücünün eğitimi bu alternatifin dezavantajları olarak karşımıza çıkacaktır.⁸ Bu sebeple vardiyalar halin de çalışma sistemine geçmek üretimi arttırarak bu sorunları ortadan kaldıracaktır. Bu bakımdan normalde bir veya iki posta halinde çalışan işletmelerin sadece ürettikleri mallara talebin fazla olduğu zamanlarda sınırlı kalmak üzere üç posta halinde çalıştıkları görülür.

1.2.1.2. Üretim Artışı ile Birim Maliyetin Düşürülmesi

Vardiyalı çalışma sistemi, işletme veya firmaya faydası ise malın üretimin sayısının arttırarak maliyeti azaltmasıdır.

Özellikle toplam maliyetler içinde sabit maliyetler ağırlıklı kalem durumunda ise vardiyalar halinde çalışma bu maliyetleri azaltmakta önemli rol oynar.⁹ Yalnız, burada sözü edilen sabit maliyetler, birim başına sabit maliyetlerdir. Gerçekten söz konusu maliyet türü genel olarak göz önüne alınırsa, üretimin miktarının azalıp çoğalması ile bunların toplamında bir değişme olmaz. Ancak mesele birim maliyet bakımından incelenirse, üretim arttıkça birim başına düşen sabit maliyetlerde bir azalma olur.¹⁰ Bununla beraber, vardiyalı çalışmanın sabit maliyetler olarak amortisman maliyetlerinde bir azalma meydana getirdiği kolayca söylenemez. Çünkü iki veya üç posta ile çalışan bir işletmede hiç durmadan kullanılan bir makine, bir ekiple çalışma durumuna göre iki veya üç defa daha çok yıpranabilmektedir.¹¹

İşletmenin birim maliyetlerini düşürmek amacıyla vardiyalı çalışmaya gittiklerini, daha önce sözünü ettiğimiz iki araştırma da göstermektedir. İngiltere'de yapılan araştırma sonuçlarına göre 150 işletmenin üçte biri vardiyalı çalışma sistemini tercih etmelerindeki asıl sebebin maliyet bedellerinde tasarruf sağlamak olduğunu belirtmişlerdir.

⁸İlhan Cemalcılar, *İşletmecilik Bilgisi*, Eskişehir, İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1987,s.189.

⁹ Mehmet Oluç, *İşletme Organizasyonu ve Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,1987,s.68.

¹⁰Oluç, a.g.e, S.69.

¹¹Suat Keskinoglu, *Endüstri İşletme Ekonomisi Bilgisi*, İstanbul İşletme İktisat Enstitüsü Yayınları, İstanbul,1967,s.169.

1.2.1.3. Bazı Üretim Araçlarının Teknik Bakımdan Kesintisiz Çalışma Zorunluluğu

Bazı işletmeler kullandıkları teknik araçlar ya da yüksek maliyetli araç gereç malzeme cihazlardan olayı 24 saat çalıştırılması gerekmektedir bu sebeptendir ki bu işletmelerde vardiyalı çalışma bir zorunluluktur.

Üretim zamanına belirli periyotlarla mola verilmesi, ara verilmesine neden olarak, üretim kısmında bakıma sebep olur, buda firmalarda ve işletmelerde maliyetin artmasına sebep olur.

Bazı endüstrilerde sürekli üretim söz konusudur. Başta da bahsettiğimiz gibi kimya, kağıt, cam demir çelik, çimento üretimleri sürekli olması ekonomik nedenler bakımından zorunludur. Bu sebeplerle vardiyalı çalışma bu sektörlerde zorunluluk arz etmektedir.

1.2.1.4. Bazı İş Kollarının Kesintisiz Çalışma Zorunluluğu

Birçok enerji istihdamı sağlayan şirket ve işletmelerde, üç vardiya şeklinde görev alan santrallerde vardiyanın üçe bölünmesi devamlılık açısından zorunludur.

Bunun sebebi elektrik santrallerinde üretimin azalmasına, kesintiye uğramasına sebep olarak işletme açısından negatif yönde bir üretim etkilemekle kalmayarak enerji sağladığı bölgeyi de etkileme ihtimali ortaya çıkacaktır.

1.2.1.5. Mevcut Kapasiteden Daha Fazla Yararlanabilme Düşüncesi

İşletmenin mallarına talep arttığında mevcut kapasitesini kullanarak üretim artışına gidecektir. İşte bu üretim artışını sağlayabilmek için öncelikle kurulu kapasitesini zorlayacaktır. Bu da ancak işletmede kullanılmayan kapasitenin olması halinde mümkündür. Kullanılmayan ancak kurulu kapasitenin gün boyu kullanılmasıyla vardiyalı çalışma ortaya çıkmış olacaktır.

1.2.1.6. İş Süreleri Kısaltılması Sonucu Gece Çalışma Zorunluluğu

Sanayileşmenin ilk yıllarında çalışma vakitlerinin 14-19 saati bulunduğu görülmüştür, uzun çalışma sürelerine bağlı olarak, çalışanların ölüm sayısında artış olmuştur.¹² Çalışma sürelerinin kısaltılarak 7,5 saate düşmesi 24 saatten yararlanmak isteyen birçok sektörü vardiyalı çalışmaya mahkum etmektedir.

1.2.2. Sosyal Nedenler

- Toplumun bir kısım sosyal ihtiyaçlar için, işletmelerin gece vaktinde çalışması zorunludur bunlar fırınlar, günlük gazete çıkaran matbaalar, tiyatro ve sinema gibi görsel sanatların olduğu alanlardır.

¹² Cahit Talas, *Sosyal Politikaya Giriş ve Tarihsel Gelişim*, Ankara Sevinç Matbaası, Ankara, 1967,s.18.

- Bu tür sosyal ihtiyaçların, süresiz ve kesintisiz giderilme sebebiyle, birçok kamu hizmetinde olan emniyet, itfaiye, sağlık benzeri kamu hizmetlerinin de vardiyalı çalışması gereklidir.

1.2.3. Sosyo-Politik Nedenler

Gece vakti iş gücünün artmasına neden olan sebeplerden biride sosyo-politik nedenlerdir. Bu duruma örnek verecek olursak, vardiyalı iş gücünün, istihdamı yükseltme düşüncesi sebep olabilir. Büyüme ve kalkınma içinde olan ülkelerin, işsizliği ortadan kaldırmak ve gelişmeyi sağlayabilmek için postalar halinde çalıştıkları görülür.

1.3. VARDİYALI ÇALIŞMA ÇEŞİTLERİ

Vardiyalı bir çalışma alanının oluşturulması için çalışma ekiplerinin fazla olmasına ihtiyaç vardır. Bu çalışma gruplarının hepsi, vardiya sistemi olarak adlandırılan sisteme göre çalışma saati bittiğinde işletmede olan diğer gruba işi bırakırlar. İkinci grupta şirkete gelen üçüncü gruba işi devreder. Vardiyalı çalışma saatleri, birçok kişiyle aynı işi belirli saat periyotlarıyla yaparak devretmektir. Bu durum işletmenin uzun süre ve vadeli bir dönüşüm sağlar. Çalışan grupların sayılarının fazla olması sabit vardiya çalışma gücünden veya dönüşümlü vardiya sisteminden bahsedilebilir.

1.3.1. Sabit Vardiya Sistemi

Bu sistemdeki çalışanların, çalışma sistemlerini sıralayacak olursak eğer durum şu şekildedir: Gündüz sürekli olarak, öğleden sonra olan ve gece boyunca çalışan gruplar olarak sınıflandırılmaktadır. Acil bir durum olmadıkça çalışma saatlerinin dışına çıkamazlar. Fakat iş hukukunda çalışanların gece vardiyalarına kalmaları ve bu durumun sürekli olmasında çalışanlarda fizyolojik ve psikolojik açıdan kötü hissetmesi sebebiyle, bu vardiya durumunun ülkemizde pek yeri olmamaktadır. Vardiya sisteminde çalışan işçilerin, bu çalışma saatlerine dayanma gücü bireyden bireye farklılık yaratmaktadır.

1.3.2. Dönüşümlü Vardiya Sistemi

Dönüşümlü vardiya sisteminde, çalışan gruplar çalışma saatlerinde vardiyalı ve değişimli olarak gece, gündüz ve öğleden sonra olmak üzere üç vardiyaya bölünmüş ve programlanmıştır. İş kanununa göre işçiler sürekli sabit gece vardiyasında çalıştıklarında bir hafta gecenin ardına bir hafta gündüze veya iki haftanın ardına iki hafta gündüze devam ettirilmelidir. Bu sistem, günümüzde kabul

gören bir sistemdir. Gece vardiyasında çalışma süresi, 7,5 saati geçemez. İş kanunumuza göre gece; 20:00 ile 06:00 arasını kapsamaktadır.

1.4. TÜRK İŞHUKUKU'NDAVARDİYALI ÇALIŞMA İLE İLGİLİ DÜZENLEMELER

Üç vardiya şeklinde gündüz, öğleden sonra ve gece olarak çalışan kişilerde yapılan gözlemlerde kişilerin psikolojik ve sosyal sorunları artmıştır.

Vardiyalı çalışma saatlerinden genellikle gece çalışan işçilerle beraber ailelerinin de durumdan rahatsız olduğu görülmektedir.

Bireylerin sosyal ve aile ilişkilerinde sorunların oluştuğu bu durumla beraber dengesiz beslenmenin, uyku düzeninde bozulmanın yarattığı sinir ve agresiflik hali vardiyalı çalışma sisteminin genellikle tercih edilmemesine sebep olmuştur.

Vardiyalı çalışma düzeninde, en fazla iki hafta gündüz vardiyasında çalışan bir işçi, izleyen iki haftada gece vardiyasında çalışacaktır. İş sürelerinde esnekliğin en eski görünüm biçimi olduğu söylenen vardiyalı çalışma sistemine Türk İş Hukukunda da yer verilmiştir.¹³

Vardiyalı çalışma sistemi işyerinin sürekli olarak açık kalmasını sağlamaktır. Vardiyalı çalışma sisteminde genellikle tam gün çalıştırılan işçilerin oluşturduğu gruplar söz konusu ise de kısmi süreli çalıştırma yoluyla vardiya usulünün tatbikine de engel hüküm de bulunmamaktadır. Bu bakımdan, kısmi vardiyalı çalışma yaptırmak ta mümkündür. Günümüzde iki veya üçlü vardiya sistemi esnek vardiya sistemi Part-time sistemler uygulanmaktadır.

4857 numaralı Türk İş Hukuku Kanununun şartları ele alınacak olunursa eğer; vardiyalı çalışma düzeniyle alakalı şartlar şu şekildedir.

Kanunun 63. Maddesi esasınca; Tüm olarak ele alındığında, çalışma saatleri haftalık periyotlarda en fazla 45 saattir. Bu maddeden farklı bir durum esas alınmışsa eğer bu zamanın firmada eşit bölünmesi gerekmektedir bu eşit bölünme çalışılan günleri esas alır. Çalışan kişi ile firmanın bir anlaşma sağlaması durumunda bu durum 24 saatlik zaman diliminde 11 saati geçmeyecek şekilde uygulanabilir. Bu durumla beraber çalışanın iki aylık zaman diliminde çalışma süresi haftalık çalışma süresini geçmez. Denkleştirme zaman dilimi toplu iş alımlarında ve antlaşmalarında 120 güne kadar arttırabilir. Çalışma zamanları ve çalışma koşulları bu maddeler gereğince Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığınca bir yönetmelikle düzenlenmektedir.

¹³ İş Kanunu Madde 69, 73.

Bu maddede haftalık toplam çalışma saatinin ne kadar olacağı bu sürelerde değişiklik yapıp yapılamayacağı yapılırsa nasıl bir yol izleneceği anlatılmıştır ayrıca çalışma sürecinde denkleştirme işinin nasıl gerçekleştirileceğine de değinilmiştir.

Sağlık durumu esasında günde 7 ve 8 saat süreyle çalışması esas alınan işçiler, Çalışma ve Sosyal Bakanlığı tarafından düzenlenen yönetmelikle düzenlenir, hükümleri bulunmaktadır.

4857 sayılı Kanun Madde 67'ye göre; İşe başlama, işi bitirme ve mola vakitleri çalışanlara söylenmelidir.

4857 sayılı Kanun Madde 68' e göre;

Kanunun bu maddesinde çalışma sürelerinin uzunluğuna göre mola süreleri ve bu sürelerin kullanılma şekillerine yer verilmiştir.

- a) Dört saatten az ve dört saatten kısa olan görev ve işler on beş dakika ara dinlenme,
- b) Dört saatten daha çok ve yedi saat ve yedi saati aşkın çalışmalarda 30 dakika mola verilmesi,
- c) Yedi buçuk saati aşan çalışma saatlerinde molanın bir saat olması gereklidir.

Fakat bu mola vakitleri çalışılan yerin durumuna, bölgenin iklimine ve yapılan işin durumuna göre bakıldığında ara verilerek yapılmaktadır.

Mola vakitleri iş yerlerinde çalışanlara birebir ve farklı zaman dilimlerinde uygulanabilir. "Mola vakitleri çalışma vakitleri arasında değildir." İbaresini de bulunmaktadır.

4857 numaralı Kanunun Madde 69'da; İş sürelerinin gece vardiyası olarak adlandırılan zaman dilimi en geç olarak 20:00'da başlamış ve en erken saatin 06:00'ya değin ilerleyen zaman dilimidir. Bu zaman dilimi en çok on bir saat sürmektedir. Bazı üretim yapan firmaların niteliklerine ve gerekliliklerine göre, çalışma saatlerinde oynamalar olabilir. Bu durum çalışma sürecinde saatlerin ayarlanmasına ilişkin gece vardiyasında çalışanların işe başlama sürelerinin geriye alınması ve yaz aylarında yapılan saat düzeninin ayarlanması veya gün döneminin işe başlama ve bitirme vakitlerinin belirlenmesi suretiyle birinci fıkradaki hükmün uygulama şekillerini belirlemek veya bazı gece çalışanlarına belirli bir miktarda yüksek maaş verilmesi maddesini koymak ayrıca çalışanı olan firmalarda ekonomik bir yükü olmayan çalışanların gece çalışmalarını engellemek üzere yönetmelikler oluşturulabilir. İşçilerin gece çalışmalarında belirli kısıtlamalar vardır bu durum yedi buçuk saati aşmamaktır. Bu bir zorunluluktur.

Kanunun bu maddesinde gece kavramı açıklanmış gece çalışmasından bahsedilmiş ve gece çalışanlarına yapılabilecek ek ücret, dinlenme v.s. pozitif ayrımcılıktan bahsedilmiştir. Gece boyunca çalışan personeller en az iki yılda bir sağlık taramasından geçmek zorundadırlar.

Personelin sağlık taramaları şirket ve işveren firma tarafından ödenir. Gece vardiyasında iş tutması sebebiyle sağlığının bozulduğuna dair durumu raporlayan kişinin işvereni duruma engel olarak vardiya değişikliği yapmak zorundadır. Bu durum gece vardiyasından gündüz vardiyasına alınarak değiştirilebilir hükümleride yine bu maddenin içindedir. İşveren firmaların gece vardiyasında çalışan personelin sağlık belgelerinin belirli periyodik aralıklarla yenileyerek, üretim yapılan firmanın bölge müdürlüğüne vermek zorundadır.

Gece ve gündüz çalıştırılan ve periyodik aralıklarla personel postaları olan firmalarda, ilk çalışma haftası gece çalışan personellerin ikinci çalışma haftası ise gündüz çalışmalarının gerektiği nedeniyle postalar sıraya konur. Gece ve gündüz çalışan işçi postaları belirli bir düzene konur. Bu durum nöbetleşme şeklinde sabah ve akşam vardiyası halinde olabilir. Vardiyası değiştirilecek olan işçi mutlaka dinlendirilmelidir. Dinlenmeden gece ve gündüz vardiyasında çalışamaz. Bu dinlenme en az on bir saat olmak zorundadır.

Türk Hukukunda vardiyalı çalışmaya ilişkin diğer bir yasal düzenlemede 07.04.2004 tarihli ve 25426 sayılı "Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliktir". Bu yönetmeliğin ilgili maddeleri aşağıdaki gibidir:

Madde 3; Üretim yapılan firmalarda işveren ve personel vekilleri, çalışanların iş aldıkları ve işi bitirdikleri zaman dilimlerini postalar halinde çalışan personelin isim ve soy ismini, mola saatlerini, haftalık kullandıkları izinleri yıllık izinlerini düzenlemek ve personelin bunları okuyarak bu kurallara ilişkin hareket etmelerini sağlamakla hükümlüdürler.

Madde 4; İşçi Postaları;

a) Özellikleri sebebiyle art arda çalışılan işçiler durmadan sürekli postalar halinde iş aldıkları için, bu işlerde posta sayısı 24 saatlik zaman diliminde en az üç işçi postası düzenleyecek şekilde düzenlenmektedir.

b) Bu fıkranın a maddesi ardında kalan ve işçi postaları ile devam eden görevlerde 24 saatlik süre içinde çalıştırılarak, personel çalışma saatleri, 4857 sayılı İş Kanununun 63 üncü maddesinin üçüncü fıkrasında belirtildiği üzere yönetmelikte bulunan ve çalışma saatlerini yükseltmeyecek durumda düzenlemeye konulur.

c) Sağlık kuralları bakımından günde 7,5 saat ya da daha az çalışması gereken işlerde işçi postaları sayısı, her bir postanın çalışma süresi, 4857 sayılı İş Kanununun 63 üncü maddesinin son fıkrasında öngörülen Yönetmelikte belirtilen günlük çalışma sürelerini aşmayacak şekilde düzenlenir

d) İşçiler için düzenlenen sağlık maddeleri sebebiyle, gün içinde 7,5 saat veya az miktarda çalışma durumunda olan işlerde durum farklıdır.

Çalışan kişi miktarı, her bir grubun çalışma saati, 4857 sayılı İş Kanununun 63 üncü maddesinin son fıkrasında öngörülen Yönetmelikte esas alınan günü birlik çalışan zamanlarını belirtmek amacıyla düzenlenmek zorundadır.

Madde 5; 4857 sayılı İş Kanununun 69'uncu maddesinin birinci fıkrasında daha önce de belirttiğimiz gece saatlerinde reşit olmayan, çocuk ve genç personellerin iş tutmaları sakıncalıdır.

Madde 6; Bir çalışan vardiyasıyla süregelen görev ve işte, iki veya daha çok personel değişim vardiyasının olması hatta çalışma halinde olarak üç posta vardiyasının olması, işletmelerde gün içinde olan çalışma zamanının 7,5 saatten daha az olması halinde, çalışma zamanında azalma sebebiyle, personellerin maaşlarında olan maaştan alt seviyeye çekme ve bu duruma indirim sağlanması söz konusu olamaz.

Madde 7;Postalar halinde çalışan işçilerin olduğu işletmelerde, İş Kanununun 42 ve 43'üncü fıkraları ve 79 numaralı Milli Korunma Suçlarının Affına, Milli Koruma Teşkilat Sermaye ve Fon hesaplarının Tasfiyesine ve Bazı Hükümler İhdasına Dair Kanunun 6'ncı maddesi ile 4857 sayılı İş Kanununun 70'inci fıkrasında esas alınan yönetme hali dışında kalan, personel vardiyalarında 7,5 saatlik zaman diliminden fazla iş almaları sakıncalı ve kanun dışıdır. Çalışma vaktinin yarısı olan çalışma saatinden çoğu gece vaktini esas alan bir vardiyanın işi alması, gece çalışması olarak nitelendirilir.

Madde 8; Gece ve gündüz olarak çalıştırılan, nöbet halinde personel vardiyalarında, bir hafta iş günü içinde gece iş alan gece vardiyası personeli önümüzdeki hafta gündüz çalışmak zorundadır. Gündüz çalışan personel ise gece vardiyasına katılarak vardiya değişiminde postalar düzenlenir. Acil bir durum olmadıkça personellerin vardiyaları değiştirilemez.

Fakat 4857 sayılı İş Kanununun ilgili maddesine göre, gece çalışan personelin sağlık durumunda bir kötüye gidiş olursa bu durumu belgelerse personele, işveren durumun müsadese olması durumunda gündüz vardiyasında iş verebilir. Gece ve Gündüz vardiyasında periyodik olarak iki hafta olarak düzenlemeler yapılabilir.

Madde 9; Vardiya saatlerinin değiştiği zamanlarda personeller en az on bir saat istirahat etmeden yeniden çalışma haline geçemez. Bu madde, vardiyası değişen yani gündüzden geceye, geceden gündüze geçen personellerde uygulanmaktadır.

Madde 10; Vardiya halinde çalışan personellerin, 4857 sayılı İş Kanununun 68'inci hükmünde belirtilen madde esasınca, mola verilmektedir. Personelin çalıştığı işin zorluğuna, işlemedeki aynı vardiyada çalışan personellerin çalışma saatlerinin içinde bütün olarak mola vermelerine ortam yoksa eğer, bu mola durumu personellere belirli bir sayı ve gruplar halinde kullanılır.

Madde 11;Vardiyalar halinde personel çalıştıran firmalarda, personellere haftanın bir iş gününde yirmi dört saatten daha az olmamak üzere ve nöbet halinde hafta izni verme hali zorunludur.

Madde 12;İşveren şirketlerin ve işveren personellerin, vardiyalar halinde personel alıştıarak süregelen işlerde, her vardiyada çalışan personelin isim ve soy ismini belirten personel listelerinin iş başı yapmadan önce asılması gerekmektedir.

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

Yönetmeliğin maddelerinden anlaşılacağı üzerine yönetmelikle, işverenin çalışana karşı sorumlulukları ve kayıt altına alması gereken bilgilerin neler olduğuna, gece vardiyasının ne zamanları kapsadığına, gece vardiyasında kimlerin çalıştırılacağına, gece vardiyasında çalışma sürelerine ve gece çalıştırılanların ne kadar süre izin kullanabilecekleri konuları kurala koyulmuştur.

1.5.VARDİYALI ALIşMA DÜZENİNE İLİşKİN KURAL VE SINIRLAR

Çalışma zamanlarının düzenlenmesine ait belirli hususlara ilişin 04 kasım 2003 tarihli 88/EC Sayılı Avrupa Birliği Parlamentosu ve konseyi yönergesine göre ye devletler aşağıdakileri yapmak zorundadırlar.

a) Gece yarısı çalışan personellerin, stabil çalışma zamanlarında 24 saatlik zaman dilimi arasında 8 saati aşmaması.

b) “İşleri ağır, fiziksel ve zihinsel baskı ve özel tehlike iiren gece işlerinin gece çalışmasını icra etmeleri enasında herhangi bir 24 saatlik süre de, 8 saatte fazla çalışmaması ve belirtilen amaçlar doğrutusunda, ağır fiziksel ve zihinsel baskı veya özel tehlike içeren iş ulusal mevzuat ve/veya edstiri iki tarafı arasındaki toplu

sözleşmeler ve gece çalışmasının belirli etkileri ve tehlikeleri dikkate alınarak tanımlanır.”¹⁴

Türk İş Hukukunda ise postalar halinde çalışma durumuna ait genel maddeler 4857 sayılı İş Kanununda düzenlenir.¹⁵

Bu genel maddeler esasınca, vardiya dilimin özel durum ve esasları postalar halide personel çalıştırılarak devam eden işlerde çalışmalara ilişkin özel usul ve maddeler hakkındaki yönetmelikle ile düzenlenmektedir.

“Bu usul ve esaslar işçinin işi alma ve bırakma zaman dilimine, gece vardiyalarına, hafta sonu tatillerine ve mola dinlenmesine aittir ve bu durum iş kanununu esas alarak, haftalık olarak çalışma saatlerine bölünemeyen çalışma süreleri yönetmeliği, iş güvenliği kanunun maddesine ilişkin çalışma vakitleri yönetmeliği ve kısmen de kadın işçilerin gece postalarında çalıştırılma koşulları hakkında yönetmelik ve çocuk ve genç işçilerin çalıştırılma usul ve esasları hakkındaki yönetmelik hükümleriyle de vardiyalı çalıştırılma usul ve esasları hakkında yönetmelik hükümleriyle de vardiyalı çalışmalara ilişkin bazı düzenlemeler yapılır.”¹⁶

4857 sayılı İş Kanununu esasında iş hayatında gece vardiyası en geç akşam sekizden esas alınarak, en erken saat sabah altıya kadar devam eden zamanda en fazla on bir saat dilimidir.¹⁷

Bu maddelerdeki en geç ve en erken maddeleri gece yarısı başlangıcı ve sona ermesi zaman diliminde farklılık olabileceği maddeleri, sabah saatinin 06:00’ dan erken ve 20:00 dan ileri saat olmayacağını belirtmektedir. Bu saat dilimlerinde herhangi bir değişiklik söz konusu olamaz.

Bu maddede belirtildiği üzere yine gece vardiyası olarak bilinen zaman aralığı en çok on bir saatte sınırlı olmak zorundadır. Fakat aynı maddenin 2. Fıkrasına ait bazı işlerin durumuna ve ihtiyacına göre bölgenin bazı kesimlerinde gece vardiyasının başladığı zaman dilimini daha erkene alınması veya kış vaktinin düzenlenmesi mümkündür. İş Kanunu, sanayiye ait işler reşit olmayan yani 18 yaşını aşmamış çocuk ve genç personelin gece çalıştırılması yasaklanmıştır.¹⁸

¹⁴Arı a.g.e. s.26.

¹⁵Serkan Odaman, *Türk İş Hukukunda Çalışma Süreleri ve Yöntemleri*, Legal Yayıncılık, İstanbul,2013, s.88.

¹⁶Arı a.g.e. s.26.

¹⁷İş Kanunu Madde 69, fıka.1.

¹⁸İş Kanunu Madde 73,Fırka1.

“Çocuk ve genç işçilerle kadın işçilerin gece süresinde ve vardiyalı düzeninde çalıştırılmasına ilişkin düzenlemeler de iş kanununa dayanılarak çıkarılan yönetmelikle düzenlemiştir.”¹⁹

İlgili mahkeme kararları;

Haftalık çalışma saati 45 saati aşmasa da günlük çalışma saati gece vardiyasında 7,5 saati aşarsa işyeri tazminat ödemeye mahkumdur.²⁰ Ayrıca gündüz vardiyasındaki molalar çalışmadan sayılmadığı gibi gece vardiyasındaki dinlenmeler çalışmadan görülmez Bu süreler için ek ödeme istenemez.²¹

Yargıtay'ın başka bir önemli kararı da 12 saat gece çalıştırılan kadın işçinin kendi isteğiyle sözleşmeyi imzalasa da çalışmasının 7,5 saatten fazla olması dolayısıyla kanun ve yönetmeliğin ilgili maddelerine aykırılık durumundan işçinin sözleşmeyi feshedebileceğine hükmetmiştir.²²

1.6.VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİNİN ETKİLERİ

Vardiyalı çalışma sisteminin birey üzerine etkilerini şu şekilde sıralayabiliriz;

1.6.1.Birey Üzerine Etkileri

Sebebi bilinmemekle beraber; bireyin organizmasının devamlılığının bozulması,sosyal durumlar,stres durumu, alkol alımı sigara kullanımı ve bu gibi vücuda zarar veren şeylerin alınması beslenme alışkanlıklarını bozduğu bilinmektedir.

İnsan vücudunda en önemli organ kalp sağlığı, hayat şartlarının farklı olmasındandır.

Kalp sağlığı yaşam tarzının farklılaşmasından etkilenmektedir. Uyku, sağlıklı beslenme ve egzersiz durumu kalp sağlığını etkilemektedir. Gece vardiyalarında gündüz vardiyalarına oranla iş kazası riskini arttıran en önemli etkenin uyanıklığın yitilmesi olduğu çeşitli araştırmalar sonucunda saptanmıştır.²³

Gece çalışması veya vardiya çalışması ile kardiyovasküler ve gastrointestinal sistem hastalıkları ile ilgili sorunların ortaya çıkmasının sebebi olarak, uyku miktarı ve kalite durumu ve düzenli olmayan beslenme durumu insan vücudunun normal durumunu etkiler ve biyolojik durumu bozan durumlar olarak bilinmektedir.

¹⁹ Arı,a.g.e. s.27.

²⁰Odaman a.g.e., s.89.

²¹Odaman a.g.e.,s.86.

²²Odaman a.g.e. s.97.

²³Gülten incir, **Çoklu Vardiya Çalışmasının Ergonomik Tasarımı**, Ankara: MPM Yayınları No: 624, Ankara, 1998,s.61.

Vardiyalı çalışmada gece vardiyalarından önce ve sonra uyku düzeni bozulmaktadır. Günlük uyku ortalamalarının gündüz çalışanların uyku ortalamalarına göre 2-4 saat azaldığı bulunmuştur. Uyku süresinin ve kalitesinin azalması motive olmayı da azaltmaktadır. Yorgunluk ve uykusuzluğun insan vücuduna ilk olumsuz etkisi dikkat ve kavrama güçlükleri ile başlar. Yorgun insan dikkatini uzun süre bir yerde toplayamaz. Motivasyon kaybı artar. Böyle bir durumda olan işçi, kendisini işe veremediği gibi çalıştığı makinenin bozulduğunu da duyamaz. Bu da iş kazasına neden olabilir. Gece işçisinin düzensiz uyku ve yeme alışkanlıklarının sağlığı üzerinde önemli olumsuz etkenlerinden biri de, vücudunun hastalıklara karşı dayanaksız olmasıdır. Bu nedenle gece vardiyasında çalışanlarda soğuk algınlığı, baş ağrısı, sıtma ve kansızlığa sık rastlanmaktadır.

Vardiyalı çalışma ve özellikle kadınlarda gece çalışması doğurganlık azalmasına, adetle ilgili döngüde bozukluğa ve strese neden olmaktadır. Vardiyalı çalışan kadınlarda kendiliğinden düşük, düşük doğum tartılı ve prematüre bebek doğumları daha çok görülmektedir.

Günümüzde iş güvenliğinde kazalara sebep olan durumların çoğu gece vardiyalarında sabaha doğru olmaktadır.

Bunun sebebi ise gece vardiyasında olan işçinin sabaha doğru uykusuzlukla beraber bedeninin yorgun düşmesi sonucunda iş kazasına sebep olmaktadır. Bu sebeple iş kazalarının olmasında gece vardiyasının çok önemli bir faktör olduğu saptanmıştır.

Sirkadian ritmi (bedendeki faaliyetlerin zamanını düzenleyen sistem) çalışanın iş performansını etkiler. Bu durum şöyle tanımlanmaktadır. Sabaha doğru iki ve beş zaman dilimleri arasında bireyin en fazla uykulu olduğu zaman dilimleridir. Bu vücudun temel fonksiyonlarının gece yavaşladığı anlamına gelir.

Gece çalışmasının ailede yarattığı en önemli olumsuz etkilerden birisi, kocanın geleneksel görevi olan evin koruyucusu olma görevini engellemesidir.²⁴

Gerçekten de yapılan araştırmalar, gece çalışanlardan çoğunun karısının, geceleri kocalarının evde olmamasından dolayı korku içinde olduklarını gösterir.

Toplumsal yaşamın hayat bulduğu gündüz saatlerinde çalışanların bu yaşam içinde aktif olarak yer alamamaları, toplumsal yaşamın dinlendiği gece saatlerinde ise çalışanların işte olmaları, kişilerin kendileri dışında sahip oldukları aile yaşantılarını ve toplumsal yaşantılarını da olumsuz yönde etkilemektedir. Vardiyalı çalışanın çalışma dışı yaşamının zamansal akışıyla, toplumsal yaşantının, toplumsal

²⁴ Enver Özkalp, *Gece Vardiyası ve Çalışanlar Üzerine Olan Sosyo-Psikolojik Etkileri*, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Eskişehir.1984,s. 229.

etkinliklerin zaman akışı arasındaki uyumsuzluklar, çalışanı yalnızlığa itmekte, insanlardan uzaklaştırma ve aşılması güç engeller, sorunlar koymaktadır.²⁵

Yine Ülkemizde yapılmış olan bir araştırmaya göre, vardiyalı çalışanların, %98'i normal şekilde vardiyasız çalışan gündüz işçilerine göre daha az akraba ziyaretine katıldığı gözlenir.²⁶ Bu durum çalışanların aile bağlarının ve toplumsal bağlarının kopmasına sebep olur.

1.6.2.Örgüt üzerine etkileri

Bir işletmede gündüz vardiyasına ilave olarak gece vardiyasını da devreye sokmak suretiyle işletmenin üretiminin artırılabilceğini daha önce belirtmiştik. Bu durum makine ve teçhizattan gün boyunca yararlanabilmeye olanak veriyordu. Fakat makinelerin iki veya üç vardiya kullanmak suretiyle yirmi dört saat sürekli olarak çalıştırılması halinde bir sorun ile karşılaşılır.

Şöyle ki, iki ve daha fazla çalışan kişinin olduğu bir firmada sürekli olarak faaliyet halinde ise bu durumda firmada makinelerin verimli ve iş alabilir halde devamlılığını sağlamaları için, sürekli olarak bakım ve onarımın sağlanması, takip edilmesi, temizlenmesi ve onarılması zor ve maliyeti yüksektir ve bu durum çoğu zaman olanak dışıdır. Bu sebeple vardiyalı çalışmanın olduğu birçok firmada makineler sürekli hasar görür ve bozulur, normal kullanım süresine oranla kullanılamaz hale gelir. Bu nedenle gece vardiyasına veya birden fazla vardiya sistemine teknik sebepler dolayısıyla devamlı olarak faaliyette bulunması gereken işletmelerde yer verilmesi önerilmektedir.²⁷

Ülkemizde yapılan araştırmalarda da gece postasında verimliliğin düştüğü sonucu ortaya çıkmıştır. Örneğin Eskişehir de iki fabrikada yapılan bir araştırmada işçilerin % 82 'si gündüz postasında daha verimli olduklarını, bunun da gündüz bedenlen ve zihnen daha dinç olmalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Aynı araştırmaya göre yöneticiler ise gece ve gündüz postalarında verimlilik bakımından fazla bir fark olmadığını, gece postasında az miktarda verimlilik düşüşünün ise işçilerin gündüz yeterince uyumamaları ile yönetici kadronun gece iş başında bulunmamalarından doğan denetim ve kontrol eksikliğinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.²⁸

²⁵Gülten,a.g.e.,s.59.

²⁶Yüksel,a.g.e.,s.33.

²⁷Kessler, a.g.e.,s.206.

²⁸Odabaşı ve Eke,a.g.e.,s. 153.

Vardiyalı çalışmaların işletmeler açısından yarattığı sorunlardan birisi deöğleden sonra ve gece vardiyalarında işyerini denetleme güçlüğüdür.²⁹ Gece vardiyalarında denetim gündüze göre daha fazla önem taşıdığından, işletmeler gece süresinde denetimi sağlamak için çeşitli yollara başvurumaktadırlar.

İşletme dışından veya içinden denetim görevini yürütecek mühendis ve teknisyen istihdam edilmesi veya gündüz görev yapan denetçilere gece ek görev verilmesi bu yollara örnek olarak gösterilir.³⁰ Oysa nitelikli iş gücünün hem sayısal olarak yetersizliği, hem de pazarlık gücünün yüksek olması, işletmelerde vardiyalı çalıştırılacak bu tür işçilerin teminini güçleştirmektedir.³¹ Bu sorunu işletmeler, genellikle hizmet içi eğitim yoluyla çözümlenmektedir. Ancak işletmede böyle bir çalışma yapılmamış olsa bile, zamanla işçilerin tecrübe kazanmaları yoluyla beceri eksikliklerinin kendiliğinden giderilmesi de mümkün olabilmektedir.³²

Vardiyalar halinde çalışmanın devamlı gündüz çalışmasına göre daha farklı koşullarda yapıldığını daha önce belirtmiştik. Bu farklılıkların en önemlilerinden birisi gündüz çalışması için gün ışığının yeterli olması, buna karşın gece vardiyaları süresinde ve suni yollarla iş yerini aydınlatma ve ısıtma gereğinin duyulmasıdır.

Gece çalışma koşullarını gündüzden farklı kılan diğer bir faktör de özelliklekiş mevsiminde gece süresince hava sıcaklığının gündüze kıyasla oldukça düşmesidir. İşte bu şekilde, gece süresinin gerek aydınlatma gerekse ısıtma yönünden gündüz döneminden daha elverişsiz olması karşısında işletmeler gece süresindeki çalışma koşullarını gündüze yakınlaştırmak için bazı ek harcamalar yapmak zorunda kalmaktadırlar. Gece vardiyası süresinde elektrik ve yakıt tüketiminin artması sonucu bunlara ilişkin masraflardaki artış, bir ek harcama olarak karşımıza çıkmaktadır.³³

Ek maliyet Ülkemizde de vardiyalı çalışan işçilere zamlı ücret ödenmesi konusunda işverenlerin kanuni bir zorunluluğu olmamakla beraber, genellikle imzalanan toplu iş sözleşmelerinde vardiyalı çalışmalara zamlı ücret, gece vardiya tazminatı veya gece primi ödeneceğine ilişkin hükümler konmaktadır. Bu tür zamların ise, gece vardiyalarında çalışan işgücünün gündüz çalışan işgücüne oranla işletmeye daha pahalıya mal olmasına neden olduğu bir gerçektir.³⁴

²⁹Odabaşı ve Eke,a.g.e, s.138-139.

³⁰Odabaşı ve Eke,a.g.e, s.145.

³¹Odabaşı ve Eke,a.g.es. 98-99.

³²Odabaşı ve Eke,a.g.e s. 139.

³³ Yüksel, a.g.e. s.39-40.

³⁴ Yüksel, a.g.e. s.39-40.

Çalışanların motivasyonunun azalması, organizasyonlar için verimsizlikleride beraberinde getirmektedir. Gece vardiyası çalışanlarının karşılaştıkları bireysel sorunlar dikkate alınarak iş doyumlarının artırılması ile örgütün genel motivasyonu olumlu yönde etkilenecek ve böylece gece vardiyasının yarattığı örgütsel sorunlar hafifleyecektir. Buna ek olarak işçi devamsızlıklarının artması çoklu vardiya düzeninde gece vardiyasında karşılaşılan bir başka örgütsel sorun olarak ele alınmaktadır.

Birey üzerine etkileri iş motivasyonunu azaltıp örgütün verimliliğini de azaltabilmektedir.



İKİNCİ BÖLÜM

MOTİVASYON

2.1. MOTİVASYON KAVRAMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Motivasyon kavramı, İngilizce ve Fransızca 'motive-motivation sözcüğünden ve Latince 'hareket etme' anlamını taşıyan 'mot' kelime kökünden türetilir.³⁵ "Motivasyon kelimesinin Türk Dil Kurumu tarafından önerilen karşılığı 'isteklendirme, güdülemedir."³⁶

2.1.1. Motivasyon

Motivasyon kavramını açıklayabilmek için insan davranışlarını anlamamız gerekir. İnsanların tutumlarını, ihtiyaçlarını, algılamalarını, öğrenmelerini ve problem çözme süreçlerini bilmemiz zorunludur. Yani, motivasyon kavramında bir eksikliğin, ihtiyacın karşılanmaması ya da hedefin gerçekleştirilmemesi durumu söz konusudur. Tüm bu faktörler motivasyon üzerinde etkilidir. Dalay' a göre motivasyon şu şekilde tanımlanır. "Motivasyon; bir davranışın gündeme gelmesi, oluşması, yönlenmesi ve durması konusu ile ilgilidir. Yönetimsel açıdan motivasyon kavramı, kişilerin örgütsel amaçlarına ulaşması için onların bilinçli olarak etkilenmesi olarak tanımlanabilir."³⁷ O halde, çalışan bireyin motivasyonu dâbir hedefe yönelmiş davranış şeklinde gerçekleşmektedir.

Zamanla aşına olunan motivasyon kavramı, birçok farklı şekilde açıklanmaya çalışılmıştır. Kuşkusuz yazarlar motivasyonu kendi perspektifinde değişik biçimlerde tanımlamaktadırlar. Motivasyon tanım yaklaşımı algılara göre değişmektedir." Motivasyon, bir veya birden fazla insanı, belirli bir amaca doğru devamlı harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır.³⁸

Geçmişten bugüne bu yaşanan çalışma şevkinin kırılması, mutsuzlaşma ve gelecek korkusu gibi kötü etkilerden kurtulmak, korunmak ve iyileştirmek amacıyla güdüleme ile ilgili çeşitli kuramlar ortaya atılmıştır. Bu kuramlar çalışanların nasıl olumlu etkileneceğine dair unsurları tayin etmek ve geliştirmek üzerine çalışır.

³⁵Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, İstanbul ,2003 s.532.

³⁶;http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5406fb9607df60.62545206,03.05.2016.

³⁷ İsmail Dalay, *Yönetim ve Organizasyon*, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı, 2001, s. 368.

³⁸ Eren, a.g.e., s.492

Motivasyon, örgüt ve bireylerin ihtiyaçlarını tahminle sonuçlandıracak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır.³⁹

İşletmeler için çalışanların işine motive olması büyük önem arz etmektedir. İşine motive olmuş çalışan işletmenin hedeflerine ulaşmasında büyük fayda sağlayacaktır. Bir işletmenin en büyük sermayesinin insan kaynakları olduğu unutulmamalıdır.

Bir kısım bireylerin iç gereksinimleri ile bir kısmı ise dış gereksinimleri ile ilgili unsurlarla ilgilenmiştir. Bu nedenle güdülemeyi “Kapsam Teorileri” ve “Süreç Teorileri” olarak ikiye ayırabiliriz. Birincisi hareketin ilk aşamasıyla ilgilenirken, ikincisi hareketin sonucu ile ilgilenir.⁴⁰

2.1.2.Motivasyon süreçleri

Motive insanları gereksinimlerini sağlaması için harekete geçirme olarak belirtilse de motivasyon hareketin kendisidir. Yani motivasyon, isteklenmenin tesiriyle hareket etme olup, bu süreç dört evreden oluşmaktadır. Motivasyon süreci, gereksinim, uyarılma, davranış ve doyum olarak incelenebilir.⁴¹

2.1.2.1. Gereksinim

Bu motivasyonun şartlarının oluşturulabilmesi için bir ihtiyaç durumunun doğması ve ihtiyacın ortadan kaldırılması için yani güdülenmenin sağlanması için bir başlama durumu olması gerekir. Güdülenme durumu ihtiyaç halinin doğmasıyla harekete geçirilir.⁴²

Kişinin ihtiyacı oluştuğunda bu durum, giderilmeyi ve ortadan kaldırılmayı yaratır. Bireyin ihtiyaçlarını sıralaması ve neye ne kadar ihtiyacın olduğunu belirlemesi ve bu ihtiyaçları sıraya koymasıyla oluşan gereksinim hali kişinin neye ne kadar ihtiyacının olduğunu kişiden kişiye farklılık göstermesinin beraberinde, her kişinin farklı istekleri olduğunu da doğurur.⁴³

2.1.2.2. Uyarılma

Uyarılma hali bireyin gereksinimlerini giderebilmesi için bir ihtiyacın doğmasıyla başlar. Uyarılma durumu ruhsal ve fiziksel bir ihtiyaçtır. Bireyin kişisel ihtiyaçlarını karşılaması için bir hareket halinde olması ve uyarı halinde bulunması

³⁹Beril Akıncı Vural ve Gül Coşkun, *Örgüt Kültürü*, 1.Baskı, Ankara, Ekim 2007,s.115.

⁴⁰Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007, s.294.

⁴¹Gülay Budak ve Gönül Budak, *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi, İzmir 2010 s.60.

⁴²Budak ve Budak, a.g.e.,s.60.

⁴³Budak ve Budak, a.g.e.,s.60.

gerekir. İstikle başlayan bir uyarılma hali zamanla kişiyi motive eder ve güdülenme hali başlamış olur.⁴⁴

2.1.2.3. Davranış

Güdülenme ve uyarılma halinde olan her birey davranış gerçekleştirme durumuna geçer. Bu durum bireyin ihtiyaçlarıyla beraber düşünce ve ruhsal yapısını da harekete geçirir. Davranış durumunu gerçekleştirmedeki amaç ise hazza ulaşmaktır.⁴⁵

Bireyin herhangi bir ihtiyacı oluştuğunda ve bu ihtiyacını gerçekleştirmek için uyarıldığında bu davranışı harekete geçirme durumuna gelir. Davranıştaki esas amaç, ihtiyacın doyurulmasıdır. Birey davranışında isteklerinin giderilmesini istemektedir. Bu durum bireyi hazza ve doyuma ulaştırabilir. Şahıs, yapmış olduğu davranış neticesinde ihtiyaçlarını gidermeyi ister; ancak böylelikle doyuma kavuşur.⁴⁶

2.1.2.4. Doyum

Doyum, motivasyon sürecinin içindeki basamakların sonuncusudur. Şahsın yapmış olduğu hareket, ihtiyaçlarını karşıladığı seviyede kişi rahatlar ve böylelikle doyuma ulaşır.⁴⁷ Önemli olan Şahsın ihtiyacı değil, arzularının karşılanması ve doyum sağlanmasıdır. Demek ki, önemli olan, bireyin gereksinimi değil, bu gereksinimin giderilmesi ve böylelikle istenen doyuma ulaşabilmesidir.

Motivasyon süreci, bu açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bireyin herhangi bir şeye karşı duyduğu gereksinimle başlamakta, bu gereksinim yoğun bir biçimde hissedilmesi ve gereksinimi giderici davranışta bulunmasıyla devam etmekte ve bu gereksinimin doyurulmasıyla sona ermektedir.

2.1.3. Motivasyon Sürecine İlişkin Araçlar (Motivasyonu Etkileyen Faktörler)

Teşvik edicilerin etkinliği, kişilik özellikleri toplumsal düzey, eğitim seviyesi, değer yargıları ve çevresel öğeler gibi değişkenlerle yakından ilgilidir.⁴⁸ İşletme yöneticileri çalışanları motive etmek için ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları kullanmaktadır.⁴⁹

⁴⁴Budak ve Budak, a.g.e.,s.60

⁴⁵Budak ve Budak, a.g.e.,s.60

⁴⁶Budak ve Budak, a.g.e.,s.60

⁴⁷Budak ve Budak, a.g.e.,s.60

⁴⁸Demet Gürüz ve Emel Gürel, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayın Dağıtım Ankara, 2006, sayfa292.

⁴⁹ Mehmet Silah, **Endüstride Çalışma Psikolojisi**, Seçkin Yayın Dağıtım, Ankara2005,S.109.

Düzen ve temizlik verimli çalışmanın temel koşuludur.⁵⁰

Ekonomik motivasyon araçlarını diğer motivasyon araçlarından daha etkili olduğunu iddia edenler bulunmaktadır.⁵¹ Motivasyonu etkileyen faktörlerin hepsi önemlidir ve hiçbiri gereksiz değildir. Fakat günümüzde ekonomik şartların önemi her geçen gün artmaktadır. En önemli motivasyon aracının ekonomik motivasyon araçları olduğunu iddia edenler bulunmaktadır. İş arayan bireyin ilk sorgulayacağı bu çalışmaya bu ücret yeterli mi sorusudur. Aynı şekilde çalışmakta olan bir bireyinde çalıştığı yerde devam etmesindeki temel sebeplerden biri yaptığı işi aldığı ücretin karşılayıp karşılamamasıdır.

2.1.3.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Personellerin çalıştıkları süreç içerisinde performanslarını maksimum seviyeye çıkarmak için, çalışan işçilerin motive olmasına ve morallerinin iyi tutulmasına dikkat edilmelidir. Bu durum için ekonomik araçlar önemli bir faktördür. Personellerin çalışmaya olan şevklerini arttıracak en önemli bireysel ve toplumsal faktör hayatlarını sosyal statülerini koruyarak bu durumu sağlayacak ücret ve maaştır.

Çok gelişmemiş olan ülkelerde nitelikli personel sayısı çok azdır. Bu sebep doğrultusunda işçilerin konumunu ve buldukları işi kaybetmemek için onlara sunulan her işi zorunlu olarak yapmak durumunda kalmışlardır. Durumun böyle oluşu başlıca korku ve sorunu yani gelir kaynağının elinden gitmesi olacaktır.⁵²

2.1.3.1.1 Ücret Politikası

Birey verdiği emeğin karşılığını iyi bir şekilde almak ister ve bu sebeple bireyin istekleri doğrultusunda akılda olan ilk şey maaştır. İşletmelerde motivasyon araçları arasında en önemlisinin maaş olduğu sadece kuramcılarda değil bir çok yöneticide de etkili olduğu belirlenmiştir. Maaş sadece işçinin geçimini değil çalışma hayatında da önemli bir teşvik edici rol oynar. Kişilerin sadece çalışma hayatları için karar aldıkları unsurlar fazlalıkla para yani kişinin statüsünü ön plana alır. Bireyin ihtiyaçlarını sağlamasında, giyinme, yeme içme ve zorunlu ihtiyaçlarını elde etmesinde para önemlidir. Bu ihtiyaçların karşılanması bireyin yaşama hakkını kolaylaştırır.

⁵⁰ Faruk Sapancalı, *Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı 4, Ankara 1993.

⁵¹ Müjdat Ertürk, Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Artırmaya Yönelik Teşvik Araçlara ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2000 S.73 (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).

⁵² Budak ve Budak, a.g.e.,s.70.

2.1.3.1.2.Ekonomik Ödüller

Bir firmanın ana kadrosu sağlam ise, bu firmanın başarısını çoğaltarak büyümesini sağlar. Bu durumu sağlayan yönetim kadrosunun temelini oluşturan ve düzenleme halinde olan insan kaynaklarıdır. Ödüllendirme durumu için maddi veya manevi değer taşıyan hizmetlerin değerlendirilmesi ve çalışanların motive edilmesine yarar.

2.1.3.1.3.Kara Katılma

Ekonomik motivasyon araçlarından biri de kara katılmadır. “Sistemin işleyiş şekli dönem sonunda elde edilen kârın bir bölümünün işgörenlere bırakılması şeklindedir. Bu sistemin gerekçesi, gerçekleşmesinde en az sermaye kadar emek faktörünün de değer taşıdığıdır. Burada önemli olan nokta işletmenin başarısı sonucu elde edilen başarının iş görene ekonomik olarak yansımalarıdır. Dolayısıyla işletmenin yaptığı karlara katılma iş görende aidiyet ve değer duygusunun tatminiyle beraber motivasyonun da artmasına neden olur.”⁵³

İşletmede çalışanların tamamına kar dağıtılırsa yeterli performansı göstermeyen kişilerde hak etmedikleri halde kardan faydalanırlar bu adil bir dağılım olmaz. Böyle bir durumda işletme içinde yüksek performans göstererek çalışanlarda kırgınlık ve motivasyon kaybı olur. İşletmenin mali tablosu zaman zaman değişebilir. Çalışanlar üzerinde işletmenin her zaman kar edeceği algısı yaratılmamalıdır. Bu nedenle kar dağıtımı sürekli olmamalı ve çalışanlar buna alıştırmamalıdır.

2.1.3.1.4. Primli Ücret (Teşvik Primi)

Prim ücretini tanımlayacak olursak eğer, personel çalışırken maaş olarak aldığı ücret mükafattır. Prim personeli daha etkili ve maksimum seviyede iş gücüne özendirir.

“Bireylere, gruplara ve şirketlere göre değişen uygulamaları olan prim sisteminde, fonksiyonlarına veya çalıştıkları saatlere karşılık temel bir ücret alırlar ve üretilen ya da satılan mallara göre onlara ekstra prim verilir. Bu tip bir sistemin temel yararı çalışanlara daha çok emek sarf etmeleri için ilham vermesidir, yaptıkları satış kadar para da artacaktır.”⁵⁴ Bu sebeple prim ödemelerinde hakkaniyet ölçüsü göz ardı edilmemelidir. Aksi takdirde çalışanlara etkisi olumsuz olacaktır.

2.1.3.1.5 Sosyal Haklar Verilmesi

Birey gerek işyerinde gerekse özel hayatında diğer insanlarla iletişim halinde olan sosyal bir varlıktır. “İşletme dahilinde bu ihtiyaçların giderilmesi, terfi, statü

⁵³Güney,a.g.e.,s.324

⁵⁴Güney, a.g.e.,s.325.

sembolleri, grup çalışması, çatışmaları en aza indiren bir örgüt iklimi gibi öğeleri içeren bir motivasyon sistemi ile mümkün olur.

İsmlere göre ayrılmış park yerleri, yine isme özel bürolar, daha iyi ofis ekipmanları ve mobilyalar bu tür ait olma, benimsenme ve kimlik duygusu kazanma güdülerini karşılamaya yardımcı statü sembolleridir.”⁵⁵

Bu sembollerin sağlanması motivasyonu olumlu etkiler.

2.1.3.2. Pisko-sosyal Motivasyon Araçları

Önceleri sadece ekonomik sebepler motivasyonu etkilerken şuan bu düşünce değerini yitirip yerine psiko-sosyal şartların da etkili olduğu düşünülmektedir. İçinde bulunduğumuz zamanda ekonomik faktörlerin yanında psiko-sosyal araçlarında varlığı inkar edilememektedir. “işletme yöneticileri kendi yönetim anlayışları ve işletme politikaları çerçevesinde çalışanların psiko-sosyal araçlardan etkin bir biçimde faydalanmaya çalışmalıdır.”⁵⁶ Buda çalışanlardan alınacak verimi artırır.

2.1.3.2.1. Yetki ve Sorumluluk Devri

Yetki ve sorumluluk devri çalışanları motivasyonunu artıracak gibi işletme yöneticilerinin de iş yükünü azaltacaktır. “Yöneticiler yetki devri ilkelerini göz önünde bulundurarak, astlarına daha çok kişiye hizmet etmek üzere yeni görevler verip yetki ilkelerini artırırlarsa, astlar kendilerine layık görülen yeni durumda başarılı olmak için çabalarını artıracaklardır.”⁵⁷ Yetki ve sorumluluk verilen çalışan işe daha çok bağlanır yöneticileriyle daha çok bir araya gelir ve fikirlerinin önemsendiği gördükçe de motivasyonu, işe olan bağlılığı, işi sahiplenmesi artar.

2.1.3.2.2. Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları

Çalışanların motivasyonunu artırmada eğitim kolay ve etkin bir yöntemdir. Eğitimle yeni bilgi ve beceriler öğrenen çalışanın hem kendine güveni artar hem de işleri öğrendiklerinden dolayı özgüveni ve motivasyonu artar.⁵⁸ Birçok çalışan için en önemli motivasyon aracı gelir ve mevkidir.

Geliri artan çalışanın memnuniyeti de artacak mutlu olacaktır. Mevki, terfi, gelir, kariyer olanakları birçok çalışanın beklentisidir. Örgütler bunları çalışanlara sundukça çalışanları işe bağlanmaları, motive olmaları ve verimliliklerinin artışı söz konusu olur.

⁵⁵Hüseyin Yılmaz, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik”, *Standard: Ekonomik ve Teknik Dergisi*, Cilt. 38, Sayı 448, Ankara, 1999, s. 32.

⁵⁶Budak ve Budak .a.g.e, s.70.

⁵⁷Eren, a.g.e, 1999,s.40.

⁵⁸Budak ve Budak .a.g.e s.71.

2.1.3.2.3. Rekabet

Örgütler rekabeti cazip hale getirmek için işi eğlenceli, maceralı, ilgi çekici hale getirebilirler. Böylelikle çalışanlarda işlerinden tatmin olurlar. “Bu yolda kendilerini tehlike ve risklerden sakınmadıkları gibi bunlarla karşı karşıya bulunmaktan zevk duyarlar. Yarışmalı ve maceralı işler, daha ziyade gençlik coşkularından meydana gelir, ileri yaşlarda bu duyguların köreldiğini görmek mümkündür. Böyle kimseler için bu türlü işler ilginç sayılır. Aynı makinede ya da aynı satış bölgesinde farklı üretim veya satış miktarı sağlayan kimseler birbirlerini geçmek için umulmadık güç sarf edebilirler.”⁵⁹ Böylelikle çalışanlar arasında rekabet ortamı sağlanarak işler daha etkin bir şekilde yapılabilmektedir.

2.1.3.2.4. Bağımsız Çalışma İmkani

Bir çalışana örgüt içinde bağımsız çalışma imkanı verildiği zaman, grup için faydalı olduğunu, iyi işler çıkarabileceğini düşünerek kendine duyduğu özgüveni daha da artar. “Yönetici astlarının baskı altında bulunuyormuş hissine kapılmalarını önleyebilmek amacı ile önce; bilgi, uygunluk, makul bir ölçüye kadar hataları hoş görme ile ilgili koşullar sağlar.”⁶⁰ Bunun yanında yöneticiler çalışanların bilgi ve becerilerinden faydalanmak için, bağımsız çalışma olanaklarını sağlamalıdır.

2.1.3.2.5. Psikolojik Güvence

İnsan doğası gereği çocukken yabancı birinin kucağına gidince ağlama, yabancılardan çekinerek onlardan korkmak gibi nedenlerle her zaman güvende olma ihtiyacı duyar. Yetişkinlikte de iyi bir gelecek için girişimlerde bulunmak, hastalıklardan korunmak için uygun önlemler almak, barınma ihtiyacımızı karşılayacak tedbirler almak gibi bireylerin sürekli güven ihtiyacından kaynaklanmaktadır.

Herhangi bir işletmede çalışan birey kiminle, nasıl ve hangi şartlarda çalışacağını bilirse kendine olan güveni de artar.⁶¹ Böylelikle çalışan kendini bu konuda rahat hissedeceği için işine daha iyi motive olacaktır.

⁵⁹Eren,a.g.e, 1999, s.46.

⁶⁰Budak ve Budak .a.g.e , s.70.

⁶¹Tuğba Altıok, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi(SDÜ), Isparta, 1999, s.99 (**Yüksek Lisans Tezi**).

2.1.3.2.6. Sosyal Katılım

Yöneticiler, çalışanların işin dışında da bir sosyal hayatının olduğunu unutmamalı ve iş dışında da sorunları olduğu zaman onlara yardımcı olabilmelidir. Çalışanlar boş zamanlarında farklı sosyal etkinliklerle ilgilenebilirler. Kültürel gezilere katılmak, Spor dallarına katılmak, kitap ve birçok yayını takip edip okumak, yılbaşı ve doğum günü gibi özel günlerde eğlencelere katılmak.⁶²

Personeller yönetimin kendileriyle alakalı bu şekilde düzenlemeler yaptığını fark ettiklerinde, kendilerini değerli hissederek çalışma şevklerini arttıracaklardır. Bu sebeple yöneticiler çalışanlarını yani insan kaynağını en önemli faktör olarak tutmalıdırlar.

2.1.3.2.7. Çevreye Uyum ve Danışmanlık Hizmeti

Yönetici statüsünde olan kişiler işe yeni başlayan personelin iş ortamına ayak uydurmasını ve kaynaşmasını sağlayarak, iş arkadaşlarıyla uyum sağlamasını, iş konusunda bilgi sahibi olmalarını sağlamalıdırlar. İşe yeni başlayan birey işin sadece fiziksel şartlarına değil psiko-sosyal yönlerine ve örgütün kurallarına da alışmak durumundadır. Alışma süreleri uzadıkça işe ve kendilerine faydaları da o kadar azalacaktır.⁶³ İşyerine uyumu sağlamamış çalışanlar aynı işyerindeki diğer bireylere de olumsuz motivasyon kaynağı olacaktır.

2.1.3.2.8.Sosyal Faaliyetler

Çalışanlar için izinli günlerde eğlenceler, piknikler, geziler, yarışmalar, kutlamalar vb. düzenlenmesidir.

Çalışanlar motive edilmelidir. Böylece çalışanlar iş dışında dabirbirlerini tanıma sansı bulabileceklerdir.

2.1.3.2.9. İşin Önemli Olduğunu Hissettirmek

Çalışana yaptığı işin önemli olduğunu hissettirmek onu motive edecektir. Dolayısıyla çalışanlar örgüt amaçlarını kendisiyle bütünleştirerek, hedefe ulaşmanın mutluluğunu yaşayacaklardır. İşin önemli olduğunu hissettirme özellikle sağlık kurumlarında verilen hizmetin kalitesini artırmak için en önemli motivasyon yollarından biridir.

⁶²Budak ve Budak .a.g.e , s.71

⁶³Dursun Çiçek, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi, Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma, Çukurova Üniversitesi SBE, YDT, Adana, 2005, s. 45(**Doktora Tezi**).

2.1.3.3.Yönetmel ve Örgütsel Motivasyon Araçları

Çalışanların iş motivasyonunu artırmada yönetmel ve örgütsel araçlar da etkilidir. Eyigün'e göre Bu araçlar "Amaç birliğı, eğitim ve yükselme, iş zenginleştirme, iş genişletme, iletişim, kararlara katılma, takdir edilme, kalite kontrol çemberi ve fiziksel çalışma koşullarıdır".⁶⁴ Genellikle örgütsel ve yönetmel motivasyon faktörleri maddi külfetler oluşturmazlar. Örgüt içinde söz sahibi olan yöneticilerin üzerlerindeki sorumlulukların ve yetkilerin dengeli biçimde dağıtılması, örgüt içi amaç birliğinin sağlanması, iletişimin geliştirilmesi, adil bir yaklaşımın sergilenmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi bu düzenlemeler içindedir.

2.1.3.3.1. Amaç Birliğı

Çalışanların ve işletmelerin amaçları aynı yönde olmalıdır. Amaçların uyuşması hem verimliliğı hem de motivasyonu olumlu etkileyecektir. Böylece çalışan hem kendisi için hem de çalıştığı yer için daha faydalı olacaktır.⁶⁵ Ortak amaç etrafında birleşilmesi işletmeyi dış piyasada ve rekabette güçlendirir.

2.1.3.3.2. İş Zenginleştirme

İş zenginleştirme de dikkat edilecek nokta, firmada kötü olan durumları yok ederek personelin bu sorunları görmemesini sağlayarak güdülenmesini çoğaltmak olmalıdır. Devamlı olarak, aynı işi yapmak, verilen işi aynı yöntem ve teknikle olmasıdır. Bu durum monoton bir süreci doğurur ve işçinin bu durumdan sıkılarak işi isteksiz yapmasına sebep olmuştur. Böylelikle çalışanlar olumsuz yönde etkilendiğı için güdülenmeleri de bu yönde etkilenir.⁶⁶

2.1.3.3.3. İş Genişletme

İş büyütmeye yapılan iş, zenginleştirme de yapılandır farksızdır. Çalıştığı firmada görevi vıda sıkılmak olan vasfı olmayan bir işi yapmak olan bir personelin, çalıştığı firmanın farklı bölgelerine vıda sıkılmak için götürülmesi işin genişlemesi olarak adlandırılmaktadır.

Diğer gittiğı yerlerde de yaptığı iş elbette aynıdır fakat mekanın değışikliği, işten bıkkınlığını ortadan kaldırarak robotlaşmış işçi düşüncesini ortadan kaldırır ve güdülenmeyi arttırarak, motivasyonu arttırır ve doyumun artmasıyla beraber çalışmayı sağlar.⁶⁷

⁶⁴Emine Eyigün, Örgütlerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim dalı,2015,s.14(**Yüksek Lisans Tezi**).

⁶⁵Budak ve Budak .a.g.e ,s.71.

⁶⁶Güney, a.g.e.,s. 313.

⁶⁷Güney, a.g.e.,s.311.

2.1.3.3.4.iletifim

İletifim bir örgütte haberin bir uçtan diğer bir uca, net ve kaliteli ulaşması ve yayılması demektir. İletifim bir firma için en önemli faktördür. İşletmedeki bireyler arasında iletifimin kaliteli ve güzel oluşu büyümeyi sağlamaktadır.

Güvenilir bir ortamın oluşması ancak bu şekilde olur. Açık bir iletifim ağında bireyin dikkat etmesi, saygı ve güven çerçevesi içinde olması gerekmektedir. İşçiler iletifim sayesinde üstlerinin kendilerinden ne istediklerini, çalışma alanlarındaki işin amacını, sürecini öğrenmek isterler. Bu durumun en temel tabanı iletifim ile olmaktadır.⁶⁸

2.1.3.3.5. Kararlara Katılma

Örgüt içinde kararlara katılma bireylerin sorumluluğunu artırarak kendilerini gerçekleştirme imkanı sağlayacaktır. Yöneticiler örgüt içinde yaşanan olaylara kendi personelini dahil ederek aktif katılımını sağlayarak onun bilgilerinden yararlanır ve samimiyetinden emin olur.

Çalışanların bazıları çalıştığı alan dışında da birçok bilgiye sahip olacağı unutulmamalıdır işletmeler bunu düşünerek çalışanların fikirlerine başvurmalı onlardan faydalanmalıdır. Fikirlerine başvuru alan personelde karar alma sürecine katılmaktan mutluluk duyacak dolayısıyla motivasyonu, verimliliği artacak ve işletmeye farklı bir fikir ve bakış açısı katar.

2.1.3.3.6. Takdir Edilme

Firmalarda yönetici kadrosu tarafından saygıyla karşılanmak takdir edilerek motive edilmek, çalışanın psikolojik rahatlamasını sağlayarak işi severek yapmasını sağlar. Hatta bu durum diğer personele örnek olarak gösterilirse hırs ve cesareti beraberinde getirir. Fakat dengeli ve ölçülü bir şekilde beğeni kazanma adil olduğu zaman çalışanı mutlu etmede bir araçtır.⁶⁹

2.1.3.3.7. Kalite Kontrol Çemberleri

İşletmelerde çalışanlar arasındaki ilişkiyi kuvvetlendirmek hem insanları bir arada ve güçlü tutar hem de olumlu olumsuz karşılaşılan tehlikede insanların haberleşmesini sağlar. “Kalite çemberleri; iş yerinde karşılaşılan sorunları düzenli toplanarak çözmeye çalışan, genellikle özel eğitimden geçmiş 6- 12 kişi arasında çalışandan oluşan küçük bir sorun çözme grubudur”.⁷⁰

⁶⁸Budak ve Budak .a.g.e, s.71.

⁶⁹Gülten İncir, *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*, Mpm yayınları, Ankara, 1984, s.47.

⁷⁰Eyigün, a.g.e. s.17.

Bu gruba, firmaların üst düzey yöneticilerinden bölüm şeflerine, gözetmenlerden işçilere kadar herkesin katılması ve işbirliği sağlanmaktadır.⁷¹

2.1.3.3.8. Fiziksel Çalışma Koşulları

Çalışılan mekanın temiz ve düzenli olması verimli çalışmanın temel koşuldur. Bundan dolayı yöneticiler çalışma ortamının fiziksel koşullarını çekici hale getirerek çalışanların işlerini zevkli bir şekilde yapmalarını sağlamalıdır.

İşyerinin iyi ışıklandırılmış olması ve yalıtımının iyi düzeyde olması, müzik sisteminin olması yani müzikler beraber çalışmanın da iş yerlerinde personeller üzerinde iyi bir psikolojik rahatlama sağlayarak daha rahat çalışmalarına olanak sağlar.

Bu durum iş yerinde verimi ve motivasyon oranını yükseltir fiziksel olarak çalışma şartlarında artış ve şevk görülür. Çalışma hayatlarında yapılan her türlü düzenleme işçiyi mutlu ederek kendini güvende hissetmesini sağlar.

2.1.4.Motivasyon Teorileri

Günümüzden geçmişe doğru baktığımızda, bu süre içinde bireyler ruhsal dünyalarında ve davranışlarında oluşan, olumsuz güdülenmeyi gidermek amacıyla yönetici kadro ve araştırmacılar tarafından işçinin çalışma hırsını kamçılacak birçok teori ve düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Bu teorilere motivasyon teorileri denmektedir.

Bu teorilerin amacı bireyleri, çalışanları mutlu etmek ve motivasyonda düzenli olarak sürekliliği sağlamaktır. Motivasyon hakkında üretilen teorilerin belirli bir çoğunluğu bireyin ihtiyacını belirtirken, diğer bir yönü dışarıdan gelen düşüncelerdir. Bu durum teorileri ikiye ayırmaktadır. Bu iki teoriyi sıralayacak olursak eğer;

1- Kapsam Teorileri (İçsel Faktörler)

2- Süreç Teorileri (Dışsal Faktörler)dir.⁷²

⁷¹Doğan, s. 250.

⁷²Güney, a.g.e., s.294.

Tablo 1: Motivasyon teorileri

MOTİVASYON TEORİLERİ	
KAPSAM TEORİLERİ	SÜREÇ TEORİLERİ
Maslow'un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı	Vroom' un Beklenti Teorisi
Herzberg' in Hijyen-Motivasyon Teorisi (Çift Faktör Teorisi)	Lawler - Porter Modeli
Alderfer' in Vig (Erg) Kuramı	Eşitlik Teorisi
Başarı ihtiyacı Teorisi	Amaç Teorisi
	Davranış şartlandırma Teorisi
	Bilişsel Değerlendirme Teorisi

Kapsam teorisi adını verdiğimiz içsel faktörlerden olan teori, bireyin davranışlarının amacı ve sonucunda doğacak durumları ele almaktadır. Kapsam ve Süreç Teorilerinin farklarını belirtecek durumlar şunlardır.

2.1.4.1. Kapsam Teorileri(içsel Faktörler)

Kapsam içsel teori, bireyin kendi karar verip içinden gelerek yaptığı davranışlar tutumlar ve bireyi buna hazırlayan durumlar olarak adlandırılmaktadır.

Yönetim kadrosunda bulunan üst düzey yöneticiler, çalışan bireylerde işletmeye bağlı ve çalışmaya bağlı sorunları kolaylıkla ortaya çıkarırlarsa bu durum işletmenin kısa bir süre içinde büyümesine ve hedeflerine erişmesine yardımcı olur.

Durum böyle olunca birçok araştırma yapan, kişiler motivasyonu yükseltmek için çalışmalar yapmışlardır. Yönetici kadrosu ise bu teorileri çalışanların üzerinde hedefler geliştirerek çoğaltırlar.⁷³

Kapsam teorileri şu şekilde sınıflandırılır;

Maslow' un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı

⁷³Güney, a.g.e.,s.294.

Herzberg' in Hijyen-Motivasyon Teorisi (Çift Faktör Teorisi)

Alderfer' in Vig (Erg) Kuramı

Başarı ihtiyacı Teorisi.

2.1.4.1.1. Maslow' un Gereksinmeler Hiyerarşisi Kuramı

Bu kurama göre her bireyin doğuştan itibaren gelen birçok ihtiyaçları olmaktadır. Bu ihtiyaçlar belli bir sıraya göre dizilir. Maslow bu ihtiyaçları sıraya koyarken Murray' dan etkilenir. Maslow bu gereksinmeleri beş grupta inceler. "ihtiyaçların bir sırası vardır. Üst ihtiyaçlara eğilim, alt ihtiyaçlar tatmin edildiği zaman belirir".⁷⁴Maslow' a göre ihtiyaçların önceliği bireyler arasında farklılık göstermekle birlikte hiyerarşik olarak aşağıdaki gibi sıralanır.

2.1.4.1.1.1.Fizyolojik ihtiyaçlar

Fizyolojik ihtiyaçlar en alt basamakta yer alan yaşamak için gerekli temel ihtiyaçlar olarak sayılır. "Bu temel ihtiyaçlar; yemek, içmek, üreme, hayatına devam etmek, barınma, cinsel hayat, hava ve su gibi vücutça gerekli olan ihtiyaçlar olmaktadır. Bu ihtiyaçlar belirli noktada doyum noktası olup ölünceye kadar gittikçe azalarak devam eder. Kişiler öncelikli olarak fizyolojik ihtiyaçlarını giderirler. örneğin birey açlığını gidermeden öteki gereksinmelerini gidermez".⁷⁵ Bireyin belirli saatlerde ihtiyacını gidermesi gerekmektedir.

Son derece tehlikeli ve aç olan insan için yiyecekten başka ilgilenecek hiçbir şey yoktur.⁷⁶ Hayatın her kesiminde olduğu gibi çalışma hayatında da aç olan birey ilk önce açlığını gidermek isteyecek, sürekli midesine motive olacaktır. Böyle bir durumda da çalışanda motive kaybı olacaktır. Açlığı giderilen çalışan ise, hedeflere kilitlenecek hem örgüt amaçlarına hem de kendi amaçlarına faydalı olacaktır.

2.1.4.1.1.2. Güvenlik ihtiyaçları

Fizyolojik ihtiyaçlarını karşılayan çalışan bir sonraki basamakta güvenlik ihtiyacını karşılamaya çalışır Ve güvenli bir yer ararlar, çalışanlar da iş güvencesi arayışına girer. Kendini güvende hissederek çalışan işine daha da Motive olacaktır. "Çalışarak kazandığı parasını kendisi ve ailesi için harcar".⁷⁷

Ailesine yapacağı ekonomik destek karşılığında ailesi tarafından önemseneyeceği ve dolayısıyla kendini önemli hissederek işine motive olur. Yöneticiler tarafından güvenlik ihtiyacı ön planda olması gerekmektedir. Bu ihtiyaçlar grubu, iş

⁷⁴Güney, a.g.e.,s. 294.

⁷⁵Eyigün, a.g.e. s.24.

⁷⁶Selçuk Yalçın, *Personel Yönetimi*, Genişletilmiş 3.baskı, İstanbul 1988,s.205.

⁷⁷Budak ve Budak .a.g.e s.63.

görenler için fiziksel ve duygusal düzeyde emin, güvenli ve tehlikelerden soyutlanmış bir çalışma ortamını sağlamayı hedef alır.⁷⁸ Çalışanlarının çalışma sürelerince asgari güvenlik ihtiyacını gideremeyen işletmeler çalışmada motivasyon kaybı oluşmasına sebep olur.

2.1.4.1.1.3. Toplumsal ihtiyaçlar

Günün önemli bir kısmını işyerinde geçirenler iş arkadaşlarıyla da iletişimlerini güçlendirmelidir. “Kişiler kendilerine sosyal çevre edinme, başkalarıyla sosyal ilişkiler kurma, ait olma ve sevme ihtiyaçlarını gidermek için harekete geçer. İş ortamında diğer arkadaşlarıyla olan ilişkiler iletişim önemli bir yere sahiptir. Çalışanların daha çabuk işine uyumunun sağlanması için oryantasyon eğitiminin işe başladığı gün plana konulması gerekmektedir. Çevresiyle uyum sağladığı takdirde işinde de daha iyi olacağı belirlenmektedir.”⁷⁹

2.1.4.1.1.4. Saygınlık ihtiyacı

Birey bulunduğu ortamda itibar sahibi olmak, ün kazanmak tanınmak ilgi görmek ister. Bunlar kişiyi hem kendine hem de çevreye önemli olduğunu hissettirme ihtiyacındandır. Saygı görme takdir edilme gibi ihtiyaçların egodan kaynaklandığı da söylenebilir. Maslow bu alt bölümde güçlü olma, başarı elde etme, olgunlaşma, ustalaşma, kendine güven, bağımsızlık ve özgürlük isteğini sayıyor.⁸⁰ Saygınlık kazanan çalışan saygınlığını koruma sorumluluğundan dolayı işine motive olur.

2.1.4.1.1.5. Kendini Gerçekleştirme;

Kendini gerçekleştirme kişinin bilgi, beceri ve yeteneklerini kullanarak daha iyi bir birey olmak istemesidir.⁸¹ “İşletmeler bu ihtiyaçların farkına vararak çalışanlarını teşvik ederek, eğiterek ve onlara büyüme imkanları sağlayarak gelişmeleri için fırsatlar verebilir. Bununla birlikte işini tek başına yürütme, insan doğasının ihtiyaç duyduğu güçlü olma duygusunu tatmin etmektedir. Bu durumda kişinin kendine güveni artar ve iş motivasyonu da olumlu etkilenir.”⁸²

“Maslow’ un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı mantıklı ve anlaşılması kolay olduğu için genelde herkes tarafından bilinen bir kuramdır. Ancak bazı araştırmacılara göre Maslow’ un beş basamaklı kuramının iki üç basamak halinde olduğunu savunarak bu ihtiyaçların bireyden bireye önem sırasının farklı olduğunu söyler. İhtiyaçların

⁷⁸ Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, 2009,s.56.

⁷⁹Eyigün, a.g.e. s.24.

⁸⁰Oğuz Onaran, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Sevinç Matbaası, Ankara,1981,s.15.

⁸¹Budak ve Budak, a.g.e. s.64.

⁸²Eyigün, a.g.e. s.25.

sıralanması ülkeler arasında da farklı olduğu için Maslow' un bu kuramı evrensel kuram olarak kabul edilmemektedir".⁸³

Kendini gerçekleştirme Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde son basamakta yer alır böylece Maslow'un ihtiyaçlar piramidi de incelenmiş olur. Bireyin kendini gerçekleştirme çabaları bireyin kendindeki tüm yetenek ve beceriyi kullanması kendini sürekli olarak yetiştirmesi yaratıcı bir birey olarak yaşamasıdır.⁸⁴

Kendini gerçekleştirme aslında, insanın kendini algılayış biçimini gerçeğe çevirme çabasıdır.⁸⁵

Birey gerçek özgürlüğüne bu aşamada kavuşur.⁸⁶ Baskı altında olan kendini gerçekleştirememiş çalışan motivasyonda zorlanacak buda çalışanı ve işletmeyi olumsuz etkileyecektir.

2.1.4.1.2. Herzberg' in Hijyen-Motivasyon Teorisi (Çift Faktör Teorisi)

Herzberg ve arkadaşlarının ortaya koymuş olduğu ve F. Herzberg tarafından geliştirilen bu teoriye göre motivasyon, hem hijyen faktörlerden hem de motive edici faktörlerden etkilenmektedir.⁸⁷ Örgütlerde hijyen faktörlerin olması, çalışanlarda iş tatminini gerçekleştirerek onları motive etmektedir, Fakat bu faktörlerin olumsuz olması durumunda insanların motivasyonunu olumlu etkilemeyeceği gibi olumsuz da etkileyebilir. Örneğin temiz olmayan bir yerde çalışmak bireyi olumsuz etkileyebilecektir.

Hijyen faktörleri bireyin işten ayrılmasına ve tatminsizliğe yol açabilir. Motive edici faktörler ise bireyleri mutlu ederek onları çalışmaya özendirir, işyerine bağlar ve onlara doyum sağlar. İş güvenliği, ücret, çalışma şartları gibi unsurlar hijyen faktörler olmaktadır.

Eğer bu faktörler yok ise birey motive olmaz, var ise bireyi motive ederek minimum koşulları sağlayacaktır. Yöneticiler tarafından hijyen faktörlerinin olmaması durumunda motivasyon sağlanamamaktadır. Sadece hijyen faktörleriyle motivasyon sağlanamayacağı için motive edici faktörlerinde yerine getirilmesi gerekir. Ancak bu şekilde motivasyon sağlanabilir. İyi bir yöneticinin bu hususları gözetmesi gerekir.⁸⁸ Çalışanların motivasyonlarını kaybetmemesi iyi liderlerin sorumluluğundadır. Çünkü işin ilk günlerinde çalışanlar zaten motive olur. Önemli olan, zaman geçtikçe iş

⁸³Eyigün, a.g.e. s.25

⁸⁴Hüseyin Kantar, *İşletmede Motivasyon*, 1. Baskı, İstanbul, 2008, s.37.

⁸⁵Suna Tevrüz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, *Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım)*,1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul Nisan 1999,S.71.

⁸⁶Zeyyat Sabuncuoğlu, *Çalışma Psikolojisi*,2.baskı, Bursa,1984,s.79.

⁸⁷Güney a.g.e.,s. 298.

⁸⁸Güney a.g.e.,s. 298.

yerindeki şartların onların coşkularını kaybettirmemesidir. Bunun içinde yeni düzenlemeler her zaman şarttır.

Özendirici faktörler ile hijyen faktörleri belirli düzeyde etkili olmakla birlikte hijyen faktörleri sağlandığı zaman özendirici faktörler otomatik olarak hijyen faktörleri takip etmektedir. Herzberg bu teorisinde bireylerin tatmin ve tatminsizlik düzeylerine bakılarak bireylerin başarı düzeylerine bakılmadığı için eleştirilere maruz kalır.

Bu teori daha çok kamu kesimindeki yöneticileri ilgilendiren ve uzun zaman işe yarayacak teori olarak değerlendirilir.⁸⁹

İyi duygular insanın ne yaptığı ile kötü duygular ise hangi şartlar altında yaptığı ile ilgilidir.⁹⁰ Bir iş yaparken insan kendini iyi hissedebilecektir. Fakat o işin hangi şartlar altında yapıldığı bireye kötü duygular hissettirecektir.

2.1.4.1.3. Alderfer' in Vig (Erg) Kuramı

Alderfer tarafından literatürde geçen bu teori "Erg teorisi" olarakta bilinmektedir. Buna göre insanların üç temel ihtiyacı vardır. Bunlar; varoluş, gelişme ve bağlılık ihtiyaçlarıdır. ERG teorisine göre kişilerin ihtiyaçlarında hep alt basamaktan üst basamağa doğru bir ilerleme olmayabilir. Bu ihtiyaçların yönü zaman zaman farklılık gösterir.⁹¹

2.1.4.1.4. Başarı ihtiyacı Teorisi

Motivasyon teorileri arasında David McClelland' ın başarı ihtiyaçlar teorisi önemli içeriklere sahiptir ve başarma ihtiyacının yöneticiler için gerekli olduğunu vurgular.⁹² McClelland' ın başarma ihtiyacı teorisi üç grup etkinin altında ele alınmakta olup bunlar;

Güç kazanma

Başarı gösterme ihtiyacı olarak belirtilmektedir

ilişki kurma ihtiyacıdır.⁹³

Bu faktörler genelde her insanda bulunmakla birlikte kişiden kişiye yoğunluğu değişmektedir.

Çalışanların işyerinde iyi olma ve daha iyiyi istemesinin sebebi başarı ihtiyacıdır. İşinde ne kadar iyi olursa bireyin gücünde o kadar artacaktır.

⁸⁹Güney a.g.e.s. 298.

⁹⁰Tevrüz , a.g.e.,s.73.

⁹¹Eyigüna.g.e. s.27.

⁹²Eyigüna.g.e. s.27.

⁹³Eyigüna.g.e. s.27.

2.1.4.2. Süreç Teorileri (Dışsal Faktörler)

Dışsal faktörler bireyin hareketlerinin tekrar edip edilmemesinin nasıl olacağını araştırır. Dışsal faktörler şöyle sıralanır :

Vroom' un Beklenti Teorisi

Lawler - Porter Modeli

Eşitlik Teorisi

Amaç Teorisi

Davranış şartlandırma Teorisi

Bilişsel Değerlendirme Teorisi.

2.1.4.2.1. Vroom' un Beklenti Teorisi

Motivasyon üzerine katkısı bulunan bir diğer araştırmacı da Victor H. Vroom'dur. "Vroom, 1964 yılında yayınlanan Çalışma ve Motivasyon adlı eserinde motivasyonun çalışanların işle ilgili beklentilerine bağlı olduğunu belirtir. Vroom" a göre organizasyondaki çalışanların gösterecekleri çaba sonucunda elde edecekleri bir performans beklentisi bulunmaktadır. Bu performans, çalışanların performansları sonucu elde edilecek sonuç hakkında beklenti pozitif ise bu bireyleri daha fazla çalışmaya iter. Yani motive edici bir faktör olur.

Buna karşın performans sonucu elde edilecek beklenti negatif ise bireyler daha fazla çalışma gayreti içerisine girmez.⁹⁴ Beklenti teorisi çalışanların işlerine motive olamama sebeplerini bulmaya çalışır.

"Vroom, çalışanların takdir edilme ve ödüllendirme ile daha çok motive edileceğini ifade eder".⁹⁵ Çalışanın performansı maksimum olduğu halde istediği ücreti alamaması durumunda çalışanın motivasyonu düşmekte, işe olan bağlılığı azalmaktadır.

2.1.4.2.2. Lawler - Porter Modeli

Vroom' un Beklenti teorisini ilerleten Lawler – Porter, yeni bir model ortaya atmışlardır. Lawler ve Porter" e göre çalışanlar gösterdikleri azim ve başarı sonrasında aldıkları ödülleri diğerleriyle karşılaştırmakta ve ödülü yetersiz gördüklerinde kendilerinde bir doyumculuk ve dolayısıyla da motivasyon eksikliği olduğunu düşünmektedirler.⁹⁶ Bu sebeple ödüllendirmenin yanı sıra işletmenin yapısı ve özelliklerinin de önemi öne çıkmaktadır.

⁹⁴Güney a.g.e.,s. 301

⁹⁵Eyigüna.g.e. s.29

⁹⁶Eyigüna.g.e. s.30

2.1.4.2.3. Eşitlik Teorisi

J. S. Adams tarafından ortaya atılan bu teoriye göre gösterilen performanslar karşısında alınan ödüllerin eşit olup olmamasının çalışan üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Çıktı unsurunun arasındaki oranları karşılaştırılıp bakıldığında eşitlik yoksa ödül adaletli olmayıp dengesizliğin ortaya çıktığı görülmüştür.⁹⁷ Çalışanlar bu dengesizlikte eşitliği sağlamak için ya daha çok yada daha az çalışmaktadırlar. Kişiler kendilerini hep başkalarıyla kıyaslayarak onlardan daha fazla ücret alması gerektiğini düşünebilir. Bu tarz karşılaştırmalar her zaman olabilmektedir. Çalışma saatine göre ücrette değişim gösterir.

Çalışanlar işi yapmak için gerekenler ile harcanan çaba karşılığında aldıklarını karşılaştırma eğilimindedirler.⁹⁸ Verilen emek karşılığında beklenen karşılığı alamayan personelde neden buradayım sorusunu kendisine sormaya başlayacaktır. Benzer işletmelerle yapacağı kıyaslamalarla beklide bulunduğu işletmeden kaçış yolunu tercih edecektir. İşletmenin yapması gereken nitelikli işgücünü kaybetmemek için gerekli tedbirleri almak olmalıdır.

İnsanlar eşitliği girdi ve çıktıya göre değerlendirir.⁹⁹ Çalışan kendisiyle aynı işi yapan veya kendisiyle aynı performansı ve emeği veren diğer çalışanlarla kendisini kıyaslar ve eşitlik olmaması durumunda çalışmada motivasyon kaybı başlar.

2.1.4.2.4. Amaç Teorisi

G. P. Latham ve E. A. Locke tarafından ortaya atılan bu teoriye göre kişisel amaçlar işyerindeki başarıların temelinde yatmaktadır.

Eyigün aktarıyor; "Locke'ye göre maksimum amaç saptayanlar daha fazla çalışarak en iyi performansı gösterdiklerini ileri sürmüştür. Bu Teoriye göre çalışanlar daha bilinçli, açık ve net amaçlar belirlerler. Fakat kişiler her zaman bir amaçla hareket etmezler. Çoğunlukla düşünmeden hareket ederler. Bireyler farklı özellikte oldukları için farklı seçimlerde bulunabilirler. Böylelikle bireylerin amaçlarını tek tek belirlemek, onlara uygun yöntemler bulmak oldukça güçtür."¹⁰⁰

2.1.4.2.5. Davranış şartlandırma Teorisi

Skinner ve Pavlov, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları çalışmalar göstermiştir ki organizma belli amaçlar için belli hareketleri yapmaktadır ve bu hareketlerin sonucunda ortaya çıkan sonuca göre o hareketi tekrarlar ya da tekrarlamaz.

⁹⁷Eyigüna.g.e. s.30.

⁹⁸Levent Önen ve Burak Tüzün, *Motivasyon*, 1.Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2005,S.52.

⁹⁹Tarık Işıksaçan, *Etkili Motivasyon*, 1.Baskı,İstanbul,2008 S.180.

¹⁰⁰Eyigüna.g.e. s.31.

Bireyde kendi amaçları için birtakım hareketler yapar bu hareketler sonucunda olumlu bir sonuçla karşılaşırsa hareketi yineler fakat olumsuzlukla karşılaşınca yinelemeyebilir. Yani bu teoriye göre karşılaşılan sonuca göre birey kendini şartlandırır.

Çalışanlarda kendilerine acı ve mutsuzluk veren davranışlara yönelmezler mutluluk veren davranışlara karşı isteklidirler.

2.1.4.2.6. Bilişsel Değerlendirme Teorisi

“1961 yılında De Charms tarafından ortaya koyulan bu teoride, önceleri içsel ödüllerle desteklenen işin sonradan dışsal ödüllerle desteklenen güdülenme seviyesinin azalacağı öne sürülmüştür”.¹⁰¹ “Mesela zevkine iş yapan bir bireye yaptığı işten dolayı ücret vermek onun tatmin ve güdülenme düzeyinin azaldığı görülmektedir. Bu teori Deci ve arkadaşları tarafından geliştirilerek bilişsel değerlendirme modeli olarak değiştirilmiştir”.¹⁰²

VARDİYALİ ÇALIŞMAYLA MOTİVASYONUN İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Vardiyalı çalışılan işletmelerde işçilerin gece vardiyalarından ötürü alacakları ücret fazlalığı ekonomik motivasyon araçlarından ücret politikasıyla bağdaşmaktadır. Vardiyalı çalışanların alacağı bu ücret farkı ekonomik motivasyon aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlara sağlanan bu maddi katkı vardiyalı çalışmanın olumlu etkileri arasındadır. Fakat bu durum bazı çalışanlara cazip gelirken bazılarında etkisi olmamaktadır.

Vardiyalı çalışmanın doğal sonucu olarak uyku düzeni bozuklukları başta olmak üzere biyolojik dengesi değişen çalışanın sosyal hayatı da olumsuz etkilenmektedir. Bu durumdaki çalışanların motivasyonu psiko-sosyal motivasyon araçlarından sosyal katılım ve sosyal faaliyetlerle sağlanabilir. Vardiyalı sistemde çalışanların çalışma sisteminin olumsuz etkilerinden kaynaklı psikolojik sorunların en aza indirilmesi için psiko-sosyal motivasyon araçlarıyla bağlantı kurulur. Ancak unutulmamalıdır ki psikolojik sorunları işletme çözemese de çözüm konusunda atacağı adımlar çalışana huzur verecek ve kendini güven de hissettirecektir.

Vardiyalı çalışma sisteminin birey üzerine etkilerinden aile düzeni ve sosyal ilişkiler üzerine olumsuz etkilerinin azaltılması psiko-sosyal motivasyon araçlarından sosyal katılım, çevreye uyum ve danışmanlık hizmeti ile sağlanabilir.

Vardiyalı çalışanların aile ve sosyal ilişkilerinin zayıflamasından kaynaklanan motivasyon eksikliği psiko-sosyal motivasyon araçlarından sosyal faaliyetler kullanılarak azalan motivasyonun arttırılacağı bağlantısı kurulabilir. Vardiyalı çalışma

¹⁰¹Eyigüna.g.e. s.32.

¹⁰²Eyigüna.g.e. s.32.

saatlerinden kaynaklı aile ve sosyal çevreye uzak kalma çalışanlarda yalnızlık hissi oluşturmaktadır. Bu durumu sosyal katılım ve çevreye uyumla giderilmektedir. Yalnızlık hissini giderilememesi bireyin motivasyon sorunu başta olmak üzere çok daha büyük hayati sorunlar çıkarır.

Vardiyalı çalışmanın birey üzerine olumsuz etkilerinden biri olan iş kazalarındaki nispi fazlalığı en aza indirmek motivasyonu etkileyen faktörlerin tamamını ilgilendirir. İş kazalarının fazla olduğu işletmede, çalışanlarda motivasyon düşüklüğü olacağı gibi işletme yeni çalışan bulmakta da zorlanır.

Çalışma saatlerinden kaynaklı ihtiyaçların tam ve zamanında karşılanmaması sorununun çözümü, çalışanlara motivasyon araçlarından psikolojik güvence sağlanmasıyla giderilir. Özellikle gece vardiyalarından dolayı ihtiyaçlarını zamanında karşılayamayan çalışan motivasyon kaybına uğrayacaktır. Elbette bu sorun tamamen ortadan kaldırılamaz ancak en aza indirilmesi için işletmenin çabası çalışana psikolojik rahatlık verir.

Vardiyalı çalışma koşullarından yemek ve sağlık hizmetleri aksaması sorunu Yönetmelik ve örgütsel motivasyon araçlarından fiziksel çalışma koşullarıyla bağlantılıdır. Temel ihtiyaçlarını karşılayamayan çalışan motivasyon kaybına uğrar.

Vardiyalı çalışma sisteminden kaynaklı aynı makine de farklı vardiyalarda birden fazla kişinin çalışması ile ortaya çıkan makine tahribatının önüne örgütsel motivasyon araçlarından örgüt içi iletişimi kuvvetlendirerek geçilebilecektir. Vardiya teslimlerinde kurulan iletişim makine ve teçhizat yıpranması konusunda önleyici ve giderici olacaktır. Ayrıca makine ve teçhizat tahribatının azaltılması yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarından amaç birliği ve takdir edilme ile de ilişkilendirilir.

Vardiyalı çalışma sisteminin örgüt üzerine etkilerinden biride üretim miktar ve kalite düşüklüğüdür. Bu sorunun azaltılması çalışan motivasyonunu etkileyen faktörlerin tamamıyla ilgilidir. Vardiyalı çalışmanın örgüt üzerine etkilerinden biri de işçilerin uykusuzluğundan kaynaklanan verim azalmasıdır. Verimin azalması aynı zamanda miktar ve kalite oranının azalmasını etkiler.

Gece çalışacak nitelikli işgücü temininde karşılaşılabilecek güçlükler vardiyalı çalışmanın örgüt üzerine etkileri arasındadır. Aynı etki yönetsel ve örgütsel motivasyon araçlarından kalite çemberleri oluşturulmasında da karşımıza çıkmaktadır. Gece çalışan işçinin uyku düzeni probleminden kaynaklanabilecek verim ve kalite düşüklüğü işletmeyi olumsuz etkileyecektir. İşletmedeki çalışan bireylerin verimliliklerini arttırmak için motivasyon kaynakları yenilenmelidir.

Üretimin veya hizmetin kesintisiz devam etmesinden ötürü aydınlatma, ısıtma, gece zammı gibi işletmeye ek maliyetler yüklenecektir. Fakat yapılan işin

kusursuz ve işletme bütçesi dahilinde kaliteli biçimde yapılması çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyecektir. Bu motivasyon aracı fiziksel koşulların düzeltilmesi olarak örgütsel ve yönetsel motivasyon aracı başlığı altında karşımıza çıkmaktadır.

Vardiyalı çalışmayla motivasyon arasında birçok yönden bağıntı kurulabilmekle beraber bu şekilde genel bağıntılar kurulabilir. Farklı Motivasyon araçları Vardiyalı çalışmanın çeşitli sakıncalarının gidermek için kullanılabilir.



Tablo 2: Vardiyalı çalışmanın etkileri ve motivasyonu etkileyen faktörleri

VARDİYALI ÇALIŞMA ETKİLERİ		MOTİVASYONU ETKİLEYEN FAKTÖRLER		
BİREY ÜZERİNE ETKİLERİ	ÖRGÜT ÜZERİNE ETKİLERİ	EKONOMİK MOTİVASYON ARAÇLARI	PSİKO-SOSYAL MOTİVASYON ARAÇLARI	YÖNETSEL VE ÖRGÜTSEL MOTİVASYON ARAÇLARI
İş Kazalarındaki Nispi Fazlalık	Makine ve Teçhizat Üzerindeki Tahribat	Ücret Politikası	Yetki ve Sorumluluk Devri	Amaç Birliği
İşçi Sağlığının Bozulması	Üretimde Miktar ve Kalite Düşüklüğü	Ekonomik ödüller	Eğitim, Terfi ve Kariyer Olanakları	İş Zenginleştirme
İhtiyaçların Tam ve Zamanında Karşılanmaması	Gece Çalışacak Nitelikli İş Gücü Temininde Karşılaşılan Güçlükler	Kara Katılma	Rekabet	İş Genişletme
Aile Düzeninin etkilenmesi	Vardiyalı Çalışmasının İşletmeye Yüklendiği aydınlatma, ısıtma, gece zammı gibi Ek Maliyetler	Primli Ücret (Teşvik Primi)	Bağımsız Çalışma imkan	İletişim
Sosyal İlişkilerin eklenmesi		Sosyal Haklar Verilmesi	Psikolojik Güvence	Kararlara Katılma
Ulaşım Güçlükleri			Sosyal Katılım	Takdir Edilme
Yemek ve Sağlık Hizmetlerinin Aksaması			Çevreye Uyum ve Danışmanlık Hizmeti	Kalite Kontrol Çemberleri
			Sosyal Faaliyetler	Fiziksel Çalışma Koşulları
			İşin önemli Olduğunu Hissettirmek	

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖZEL GÜVENLİK PERSONELİ ÜZERİNE BİR ANKET UYGULAMASI

3.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Devletin asli ve geleneksel görevi kamu düzenini korumak ve böylece bireylerin ve toplulukların güvenlik ve huzur içinde yaşamalarını sağlamaktır. Toplumun ve dolayısıyla bireylerin her türlü suça karşı korunması, temel hak ve özgürlüklerin kullanılabilceği bir ortamın sağlanması devlet eliyle kolluk güçleri tarafından yerine getirilmektedir. Özel güvenlik hizmetlerinde bu doğrultuda kurulan kolluğa yardımcı güvenlik teşkilatıdır. Son yıllarda kamu kurumları da güvenliklerini sağlamak için özel güvenlik örgütlerine ihtiyaç duymakta ve yaygın olarak bu örgütlerden hizmet satın almaktadır. fakat özel güvenliğinde işe bağlılık ve motivasyonu ile ilgili sorunları olabilmektedir.

3.2. PROBLEM

Devletin asli ve geleneksel görevlerinden olan güvenlik, bazı kamu kurumlarında özel güvenlik personellerine bırakılmakta ya da genel kollukla birlikte yürütülmektedir. Özel işyerleri ve özel konutlarda hizmet veren özel güvenlik personellerinin işlerine ne kadar motive olabildikleri ve vardiyalı çalışma yönünden incelenmesi.

Araştırma problemi, vardiyalı sistem çalışanlarının hayatlarında ne gibi etkiler oluşturmaktadır?

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZİ

H_0 : Vardiyalı sistem, çalışanların motivasyonları ve yaşam standartları üzerinde etkili değildir

H_A : Vardiyalı sistem, çalışanların motivasyonları ve yaşam standartları üzerinde etkilidir

H_{10} : Vardiyalı sistemin etkileri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{1A} : Vardiyalı sistemin etkileri katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{20} : Vardiyalı sistemin etkileri katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{2A} : Vardiyalı sistemin etkileri katılımcıların medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H_{30} : Vardiyalı sistemin etkileri katılımcıların aylık gelirlerine göre farklılık göstermemektedir.

H_{3A} : Vardiyalı sistemin etkileri katılımcıların aylık gelirlerine göre farklılık göstermektedir.

H_{40} : Vardiyalı sistemin etkileri katılımcıların unvanlarına göre farklılık göstermemektedir.

H_{4A} : Vardiyalı sistemin etkileri katılımcıların unvanlarına göre farklılık göstermektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırma ile iş görenlerin vardiyalı çalışma sistemindeki sorunlarının, motivasyonlarına, dolayısıyla verimliliklerine etkisinin ortaya konulacağı düşünülmektedir. Bu çalışmayla özel güvenlik personellerinin işlerindeki motivasyonunu ve bunu tetikleyen sebeplerden vardiyalı çalışma sisteminin etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Bu temel amaç doğrultusunda;

1. Güvenlik ve özel güvenlik kavramları tanımlanmıştır,
2. Özel güvenliğin ülkemizdeki gelişim süreci incelenmiştir,
3. Özel güvenlikte vardiyalı çalışmadan kaynaklı motivasyon eksikliği üzerine bir uygulama yapılmıştır.

Anket sorularını seçiminde, vardiyalı çalışma ve motivasyonla ilgili konulara değinilmeye çalışılmış ayrıca bu konuda daha önce yapılan çalışmalardaki sorulardan harmanlama yapılmıştır. Daha önce Soner Tanış tarafından yapılan çalışmadaki soruların büyük oranda benzeri kullanılmıştır.

Araştırmanın amacı vardiyalı çalışmanın sisteminin çalışanlar üzerinde ekonomik, sosyal ve fiziksel etkilerinin gözlemlenmesidir.

3.5. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Özel güvenlik personelinin motivasyonunu etkileyen birçok değişkenden vardiyalı çalışma sisteminin motivasyona etkileri araştırılmıştır.

3.6. ARAŞTIRMANIN KAPSAM VE SINIRLARI

Yaptığım araştırmada Türkiye'deki tüm özel güvenlik sektörü içerisinde bulunan tarafların tamamına ulaşabilmenin, imkan, zaman ve mali sorunlar nedeniyle mümkün olmamasından dolayı örneklem alma yoluna gidilmiştir.

Araştırma örneklemini İstanbul ilinde Ataşehir ilçesinde sitelerde görevli vardiyalı sistemde çalışan 123 özel güvenlik görevlisinin geçerli sayılan 89 anketi oluşturmaktadır.

3.7. ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE TEKNİĞİ

Araştırmada yöntem olarak; nitel araştırma yöntemi kullanılmış yani içerik araştırması, literatür taraması, görüşme ve gözlem yöntemleri izlenerek araştırma yapılmış, öncesinde ve başlangıcında güvenlik ve özel güvenlik ile ilgili doküman ve mevzuat içerik araştırma yöntemiyle incelenmiştir. Ayrıca uygulama aşamasında ölçme aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde özel güvenlik personelleri ile ilgili kişisel bilgiler ile ilgili değişkenlere, ikinci bölümde ise sunulan hizmetin kalitesinden ve hizmet alanların memnuniyetine ilişkin ifadeler kullanılmıştır. Ayrıca araştırmamızın problemlerinin çözümlenmesi için elde edilen veriler SPSS 20.0 for Windows paket programı kullanılmak suretiyle analizlerde frekans, yüzde, kümülatif yüzde istatistiksel teknikler kullanılmış, tablolardan ve grafiklerden faydalanılmıştır.

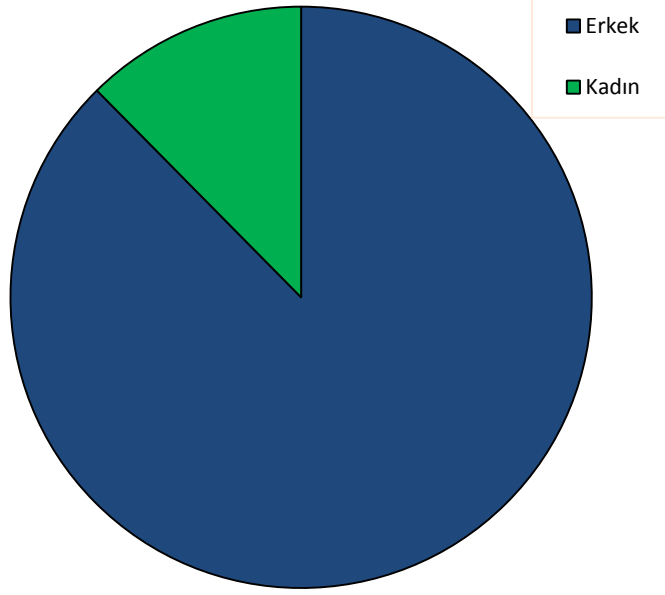
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu kısımda araştırmamıza konu olan Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Özel Güvenlik Personeli Üzerine Bir Uygulama ya ilişkin problemlerin çözümü için toplanan verilerin istatistiksel çözümlemesi sonucunda elde edilen bulgular ve bunların yorumları bulunmaktadır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde özel güvenlik personelleri ile ilgili kişisel bilgiler (sosyal durumları) demografik yapı ile ilgili değişkenlere, ikinci bölümde ise personelin “vardiyalı çalışmanın motivasyonlarına etkisi” ile ilgili ifadeler yer verilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
erkek	78	87,6	87,6	87,6
kadın	11	12,4	12,4	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

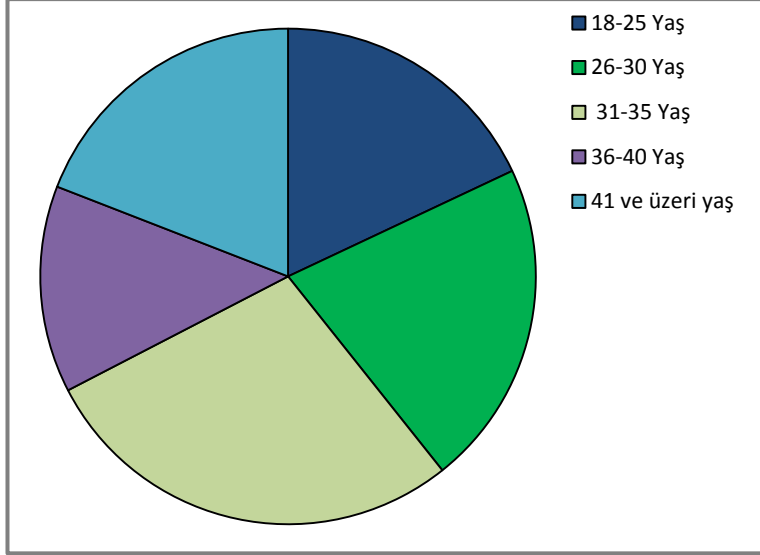


Grafik-1: Cinsiyete Göre Dağılım

Katılımcıların 78'i (%87,6) erkek, 11'i (%12,4) kadındır.

Tablo 4. Katılımcıların Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
18-25 yaş	16	18,0	18,0	18,0
26-30 yaş	19	21,3	21,3	39,3
31-35 yaş	25	28,1	28,1	67,4
36-40 yaş	12	13,5	13,5	80,9
41 ve üzeri yaş	17	19,1	19,1	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

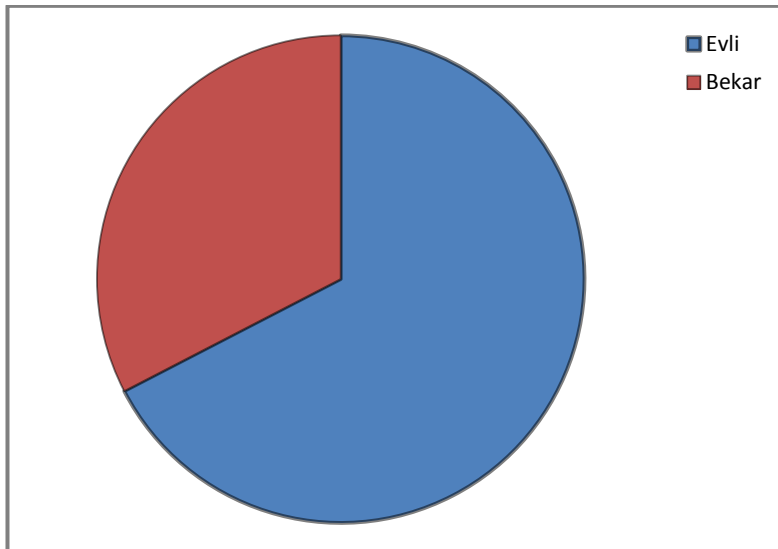


Grafik-2: Yaşa Göre Dağılım

Bu soruya cevap veren 89 kişinin, % 18 i 18-25 yaş aralığında, % 21,3 ü 26-30 yaş aralığında, % 28,1 i 31-35 yaş aralığında, % 13,5 i 36 -40 yaş aralığında, % 19,1 i 41 yaş ve üzeri yaşadadır. İlk sırada %28,1 oranla 31-35 yaş aralığı yer almaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların Medeni Durum Dağılımı

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Evli	60	67,4	67,4	67,4
Bekar	29	32,6	32,6	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

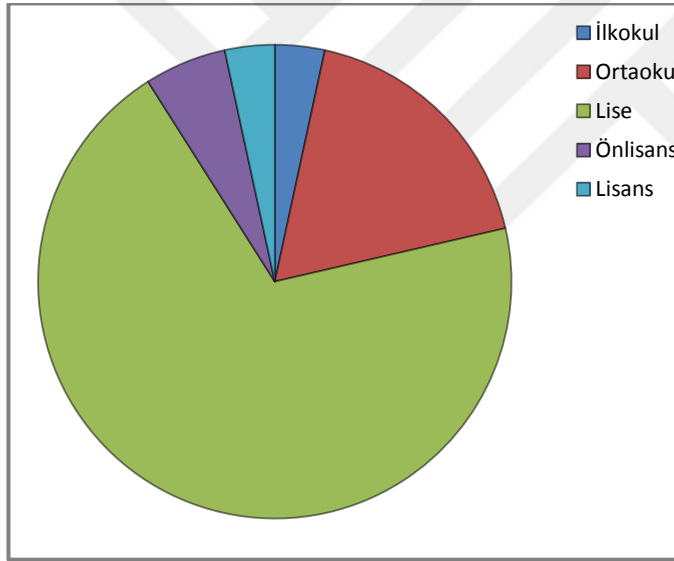


Grafik-3: Medeni Duruma Göre Dağılım

Bu soruya cevap veren 89 kişinin, %67,4'si evli iken, %32,6'sı bekadır. Görüldüğü üzere ankete katılanların çoğunluğu evli olmakta ve Tablo-3'den de anlaşılacağı üzere bakmakla yükümlü en az bir eşleri veyahut çocukları olduğu çıkarımında bulunulur.

Tablo 6. Katılımcıların Eğitim Durumu Dağılımları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
İlkokul	3	3,4	3,4	3,4
Ortaokul	16	18,0	18,0	21,3
Lise	62	69,7	69,7	91,0
Önlisans	5	5,6	5,6	96,6
Lisans	3	3,4	3,4	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

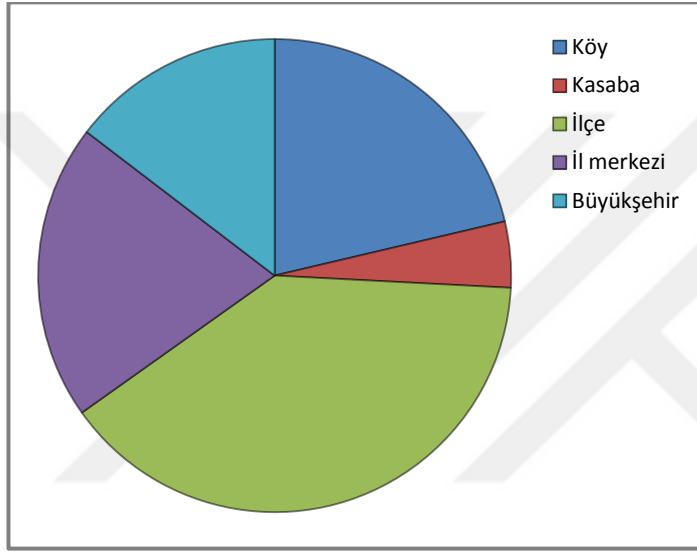


Grafik-4: Eğitim Duruma Göre Dağılım

Tablo-6'da özel güvenlik hizmetinde bulunan 89 personelin eğitim değişkenine ilişkin frekans, yüzdeler, geçerli yüzdeler ve kümülatif yüzde dağılımları verilmiştir. Eğitim değişkeni açısından ilk sırayı %69,7 oran ile lise mezunları alır. Bunu % 18 ile ortaokul izler.

Tablo-7: Katılımcıların Doğum Yeri Dağılımları

Doğum Yeri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Köy	19	21,3	21,3	21,3
Kasaba	4	4,5	4,5	25,8
İlçe	35	39,3	39,3	65,2
İl merkezi	18	20,2	20,2	85,4
Büyükşehir	13	14,6	14,6	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

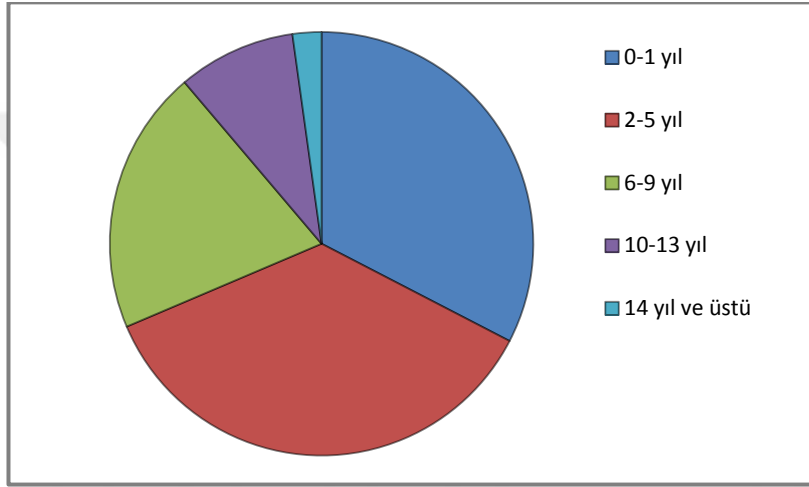


Grafik-5: Doğum Yerine Göre Dağılım

Tablo-7'de özel güvenlik hizmetinde bulunan 89 personelin doğum yeri değişkenine ilişkin frekans, yüzdeler, geçerli yüzdeler ve kümülatif yüzde dağılımları verilmiştir. İlk sırayı % 39,3 ile ilçe doğumlular almıştır. Bunu % 21,3 ile köy doğumlular, % 20,2 ile il merkezi, % 14,6 ile büyükşehir ve %4,5 ile kasaba doğumlular takip etmiştir.

Tablo-8: Katılımcıların Özel Güvenlik Görevinde Çalışma Süresi Dağılımı

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
0-1 yıl	29	32,6	32,6	32,6
2-5 yıl	32	36,0	36,0	68,5
6-9 yıl	18	20,2	20,2	88,8
10-13 yıl	8	9,0	9,0	97,8
14 yıl ve üstü	2	2,2	2,2	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

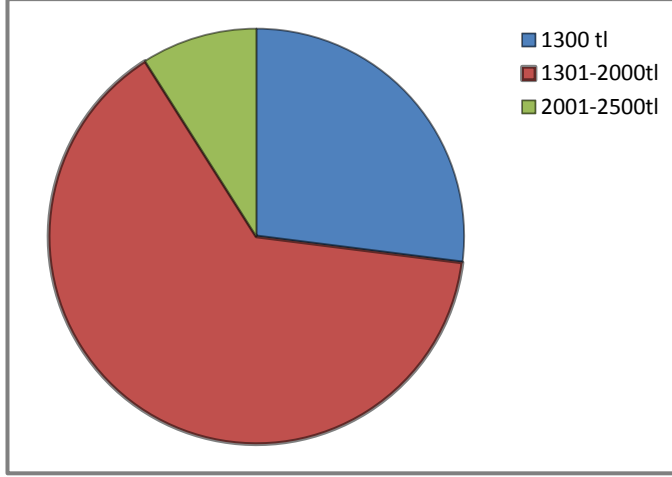


Grafik-6: Katılımcıların Özel Güvenlik Görevinde Çalışma Süresi Duruma Göre Dağılım

Tablo-8'e göre özel güvenlik görevlilerinin sektördeki çalışma sürelerindeki değişkenine göre ilk sırayı % 36,0 ile kıdemi 2-5 yıl olanlar almıştır. Bunu % 32,6 ile kıdemi 0-2 yıl olan özel güvenlik görevlileri izlemiştir. Son sıralarda ise kıdemi 6-9 yıl olan (%20,2) ile 10-13 yıl olan (%9) ve 14 yıl ve üstü 2,2 özel güvenlik personeli bulunmaktadır. Buradanda çalışanların yeni oldukları çıkarımı yapılabilir.

Tablo-9: Katılımcıların Aylık Ücret Dağılımı

Aylık Ücret	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
1300 tl	24	27,0	27,0	27,0
1301-2000 tl	57	64,0	64,0	91,0
2001-2500 tl	8	9,0	9,0	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

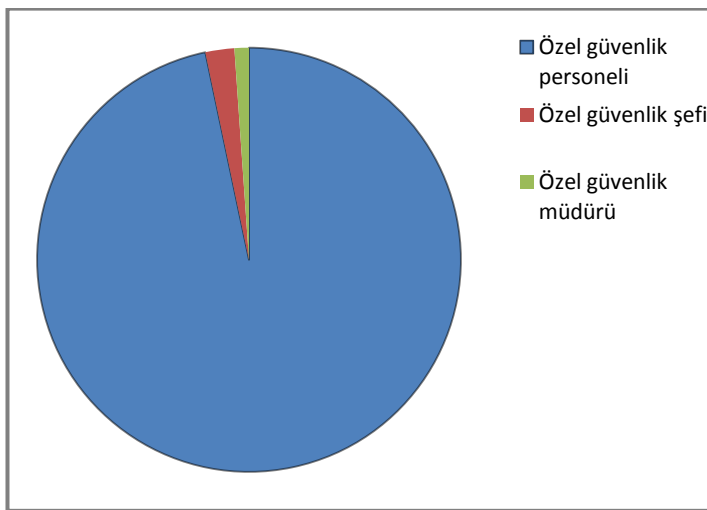


Grafik 7: Aylık Ücret Duruma Göre Dağılım

Bu soruya cevap veren 89 özel güvenlik görevlisinin %64 ü 1301-2000 tl arası kazandıklarını belirtmiştir.%27 si 1300 tl ,%9 uise 2001-2500 tl kazandıklarını belirtmişlerdir. Anketimize katılanlardan 2500 tl üzeri kazanan çıkmamıştır.

Tablo-10: Katılımcıların Görev Ünvanı Dağılımı

Görev Ünvanı	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Özel güvenlik personeli	86	96,6	96,6	96,6
Özel güvenlik şefi	2	2,2	2,2	98,9
Özel güvenlik müdürü	1	1,1	1,1	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	



Grafik 8: Katılımcıların Görev Ünvanı Dağılım

Tablo-10'da Özel güvenlik hizmetinde bulunan 89 personelin Görev unvanı değişkenine ilişkin frekans, yüzdeler, geçerli yüzde ve kümülatif yüzde dağılımları verilmiştir. Buna göre özel güvenlik personeli %96,6 lık yüzdeyle birinci sırada, özel güvenlik şefi %2,2 lik yüzde ile ikinci sırada, özel güvenlik müdürü ise %1,1 ile son sırada yer almıştır.

Katılımcılara vardiyalı çalışma sistemine ilişkin 12 görüş yöneltilmiştir. Likert ölçek tipinde yöneltilen bu görüşlere "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Yöneltilen sorular ise şu şekildedir:

1. Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğimi artırıyor
2. Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi artırıyor
3. Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğimi artırıyor
4. Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim
5. Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücretli maaş alabilirim
6. Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor
7. Vardiyalı çalışmanın fiziksel sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır
8. Vardiyalı çalışma yüzünden düzenli uyuyamıyorum
9. Vardiyalı çalışmanın ruh sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır
10. Vardiyalı çalışmak aile ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor
11. Vardiyalı çalıştığım için düzenli bir hayatım yok
12. Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı olumsuz etkilemektedir

Görüldüğü üzere ilk 6 görüş olumlu yapıda iken son 6 görüş olumsuz yapıdadır. Görüşlerin cevap dağılımlarına aşağıda yer alan tablolarda yer verilmiştir.

Tablo-11: Görüş 1 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğimi artırıyor				
Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	25,8	25,8	25,8
Katılmıyorum	19	21,3	21,3	47,1
Kararsızım	15	16,9	16,9	64
Katılıyorum	21	23,6	23,6	87,6
Kesinlikle Katılıyorum	11	12,4	12,4	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Katılımcıların 23'ü (%25,8) bu görüşe kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevap verirken, 19'u (%21,3) katılmıyorum, 15'i (%16,9) kararsızım, 21'i (%23,6) katılıyorum, 11'i (%12,4) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo-12: Görüş 2 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi artırıyor

Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	18	20,2	20,2	20,2
Katılmıyorum	29	32,6	32,6	52,8
Kararsızım	12	13,5	13,5	66,3
Katılıyorum	18	20,2	20,2	86,5
Kesinlikle Katılıyorum	12	13,5	13,5	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

“Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi artırıyor” görüşüne katılımcıların 18’i (%20,2) kesinlikle katılmıyorum, 29’u (%32,6) katılmıyorum, 12’si (%13,5) kararsızım, 18’i (%20,2) katılıyorum ve 12’si (%13,5) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir.

Tablo-13: Görüş 3 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğimi artırıyor

Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	17	19,1	19,1	19,1
Katılmıyorum	28	31,4	31,4	50,5
Kararsızım	11	12,4	12,4	62,9
Katılıyorum	22	24,7	24,7	87,6
Kesinlikle Katılıyorum	11	12,4	12,4	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Katılımcıların 17’si (%19,1) bu görüş için kesinlikle katılmıyorum, 28’i (%31,4) katılmıyorum, 11’i (%12,4) kararsızım, 22’si (%24,7) katılıyorum ve 11’i (%12,4) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo-14: Görüş 4 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim				
Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	21	23,6	23,6	23,6
Katılmıyorum	30	33,7	33,7	57,3
Kararsızım	11	12,4	12,4	69,7
Katılıyorum	16	17,9	17,9	87,6
Kesinlikle Katılıyorum	11	12,4	12,4	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Tablo 14'e göre" Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim görüşüne katılımcıların 21'i (%23,6) kesinlikle katılmıyorum, 30'u (%33,7) katılmıyorum, 11'i (%12,4) kararsızım, 16'sı (%17,9) katılıyorum ve 11'i (%12,4) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo-15: Görüş 5 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim				
Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	14	15,7	15,7	15,7
Katılmıyorum	30	33,7	33,7	49,4
Kararsızım	13	14,6	14,6	64,0
Katılıyorum	20	22,5	22,5	86,5
Kesinlikle Katılıyorum	12	13,5	13,5	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Katılımcıların 14'ü (%15,7) bu görüş için kesinlikle katılmıyorum, 30'u (%33,7) katılmıyorum, 13'ü (%14,6) kararsızım, 20'si (%22,5) katılıyorum, 12'si (%13,5) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermiştir.

Tablo-16: Görüş 6 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor				
Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	13	14,6	14,6	14,6
Katılmıyorum	11	12,4	12,4	27,0
Kararsızım	5	5,6	5,6	32,6
Katılıyorum	47	52,8	52,8	85,4
Kesinlikle Katılıyorum	13	14,6	14,6	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Tablo 16'ya göre "Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor" görüşüne katılımcıların 13'ü (%14,6) kesinlikle katılmıyorum, 11'i (%12,4) katılmıyorum, 5'i (%5,6) kararsızım, 47'si (%52,8) katılıyorum, 13'ü (%14,6) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir.

Tablo-17: Görüş 7 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışmanın fiziksel sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır				
Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	22	24,7	24,7	24,7
Katılmıyorum	28	31,5	31,5	56,2
Kararsızım	8	9,0	9,0	65,2
Katılıyorum	20	22,5	22,5	87,6
Kesinlikle Katılıyorum	11	12,4	12,4	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Katılımcıların 22'si (%24,7) bu görüş için kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 28'i (%31,5) katılmıyorum, 8'i (%9) kararsızım, 20'si (%22,5) katılıyorum ve 11'i (%12,4) kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir.

Tablo-18: Görüş 8 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışma yüzünden düzenli uyuyamıyorum

Görüş	Frekans	Yüzde	Geçeri Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	8	8,9	8,9	8,9
Katılmıyorum	14	15,7	15,7	24,6
Kararsızım	5	5,6	5,6	30,2
Katılıyorum	39	43,8	43,8	74
Kesinlikle Katılıyorum	23	26	26	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Katılımcıların 8'i (%8,9) bu görüş için kesinlikle katılmıyorum, 14'ü (%15,7) katılmıyorum, 5'i (%5,6) kararsızım, 39'u (%43,8) katılıyorum, 23'ü (%26) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir.

Tablo-19: Görüş 9 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışmanın ruh sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır.

Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	22	24,7	24,7	24,7
Katılmıyorum	35	39,3	39,3	64,0
Kararsızım	5	5,6	5,6	69,7
Katılıyorum	16	18,0	18,0	87,6
Kesinlikle katılıyorum	11	12,4	12,4	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Bu görüşe katılımcıların 22'si (%24,7) kesinlikle katılmıyorum, 35'i (%39,3) katılmıyorum, 5'i (%5,6) kararsızım, 16'sı (%18) katılıyorum ve 11'i (%12,4) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo-20: Görüş 10 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışmak aile ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor.

Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle katılmıyorum	14	15,7	15,7	15,7
Katılmıyorum	10	11,2	11,2	26,9
Kararsızım	7	7,9	7,9	34,8
Katılıyorum	30	33,7	33,7	68,5
Kesinlikle katılıyorum	28	31,5	31,5	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Bu görüş için katılımcıların 14'ü (%15,7) kesinlikle katılmıyorum yanıtını verirken, 10'u (%11,2) katılmıyorum, 7'si (%7,9) kararsızım, 30'u (%33,7) katılıyorum ve 28'i (%31,5) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Tablo-21: Görüş 11 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalıştığım için düzenli bir hayatım yok

Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	23	25,8	25,8	25,8
Katılmıyorum	25	28,1	28,1	53,9
Kararsızım	8	9,0	9,0	62,9
Katılıyorum	16	18,0	18,0	80,9
Kesinlikle Katılıyorum	17	19,1	19,1	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Tablo 21'e göre "Vardiyalı çalıştığım için düzenli bir hayatım yok" görüşüne katılımcıların 23'ü (%25,8) kesinlikle katılmıyorum, 25'i (%28,1) katılmıyorum, 8'i (%9) kararsızım, 16'sı (%18) katılıyorum, 17'si (%19,1) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

Tablo-22: Görüş 12 Cevap Dağılımı

Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı olumsuz etkilemektedir				
Görüş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	15	16,8	16,8	16,8
Katılmıyorum	15	16,8	16,8	33,6
Kararsızım	6	6,7	6,7	40,3
Katılıyorum	27	30,3	30,3	70,6
Kesinlikle Katılıyorum	26	29,4	29,4	100,0
Toplam	89	100,0	100,0	

Tablo 22'ye göre "Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı olumsuz etkilemektedir" görüşüne katılımcıların 15'i (%16,8) kesinlikle katılmıyorum, yine 15'i (%16,8) katılmıyorum yanıtını verirken, 6'sı (%6,7) kararsız olduğunu belirtmiş, 27'si (%30,3) katılıyorum, 26'sı (%29,4) kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş bildirmiştir.

Tablolar incelendiğinde katılımcıların vardiyalı sistemden ağırlıklı olarak memnun olduğunu ve vardiyalı sistemin sosyal yaşamlarında ya da aile ilişkilerinde sorunlar yaratmadığını söylemek mümkündür. Ayrıca çalışanlara fiziksel olarak bir rahatsızlık da vermemek ile birlikte işletmelerin çoğunda da bu sistem düzgün bir şekilde işlemektedir.

Tablo-23: Cinsiyet-Cevap İlişkisi

		Levene's Test		t-test		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğimi artırıyor	Varyansların Eşitliği	1,602	,209	,118	87	,907
	Varyansların Eşitsizliği			,106	12,220	,918
Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi artırıyor	Varyansların Eşitliği	3,002	,087	-,319	87	,751
	Varyansların Eşitsizliği			-,266	11,810	,795
Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğimi artırıyor	Varyansların Eşitliği	3,570	,062	,476	87	,635
	Varyansların Eşitsizliği			,395	11,788	,700
Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim	Varyansların Eşitliği	,651	,422	1,936	87	,056
	Varyansların Eşitsizliği			1,937	12,990	,075

Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim	Varyansların Eşitliği	,08 1	,777	-,422	87	,674
	Varyansların Eşitsizliği			-,416	12,870	,684
Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor	Varyansların Eşitliği	,28 4	,595	,111	87	,912
	Varyansların Eşitsizliği			,119	13,577	,907
Vardiyalı çalışmanın fiziksel sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır	Varyansların Eşitliği	,00 0	,987	,298	87	,766
	Varyansların Eşitsizliği			,290	12,778	,776
Vardiyalı çalışma yüzünden düzenli uyuyamıyorum	Varyansların Eşitliği	,00 1	,977	1,449	87	,151
	Varyansların Eşitsizliği			1,378	12,599	,192
Vardiyalı çalışmanın ruh sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır.	Varyansların Eşitliği	1,6 81	,198	1,407	87	,163
	Varyansların Eşitsizliği			1,422	13,074	,179
Vardiyalı çalışmak aile ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor.	Varyansların Eşitliği	,05 5	,815	1,466	87	,146
	Varyansların Eşitsizliği			1,352	12,388	,200
Vardiyalı çalıştığım için düzenli bir hayatım yok	Varyansların Eşitliği	,02 2	,882	1,838	87	,069
	Varyansların Eşitsizliği			1,759	12,646	,103
Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı olumsuz etkilemektedir	Varyansların Eşitliği	,33 2	,566	1,465	87	,146
	Varyansların Eşitsizliği			1,447	12,885	,172

Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verdikleri cevapların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği incelenmek istenmiştir. Bunun için Independent t Testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin gerçekleştirilme sebebi cinsiyet değişkeninin 2 seçenekli bir değişken olmasıdır. %95 güven düzeyinde gerçekleştirilen analizin hipotezleri şu şekildedir:

H_0 : Katılımcıların cinsiyete göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Katılımcıların cinsiyete göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez sınaması için sig 2.tailed değerlerine bakılmış ve tamamının 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmemiştir. Bu doğrultuda H_0 REDDEDİLEMEZ, katılımcıların

cinsiyete göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

Tablo-24: Katılımcıların Medeni Durum-Cevap İlişkisi						
		Levene's Test		t-test		
		F	Sig.	t	Df	Sig. (2-tailed)
Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğini artırıyor	Varyansların Eşitliği	2,777	,099	-,305	87	,761
	Varyansların Eşitsizliği			-,318	61,475	,752
Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi artırıyor	Varyansların Eşitliği	,470	,495	-,323	87	,747
	Varyansların Eşitsizliği			-,327	57,378	,745
Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğini artırıyor	Varyansların Eşitliği	,051	,821	-,433	87	,666
	Varyansların Eşitsizliği			-,433	55,313	,667
Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim	Varyansların Eşitliği	,086	,770	,716	87	,476
	Varyansların Eşitsizliği			,726	57,385	,471
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim	Varyansların Eşitliği	3,680	,058	2,003	87	,048
	Varyansların Eşitsizliği			2,145	66,354	,036
Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor	Varyansların eşitliği	,027	,869	,475	87	,636
	Varyansların Eşitsizliği			,473	54,782	,638
Vardiyalı çalışmanın fiziksel sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır	Varyansların Eşitliği	,056	,814	-,287	87	,774
	Varyansların Eşitsizliği			-,286	54,681	,776
Vardiyalı çalışma yüzünden düzenli uyuyamıyorum	Varyansların Eşitliği	,535	,466	-	87	,189
	Varyansların Eşitsizliği			1,325	58,989	,180
Vardiyalı çalışmanın ruh sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır.	Varyansların Eşitliği	2,184	,143	-,059	87	,953
	Varyansların Eşitsizliği			-,062	63,165	,951
Vardiyalı çalışmak aile ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor.	Varyansların Eşitliği	,622	,432	,149	87	,882
	Varyansların Eşitsizliği			,154	59,632	,878
Vardiyalı çalıştığım için düzenli bir hayatım yok	Varyansların Eşitliği	,318	,574	-,278	87	,782
	Varyansların Eşitsizliği			-,284	58,501	,778
Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı olumsuz etkilemektedir	Varyansların Eşitliği	,147	,702	-,220	87	,826
	Varyansların Eşitsizliği			-,223	56,954	,824

Benzer şekilde medeni durum değişkeni için de aynı analiz gerçekleştirilmiştir. %95 güven düzeyinde gerçekleştirilen analizin hipotezleri şu şekildedir:

H_0 : Katılımcıların medeni durumlarına göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Katılımcıların medeni durumlarına göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez sınaması için sig 2.tailed değerlerine bakılmış ve yalnızca “Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim” görüşü için 0,05’ten küçük değer gözlemlenmiştir. Bu görüş için H_0 RED, katılımcıların medeni durumlarına göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır, diğer görüşler için H_0 REDDEDİLEMEZ, katılımcıların medeni durumlarına göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

Tablo-25: Katılımcıların Aylık Gelir-Cevap İlişkisi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğimi artırıyor	Gruplar Arası	4,832	2	2,416	1,225	,299
	Grup içi	169,550	86	1,972		
	Toplam	174,382	88			
Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi artırıyor	Gruplar Arası	4,721	2	2,361	1,252	,291
	Grup içi	162,178	86	1,886		
	Total	166,899	88			
Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğimi artırıyor	Gruplar Arası	3,840	2	1,920	1,049	,355
	Grup içi	157,441	86	1,831		
	Total	161,281	88			
Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim	Gruplar Arası	4,578	2	2,289	1,177	,313
	Grup içi	167,219	86	1,944		
	Total	171,798	88			
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim	Gruplar Arası	2,491	2	1,245	,717	,491
	Grup içi	149,307	86	1,736		
	Total	151,798	88			
Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor	Gruplar Arası	11,938	2	5,969	3,789	,026
	Grup içi	135,500	86	1,576		
	Total	147,438	88			

Vardiyalı çalışmanın fiziksel sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır	Gruplar Arası	2,072	2	1,036	,531	,590
	Grup içi	167,816	86	1,951		
	Total	169,888	88			
Vardiyalı çalışma yüzünden düzenli uyuyamıyorum	Gruplar Arası	2,111	2	1,055	,490	,615
	Grup içi	185,395	86	2,156		
	Total	187,506	88			
Vardiyalı çalışmanın ruh sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır.	Gruplar Arası	6,139	2	3,069	1,671	,194
	Grup içi	157,974	86	1,837		
	Total	164,112	88			
Vardiyalı çalışmak aile ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor.	Gruplar Arası	2,603	2	1,301	,639	,530
	Grup içi	175,015	86	2,035		
	Total	177,618	88			
Vardiyalı çalıştığım için düzenli bir hayatım yok	Gruplar Arası	2,334	2	1,167	,518	,597
	Grup içi	193,711	86	2,252		
	Total	196,045	88			
Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı olumsuz etkilemektedir	Gruplar Arası	,255	2	,128	,055	,946
	Grup içi	198,149	86	2,304		
	Total	198,404	88			

Katılımcıların kendilerine yöneltilen görüşlere verdikleri cevapların aylık gelire göre farklılık gösterip göstermediği incelenmek istenmiştir. Bunun için Anova Testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin gerçekleştirilme sebebi aylık gelir değişkeninin 2'den fazla seçenekli bir değişken olmasıdır. %95 güven düzeyinde gerçekleştirilen analizin hipotezleri şu şekildedir:

H_0 : Katılımcıların aylık gelirine göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Katılımcıların aylık gelirine göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez sınaması için sig değerlerine bakılmış ve "Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor" görüşü için 0,05'ten küçük değer gözlemlenmiştir. Bu görüş için H_0 RED, katılımcıların aylık gelirine göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır, diğer görüşler için H_0 REDDEDİLEMEZ, katılımcıların

aylık gelirine göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

Tablo-26: Katılımcıların Unvan-Cevap İlişkisi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğini arttırıyor	Gruplar Arası	4,847	2	2,424	1,229	,298
	Grup içi	169,535	86	1,971		
	Total	174,382	88			
Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi artırıyor	Gruplar Arası	4,585	2	2,292	1,215	,302
	Grup içi	162,314	86	1,887		
	Total	166,899	88			
Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğini arttırıyor	Gruplar Arası	4,723	2	2,361	1,297	,279
	Grup içi	156,558	86	1,820		
	Total	161,281	88			
Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim	Gruplar Arası	4,914	2	2,457	1,266	,287
	Grup içi	166,884	86	1,941		
	Total	171,798	88			
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim	Gruplar Arası	2,763	2	1,381	,797	,454
	Grup içi	149,035	86	1,733		
	Total	151,798	88			
Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor	Gruplar Arası	,380	2	,190	,111	,895
	Grup içi	147,058	86	1,710		
	Total	147,438	88			
Vardiyalı çalışmanın fiziksel sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır	Gruplar Arası	3,004	2	1,502	,774	,464
	Grup içi	166,884	86	1,941		
	Total	169,888	88			
Vardiyalı çalışma yüzünden düzenli uyuyamıyorum	Gruplar Arası	3,273	2	1,637	,764	,469
	Grup içi	184,233	86	2,142		
	Total	187,506	88			
Vardiyalı çalışmanın ruh sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır.	Gruplar Arası	2,798	2	1,399	,746	,477
	Grup içi	161,314	86	1,876		
	Total	164,112	88			
Vardiyalı çalışmak aile ilişkilerimizi olumsuz etkiliyor.	Gruplar Arası	2,862	2	1,431	,704	,497
	Grup içi	174,756	86	2,032		
	Total	177,618	88			

	Total	177,618	88			
Vardiyalı çalıştığım için düzenli bir hayatım yok	Gruplar Arası	3,243	2	1,621	,723	,488
	Grup içi	192,802	86	2,242		
	Total	196,045	88			
Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı olumsuz etkilemektedir	Gruplar Arası	3,102	2	1,551	,683	,508
	Grup içi	195,302	86	2,271		
	Total	198,404	88			

Benzer şekilde katılımcıların unvanları için analiz gerçekleştirilmiştir. %95 güven düzeyinde gerçekleştirilen analizin hipotezleri şu şekildedir:

H_0 : Katılımcıların unvanlarına göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

H_A : Katılımcıların unvanlarına göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır.

Hipotez sınaması için sig değerlerine bakılmış tamamının 0,05'ten büyük olduğu gözlemlenmiştir. Bu doğrultuda tüm görüşler için H_0 REDDEDİLEMEZ, katılımcıların unvanlarına göre cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur sonucuna varılmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanların biyolojik yapıları gündüz saatlerinde ihtiyaçlarını gidermeye, verimli çalışmaya uygundur. Vardiyalı çalışmak geceleri çalışmayı da içine aldığından insan bünyesiyle zıtlıklar içermekte ve çalışanları olumsuz etkilemektedir.

İnsan vücudunun en çok uykuya ihtiyacı olduğu veya uykuya en yakın olduğu saatler 02:00-05:00 arasındadır. Vardiyalı çalışmak zorunda kalan çalışanlar özellikle bu saatlerde uyukulu olacağından yaptığı işe motive olamayacaktır. Çeşitli laboratuvar çalışmaları ile saha çalışmalarının sonuçları uykusuz kalmanın veya uyku halinin kişinin performansını, hafızasını, zeka kapasitesini, hareket sistemini ve davranışlarını etkilediğini göstermiştir.

Vücudun temel fonksiyonları elbette gece de devam eder ancak gündüz saatleri vücut ısısı, solunum hızı, metabolizma hareketleri v.b. özelliklerin optimal seviyede olduğu zamanlardır. Bazı insanlar sabah saatleri bazıları öğle bazıları ise akşam saatlerinde daha verimli olabilir ama vücut genel olarak gündüz optimal seviyededir. Bu durum hem çalışanın sağlığı açısından hem de işten elde edilen verim bakımından gece ve gündüz çalışma saatleri arasında farklılık ortaya çıkmaktadır.

Yaptığımız çalışma da çalışanların vardiyalı çalışmayla motivasyonunun etkilendiği tespit edilmiştir. Çalışanların vardiyalı çalışmayla ilgili karşılaştıkları en önemli sorun uyku düzeni olmakla birlikte önemli bir kısımda aile ve sosyal düzenlerinde etkisi olduğunu söylemektedir. Bu da hipotezimizin doğrulunu ortaya koymaktadır. Ayrıca Çalışanların önemli bir kısmının vardiyalı çalışmanın ekonomik olarak kendilerine çok fazla bir getirisi olmamasına rağmen tercih ettikleri anlaşılmıştır.

Yaptığım çalışmada, Tanış tarafından Gaziantep ilinde halı fabrikalarında vardiyalı çalışan kadın işçilerle yapılan çalışmayla benzer sonuçlar buldum. Bu küçük farkların çevre, zaman ve sektör değişikliği gibi sebeplerden kaynaklandığı düşünmekteyim. Anketimize katılan kadınların oranı ben de %12,4 iken tanışın çalışmasına katılanların tamamının kadın olması sonuçlarda küçük değişim olmasında etkili olduğunu düşünüyorum. Ayrıca çalışmamızda evli oranı %60 iken tanışın çalışmasında % 88'dir. Bununda küçük farklar çıkarabileceğini düşünülebilir.

Çalışmamızda "vardiyalı çalışma sistemi çalışma isteğimi artırıyor" sorusuna verilen cevapların % 41,6 sı olumlu iken bu oran Tanış da % 54,4 olmuştur. Ayrıca "vardiyalı çalışma sisteminde çalışmayı arzu etmekteyim" sorusuna olumlu cevap % 41,6 iken tanışta bu oran % 51,2 dir. Çalışan motivasyonu ile ilgili ortak sorulara

bakıldığında bu iki soruya verilen cevaplarda küçük farklılık görülmektedir. Bunun sektör ve çalışma koşulları farklılığından kaynaklandığını düşünmekteyim.

Öneriler:

—Vardiyalı çalışanlarda çalışma sisteminden kaynaklı en temel sorunlardan birisi aile arkadaş ilişkilerine yeterince zaman ayıramama durumudur. Bu durum da sosyal bir varlık olan insanın temel gereksinimlerinden biri olan sosyalleşme sağlanamamakta bu da psikolojik ya da sosyolojik vakalara sebep olabilmektedir. Bu duruma alternatif olarak işletmelerin çalışanlarına daha fazla zaman ayırmaları gezi piknik tarzı organizasyonlar düzenlenilmesi düşünülebilir.

—Çalışanlar için önemli bir konuda uyku sorunudur. Gece vardiyalarında vücut ritmi düşeceğinden ve uyku hali ağır basacağından bu saatlerde maddi manevi kayıpları önlemek ya da bunlara yol açmamak için işletme politikaları gözden geçirilebilir. Gece saatlerinde üretim ve motivasyon gerekli işlerin oranı düşürülebilir. Bunun yanı sıra gece vardiyalarındaki çalışma saatleri kısa tutulabilir. Ayrıca ortam aydınlatılmasının azaltılmaması da tedbir olarak alınabilir.

—Uykusuzluğa ya da düzensiz uyuma alışkanlığına bağlı olarak ortaya çıkabilecek fiziksel ve metabolizma sorunları dışında psikolojik sorunlar da ortaya çıkabileceğinden bu duruma önlem olarak işletmeler çalışanlarını sıkı takibe almalı hatta imkanları ölçüsünde psikolojik destek sağlamalıdır. Vardiyalı çalışılan işletmelerde devlet bu konuyu teşvik edici ve denetleyici rol de oynamalıdır.

—Vardiyalı çalışan işletmelerde çalışma saatleri kısa tutulmaya çalışılmalı veya çalışanın hareket yapmasını sağlayabilecek şekilde rotasyonlar sağlanmalıdır aksi halde saatlerce aynı yerde aynı işle uğraşan çalışan motivasyonunu kaybedip hata payını artıracaktır. Özellikle gece çalışmaları düşünülerek çalışanlar işletmeye yakınlarında ikamet edenler arasından seçilmeli veya servis imkanı sağlanmalıdır.

—Vardiyalı çalışanlar için belki de en önemli konulardan birisi eğitimidir. Çalışma sisteminin sakıncaları ve bu sakıncalardan korunmak için nasıl önlemler alınması gerektiği karşılaştığı sorunlar karşısında nasıl bir yol izleyeceği kimlerle paylaşacağı konularında ve çözüm yolları konusunda gerekli eğitimler verilmelidir.

Yukarıda saydığımız genel önerilerin yanında sektörlere özgü vardiyalı çalışma şartlarının iyileştirilmesi üzerine çalışılabilir.

Bu konuda yapılacak olan benzer çalışmalar daha geniş örneklem seviyelerinde, farklı sektörlerde yapılarak bulunan bu sonuçlar test edilebilir.

Çalışmamız sonunda; Çalışanların vardiyalı çalışmayla ilgili görüş ve önerileri hakkında daha büyük araştırmalar yapmanın mümkün olduğu anlaşılmıştır. Vardiyalı

Çalışanların işini ne kadar bilinçli yaptığı ve vardiyalı çalışmanın çalışanları etkilediği konular üzerine alan araştırmalarına da dayalı çalışmalar yapılabilir. Bu alışma ile iş görenlerin vardiyalı çalışma sistemindeki sorunlarının, motivasyonlarına, dolayısıyla verimliliklerine etkisinin ortaya konulmuştur. Bu çalışmayla özel güvenlik personellerinin işlerindeki motivasyonunu ve bunu tetikleyen sebeplerden vardiyalı çalışma sisteminin etkisi incelenmiştir.



KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AKINCI VURAL Beril ve COŞKUN Gül, Örgüt Kültürü, Nobel Yayınevi,1.baskı, Ankara, Ekim 2007.

BUDAK Gülay ve BUDAK Gönül, İşletme Yönetimi, Barış Yayınları Fakülteler Kitapevi, İzmir 2010.

CEMALCILAR İlhan, İşletmecilik Bilgisi, Eskişehir, İktisadi Ticari İlimler Akademisi Yayınları, Eskişehir, 1987.

DALAY İsmail, Yönetim ve Organizasyon, Sakarya Üniversitesi Yayınları, Adapazarı, 2001.

EREN Erol, Yönetim ve Organizasyon, Beta Yayınları, İstanbul,2003.

GENÇ Nurullah, Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş Sistem ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık (geliştirilmiş 3. Baskı), Ankara 2007.

GÜRÜZ Demet ve GÜREL Emel, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım Ankara,2006.

GÜNEY Salih, Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2007.

İŞIKSAÇAN Tarık, Etkili Motivasyon, Kum Saati Yayınevi,1.Baskı, İstanbul,2008.

İNCİR Gülten, Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış, Mpm Yayınları, Ankara, 1984.

İNCİR Gülten, Çoklu Vardiya Çalışmasının Ergonomik Tasarımı, Ankara: MPM Yayınları, Ankara,1998, No: 624

KANTAR Hüseyin, İşletmede Motivasyon, Kum Saati Yayınevi 1. Baskı, İstanbul, 2008.

KESKİNOĞLU Suat, Endüstri İşletme Ekonomisi Bilgisi, İstanbul İşletme İktisat Enstitüsü Yayınları, İstanbul,1967.

KESSLER Gerhard, İçtimai Siyaset, Gençlik Kitabevi Yayınları, İstanbul, 1975.

MÜFTÜOĞLU Tamer, İşletme Ekonomisi Açısından Sanayi İşletmelerinde Üretim Kapasitesi, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Yayınları, Ankara,1978.

ODABAŞI Mesut ve EKE Haluk, Kapasite Kullanımı Açısından Vardiya Düzeni, MPM Yayınları, Ankara,1981.

ODAMAN Serkan, Türk iş Hukukunda Çalışma Süreleri ve Yöntemleri, legal Yayıncılık, İstanbul,2013.

OLUÇ Mehmet, İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul,1987.

ONARAN Oğuz, Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları, Sevinç Matbaası, Ankara,1981.

ÖNEN Levent ve TÜZÜN Burak, Motivasyon,1.Baskı, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 2005.

SABUNCUOĞLU Zeyyat, Çalışma Psikolojisi, Uludağ Üniversitesi Yayınları, Yayın no:3.042.0116, 2.Baskı, Bursa,1984.

SARAÇEL Nükhet, Gece Çalışması ve Türk İş Hukukunda Gece Çalışmasının Düzenlenme Esasları, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Eskişehir,1987.

SİLAH Mehmet, Endüstride Çalışma Psikolojisi, Seçkin Yayın Dağıtım, Ankara 2005.

ŞİMŞEK Şerif ve ÇELİK Adnan, Yönetim ve Organizasyon, Seçkin Yayıncılık Konya, 2009.

TALAS Cahit, Sosyal Politikaya Giriş ve Tarihsel Gelişim, Ankara Sevinç Matbaası, Ankara, 1967.

TEVRÜZ Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, Davranışlarımızdan Seçmeler(Örgütsel Yaklaşım),1. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul Nisan 1999.

YALÇIN Selçuk, Personel Yönetimi, İstanbul Üniversitesi Yayınları İşletme Fakültesi Yayın No: 246, Genişletilmiş 3.baskı, İstanbul 1988.

DERGİLER

CAMKUR Mehmet Zülfi, İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi, TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 2007, Cilt.20 Sayı:6, Mayıs / Ağustos.

ÖZKALP Enver, Gece Vardiyası ve Çalışanlar Üzerine olan Sosyo-Psikolojik Etkileri, Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Eskişehir.1984.

SAPANCALI Faruk, Çalışanların Güdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar, Verimlilik Dergisi, MPM Yayınları, Sayı 4,Ankara 1993.

YILMAZ Hüseyin, “İşletmelerde Takım Çalışması Yoluyla Liderlik”, Standard: Ekonomik ve Teknik Dergisi, Cilt. 38, Sayı 448, Ankara, 1999.

TEZLER

AK Fulya, Vardiyalı Çalışmanın Hemşirelerin Fiziksel Sağlığı Üzerine Etkileri, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul,2007 (**Yüksek Lisans Tezi**).

ALTIOK Tuğba, Çalışanların Motivasyonunu Etkileyen Faktörler İlişkin Hizmet ve İmalat İşletmelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi(SDÜ), Isparta, 1999, s.99. (**Yüksek Lisans Tezi**).

ARI Özlem Peşken, Vardiyalı Çalışma Düzeninin İş Göreninin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi, Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama, Afyon Kocatepe

Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmecilik ve Otelcilik Anabilim dalı, Afyonkarahisar 2013 (**Yüksek Lisans Tezi**).

ÇİÇEK Dursun, Örgütlerde Motivasyon ve İş Yaşam Kalitesi, Bir Kamu Kuruluşundaki Yönetici Personelin Motivasyon Seviyelerinin Tespit Edilerek İş Yaşam Kalitesinin Geliştirilmesi Üzerine Bir Araştırma Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2005 (**Doktora Tezi**).

ERTÜRK Müjdat, Otel işletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Artırmaya Yönelik Teşvik Araçlara ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları, G.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara 2000 (**Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**).

EYİGÜN Emine, Örgütlerde motivasyon-Verimlilik İlişkisi ve Sağlık Çalışanları, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim dalı, 2015 (**Yüksek Lisans Tezi**).

TANIŞ Soner, Vardiyalı Çalışma Sistemindeki Şikayetlerin İş Gören Motivasyonuna Etkisi: Gaziantep İli Halıcılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalı, Gaziantep, 2010 (**Yüksek Lisans Tezi**).

YÜKSEL Selim, Vardiyalı Çalışma Sistemi ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2006 (**Yüksek Lisans Tezi**).

İNTERNET

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5406fb9607df60.62545206,03.05.2016.

EKLER**EK-A****Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi Anketi**

ANKET FORMU					
Sayın katılımcı;					
Bu anket formu, " Vardiyalı Çalışma Sisteminin Çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi: Özel Güvenlik Personeli Üzerine Bir Uygulama " adlı Yüksek Lisans Tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur. Katılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.					
1.Cinsiyetiniz? <input type="checkbox"/> erkek <input type="checkbox"/> kadın					
2. Yaşınız? <input type="checkbox"/> 18-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-40 <input type="checkbox"/> 41 ve üzeri					
3. Medeni durumunuz? <input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar					
4. Eğitim durumunuz? <input type="checkbox"/> İlkokul <input type="checkbox"/> Ortaokul <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> ön lisans <input type="checkbox"/> lisans					
5.Doğum yeriniz? <input type="checkbox"/> köy <input type="checkbox"/> kasaba <input type="checkbox"/> ilçe <input type="checkbox"/> il <input type="checkbox"/> büyükşehir					
6. Aylık geliriniz? <input type="checkbox"/> 1300 TL <input type="checkbox"/> 1301-2000 TL <input type="checkbox"/> 2001-2500 TL <input type="checkbox"/> 2500 TL'den fazla					
7.Görevde çalışma süreniz? <input type="checkbox"/> 0-1 yıl <input type="checkbox"/> 2-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-9 yıl <input type="checkbox"/> 10-13 yıl <input type="checkbox"/> 14 yıl ve üstü					
8.Görev unvanınız? <input type="checkbox"/> özel güvenlik personeli <input type="checkbox"/> özel güvenlik şefi <input type="checkbox"/> özel güvenlik amiri <input type="checkbox"/> özel güvenlik müdürü					
SORULAR	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğimi artırıyor	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni işe duyduğum ilgiyi artırıyor	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğimi artırıyor	1	2	3	4	5

Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma sistemi işyerimizde sorunsuz uygulanıyor	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışmanın fiziksel sağlığım üzerinde olumsuz etkisi vardır	1	2	3	4	5
Vardiyalı çalışma yüzünden düzenli uyuyamıyorum	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 çalışmak sosyal hayatımı olumsuz etkilemektedir	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Murat Koç 1985 yılında Adana'da doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Kozanda tamamladı. Kozan Anadolu lisesinden mezun olduktan sonra Muğla'da lisans eğitimine başladı. Özel sektörde çeşitli iş tecrübeleri yaşadıktan sonra 2011 yılında kamuda çalışmaya başladı. Halen kamuda çalışmakta olup 2015 yılından beri evlidir.

