

T.C.
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

146195

**VARDİYA USULÜ ÇALIŞMANIN İŞÇİLERİN İŞ TATMİNLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE KÜTAHYA'DAKİ İKİ İŞLETMEDE
KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Danışman
PROF.DR. Hüseyin ERGİN

Hazırlayan
Ebru ÇITAK

Kütahya, 2004

146195

Kabul ve Onay

Ebru ÇITAK'ın hazırladığı "Vardiya Usulü Çalışmanın İşçilerin İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri Ve Kütahya'daki İki İşletmede Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı Yüksek Lisans tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

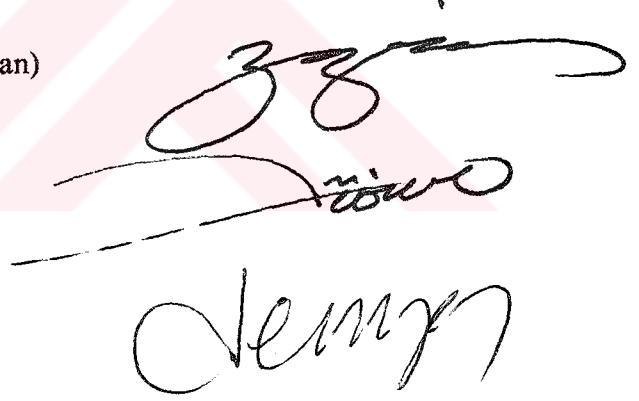
09/11/2004

Tez Jürisi

Prof. Dr. Hüseyin ERGİN (Danışman)

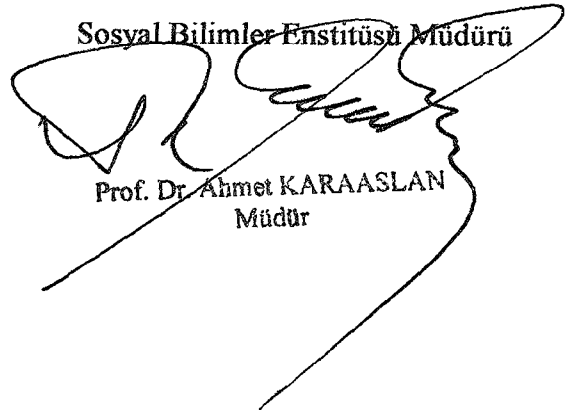
Prof. Dr. Bülent TOKAT

Yrd. Doç. Dr. Derya ERGUN



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN
Müdür



Yemin Metni

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “Vardiya Usulü Çalışmanın İşçilerin İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri ve Kütahya’daki İki İşletmede Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım bütün kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

10.11.2004

Ebru ÇITAK
E.Çitak

ÖZGEÇMİŞ

1979 yılında Kütahya’da doğdu. İlk öğrenimden sonra, orta ve lise öğrenimini Kütahya Lisesi’nde tamamladı. 1997 yılında Dumlupınar Üniversitesi Mühendislik Fakültesi “Seramik Mühendisliği Bölümü”ne girdi. 2001 yılında lisans öğrenimini fakülte ikincisi olarak tamamladı. Aynı yıl Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon bilim dalında yüksek lisans programına başladı. Kendisi evli ve bir erkek çocuk annesidir.



ÖZET

İşletmelerin verimli olabilmesi büyük ölçüde çalışanlarının verimli olarak çalışmasına bağlıdır. Çalışanların verimli bir şekilde çalışmasına etki eden önemli faktörlerden biri de iş tatminidir. İşlerinden tatmin elde eden çalışanların verimli bir şekilde çalışmaları beklenmektedir. Çalışanların iş tatmini düzeyini etkileyen faktörler arasında çalışma saatleri önemli bir yer tutmaktadır. Çalışma saatleri programları arasında önemli bir yeri olan “vardiya usulü çalışma saatlerin programları”nın işletmeler tarafından kullanımı giderek yaygınlaşmaktadır. Çalışmamızda, vardiya usulü çalışma saatleri programlarının işçilerin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek üzere iki işletmede anket çalışması yapılmıştır. Anketlerin “çok değişkenli varyans analizi (MANOVA)” ile analiz edilmesi sonucunda; gündüz, akşam ve gece vardiyalarında çalışan işçilerin hemen hemen bütün iş tatmini unsuru düzeyleri arasında istatistiksel olarak farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Analizde kullandığımız vardiya dışındaki diğer bağımsız değişkenler olan yaş, eğitim düzeyi ve şirket değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

ABSTRACT

That the companies to operate productively depends, to a large extent, on the productive work of their employees. Job satisfaction is one of the important factors that affect the productivity of employees. Employees who are satisfied with their jobs are expected to work productively. Working time is a major factor that affects the job satisfaction level of employees. As one of the working time arrangements, “shiftwork working time arrangements” have been increasingly used as a common practice by corporations. In this study, in order to examine the effects of shiftwork on the job satisfaction of workers, a survey has been performed on two companies. The analysis of questionnaires via “multivariate analysis of variance (MANOVA)” indicates that almost all job satisfaction facet levels of the workers from day, evening and night shifts do not differ significantly. The effects of other independent variables, used in the analysis other than shift variable, on job satisfaction have been examined as well.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiii
TEZ HAKKINDA.....	xiv
GİRİŞ.....	xvi

BİRİNCİ BÖLÜM İŞ DİZAYNI KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

1.1. İş Kavramı.....	2
1.2. İş Dizaynı.....	3
1.2.1. İş Dizaynının Yararları.....	4
1.2.2. İş Dizaynı Süreci.....	5
1.2.3. İş Dizaynının Gerçekleştirilmesindeki Önemli Faktörler.....	7
1.2.3.1. Davranışsal Faktörler.....	7
1.2.3.2. Fiziksel Faktörler.....	10
1.2.4. İş Dizaynında Disiplinlerarası Yaklaşım.....	10
1.2.5. İş Dizaynında Örgütsel Model Yaklaşımları.....	11
1.3. İş Dizaynı Teknikleri.....	14
1.3.1. İş Rotasyonu.....	14
1.3.2. İş Genişletme.....	15
1.3.3. İş Zenginleştirme.....	15
1.3.4. Özerk (otonom) Çalışma Grupları.....	16
1.3.5. Standart Olmayan Çalışma Saatleri Programları.....	17

İKİNCİ BÖLÜM İŞLETMELERDE ÇALIŞMA SAATLERİ VE VARDİYA USULÜ ÇALIŞMA

2.1. Çalışma Saatleri ve Programları.....	21
2.1.1. Çalışma Saatleri Kavramı.....	21
2.1.2. Çalışma Saatleri Programları.....	22
2.1.2.1. Standart Çalışma Saatleri Programları.....	23
2.1.2.2. Standart Olmayan Çalışma Saatleri Programları.....	25
2.1.2.2.1. Esnek Çalışma Saatleri Programları.....	26
2.1.2.2.1.1. Esnek Çalışma Saatleri Programlarının Kullanım Alanları.....	28

2.1.2.2.1.2.	Esnek Çalışma Saatleri Programlarının Türleri.....	28
2.1.2.2.2.	Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programları.....	29
2.1.2.2.2.1.	Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programlarının Kullanım Alanları.....	30
2.1.2.2.2.2.	Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programlarının Türleri.....	31
2.1.2.2.3.	Kısmi Çalışma Saatleri Programları.....	31
2.1.2.2.3.1.	Kısmi Çalışma Saatleri Programlarının Kullanım Alanları.....	32
2.1.2.2.3.2.	Kısmi çalışma Saatleri Programlarının Türleri.....	32
2.1.2.2.4.	Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programları.....	33
2.1.2.2.4.1.	Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programlarının Kullanım Alanları.....	35
2.1.2.2.4.2.	Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programlarının Türleri.....	36
2.2.	Vardiya Usulü Çalışmanın İşgörenler Üzerindeki Etkileri.....	38
2.2.1.	Vardiya Usulü Çalışmanın İş Performansı Üzerindeki Etkileri.....	38
2.2.2.	Vardiya Usulü Çalışmanın İşgörenlerin Sağlığı Üzerindeki Etkileri.....	40
2.2.2.1.	Fiziksel Sağlık Üzerindeki Etkileri.....	42
2.2.2.2.	Psikolojik Durumun Üzerindeki Etkileri.....	44
2.2.2.3.	Çalışma Saatleri ve Uyku Düzeni.....	45
2.2.2.4.	İş Kazaları ve Yorgunluk.....	47
2.2.2.5.	Biyolojik Ritim.....	48
2.2.3.	Vardiya Usulü Çalışmanın Çalışanların Sosyal ve Aile Hayatı Üzerindeki Etkileri.....	49
2.2.3.1.	Sosyal Uyumsuzluk.....	49
2.2.3.2.	Ev İçi Uyumsuzluk.....	50
2.2.4.	Vardiya Usulü Çalışmanın İşçilerin İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri.....	51
2.3.	Vardiya Planına Uyum Sağlama.....	52
2.3.1.	Çalışanların Vardiya Tercihleri.....	53
2.3.2.	Çalışanların Vardiya Usulü Çalışma Hakkındaki Tutumları.....	53
2.3.3.	Devamsızlık.....	54

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

3.1.	İş Tatmini Kavramı.....	57
3.2.	İş Tatmininin Doğası ve Önemi.....	61

3.3.	İş Tatminini Etkileyen Faktörler.....	63
3.3.1.	Bireysel Faktörler.....	63
3.3.1.1.	Yaş.....	64
3.3.1.2.	Cinsiyet.....	66
3.3.1.3.	Meslek ve Eğitim düzeyi.....	67
3.3.1.4.	Gereksinimler.....	69
3.3.1.5.	Beklentiler.....	70
3.3.1.6.	Tutumlar.....	71
3.3.1.7.	İnançlar.....	72
3.3.1.8.	Değerler.....	72
3.3.2.	İşe Bağlı Faktörler.....	73
3.3.2.1.	Örgütsel Faktörler.....	73
3.3.2.1.1.	Yönetici Davranışları ve Denetleme Düzeyi.....	74
3.3.2.1.2.	Çalışanların İşleri Üzerindeki Kontrol Düzeyi.....	74
3.3.2.2.	Yapılan İşin Niteliği.....	75
3.3.2.3.	İşle İlgili Stres.....	76
3.3.2.4.	İş Yükü.....	78
3.3.2.5.	Ücret.....	79
3.3.3.	Grup Faktörleri.....	80
3.3.4.	Kültürel Faktörler.....	80
3.3.5.	Çevre Faktörleri.....	81
3.3.6.	Çalışma saatleri.....	82
3.3.6.1.	İş Vardiyaları.....	84
3.3.6.2.	Esnek Çalışma Saatleri.....	84
3.4.	İş Tatmininin Potansiyel Etkileri.....	85
3.4.1.	İş Performansı ve Verimlilik.....	86
3.4.2.	Devamsızlık.....	87
3.4.3.	Personel Devir Hızı.....	88
3.4.4.	Motivasyon.....	89
3.4.5.	Fiziksel Sağlık ve Ruh Sağlığı (Psikolojik İyilik).....	91

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

VARDİYA USULÜ ÇALIŞMANIN GÜRAL PORSELEN A.Ş. VE KÜMAŞ'DA ÇALIŞAN İŞÇİLERİN İŞ TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

4.1.	Araştırma Kapsamındaki İşletmelerle İlgili Temel Bilgiler.....	93
4.2.	Araştırmanın Amacı.....	93
4.3.	Araştırma Konusunun Önemi.....	94
4.4.	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	94

4.5.	Araştırmanın Yöntemi ve Veriler.....	95
4.5.1.	Araştırma Hipotezi ve Verilerin analiz Edilmesi.....	99
4.6.	Araştırmanın Varsayımı.....	104
4.7.	Araştırmanın Bulguları.....	104
4.7.1.	İşçilerin İş Tatmini Puanları Ortalamaları.....	104
4.7.2.	İş Tatmini Unsurları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler.....	113
4.7.3.	Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) Sonuçları.....	118
	SONUÇ.....	126
	EKLER.....	131
	KAYNAKÇA.....	136
	DİZİN.....	147



TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 4.1. "JSS'deki İş Tatmini Unsurları"	96
Tablo 4.2. "JSS'deki İş Tatmini Unsurları ve İlgili Soru Numaraları"	98
Tablo 4.3. "Varyans Analizindeki Bağımsız Değişkenler ve Ana Kütleler"	100
Tablo 4.4. "Güral Porselen Gündüz Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"	106
Tablo 4.5. "Güral Porselen Akşam Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"	107
Tablo 4.6. "Güral Porselen Gece Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"	108
Tablo 4.7. "Kümaş Gündüz Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"	109
Tablo 4.8. "Kümaş Akşam Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"	110
Tablo 4.9. "Kümaş Gece Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"	111
Tablo 4.10. "Her İki İşletmede Tüm Vardiya İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"	112
Tablo 4.11. "Kısmi Korelasyon Katsayıları (Matris) : Vardiya, şirket, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri kontrol edilmiş şekilde"	114
Tablo 4.12. "4 Yönlü Çok Değişkenli Varyans Analizi Sonuçları"	119

Tablo 4.13. "Bonferroni Testi Sonuçları ve Aritmetik Ortalamaların Karşılaştırılması"	123
---	-----



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 3.1.	“Üretici Öğrenmede İş Tatmini ve Moralin Rolü”	90
------------	--	----





TEZ HAKKINDA

Amaç: Araştırmanın amacı, uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi suretiyle vardiya usulü çalışmanın işçilerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin eğitim düzeyi, yaş ve Kütahya'daki iki üretim işletmesi temelinde karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Ayrıca, işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında vardiya, şirket, yaş ve eğitim düzeyi temelinde farklılıklar olup olmadığına ortaya koyulması amaçlanmıştır.

Konu: Araştırmamızın konusu; Vardiya usulü çalışmanın işçilerin iş tatminleri üzerindeki etkileri ve Kütahya'daki iki işletmede karşılaştırmalı bir araştırmadır.

Sınırlılıklar: Türkiye'deki işletmelerin çoğunluğunda genellikle dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programları uygulandığı için, işçiler her vardiyada belirli bir süre çalışmaktadırlar. İşçilerin bir kısmının sadece gündüz vardiyasında, bir kısmının sadece akşam, bir kısmının da gece vardiyasında çalıştığı işletme bulma güçlüğü nedeniyle çalışmamız vardiya usulü çalışmanın bir bütün olarak işçilerin iş tatmini üzerindeki etkileri üzerinedir. İşçilerin iş tatminlerini ölçmemize aracı olan iş tatmini anketi her iki işletmede de o tarihte her üç vardiyada çalışmakta olan işçilere uygulanmıştır. Dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri uygulandığı için her iki işletmede de bütün işçiler her üç vardiyada da dönüşümlü olarak çalışmaktadırlar. Bu nedenle sadece gece vardiyalarının işçilerin iş tatmini üzerindeki etkileri bir başka çalışmanın konusu olabilir. Araştırmamızda bizi sınırlayan bir diğer faktör anketleri her vardiyada cevaplamasını istediğimiz işçi sayısını belirleyememiş olmamızdır.

Hipotez: Araştırmamızın temel hipotezi farklı vardiyalardaki işçilerin iş tatmini düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğudur. Benzer şekilde, farklı şirketlerde çalışan, farklı yaş gruplarında yer alan ve farklı eğitim düzeylerine sahip olan işçilerin farklı iş tatmini düzeylerine sahip olduğu da araştırma hipotezlerimizdir.

GİRİŞ

İnsanların mutlu ve başarılı bir yaşam sürdürebilmeleri için yaşam tatmini ne kadar önemliyse, çalışanların da işyerinde verimli ve başarılı olmaları için iş tatmini elde etmeleri o kadar önemlidir. İş tatmini, genel olarak çalışanların işleri ve işlerinin çeşitli yönleriyle ilgili olarak hissettikleri olarak tanımlanmaktadır. Yine iş tatmini, çalışanların işlerine karşı hissettikleri duyguların sonucu olarak tanımlandığı gibi, çalışanların işlerinden beklentileri ile gerçekte karşılaştıkları durumlar arasındaki fark olarak da tanımlanmaktadır. İşin çeşitli yönleriyle ilgili karşılaşılan durumlar beklentilerden daha olumlu ise tatmin, karşılaşılan durumlar beklentilerden daha olumsuz ise tatminsizlik ortaya çıkmaktadır. Çalışanların iş tatmini düzeylerin etkileyen bireysel faktörler yanında iş ve iş ortamına bağlı faktörler de yer almaktadır. İş ve iş ortamına bağlı faktörler arasında çalışma saatleri önemli bir yer tutmaktadır. Çalışma saatlerinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri ile ilgili olarak literatürde oldukça fazla çalışma yer almaktadır. Bunlar arasında, “vardiya usulü çalışma saatleri programları” ile ilgili olan çalışmalar literatürde önemli bir yere sahiptir. Günümüzde işletmelerin büyük bir çoğunluğunda vardiya usulü çalışma saatleri programları kullanılmaktadır. Gerek teknik nedenlerle, gerekse piyasada rekabet edebilme veya piyasa talebini karşılama gibi nedenlerle vardiya usulü çalışma programlarını uygulayan işletmelerde çalışanların çeşitli sorunlarla karşılaşması olasıdır. Gece vardiyalarında çalışanlar, ya da gündüz, akşam ve gece vardiyalarında dönüşümlü olarak çalışanların vardiya değiştirmekten kaynaklanan birçok sorunu bulunmaktadır. Karşılaşılan sorunlar, çalışanların iş tatmini algılamaları üzerinde etkili olmaktadır. bunun dışında, literatürde yapılan çalışmalarda çalışanların eğitim düzeyi, yaşları gibi bireysel özellikleri ve çalıştıkları işletmenin de iş tatmini üzerinde etkili olduğuna dair çalışmalar vardır. Bu çalışmada da vardiya usulü çalışmanın yanında, şirket, yaş ve eğitim düzeyinin çalışanların iş tatminleri üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır.

Çalışmamızın birinci bölümünde, iş kavramı, iş dizaynı ve iş dizaynı tekniklerine değinilmiştir. Çalışmamızın ikinci bölümünde, çalışma saatleri programları,

vardiya usulü çalışma saatleri programları ile çalışanlar üzerindeki etkileri ve bunlarla ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalara değinilmiştir. Çalışmamızın üçüncü bölümünde, iş tatmini kavramını ve etkileyen faktörleri inceleyerek konuyla ilgili olarak literatürde yer alan çalışmalara değinilmiştir. Çalışmamızın dördüncü bölümünde ise, vardiya usulü çalışma, çalışılan işletme, yaş ve eğitim düzeylerinin işçilerin iş tatminleri üzerindeki etkilerini araştırmak üzere Güral Porselen A.Ş. ve Kümaş'ta yaptığımız karşılaştırmalı uygulamaya yer verilmiştir. Her iki işletmedeki işçilerin iş tatmini düzeylerini ölçmek ve bağımsız değişkenlerimizin etkilerini değerlendirmek için, genel kabul görmüş JSS (Job Satisfaction Survey) anket formu kullanılmıştır. İşçilere uyguladığımız anketler SPSS 10.0 for Windows programında değerlendirilmiştir. Güral Porselen A.Ş'de çalışan işçilerle, Kümaş'da çalışan işçilerin iş tatmin düzeyleri arasında, üç değişik vardiyada çalışan işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında, değişik eğitim düzeylerine sahip işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında ve değişik yaş gruplarındaki işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında farklılıklar olup olmadığı “çok değişkenli varyans analizi (MANOVA)” ile araştırılmıştır. Farklılık olduğu ortaya çıkan durumlarda, farklılığın hangi yönde olduğu “Bonferroni Testi” ile incelenmiştir. Ayrıca, dört adet bağımsız değişkenimiz olan vardiya, şirket, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerinin birbirleriyle olan iki yönlü, üç yönlü ve dört yönlü olası etkileşimlerinin, iş tatmin düzeyi üzerindeki etkileri de varyans analizi içerisinde dikkate alınmıştır. JSS'ye göre genel iş tatminini oluşturan 9 adet iş tatmini unsuru ve genel iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemek için ise, işçilerin söz konusu 10 değişkenden elde ettikleri tatmin düzeyleri arasındaki kısmi korelasyonlar hesaplanarak analiz edilmiştir.



TEZ METNİ



BİRİNCİ BÖLÜM
İŞ DİZAYNI KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

İşletmelerde verimliliği arttırmak amacı ile işlerin ilk kez bilimsel olarak ele alındığı 1900'li yıllarda, bilimsel yönetim hareketiyle birlikte işlerin en basit parçalarına ayrılarak, en kısa zamanda ve mümkün olan en az hatayla gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır. Ancak, işlerin en basit parçalarına ayrılarak yapılmasının getirdiği monotonluk ve rutinliğin işçilerin üzerinde ortaya çıkarabileceği olumsuz etkilerin fark edilmesiyle birlikte önce “Beşeri İlişkiler Yaklaşımı” daha sonra da davranış bilimleri alanında araştırmalar yoğunlaşmıştır. İşçilerin iş tatmini elde etmeleri ve daha verimli olmaları için, işlerin bilimsel ve sistematik olarak incelenmesi ve yapılarının düzenlenmesi günümüzde büyük önem kazanmıştır. İşlerin işçiler için daha motive edici ve işletmeler için de verimliliği artırıcı bir şekilde düzenlenmesini sağlayacak faaliyetlere “iş dizaynı” denilmektedir. İşletmelerin iş dizaynı çalışmaları sırasında; işletme, toplum ve işçinin amaçları birlikte gerçekleştirilmeye çalışılmaktadır. İşletmelerin verimlilik artışı sağlamak, kalite konusunda gelişme sağlamak, işçiler açısından iş tatmini elde etmek ve toplum açısından da çeşitli kurumlara, yasalara ve toplumsal kurallara ters düşmemek gibi amaçlarla iş dizaynı faaliyetleri yürüttükleri söylenebilir.

1.1. İş Kavramı

“İş, bir veya birden çok kişinin bedensel ve/veya düşünsel gücünü kullanmak suretiyle ortaya koyduğu bir eylemdir. İş, belirli bir işyerinde bir miktar benzer pozisyondan oluşabileceği gibi ,sadece tek bir pozisyondan da oluşabilir¹. Bir başka tanıma göre, “kişinin çeşitli gereksinimlerini tatmin amacı ile belirli ödüller karşılığında emeğini kullanarak üretken faaliyetlerde bulunması çalışma, bu faaliyetleri sırasında üstlendiği belirli rol ya da işlevler de iş olarak adlandırılır”². Kişiler sahip oldukları işler sayesinde toplumda saygınlık, takdir edilme, tanınma , sevgi ve ait olma gereksinimlerini tatmin ederler. Sosyolojik açıdan bakıldığında çalışma ve yapılan işler

¹ Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Dördüncü Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi, 1998, s.55.

² Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın: No 276, 1998, s.66.

kişinin psikolojik dengesinin bozulmamasında ve ruhsal sorunların ortaya çıkmamasında önemli rol oynamaktadır.

Teknolojik ve toplumsal değişme ve gelişme büyük bir hızla devam etmesine rağmen, genel olarak işi oluşturan faaliyetlerin temelde aynı olduğu söylenebilir. İş oluşturan faaliyetler; “işe yönelik faaliyetler” ve “işçiye yönelik faaliyetler” olmak üzere temelde ikiye ayrılabilir. İşe yönelik faaliyetler, çoğunlukla ortaya çıkan işi açıklayacak şekilde olup, bazen de işçinin işi nasıl, neden ve ne zaman yaptığı ile ilişkilidir. İşe yönelik faaliyetler:

- İşin içerdiği süreçler,
- Fiilen kullanılan süreçler,
- Yapılan faaliyetlerin kayıtları,
- Kişisel sorumluluk faaliyetleridir.

İşçiye yönelik faaliyetler ise:

- İşin yapılışı sırasında gerçekleşen beşeri davranışlar (karar alma, hissetme, haberleşme, fiziksel eylemler)
- Temel hareketler ve
- Kişisel iş gerekleri (enerji harcaması v.b.)’nden oluşmaktadır³.

1.2. İş Dizaynı

İşlerin, monoton, tekrarlı, basit ve sıkıcı hale gelmesi işçilerde iş tatminsizliği, ruhsal ve psikolojik yorgunluk, stres, işe ve iş ortamına yabancılaşma gibi sorunlar yaratmaktadır. İşçilerin yaşamış olduğu sorunlar ise, işletmelerin üretim kalitesinin düşmesi, üretim miktarında azalmalar, kişilerarası ilişkilerde bozulmalar, personel devir hızını yükselmesi ve devamsızlığa yol açabilmektedir. Bu nedenle, son yıllarda sadece işçilerin motive edilmesine yönelik çalışmaların yerini, hem işçilerin motive edilerek değişimlerinin sağlanması hem de işin içeriğinin değişimini içeren “iş dizaynı”

³ a.g.e., s.s.53-54.

çalışmaları almaktadır. İşlerin yapısal özelliklerinde yapılan değişikliklerle, bir taraftan işçiler açısından işleri daha anlamlı ve tatmin verici hale getirmek, bir taraftan da işletmenin verimlilik ve etkinliğini artırmak amacıyla, son yıllarda iş dizaynı çalışmalarından oldukça fazla yararlanılmaya başlanmıştır⁴. İş dizaynı teorisi; endüstri mühendisliği, psikoloji ve yönetim bilimi gibi çeşitli disiplinleri bünyesinde barındırmakta ve iş dizaynı uygulamaları iş kültürünün çeşitli özelliklerinden etkilenmektedir. Bu özellikler; işin gerektirdiği teknoloji türünü, kültürel beklentileri, çalışanlara nasıl davranılacağı ile ilgili değerleri kapsayan geniş bir alana yayılmaktadır⁵. İş dizaynı, hem çalışanların iş deneyimlerini, hem de verimliliklerini artırmak amacıyla belirli bir iş ya da birbirine bağımlı işlerden oluşmuş sistemlerin değiştirilmesini içeren faaliyetler olarak tanımlanabilir. İşçilerin deneyim ve verimliliklerinde artış sağlayacak değişikliklerle varolan yetenek ve becerilerin daha etkili bir şekilde kullanılması ve ayrıca yeni beceriler geliştirilmesi mümkün olabilmektedir⁶. Bir başka tanıma göre “iş dizaynı”, işlerin nasıl yapılması gerektiğinin, işin içeriğinin, nasıl yapılacağıının, nerede yapılacağıının ve işi yapacak olan kişinin hangi niteliklere sahip olması gerektiğinin belirlendiği süreçtir⁷. İş dizaynı, çeşitli görevler kümesinin ya da bir işin bütünüünün nasıl organize edildiği ile ilişkili olup, işi ve işletmeyi etkileyen bütün faktörleri dikkate alarak işin, işçi ve işletme için her açıdan daha az riskli olması için yapılan çalışmalar olarak da ifade edilebilir⁸.

1.2.1. İş Dizaynının Yararları

İş dizaynı hem işletme için hem de işçiler için çeşitli yararlar sağlamaktadır. İşletmelerin sağladığı yararlar, verimlilik ve etkinlik artışından , mesleki sağlık ve güvenlik sorunlarının azalmasına kadar çeşitlilik gösterirken, işçilerin sağladığı yararlar

⁴ a.g.e., s.s.65-66.

⁵ John R. Cook ve Gavriel Salvendy, “Job Enrichment and Mental Workload in Computer Based Work: Implications for Adaptive Job Design”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, Volume 24, Issue 1, 1999, s.s.13-14.

⁶ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No. 20, Şubat 2001, s.45.

⁷ www.rmit.edu.au/browse/information%20and%20services%2FA-K%2F-J%2Fjob%20Design%20Guidelines/2004

⁸ www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.html/2004

arasında iş tatmini artışı önemli bir yer tutmaktadır. İş dizaynından işletmelerin ve işçilerin sağladığı önemli yararlar aşağıdaki gibi özetlenebilir:⁹

İşletmeler İçin Yararlar

- Kalifiye iş gücü
- Esnek ve gelişmelere uyum sağlayan iş gücü
- Verimlilik ve etkinlik artışı
- Artan kalite düzeyi
- Mesleki sağlık ve güvenlik sorunlarının azalması
- Örgütsel etkinlik artışı
- Müşteri hizmetleri standartlarının iyileşmesi
- Atıklar, gecikmeler ve kazalardan kaynaklanan maliyetlerin azaltılması yoluyla etkinliğin artırılması

İşçiler İçin Yararlar

- İş tatmini artışı
- Gelişen yetenekler ve eğitim
- Karar verme ve planlama sürecine daha fazla katılma fırsatı
- Artan kariyer fırsatları
- Çalışma yaşamında kalite artışı

1.2.2. İş Dizaynı Süreci

İş dizaynı süreci, işlerle ilgili bilgi ve verilerin toplandığı, bunların analiz edildiği, anahtar faktörler dikkate alınarak işlerin yazılı olarak yeniden tanımlandığı, yeni süreçlerle ilgili gelişmelerin ve sorunlu alanların belirlendiği, hassas ayarlamaların yapıldığı bir süreçtir. İş dizaynı sürecinde, önce mevcut iş uygulamaları değerlendirilmekte, daha sonra yapılan görev analizini takiben iş dizaynı yapılmakta ve yeni iş dizaynı kademeli olarak uygulanmaktadır. Yeni iş dizaynını kademeli olarak uygulanmasında önce pilot çalışma yapılabilir. Yeni iş dizaynının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için yeni prosedürler ve ekipmanın kullanılması konusunda işçiler eğitilmelidir. İş dizaynı süreci devamlı bir süreç olup, iş dizaynı sürekli olarak yeniden

⁹ www.rmit.edu.au/browse/information%20and%20services%2FA-K%2F-J%2Fjob%20Design%20Guidelines/2004

değerlendirmeye tabi tutulmalıdır¹⁰. İş dizaynı süreci aşağıdaki 5 aşamadan oluşmakta ve her aşamada belirli faaliyetler yerine getirilmektedir.¹¹

- **Verilerin Toplanması:** Veriler; gözlem, görüşme, anket, grup tartışmaları ve müşteri geri bildirimleri yoluyla toplanabilir. Bu aşamada aşağıdaki sorulara cevap aranmaktadır:

- Örgütün/bölümün gelecek yönelimleri ve amaçları nelerdir ?
- Yapılacak olan görevler nelerdir ve neden yapılamaları gerekmektedir ?
- Görevler nasıl yapılacaktır ?
- İş fiziksel olarak nerede yapılacaktır ?
- Müşteriler ve ihtiyaçları nelerdir ?
- İş, halihazırda nasıl organize edilmiştir ?
- İşin yapılmasından sorumlu olan kişi kime rapor verecektir ?
- İşin yapılmasından sorumlu kişiye rapor verenler olacak mıdır ?

- **Toplanan verilerin analiz edilmesi:** Bu aşamada görevlerin fonksiyonel alanlarda toplanması, gereksiz ve israfa neden olan faaliyetlerin elimine edilmesi, karmaşık faaliyet veya prosedürlerin basitleştirilmesi ve fonksiyonel alanların önem sırasına göre listelenmesi faaliyetleri yapılabilir.

- İşin gereklerinin tanımlanmasından sonra İş dizaynındaki anahtar faktörler dikkate alınmalıdır. Eğer yapılacak olan iş, iş dizaynının anahtar faktörleriyle uyum içerisinde değilse nedeni araştırılmalıdır. İşi daha etkin hale getirmek için ne gibi değişiklikler yapılabileceğini görmek için, iş yeniden analiz edilmelidir.

- Bu aşamada iş, formel olarak yazılı hale getirilmeye hazır olmaktadır.

- Bütün yeni süreçlerin hassas ayarlamalar gerektirmesi gibi, işin gözden geçirilmesi, gelişmenin ele alınması ve ortaya çıkan problemlili alanların tartışılması

¹⁰ www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.html/2004

¹¹ www.rmit.edu.au/browse/information%20and%20services%2FA-K%2F-J%2Fjob%20Design%20Guidelines/2004

gereklidir. .Bunu gerçekleştirmek için, ilave eğitim gereğinin belirlenebileceği ve bilgi akışının iyileştirilmesi ile ilgili önerilerin yapılabileceği düzenli personel toplantıları yapılabilir.

İş dizaynının başarılı olması için işçilerin fiziksel ve zihinsel özelliklerini dikkate alınması gereklidir. İşçilerin fiziksel ve zihinsel enerjilerinin işin temposuna, çalışma ve dinlenme sürelerine uygun bir şekilde dağıtılması önem taşımaktadır. İş dizaynının başarılı olması için işçilere eğitim vermek suretiyle, hangi işleri yapacaklarını ve bunları uygun bir şekilde nasıl yapacaklarını öğrenmeleri sağlanabilir. İş dizaynının başarısı için işçilerde bir başarıma duygusu oluşturulması da önemlidir., fiziksel güç gerektiren işler için işçilere bir alışma süresi verilmesi ve işçilere performansları hakkında geribildirim sağlanması da gerçekleştirilen iş dizaynının başarısını olumlu etkilemektedir.

1.2.3. İş Dizaynının Gerçekleştirilmesindeki Önemli Faktörler

Yaptıkları işin kendileri için ilgi çekici olması ve uğruna çaba sarf edebilecekleri bir güdüye yönelik olması halinde işçiler daha etkili olmakta ve daha fazla iş tatmin elde etmektedirler. İş dizaynının gerçekleştirilmesinde davranışsal faktörler yanında fiziksel faktörler de dikkate alınmalıdır. İş dizaynının gerçekleştirilmesinde göz önüne alınması gereken davranışsal faktörler; uzmanlaşma derecesi, iş zenginleştirme ve sosyoteknik sistemler olarak sıralanabilir. Göz önüne alınması gereken fiziksel faktörler ise; işin fizyolojisi ve ergonomi olarak ifade edilebilir¹².

1.2.3.1. Davranışsal Faktörler

Uzmanlaşma derecesi, iş dizaynı yapılırken dikkate alınması gereken önemli bir faktör olup, iki ucu keskin bıçak gibidir. Materyalistik bir bakış açısından bakıldığında, uzmanlaşma; düşük maliyetli ve yüksek hızlı üretime neden olmak suretiyle genel olarak yaşam standardını artırmıştır. Ancak, özellikle kitle üretiminin gerçekleştirildiği sektörlerde aşırı uzmanlaşmanın işçilerin üzerinde ciddi ters etkiler yarattığı

¹² “Technical Note Four: Job Design and Work Measurement”, www.ateneonline.it/chase/student/tn/6184-7_tn04.pdf/2004

görülebilmektedir. Uzmanlaşmanın işletme açısından avantajları şu şekilde sıralanabilir: işgücünün hızlı bir şekilde eğitilebilmesi, yeni işçilerin istihdam edilmesinde kolaylık, tekrarlı ve basit işler sayesinde yüksek çıktı miktarı, iş gücünün rahatlıkla ikame edilebilirliği nedeniyle düşük işgücü maliyetleri, iş akışları ve iş yükü üzerinde yönetimin yakından kontrol olanağı. Uzmanlaşmanın işçiler açısından avantajları ise, işe alınmak için eğitilmiş olmanın fazla önem taşımaması ve işin kolaylıkla öğrenilebilmesi olarak sayılabilir. Uzmanlaşmanın işletme ve işçiler açısından dezavantajları da vardır. İşletme açısından uzmanlaşmanın belirgin dezavantajları şunlardır: ürünün tamamından sorumlu tek bir kişi olmadığı için kalitenin kontrol edilme zorluğu, işçilerin tatminsizliği nedeniyle oluşan gizli maliyetler, işçilerin sınırlı bakış açısı nedeniyle iş süreçlerini geliştirme olasılığının düşük olması, yeni veya geliştirilmiş ürünlerin üretilmesi için üretim sürecini değiştirme esnekliğinin sınırlı olması. İşçiler açısından uzmanlaşmanın belirgin dezavantajları ise şu şekilde sıralanabilir: işin tekrarlı olmasından kaynaklanan sıkılma, ürüne yapılan katkının küçük olması nedeniyle işe duyulan bağlılığın zayıf olması, işçinin işin temposu üzerinde çok az kontrole sahip olması ya da hiç kontrolünün olmaması nedeniyle oluşan hayal kırıklığı ve yorgunluk, bölümlenmiş bir işte önemli bir öğrenme düzeyine ulaşmak güç olduğu için daha iyi bir işe atlama fırsatının düşük olması. İş dizaynı çalışmalarında iş bölümünün derecesinin ne olacağı çok önemlidir. İş bölümünün dezavantajlarının, avantajlarından ağır basmamasına dikkat edilmelidir¹³.

İş dizaynının gerçekleştirilmesindeki bir diğer davranışsal faktör “iş genişletme”dir. İşçinin halihazırda yaptığı bir işteki görev sayısı artırılırsa işin yatay olarak genişletilmesi söz konusu olmaktadır. Diğer taraftan işçiye, kendi işinin planlanması, örgütlenmesi ve kontrol edilmesinde yetki ve sorumluluk verilmesi ise “dikey iş genişletme” olarak adlandırılmaktadır. İş dizaynının gerçekleştirilmesinde sosyal ve teknik faktörleri bir arada ele alan sosyoteknik yaklaşımlarda “otonom iş grupları veya işçi takımları oluşturmak yoluyla işçilerin üretim sürecine bizzat katılmaları sağlanmaktadır. Üretim hedeflerinin belirlenmesi de dahil birçok aşamada

¹³ “Technical Note Four: Job Design and Work Measurement”, www.ateneonline.it/chase/student/tn/6184-7_tn04.pdf/2004

kararlara katılan işçiler anlamlı gelişmeler kaydederek verimliliklerini artırbilmektedirler.

Davranışsal yönleri ile ilgili olarak, iş dizaynının gerçekleştirilmesiyle ilgili 6 temel prensipten bahsedilebilir: (1) görev çeşitliliği, (2) işin gerektirdiği sorumluluk, (3) görev otonomisi, (4) beceri çeşitliliği, (5) görev kimliği, (6) geri bildirim¹⁴.

İşçilerin aynı tekrarlı işleri sürekli olarak yapmaları, yaptıkları işe ilgilerinin kaybolmasına neden olabilir. Görevlerin çeşitlendirilmesi işçinin ilgisini artırabilir, ancak, çeşitlendirmenin çok fazla olması da işçilerde tatminsizlik, hayal kırıklığı ve çatışma kaynağı olabilir. Optimal görev çeşitlendirmesi, işçinin yüksek düzeyde çaba veya dikkat gerektiren bir işten sonra dinlenebileceği veya tam tersine, rutin bir faaliyetten sonra yoğunluk yaşayacağı şekilde olmalıdır. İşçiler genelde, bireysel olarak veya bir grubun üyesi olarak yaptıkları işin önemli bir parçası için sorumlu olmak isterler. İşçilerin yaptığı işler, Kendi yapmış oldukları eylemlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan başarı veya başarısızlıklardan kişisel olarak sorumlu olduklarını görebilecekleri şekilde tanımlanmalıdır. İşçiler yaptıkları işin önemini ve işletmenin amacı içerisinde nerede yer aldığını anlamalıdır. Görev otonomisi, sorumluluk ilkesi ile birlikte giden bir ilkedir. İşçiler kendi yaptıkları işler üzerinde bir miktar kontrole sahip olmalıdırlar. Araştırmalar değişik beceri düzeylerini kullanma olanağı olan işçilerin iş tatmin elde ettiğini göstermektedir. Görev kimliği ilkesi ise, işçinin yaptığı işin; kendisi ve başkaları tarafından kolaylıkla görülebilen, belirgin bir başlangıcı ve sonu olması ile ilişkilidir. Görev kimliği ilkesi, işçilerin kendi başlarına veya bir grubun üyesi olarak yapmış oldukları işin sonuçlarını görmelerini ifade etmektedir. Son olarak, işçilerin hedeflerine ulaşması halinde onları hızlı bir şekilde haberdar edecek araçların varlığı da iş dizaynının önemli bir ilkesidir. İşçiler hedeflerine ulaştıkça tatmin elde etmektedirler. Bu tatminin gerçekleşmesi için, hedeflere ulaşıldığının geri bildirim mekanizmaları ile işçiye bildirilmesi önem taşımaktadır. İşçilerin performanslarıyla ilgili olarak geri bildirim almaları, iş sırasında gerçekleşen öğrenmeye ve öğrenmenin sürekliliğine olumlu katkı yapmaktadır. İşçinin üstünün, işçiye geri bildirim sağlamada temel sorumluluğu olmakla birlikte başka bir kişi örneğin bir meslektaşı da geri bildirim

¹⁴ www.utoronto.ca/safety/ergoweb/jobdesign.html/2003

sağlayabilir. Sağlanan geri bildirim, işçilere sürekli öğrenme ve ilerlemede eşit olanaklar sunmalıdır¹⁵.

1.2.3.2. Fiziksel Faktörler

İş dizaynının davranışsal yönleri yanında fiziksel yönleri de önem taşımaktadır. Eğer iş fiziksel olarak çok zorlayıcı ise, motivasyon ve iş gruplarının yapısı gibi davranışsal faktörler iş tatminini ve performansını etkilemekle beraber, bunların etkisi fiziksel faktörlerin etkisi yanında ikinci plana gerileyebilir. Orta derecede zor olandan ağır olan işlere kadar olan işlerin fiziksel maliyetlerinin iş dizaynına dahil edilmesi ile ilgili bir yaklaşım olarak “iş fizyolojisi” önem taşımaktadır. 1960’larda ortaya çıkan “iş fizyolojisi”, yaklaşımında işin çeşitli parçalarında harcanan enerjiye göre iş-dinlenme döngüleri oluşturulmaktadır. Yapılan işin ağırlığına göre dinlenme süreleri de o ölçüde uzun olmaktadır. İş dizaynındaki fiziksel bir faktör olarak “ergonomi” kavramı da önemlidir. Ergonomi, bir görevi yapmak için gerekli aletlerle birlikte çalışma alanının fiziksel olarak düzenlenmesi çalışmalarını ifade etmektedir. Ergonomi uygulamasında, işçinin vücudunun işe uyum sağlamak için zorlanması yerine, işin işçinin vücuduna uyması amacı vardır¹⁶.

1.2.4. İş Dizaynında Disiplinlerarası Yaklaşım

İş dizaynı ile ilgili olarak yapılan disiplinler arası araştırmalar iş dizaynı ile ilgili farklı yaklaşımlar olduğunu göstermektedir. Disiplinlerarası iş dizaynı yaklaşımları işletmenin, sektörün ve işçilerin belirli bir kısmına yöneliktir. İş dizaynı ile ilgili disiplinlerarası 4 temel yaklaşımdan bahsedilebilir. Bu yaklaşımlar: (1) “mekanik yaklaşım”, (2) “güdüleyici yaklaşım”, (3) “algısal-motor yaklaşım” ve (4) “biyolojik yaklaşım”dır¹⁷. “Mekanik yaklaşım”; iş bölümü, uzmanlaşma ve basitleştirme gibi esaslara dayalıdır. Bu yaklaşıma göre işin tamamı, yüksek derecede uzmanlaşmanı söz konusu olduğu görevlere ayrılmalı ve her görev farklı işçilere verilmelidir. Pratik

¹⁵ www.rmit.edu.au/browse/information%20and%20services%2FA-K%2FJ%2Fjob%20Design%20Guidelines/2004

¹⁶ “Technical Note Four: Job Design and Work Measurement”, www.atenonline.it/chase/student/tn/6184-7_tn04.pdf, s.126./2004

¹⁷ Biman Das, “Development of a Comprehensive Industrial Work Design Model”, *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, vol. 9 (4), 1999, s.396.

yaparak gelişme sağlamak için görevler tekrarlı olmalıdır. Atıl kalan zamanın minimize edilmesine çalışılmalıdır. “Güdüleyici yaklaşım”; işlerde aşırı uzmanlaşma ve basitleştirmenin sakıncalarına değinmektedir. İşlerde aşırı uzmanlaşma ve basitleştirme işçilerde tatminsizliğe ve olumsuz psikolojik sonuçlara yol açabilmektedir. işçilerin psikolojik ve güdüleyici gereksinimlerinde farkındalık yaratan üretim hattı işleri ve makine tempolu işler, genellikle sorunlu işler olmaktadır. “Güdüleyici yaklaşım”; işlerin işçiler açısından anlamlılığını artırmak için, iş genişletme ve iş zenginleştirme kavramlarını ön plana çıkarmaktadır. Bu kavramların izlenmesi , İşçileri motive etmek ve gereksinimlerini karşılama amacından kaynaklanmaktadır. “Algısal motor yaklaşımı”; temelde ergonomi/insan faktörleri disiplininden etkilenmektedir. İnsan ve makinaların birlikte oluşturduğu sistemlerde, işçilerden yetenek ve sınırlıkları ölçüsünde güvenli bir şekilde yararlanmak ile ilgilenir. Bu yaklaşım özellikle; aydınlatma, kontrol paneli, iş yeri düzenleme, bilgi işleme ve stres gibi sorunlarla uğraşmaktadır. “Biyolojik yaklaşım” da “algısal motor yaklaşımı” gibi ergonomi/insan faktörleri disiplininden etkilenmektedir. Ancak, “biyolojik yaklaşım”, iş fizyolojisi, biyomekanik ve antropometri gibi alanlara önem vermek suretiyle iş dizaynının biyolojik yönlerine daha fazla dikkat çekmektedir. Bu yaklaşım; özellikle insan gücü, kaldırma, oturma, iş çevresi ve çalışma-dinlenme planıyla ilgilenmektedir. İşletmeler söz konusu iş dizaynı yaklaşımlarından sadece birini benimseyerek bütün hedeflerine ulaşmaları çok güçtür. İşletmelerin bu yaklaşımlar arasındaki çatışmaları minimum düzeye indirerek bir denge sağlayan bir iş dizaynı gerçekleştirmeleri mantıklı olacaktır.

1.2.5. İş Dizaynında Örgütsel Model Yaklaşımları

İş dizaynı yaklaşımları örgütsel bakış açısına göre de ele alınabilir. İş dizaynı alanındaki örgütsel bakış açıları; “işlevsel”, “açıklayıcı” ve “eleştirel” olarak sıralanabilir. İşlevsel model; geçerli sosyal düzenin ve onun istikrar ve devamlılığı ile ilgili rasyonel açıklamalarla ilgilenmektedir. İş örgütlemesi ve iş dizaynına Taylor’cı yaklaşımların uygulanması aracılığıyla getirilen iş basitleştirmenin psikolojik sonuçları; “işlevsel iş dizaynı modeli”nin tarihsel olarak odak noktası olmuştur. “Sosyo-teknik teori” ve “iş özellikleri teorisi”, “işlevsel iş dizaynı modeli”nde özellikle etkili olan iki

yaklaşımıdır¹⁸. Sosyo-teknik teori, iş sistemlerinin dizayn edilmesiyle ilişkilidir. Teoriye göre, teknik sistem ve sosyal sistem bir araya gelerek, iş sistemini oluşturmaktadır. Söz konusu iki “alt sistem” karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olarak görülmekte ve sistemin bütünü optimal olacak şekilde bir arada dizayn edilmelidir. Sosyo-teknik teori, iş dizaynı bakış açısına önemli katkılar yapmıştır. Dizayn ilkeleri, iyi dizayn edilmiş işlerin özellikleri ve otonom iş gruplarının gelişmesi, sosyo-teknik teorinin en önemli özellikleridir. Sosyo-teknik teoride’ki dizayn ilkeleri arasındaki belirgin ilkeler şunlardır:

- Çalışma Yöntemleri minimum düzeyde belirlenmelidir,
- İş süreçlerindeki değişkenlikler kaynağında ele alınmalıdır,
- Sınırlar; bilgi, birikim ve öğrenmeyi engelleyecek şekilde çizilmemelidir.

Yukarıda söz edilen dizayn ilkeleri dışında sosyoteknik teori’nin iş dizaynında önem verdiği davranışsal özellikler de vardır. İşe duyulan makul düzeyde istek, öğrenme fırsatları, işi yapan operatörün karar verme alanının olması ve sosyal destek ve tanınma önemli davranışsal özelliklerdendir.

“İşlevsel iş dizaynı modeli”nin ikinci yaklaşımı olan “iş özellikleri teorisi” için özellikleri üzerinde odaklanmaktadır. İş özellikleri teorisi’nde iş dizaynının tanımlanması ve anlaşılması için beş temel iş boyutu tanımlanmaktadır. Bu beş boyut; otonomi, geri bildirim , beceri çeşitliliği, görev kimliği ve görevin anlamıdır. Bu beş iş boyutunun kollektif olarak motivasyon, performans, iş tatmini, personel devir hızı ve devamsızlık gibi önemli iş çıktılarına tahmin etmede kullanıldıkları görülmektedir. Başarılı bir İş dizaynı sonucunda söz konusu çıktıların olumlu yönde değiştiği görülmekle birlikte değişim nedenleri farklıdır. Yapılan çalışmalar, iş çıktılarındaki olumlu değişimin artan motivasyon, gelişmiş lojistik ve en önemlisi öğrenmenin artmasının bir karışımından kaynaklandığını göstermektedir.

¹⁸ David Holman, Chris Clegg ve Patrick Waterson, “Navigating the Territory of Job Design”, *Applied Ergonomics*, Volume 33, Issue 3, 2002, s.s.197-198.

İş dizaynına örgütsel bakış açısıyla yaklaşan üç modelden ikincisi olan “Açıklayıcı iş dizaynı modeli”; subjektif deneyim ve kendi eylemleri ve diğer bireylerle olan eylemleri aracılığıyla, bireylerin dünyayı nasıl kurdukları ve korudukları üzerinde odaklanmaktadır. Açıklayıcı bakış açısıyla yürütülen iki araştırma alanı iş dizaynı alanına önemli derinlikler kazandırmaktadır. Birinci araştırma alanı, işteki insanlarla ilgili “etnoğrafik çalışmalar”dır. İkinci araştırma alanı ise, yeni teknolojilerin dizaynı ve tanıtımı üzerinde odaklanan araştırmalardır. Etnoğrafik çalışmalar, özellikle kullanılan değişik bilgi türlerine (açık, informel), bilginin nasıl kullanıldığına, bilginin iletilme ve öğrenilme uygulamalarına ve bilginin nasıl dağıtıldığına dikkat çekmektedirler. Açıklayıcı iş dizaynı modelindeki ikinci araştırma akımı; yeni teknolojilerin dizaynı ve tanıtılmasındaki sosyal ve politik süreçlere odaklanmaktadır. Bu bakış açısıyla, dizayn sürecinde sosyal dünyanın ne olduğu ve ne olabileceği ile ilgili varsayımlar yapılmaktadır. Yapılan bu varsayımlar teknoloji ile bütünleşik hale gelmektedirler. Bu araştırma alanında işin teknoloji tarafından nasıl yapılandırıldığı ve işin örgütlendirilmesinin yeni teknolojilere nasıl uydurulduğu belirgin araştırma konularıdır¹⁹.

İş dizaynına örgütsel bakış açısıyla yaklaşan üçüncü model olan “eleştirel iş dizaynı modeli”, Taylor’cı ve insan ilişkileri teorisi’nden etkilenen yaklaşımları eleştirmektedir. Söz konusu yaklaşımları, yönetimin kontrol uygulamak için kullandığı uygulamaların temsilcisi olarak görülmektedir. İşçilerin karar verme özgürlük ve yetkilerinin sınırlanması içim iş sürecini doğrudan veya dolaylı olarak kontrol etmeye yönelik yönetim uygulamaları eleştirilmektedir. Eleştirel iş dizaynı modeli, işçilerin iş sürecinin aktif oyuncularını olduğu ve işçilerin kendi disiplinlerini kendilerinin sağlaması gerektiğinden hareket etmektedir. Bu bağlamda, iş dizaynı gerçekleştirilirken işçilerin hedefleri ve değerlerinin dikkate alınması ve işçilere kendi hedeflerine ulaşmak için özgürlük ve yetki verilmesi önerilmektedir.

¹⁹ Holman, a.g.e., s.s.198-199.

1.3. İş Dizaynı Teknikleri

Başarılı bir iş dizaynının gerçekleştirilmesi, işçilere olanaklı olan her yerde seçme hakkı verilmesinin yanında, işçinin neyi, ne kadar süreyle nerede ve ne zaman yaptığını belirleyen idari süreçleri içerir. İş dizaynında kullanılan teknikler; işletmenin türün, büyüklüğü, sektör gibi faktörlere bağlı olarak değişmekle birlikte belli başlı iş dizaynı teknikleri vardır. Bu teknikler; iş rotasyonu, iş genişletme, iş zenginleştirme, özerk çalışma grupları, sıkıştırılmış iş haftaları ve vardiya usulü çalışma v.b. alternatif (standart olmayan) çalışma saatleri programlarıdır.

1.3.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu tekniği ile, işçiler bir görevden diğerine geçirilmekte ya da grup görevleri belirli sayıda işçi arasında dağıtılmaktadır²⁰. “İş rotasyonu, kişinin önceden belirlenmiş bir programa ve programda öngörülen sürelerle göre o anda yaptığı işle ilgili diğer bazı faaliyet ya da görevlere geçişi ve bunları sırasıyla gerçekleştirmesi olarak tanımlanır”²¹. İş rotasyonunda genellikle işin yapısı aynı kalırken, işçinin çalıştığı yer, alet, ya da makine değiştirilmektedir. Tüm işlerin sıkıcı ve monoton olduğu ve diğer iş dizaynı tekniklerinden fazla yarar sağlanamayan durumlarda tercih edilen iş rotasyonu, görevlerde çeşitlilik oluşturarak geçici bir süre için olsa bile işçilerdeki sıkılma duygusunu ortadan kaldırmayı hedeflemektedir. Özellikle, tekrarlı ve karmaşık olmayan işleri yapan montaj hattı işçilerine uygulanan iş rotasyonu, ayrıca işletmelerde işçi ve yöneticilerin eğitiminde de kullanılmaktadır²². Önceden belirlenen bir program çerçevesinde çeşitli görevlerde belirli sürelerle çalışan yönetici adayları deneyim kazanarak işletme yönetimiyle ilgili geniş bir bakış açısı kazanabilmektedir. Benzer şekilde, kalifiye olmayan işçiler de iş rotasyonu ile çeşitli beceriler kazanma ve birden fazla alet ya da makine kullanabilir hale gelebilmektedirler. İş rotasyonu tekniğinin, gerek eğitim amacı ile kullanılması; gerekse otomasyon, aşırı uzmanlaşma ve iş bölümü gibi kavramların olumsuz etkilerini gidermesi açısından yararlı bir teknik olduğu

²⁰ www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.html/2004

²¹ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.69.

²² Tuğray Kaynak ve Diğerleri, İnsan Kaynakları Yönetimi, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No. 20, Şubat 2001, s.46.

söylenbilir. İş dizaynı çalışmalarının başlangıç noktasını oluşturan iş rotasyonu ilk defa 1940'lı yıllarda Fransa'da bir fabrikada uygulanmıştır²³.

1.3.2. İş Genişletme

İşlerin, daha fazla ve/veya farklı görevler içerecek şekilde değiştirilmesi “iş genişletme” olarak adlandırılmaktadır. İş genişletme ile işçilerin işe olan ilgileri artırılmaya çalışılmaktadır. İş genişletme yolu ile yeniden dizayn edilen işlerde işçilere daha fazla sorumluluk verilebilmektedir, ancak bu, olmazsa olmaz bir koşul niteliğinde değildir²⁴. İşlerin yatay olarak yeni görevlerle yüklenmesi anlamına gelen iş genişletmede, işlerin kapsamı sadece yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek genişletilmektedir. İşçilerin yaptıkları işlere yapısal özellikleri aynı olan diğer bazı görevler eklenerek işlerin kapsamının artırıldığı iş genişletmede görev sayısı ve çeşitliliği artırılmaktadır. İş genişletme çalışmalarının gerisinde genel olarak iki grup amaç vardır. Bunlar; örgütsel etkinliği sağlamaya ya da geliştirmeye ilişkin amaçlar ve çalışanlarda iş tatmini ya da işe ilişkin olumlu tutumlar geliştirmeye yönelik amaçlardır²⁵.

1.3.3. İş Zenginleştirme

İşin içeriğinin; işçilere başarı, kişisel gelişim ve tanınma olanağı sağlayacak ve işlerin daha anlamlı ve çekici hale gelmesini sağlayacak şekilde değiştirilmesi sürecine “iş zenginleştirme” denilmektedir²⁶. İş zenginleştirme ile işçilere yeni görevleri öğrenirken daha fazla sorumluluk, bağımsızlık ve güvenilirlik aşılarda veya süreçlere daha fazla katılım ve yeni fırsatlar sağlanmaktadır²⁷. İş zenginleştirmenin amacı; kişisel gelişme, tanınma ve ilerleme fırsatları sunacak şekilde işin kapsamının dikey olarak artırılması suretiyle çalışanların iş tatmini ve performanslarının artırılmasıdır. “Ancak, günümüzde işin kapsamının hem yatay hem de dikey olarak artırılması ve bu bütüncül yaklaşıma iş zenginleştirme denilmesi yaygın bir

²³ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.70.

²⁴ www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.html/2004

²⁵ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No. 20, Şubat 2001, s.s.47-48.

²⁶ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.71.

²⁷ www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.html/2004

uygulamadır”²⁸. İş zenginleştirme ilkleri büyük ölçüde Frederick Herzberg’in “iki faktör teorisi”nden etkilenmiştir²⁹. İş zenginleştirme tekniğinde, çalışanlara belirli sınırlar içerisinde kendi çalışma hızlarını belirleme, işin kalitesi için sorumluluk alma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine ve aletleri seçme olanağı tanınmaktadır. İş zenginleştirmede, iş genişletmeden farklı olarak, işçilerin gerçekleştirdiği faaliyetlerin düzeyinde de bir değişiklik olmakta ve yaptıkları işin planlama, karar verme ve yürütme aşamalarında söz sahibi olmaları sağlanmaktadır. İş zenginleştirme tekniğinde de, iş genişletme tekniğinde olduğu gibi, örgütsel etkinliği sağlama ya da geliştirmeye ilişkin amaçlar ile işçilerde iş tatmini ya da işle ilgili olumlu tutumlar geliştirmeye yönelik amaçlar olmak üzere iki grup amaçtan söz edilebilir³⁰.

1.3.4. Özerk (otonom) Çalışma Grupları

Örgütlerde teknik ve sosyal sistemlerin birlikte ele alınması görüşünden hareket eden ve açık sistem kavramının da benimsendiği sosyoteknik sistem yaklaşımında , birey ya da gruplar işletmenin dış çevresi ile ilişkileri içinde ele alınmaktadır. İşletmelerin; birey ya da grubun çevreden girdi aldığı, bunları değiştirerek çıktı olarak tekrar çevreye sunduğu birimler olarak görüldüğü sosyoteknik sistem yaklaşımı, “özerk çalışma grupları”nın önemini vurgulamıştır. Özerk çalışma grupları, bütünlüğü olan bir iş ya da görevin yapılmasında üyelerinin; yakın ilişki içinde olduğu, ortak çaba gösterdikleri, işlerin planlanması ve yürütülmesinde değişen oranlarda sorumlulukları olan gruplar olarak tanımlanabilir³¹. İş dizaynı ilkeleri ve işlerin arzu edilen özelliklerinin, özerk çalışma grupları bünyesinde en iyi şekilde ifade edilebileceği düşünülebilir. Araştırmalar, özerk çalışma gruplarının iş tatmini, işçilerin psikolojik ve fiziksel olarak durumları üzerinde olumlu etkileri olduğunu ve verimlilik artışı sağlayabileceğini göstermektedir³². Faaliyet sınırlarının açık seçik belirlendiği özerk çalışma gruplarının görevleri nispi olarak bir bütünlük içindedir. Grup üyelerine; grubun amaçlarının belirlenmesi, çalışma saatlerinin belirlenmesi, görevlerin grup içi dağılımı,

²⁸ “Technical Note Four: Job Design and Work Measurement”, www.atenonline.it/chase/student/tn/6184-7_tn04.pdf, s.126./2004

²⁹ Cook ve Solvendy, a.g.e., s.s.14-15.

³⁰ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No. 20, Şubat 2001, s.s.47-48.

³¹ Kaynak ve diğerleri, a.g.e., s.s.72-73.

³² Holman ve diğerleri, a.g.e., s.s.198-199.

grup liderlerinin seçimi, üretim yöntemlerine ilişkin kararların verilmesi gibi alanlarda özerklik tanınmaktadır³³.

1.3.5. Standart Olmayan Çalışma Saatleri Programları

Standart çalışma saatleri olarak kabul edilen günde 8 saat ve haftada 5 günlük iş haftası yerine, çalışma sürelerinde ve biçimlerinde önemli değişimler getiren “standart olmayan çalışma saatleri programları” da son yıllarda literatürde iş dizaynı teknikleri arasında yer almaktadır. Standart olmayan çalışma saatleri programlarında, iş dizaynı tekniklerinin aksine işlerin içeriği değiştirilmemesine rağmen, uygulama sonuçlarının hem bireysel hem de örgütsel verimlilik üzerinde etki yaratması nedeniyle, iş dizaynı teknikleriyle birlikte anılmaktadır³⁴. Çalışanların yaşam kalitesinin yükseltilmesi, genel işgücü yapısının değişmesi, çalışırken bir taraftan da mesleki ve genel eğitim gereksinimlerini giderme istek ve eğilimlerinin artması gibi nedenlerle, standart olmayan çalışma saatleri programları yaygınlaşmaktadır. Yaygın olarak kullanılan “standart olmayan çalışma saatleri programları” türleri; “esnek çalışma saatleri programları”, “sıkıştırılmış çalışma saatleri programları”, “kısmi çalışma saatleri programları” ve “vardiya usulü çalışma saatleri” programlarıdır.

Esnek çalışma saatleri programları, çalışanların bir iş gününü ne zaman başlatıp ne zaman sona erdireceklerini belirli sınırlar içinde seçmelerine olanak sağlayan programlardır. Çalışanların kendi yaşam biçimlerine uygun düzenleme yaparak çalışma yaşamlarını üzerinde denetim olanağı sağlayan bu programların, işe devamsızlığın azalması, iş tatmininin artması, personel devir hızını düşmesi gibi avantajları vardır. Ancak, bu programlar yöneticilere, iş süreçlerinin planlanması, koordinasyonu ve kayıtlara geçirilmesi konularında ek iş yükü getirebilmektedir. Esnek çalışma saatleri programlarının kesintisiz çalışmayı gerektiren işler için uygun olmaması da bir diğer eleştiri noktasıdır³⁵.

³³ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No. 20, Şubat 2001, s.s.49-50.

³⁴ Kaynak ve diğerleri, s.74.

³⁵ a.g.e., s.s.76-77.

Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, toplam çalışma süresinde önemli değişikliklere yol açmayan programlardır. Standart iş haftasındaki günde haftada 5 günlük toplam çalışma günü 3-4 güne indirilmekte, ancak gün içinde çalışılan süre standart olan 8 saati aşmaktadır. Belirli bir dönemde işçilerin çalıştığı toplam sürenin sabit kaldığı ancak çalışma saatlerinin belirli günlere sıkıştırıldığı bu programlar yaygınlaşmaktadır. Bu programların işçilere sağladığı avantajlar arasında, işçinin tatil günlerinin blok hale gelmesi nedeniyle ailesine daha fazla zaman ayırabilmesi önemli yer tutmaktadır. Bu programların işçilere sağladığı boş zamanın iş tatminini artırdığı düşünülmektedir. Ancak, bu çalışma saatleri programları, uzun çalışma saatleri nedeniyle işçilerde yorgunluğu artırarak, işçi sağlığı ve iş güvenliği açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Kısmi çalışma saatleri programları, çıkış noktası itibariyle özellikle eğitimlerini sürdüren gençlerin ve ailelerine vakit ayırmak isteyen kadınların yaygın olarak çalıştığı programlardır. Ancak, zaman içerisinde yaygınlaşarak bir çok alandaki işletmenin ve her türlü çalışanın rağbet gösterdiği programlar haline gelmiştir. Kısmi çalışma saatleri programları ile çalışan işçilerin, özel yaşamlarına daha fazla vakit ayırmaları nedeniyle, iş ile ilgili stres düzeyleri düşük olabilmekte, motivasyon düzeyleri ve iş tatminleri artabilmektedir. Kısmi çalışma programları sayesinde işletmelerin iş akışı kesintiye uğramamakta ve aynı işi yapan birden çok işçinin olması nedeniyle, işten ayrılan veya eğitime gidenlerin yerleri doldurulabilmektedir. Bu avantajlara rağmen, kısmi çalışma saatleri programları, işi paylaşan kişiler arasında çıkabilecek iletişimsizlik ve çatışma sorunları nedeniyle eleştirilebilmektedir³⁶.

Vardiya usulü çalışma saatleri programları, sürekli olarak çalışmayı gerektiren sektörlerde işin kesintiye uğramasına engel olmak amacıyla düzenlenmiş programlardır. İşin farklı zaman dilimlerinde farklı işçiler tarafından yapılmasına olanak sağlayan bu programlar, süreklilik gerektiren işlerde çalışma saatlerinin birbirini izlemesi esasına dayanmaktadır. Kurulu kapasiteden daha çok yararlanma isteği, üretim teknolojisinin

³⁶ Tuğray Kaynak ve Diğerleri, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Açık Öğretim Fakültesi Yayınları, Yayın No. 20, Şubat 2001, s.s.53-54.

zorunlu kılması, tüketici talebinin karşılanma çabası gibi nedenlerle, işletmeler vardiya usulü çalışma saatleri programlarını planlayarak uygulamaktadırlar.





İKİNCİ BÖLÜM
İŞLETMELERDE ÇALIŞMA SAATLERİ
ve VARDİYA USULÜ ÇALIŞMA

2.1. Çalışma Saatleri ve Programları

Zaman, insanlar için çok önemli bir temel kaynak olup, onu nasıl kullandığımız servetimizi, refah düzeyimizi, mutluluğumuzu ve ilişkide bulunduğumuz insanları etkilemektedir. Zamanın nasıl kullanıldığı; yapılan faaliyet türleriyle, faaliyetler için harcanan süreyle, faaliyetlerin planlamasıyla açıklanabilir. İnsanlar yaşamlarının önemli bir bölümünü işyerinde geçirdiklerine göre, işyerinde harcadıkları zamanın büyük önem taşıdığı açıktır. İşyerinde geçirilen süre çalışma saatleri kavramıyla açıklanabilir. Çalışma saatleri programları ise, işverenlerin iş görenlerden en fazla verimi alabilmek için işyerinde geçirdikleri süreyi düzenledikleri programlardır.

2.1.1. Çalışma Saatleri Kavramı

Genel olarak, İşçinin iş yerinde geçirdiği süre olarak tanımlanabilen “çalışma saatleri kavramı, değişik bakış açılarıyla değerlendirilebilse de sonuç itibariyle bir süreyi ifade etmektedir. “Çalışma saatleri, işçinin iş akdi uyarında yapmakla yükümlü olduğu işi yerine getirmek için işverenin emrinde bulunduğu süredir”¹ Çalışma saatleri, genellikle işçilerin dinlenme ve yemek süreleri gibi resmi araları kapsamamaktadır. İşçinin çalışma saatleri; işin niteliği, işveren tercihleri, ülkede yürürlükte olan iş kanunu, işletmenin içinde bulunduğu sektör ve rekabet durumu, genel ekonomik durum, işletme politikası, teknik gereklilikler v.b faktörlere bağlıdır. İşin ne zaman ve nasıl yapılması gerektiği, demografik ve sosyolojik gelişme ve değişimler de çalışma saatleri üzerinde etkili olmaktadır.

İşin bedensel güce dayandığı tarımsal yapıda işçiler uzun çalışma saatlerinde düşük ücretlerle çalıştırılmaktaydı. Tarımsal toplumdan sanayileşmeye geçiş döneminde

¹ Mina Özevren, İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesinde Bir Uygulama, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları:13, İstanbul, 1986, s.18.

işçi- işveren ilişkileri bireysel hizmet akitlerine dönüşmüş, fabrikalaşma ve makinalaşmayla birlikte işçilerin çalışma düzeni parça esasından, çalışma saatleri esasına yönelmiştir. Söz konusu dönemde işçilerin günde 14-16 saatten haftada 6 gün civarı çalışmaları söz konusuydu. Sanayileşmiş ülkelerde kayda değer çabalar da olmasına rağmen 1919 yılına kadar çalışma saatlerinin azaltılması mümkün olmamıştır. 1919 yılında toplanan Uluslararası Çalışma Konferansı sonucunda birçok sanayileşmiş ülkede 8 saat çalışma uygulaması yasallaşmıştır. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra ise, çalışma saatlerinde bir artış görülmüştür. Ağırlıklı olarak, savaştan yorgun çıkan ülkelerin yeniden yapılanmaları için normalde fazla çalışma gerekliliğinden kaynaklı bu durum daha sonra değişmiştir. Üretim teknolojisindeki sürekli gelişmeler insan gücüne olan ihtiyacın niteliklerinin değişmesine bağlı olarak çalışma saatleri azalmıştır².

2.1.2. Çalışma Saatleri Programları

Çalışma saatleri; işçinin işinde geçirdiği süre ile ilgili olup, süre ve işin zaman planlaması bir araya gelerek “çalışma saatleri programı”nı oluştururlar. İşçinin yaptığı değişik işlerle ilgili olarak alt çalışma saatleri programları olabilir. İşçinin; gün, hafta, ay, yıl gibi belirli bir referans dönem içerisindeki çalışma saati programı, söz konusu referans dönem içerisinde yapılan işler ve her işin çalışma saatleri programına bağlı olmaktadır. Çalışma saatleri programlarının iki boyutu olan süre ve işin zaman planlaması, bunların sabit veya değişken nitelikli olmaları konusundaki bilgiyle birlikte çok sayıda çalışma saatleri programı türetmek üzere değişik şekillerde bir araya getirilebilirler³. Uluslar arası ve ulusal düzeyde, yeknesaklığı sağlamak üzere akdi veya resmi bazı çalışma saatleri programları yaygın olarak kullanılmaktadır. Çalışma saatleri programları genellikle, “standart çalışma saatleri programları” ve “standart olmayan çalışma saatleri programları” olarak ikiye ayrılmaktadır. “Geleneksel çalışma saatleri

² Özevren, a.g.e., s.s.22-27.

³ Eiwind Hoffmann, Adriana Mata Greenwood, “Statistics on Working Time Arrangements: An Overview of Issues and Some Experiences”, *Statistical Journal of the United Nations ECE*, 18, 2001, s.s.53-54.

programları” ve “alternatif çalışma saatleri programları” şeklinde bir ayırımın yapıldığı da görülmektedir⁴.

Çalışma saatleri programlarını belirleyen 4 adet özellikten bahsedilebilir. Bu özellikler şunlardır⁵:

- 1 günde, haftada, ayda ve yılda çalışılan saat sayısı ve hafta, ay ve yıl gibi referans dönemlerde çalışılan gün sayısı. Bu özellik, iş faaliyetleri için harcanan zamanın uzunluğu olarak adlandırılabilir.

- 1 günde, haftada, ayda ve yılda çalışılan saatlerdeki veya hafta, ay, yıl gibi dönemlerde çalışılan günlerdeki istikrar derecesi. Bu özellik, yapılan işin uzunluğunun istikrarlılığı olarak adlandırılabilir.

- Referans dönemlerde iş yapılan; sabah, öğleden sonra, akşam, Pazartesi-Cuma, hafta sonları, fazla mesai gibi alt dönemleri bunların programlanması. Bu özellik, iş faaliyetlerinin programlanması olarak adlandırılabilir.

- Günlük giriş ve çıkış saatlerinin ve haftalık çalışma günlerinin istikrar derecesi. Başka bir ifadeyle, haftanın her günü işin aynı saatlerde başlayıp başlamadığı veya işin haftanın hep aynı günlerinde yapılıp yapılmadığı. Bu özellik, programlamadaki istikrar olarak adlandırılabilir.

2.1.2.1. Standart Çalışma Saatleri Programları

Normal bir çalışma haftası içerisinde, işçinin Pazartesi-Cuma günleri arasında süre olarak 7-9 saat arası çalıştığı, işe sabah saat 06-09 arası başladığı, 15-19 arası bitirdiği, resmi tatiller ve yasal izin süreleri hariç olmak üzere her hafta ve her ay kabaca aynı süre çalıştığı programlar “standart çalışma saatleri programları” olarak tanımlanmaktadır⁶. Standart çalışma saatleri programları, kitle üretiminin başladığı sanayi devriminden beri uygulanan programlardır. Standart çalışma saatleri programları “normal çalışma günü”nü ve haftanın 5 günü çalışmayı esas almaktadır. II. Dünya

⁴ Özevren, a.g.e., s.s.19-20.

⁵ Hoffmann ve Greenwood, a.g.e., s.s.53-54.

⁶ a.g.e., s.s.52-53.

Savaşı'nı izleyen 25 yıllık bir dönem de gelişmiş ekonomilerdeki işçiler ortalama günde 8 saatten, haftada ortalama olarak yaklaşık 40 saat çalışarak düzenli bir ücret elde etmişlerdir⁷. Her ne kadar standart çalışma saatleri programlarının belirleyici özellikleri varsa da , uygulamalar sektörden sektöre ve ülkeden ülkeye değişebilmektedir. Bir sektör için standart olan bir çalışma saatleri programı, başka bir sektör için standart olmayan bir çalışma saatleri programı da olabilir⁸.

İşçilerin haftada 5 gün civarı, günün belirli saatlerinde işe başlayıp bitirdikleri zaman dilimini esas alan standart çalışma saatleri programına “tam gün çalışma saatleri programı” da denilmektedir⁹. Tam gün çalışma saatleri, sanayi devriminden beri uygulanan çok yaygın bir çalışma saatleri programı olmasına rağmen, zaman içerisinde dünya genelinde, özellikle de gelişmiş ülkelerdeki kullanım oranının azaldığı görülmektedir. Örneğin Avustralya’da, sürekli istihdam içerisinde tam zamanlı olarak çalışanların oranı 1971’de % 76,4 iken, bu oran 1999’da % 53,6 olarak gerçekleşmiştir¹⁰. Sanayi devrimiyle gelişen ve klasik üretim tipine ve klasik yönetim tipine uygun olan bu çalışma saatleri programı, uygulaması kolay olduğu için geniş uygulama alanı bulan bir çalışma saatleri programı olmuştur¹¹. Son 10-25 yıl içerisinde meydana gelen sosyo-ekonomik değişiklikler, işçilerin çalışma saatleri üzerinde etkili olmuştur. Globalleşme olgusu, dünya pazarlarında rekabetin sürekli artması, bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, tüketicilerin ürün ve hizmetlerle ilgili yeni tercihlerinin ortaya çıkması ve ekonomilerin 24 saat işlemesi gerekliliği gibi faktörler nedeniyle standart çalışma saatleri programları eskisi kadar yaygın ve tercih edilirdir¹².

⁷ Mark Wooden, “The Changing Labour Market and Its Impact on Work and Employment Relations”, **The ASSA Workshop on the Future of Work and Employment Relations**, University of Sydney, 30 November-1 December 2000, s.7.

⁸ Trish Mc Ormond, “Changes in Working Trends Over the Past Decade”, **Labour Market Trends**, January 2004, s.34.

⁹ Özevren, a.g.e., s.19.

¹⁰ Wooden, a.g.e., s.8.

¹¹ Özevren, a.g.e., s. 92.

¹² John C. Messenger, “Finding the Balance: Working Time and Workers’ Needs and Preferences in Industrialized Countries”, **9th International Symposium on Working Time**, Paris, 26th – 28th February 2004, s.1.

Tam gün çalışma saatleri programları uzun bir süre işletmelerin gereksinimlerine cevap vermiş olmasına rağmen, zaman içerisinde değişen koşullar nedeniyle işletmelerin dinamiklerine uyum sağlayamamış ve olumsuz yönleri görülmeye başlamıştır. Olumsuz yönler, genellikle bu programların sabit nitelikli olmasıyla ilgilidir. Olumlu yönler ise şunlardır¹³:

- Çok bilinen bir program olarak anlaşılmasının ve uygulanmasının kolay olması.
- Ücret, terfi ve fazla çalışma düzenlemeleri ve hesaplamalarını kolaylaştırması.
- İşçi davranışlarının standartlaşmasını ve tahmin edilmesini kolaylaştırır.

2.1.2.2. Standart Olmayan Çalışma Saatleri Programları

Standart olmayan çalışma saatleri programları, haftanın sadece bazı günlerinde çalışılabilen, gece veya hafta sonu çalışılan, işe başlama ve işi bırakma saatlerinin haftanın farklı günlerinde veya her ay farklı olabildiği, çalışma süresinin daha uzun veya kısa olabildiği programlardır. Fazla mesai, kısmi çalışma (part-time) saatleri, vardiya usulü çalışma saatleri, esnek çalışma saatleri, sıkıştırılmış çalışma saatleri, standart olmayan çalışma saatleri programlarının birer örneğidir¹⁴.

Sanayi devriminin başladığı 18. y.y.'dan, bilgi çağına ulaştığımız günümüze değin yapılan işlerin kapsamı ve iş tanımları oldukça değişmiştir. Sosyal yapılar, iş uygulamaları, yasal düzenlemeler, işlerin teknik özellikleri, tüketici zevk ve tercihleri sürekli olarak değiştiği için, günümüzde birçok işletme için sadece standart çalışma saatleri programlarına bağlı olarak faaliyette bulunmak çok zor hale gelmiştir. Ekonomilerde standart çalışma saatleri programlarının yerini hızla standart olmayan çalışma saatleri programları almaktadır. Bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve internetin çok yaygın bir şekilde kullanılması ve imalata dayalı ekonomilerden hizmete dayalı ekonomilere geçilmesi işletmelerin çalışma düzeni üzerinde değişikliklere neden olmaktadır. Standart çalışma saatleri programları artık işletmelerin gereksinimlerine tam

¹³ Özevren, a.g.e., s.95.

¹⁴ Hoffmann ve Greenwood, a.g.e., s.53.

olarak cevap verememektedir. İşverenler, müşteri taleplerine daha kolay ve çabuk cevap verebilecekleri daha esnek bir işgücü oluşturmak; işçiler ise, iş ve aile yaşamları arasında etkili bir denge kurmak amacı ile standart olmayan çalışma saatleri uygulamasına yönelebilirler¹⁵.

2.1.2.2.1. Esnek Çalışma Saatleri Programları

Sabit nitelikli standart çalışma saatleri birçok sektörde hala kullanılmasına rağmen, işçilere esnek düzenlemeler getirilmesi de gitgide yaygınlaşmaktadır. İşçie çalışma saatleri konusunda tamamen serbesti sağlayan uygulamalar veya işe 1-2 saat geç başlayıp 1-2 saat geç bırakmak gibi kısmi serbesti sağlayan uygulamalar esnek çalışma saatleri programlarındandır. Belirli bir referans dönemde çalışılan saat sayısı değişmemek kaydıyla, işçilerin çalışma saatlerini kendilerinin planlamasına da olanak verebilen esnek çalışma saatleri programları günümüzde giderek yaygınlaşmaktadır. Son zamanlarda yapılan çalışmalar, A.B.D’nde, çok sayıda işçinin işe başlama ve bitirme zamanlarını kendilerinin belirlemede daha fazla esneklik sağlayan çalışma programlarını tercih ettiklerini göstermektedir. 1997’de yapılan genel nüfus sayımında A.B.D’nde ücretli ve maaşlı işçilerin % 27,6’sının çalışma saatlerini belirli bir ölçüde değiştirdikleri ortaya çıkmıştır¹⁶. Esnek çalışma saatleri programları sayesinde işçiler, kişisel işlerini ve zamanlarını daha iyi ayarlayabilmektedirler. Standart çalışma saatlerini ortadan kaldırarak, işçilere özel yaşamlarıyla iş yaşamlarını daha dengeli bir biçimde götürme imkanı sağlayan bu programlar, çağdaş yönetim anlayışının etkisiyle ortaya çıkmıştır.

Esnek çalışma saatleri programlarının işçiler üzerinde olumlu etkiler yaptığı görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda esnek çalışma saatleri programları uygulanması halinde işçiler arasında devamsızlığın daha az olduğu bulunmuştur¹⁷. İşçilere kendi çalışma zamanları üzerinde daha fazla kontrol imkanı vermenin işçilerin

¹⁵ McOrmond, a.g.e., s.34.

¹⁶ Thomas M. Beers, “Flexible Schedules and Shiftwork: Replacing the 9-to-5 Workday”, *Monthly Labour Review*, Vol: 123, Issue: 6, Washington, June 2000, s.s.33-34.

¹⁷ Paul E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, Inc., 1997, s.46.

mutlu olmasına katkıda bulunacak basit bir uygulama olduğu söylenebilir. Amerika Birleşik Devletleri'nin Kaliforniya Eyaleti'nde Menlo Park'daki Office Team personel şirketinin yaptığı bir araştırmaya katılan işçilerin 1/3'ü çalışma saatlerinde daha fazla esnekliğin iş tatminini artırdığını belirtmişlerdir. Office Team araştırma şirketinin genel müdür yardımcısı Liz Hughes, yöneticilerin, işçilerin çalıştıkları süreye değil, ortaya çıkardıkları işe odaklanmaları gerektiğini ifade etmektedir. Kimi işçiler gece daha verimli çalışabilirken, bazı işçiler de günün erken saatlerinde verimli olabilmektedir. Dolayısıyla, işçilere en verimli oldukları saatlerde çalışma imkanı sağlayarak işletmenin verimlilik düzeyi artırılabilir. Ayrıca, esnek çalışma saatleri programları, işçilerin çalışma saatlerinin her gün için farklı farklı düzenlenmesine de olanak vererek, işçilerin katı programlara bağlı kalmak zorunluluğunu ortadan kaldırmaktadır¹⁸.

Esnek çalışma saatleri programlarının günümüzde işletmeler tarafından tercih edilen bir uygulama olması, insan kaynağına verilen önemle de yakından ilişkilidir. Günümüzde sosyo-ekonomik nedenlerle birilikte kendini gerçekleştirme ihtiyacının artması kadınların işgücüne katılım oranını artırmıştır. Kadınların da çalışması, çocuk bakımı ve ev işleriyle ilgilenmek için gerekli olan zamanın önemini artırmıştır. Esnek çalışma saatleri programları ile kadınlara çalışma zamanlarının planlanmasına söz hakkı tanınması, motivasyonu, iş tatminini ve örgüte bağlılığı artırabilir. 1980'lerin başından itibaren, piyasaları daha esnek hale getirmek ve çocuk yetiştirme dönemlerinde kadınların çalışmasını desteklemek için birçok Avrupa ülkesinde çalışma saatleriyle ilgili düzenlemeler yapılmıştır. Düzenlemelerde yapılan değişiklikler, hem kadınlara hem de erkeklere iş ve ev yaşamlarını uyumlu hale getirme konusunda yeni olanaklar sağlamaktadır. Esnek çalışma saatleri uygulamalarıyla hem kadınların iş dünyasından uzak kalmamaları ve hem de evlerine ve çocuklarına yeterli zaman ayırmalarına olanak verilmektedir. Böylece ev yaşamındaki iş bölümü de, kadınla erkek arasında yer alan geleneksel biçimini büyük ölçüde koruyabilmektedir¹⁹.

¹⁸ Liz Hughes, "Job Satisfaction Linked to Flexible Schedules", *USA Today*, November 2003, s.9.

¹⁹ Colette Fagan, "The Temporal Reorganization of Employment and The Household Rhythm of Work Schedules: The Implications for Gender and Class Relations", *The American Behavioral Scientist*, Thousand Oaks, March 2001, s.s.1209-1211.

2.1.2.2.1.1. Esnek Çalışma Saatleri Programlarının Kullanım Alanları

Esnek çalışma saatleri programlarının, yaptıkları iş daha çok bireysel ve diğer işçilere çok fazla bağımlı olmayan kişiler için ideal olduğu söylenebilir. Takım çalışması yapan işçilerin işleri takımın diğer elemanlarına bağlı olacağı için, kendileri için bireysel olarak işe başlama ve bitirme saatlerinin belirlenmesi uygun olmamaktadır. Esnek çalışma saatleri programları özellikle çok sayıda işçinin çalıştığı büyük işletmelerde daha başarılı bir şekilde uygulanabilir²⁰. Danimarka Teknoloji Enstitüsü'nde yapılan bir araştırmada, Avrupa'da esnek çalışma saatleri programlarının düşük kademe ve düşük statülü işlerde daha çok görüldüğü ve yönetim kademesindeki personel için pek kullanılmadığı ortaya çıkmıştır²¹.

2.1.2.2.1.2. Esnek Çalışma Saatleri Programlarının Türleri

Esnek çalışma saatleri programları yapılan işin niteliği, işçi tercihleri ve işletme politikasına bağlı olarak 1gün, 1 hafta, 1 ay veya 1yıl esas alınarak düzenlenebilir. Başka bir ifadeyle, esnek çalışma saatleri programları kendi içinde günlük, haftalık, aylık ve yıllık programlar olarak sınıflandırılabilirler²². Esnek çalışma saatleri programları, belirli bir referans dönemde işçinin sabit bir süre çalışmış olmak kaydıyla çalışma saatlerinin çok değişik şekillerde planlanmasına imkan vermektedir. Bu noktadan hareket ederek değişik çalışma saatleri programı türleri oluşturulabilir. Örneğin “derecelendirilmiş (staggered) çalışma saatleri programı”, aynı işyerindeki işçilerin kendileri için farklı işe başlama, bitirme ve dinlenme süreleri belirleme olanağı veren böylelikle de işletmenin daha fazla çalışma süresine sahip olmasını sağlayan bir türdür. “İş paylaşımı” ise, tam zamanlı biri için; çalışma saatleri konusunda kendi aralarında anlaşan iki işçi arasında paylaşılmasına dayalı bir esnek programdır. “Vardiya değişme (shift swapping) programı” da bütün vardiyaların çalışılmış olması kaydıyla işçilere birbirleri arasında çalışma vardiyalarını değişme olanağı veren bir esnek çalışma saatleri programıdır. İşçilerin kendi çalışmak istedikleri vardiyayı

²⁰Özevren, a.g.e., s.105.

²¹Louise Thomasen, “Innovations in Information Society Sectors

Employment and Employment Relations”, Danish Technological Institute, Thematic Report III, s.13.

²² Özevren, a.g.e., s.s.106-109.

belirledikleri “öz listeleme” (self rostering)” esnek çalışma saatleri programlarında da bütün vardiyaların çalışılmış olması gerekmektedir²³

2.1.2.2.2. Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programları

Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, bir haftada toplam çalışılan saat sayısı değişmemek kaydıyla, günlük çalışma saatleri artırılarak bir haftada çalışılan gün sayısının azaltıldığı programlardır. “Sıkıştırılmış çalışma haftası” adı da verilen bu çalışma saatleri programları işletmeler arasında giderek yaygınlaşmaktadır. Sıkıştırılmış çalışma saatleri programlarının uygulandığı işletmelerde işçiler esneklik elde etmekte ve kendilerine ayırabilecekleri kişisel zamanları daha büyük bloklar halinde (kesintisiz) olabilmektedir. Ayrıca, sıkıştırılmış çalışma saatleri programı uygulanan işçilerin iş tatmini düzeylerinin yüksek, devamsızlık oranlarının ise düşük olduğu görülmektedir²⁴.

Yapılan bir çalışmada, sıkıştırılmış çalışma saatleri programının, günde 8 saatten uzun bir süre sabit çalışma saatinin yer aldığı ve bu şekilde işçinin haftada 5 günden az çalışabildiği bir sistem olduğu vurgulanmıştır. İşçiler 6 gün boyunca günde 8 saat çalışıp 1 gün dinlenmek yerine, sıkıştırılmış çalışma saatleri programıyla, 4 gün boyunca günde 12 saat çalışıp 3 gün dinlenmeyi tercih edebilmektedirler. Bu şekilde, işten ayrı kaldıkları süre daha uzun ve kesintisiz olduğu için daha iyi dinlenip işe döndüklerinde daha iyi konsantre olabilmektedirler. Bu programlar sayesinde işçiler aile ve sosyal yaşamlarında olumlu değişiklikler elde edebilmektedirler. Bu programların yorgunluğa neden olduğu söylene de, işçiler 6 gün yorulmaktansa, 4 gün yorulmayı tercih edebilmektedirler. Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, ilk uygulandığında işçiler üzerinde olumlu sonuç verse de belirli bir süre sonra bu olumlu sonuçların yok olacağı yönünde eleştirililer vardır²⁵. Ancak, A.B.D.’ndeki James River Kağıt Şirketi’nde yapılan bir araştırmada, sıkıştırılmış çalışma saatlerinin 12 ay ve 24 ay süreyle uygulandığı iki farklı işçi grubundaki stres düzeyleri, örgütsel bağlılık, iş

²³ <http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?r.13=1073931239&r.12=1073858926&r.11=1073858787&r.s=sc&type=RESOURCES&itemId=1073791178./2004>

²⁴ Connie R. Maiwald, John L. Pierce, John W. Newstrom, “Working 8 p.m. to 8 a.m. and Loving Every Minute of It !”, *Workforce*, Volume: 76, Issue: 7, Costa Mesa, July 1997, s.30.

²⁵ Peter A. Smith, Alexander A.I. Wedderburn, “Flexibility and Long Shifts”, *Employee Relations*, Volume: 20, Issue: 5, Bradford, 1998, s.483.

tatmini, aile ve sosyal yaşama ilişkin tutumlar arasında önemli farklılıklar olmadığı ortaya çıkmıştır²⁶. Sıkıştırılmış çalışma saatleri programlarının bütün işletmeler için mükemmel sonuç veren programlar olduğu söylenemez. Ayrıca, sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, işletmelerdeki insan kaynakları yönetimini karmaşıktırabilir. İş sağlığı ve güvenliği, iletişim, denetim, yetenek ve iş eğitimleri, işçilerin ücret sistemleri ve fabrika bakım konularının yeniden gözden geçirilmesi gerekebilir²⁷. Bunlara rağmen, sıkıştırılmış çalışma saatleri programlarının giderek yaygınlaşan yeni bir çalışma şekli olduğu söylenebilir.

2.1.2.2.2.1. Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programlarının Kullanım Alanları

Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, eskiden işçilerin gün boyu çalıştığı düşünülmüş programlardır. Günümüzde işler eskisi kadar basit olmayıp, hem zihinsel hem de fiziksel güç harcanmasını gerektiren işler çoğalmıştır. Fiziksel ve zihinsel güç harcamayı gerektiren işlerde uzun süre çalışma güç olacağı için, sıkıştırılmış çalışma saatleri programları bu tür işlerde kullanmak için uygun değildir. Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, özellikle perakende ticaret ve hizmet sektöründe ve imalat sektöründe mevsimlik işlerde rahatlıkla kullanılabilir²⁸. Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları her türlü iş ve işçi için uygun değildir. İşçilerin izinli olarak geçirdikleri gün sayısı standart çalışma saatleri programlarına göre daha fazla olduğu için, işten soğuma söz konusu olabilmektedir. Dolayısıyla, sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, işçi izin günlerindeyken işle ilgili olarak sahip olduğu bilgi ve beceride aşınma olmayan işlerde uygulanırsa daha verimli olacaktır. Bu programlardan istenen verimin elde edilebilmesi, işçinin izin dönüşü hiçbir şey kaçırmamış gibi kaldığı yerden devam edebilmesine de bağlıdır²⁹.

²⁶ Maiwald ve diğerleri, a.g.e., s.s.31-33.

²⁷ Smith ve Weddeburn, a.g.e., s.s.484-485.

²⁸ Özevren, a.g.e., s.113.

²⁹ Maiwald ve diğerleri, a.g.e., s.s.31-34.

2.1.2.2.2. Sıkıştırılmış Çalışma Saatleri Programlarının Türleri

En yaygın sıkıştırılmış çalışma saatleri programları genellikle, günde 10-12 saatten haftada 3 veya 4 gün çalışılan ve haftanın diğer günleri izinli olunan programlardır. Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları; “sıkıştırılmış rotasyonlu vardiyalar” şeklinde de olabilmektedir. Yani, sabit olarak günde 10-12 saat çalışılan, ancak işçilerin vardiyalarının belirli periyotlarla değiştiği programlar da uygulanabilmektedir³⁰. Böylece, hem sıkıştırılmış saatler nedeniyle işçilerin izin günleri bloklar halinde olabilmekte hem de, aynı işçi sürekli aynı vardiyada çalışmak zorunda kalmamaktadır. Sıkıştırılmış çalışma saatleri programları, işletmenin içinde bulunduğu sektör, işçi sayısı, işletme politikası, müşteri talebi, işçi tercihleri gibi faktörlere bağlı olarak, “günde 10 saat – haftada 4 gün”, “günde 12 saat – haftada 3 gün” yada “8 gün süreyle günde 9 saat – 1 gün süreyle günde 8 saat” gibi değişik şekillerde düzenlenebilmektedir.

2.1.2.2.3. Kısmi Çalışma Saatleri Programları

“Kısmi Çalışma” (part-time), genellikle haftada 30-35 saatten daha az çalışma süresini ifade eden bir kavramdır. İşverenlere göre, bir işverenin kısmi çalışma saatleri programına göre çalışıp çalışmadığının belirleyicisi, tam gün çalışma saatleri programlarının süresidir. Başka bir ifadeyle, bir işin kısmi çalışma saatleri programına göre yapılıp yapılmadığı görecelidir ve o işletmedeki diğer çalışanlara uygulanan çalışma saatleri programlarına bağlıdır³¹. Kısmi çalışma saatleri programları; zamanlarının büyük bir kısmını işe ayıramayacak olan öğrenciler, çocuklu ev kadınları, çalışmaya daha önce ara vermiş olanlar, emekliler yada tam zamanlı olarak çalışmak için gerekli niteliklere sahip olmayan kişiler tarafından çok tercih edilmektedir. Kısmi çalışma saatleri programlarına göre çalışan işçilerin, iş dışı yaşamlarına daha fazla

³⁰Michael J. Paley, Jana M. Price, Donald I. Tepas, “The Impact of a Change in Rotating Shift Schedules: A Comparison of The Effects of 8, 10 and 14 h Work Shifts”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 21, 1998, s.293.

³¹Clare Brennan, “What is part-time work?”, http://www.ivillage.co.uk/workcareer/worklife/flexwork/articles/0,,202_160610,00.html/2004

zaman ayırdıkları için iş ile ilgili stres düzeylerinin daha düşük olması söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle, tam zamanlı olarak çalışan işçilere göre işlerinde daha fazla motive olup, örgüte daha bağlı olabilmektedirler. Kısmi çalışma saatleri programları sayesinde işler daha iyi örgütlenebilmekte ve iş tasarımı daha verimli olarak yapılabilmektedir. Kısmi çalışma saatleri programları, işverenlere; değişik işçileri işe alma ve onları farklı zaman dilimlerinde deneme olanağı vermekte ve zaman içerisinde isteyenler arasından kimleri tam gün çalışma saatleri programına dahil edeceklerine karar vermelerine yardımcı olmaktadır. Kısmi çalışma saatleri programları sayesinde işverenler, işletmenin çalışma süresini gece ve hafta sonlarına uzatabilmektedirler. Kısmi çalışma saatleri programlarının bir olumsuz yönü, işçilere genellikle tam gün çalışma saatleri programlarına göre çalışan işçilere verilenden daha az ücret verilmesidir.

2.1.2.2.3.1. Kısmi Çalışma Saatleri Programlarının Kullanım Alanları

İşletmelerin kısmi çalışma saatleri programları uygulayabilmeleri için işin niteliğinin buna elverişli olması gerekmektedir. Örneğin, işin akışı devam ederken, işin yarıda kesilerek başka bir işçinin işine başına geçmesi işi aksatacaksa, kısmi çalışma saatleri uygulaması uygun olmamaktadır. Kısmi çalışma saatlerinin en fazla uygulandığı yerler; oteller, restoranlar, sağlık ve sosyal hizmet alanları, dağıtım hizmetleri (perakendeciler, toptancılar v.b.) ve eğitim alanıdır. Kısmi çalışma saatleri programları, finansal hizmetler alanında da oldukça yoğun olarak uygulanmaktadır. İmalat sektöründe çok fazla kullanılmamakla birlikte uygulanma oranının arttığı görülmektedir³².

2.1.2.2.3.2. Kısmi Çalışma Saatleri Programlarının Türleri

Yapılan işin özelliği, işçi tercihleri, işveren tercihleri ve işletme politikası, içinde bulunulan sektörün koşulları, genel ekonomik durum, rakiplerin durumu, talebin istikrarlı olup olmadığı gibi faktörlere bağlı olarak, kısmi çalışma programı türleri

³²“Flexible Working Hours - Part-time Work”, November 2001, (http://www.taylormckenzie.co.uk/clients/acas_offline/publications/pub_ab_changing.html#2/2004)

türetilir. Örneğin, ürünlerine olan talebin istikrarlı ve düzenli olduğu bir işletmede haftanın belirli günlerindeki standart çalışma saatlerinden oluşan bir kısmı çalışma saatleri uygulanabilir. Günde 8 saatten, haftada 4 gün olmak üzere toplam 32 saat çalışılan bir program yada günde 5 saatten haftada 4 gün olmak üzere toplam 20 saat çalışılan programlar bu kapsamdadır. Bir başka kısmı çalışma saatleri programı türü, işçinin haftalık çalışma saatlerinin standart olduğu, ancak günlük çalışma saati sayısının ve/veya çalışma günlerinin değiştiği bir program olabilir. Bir hafta, Pazartesi-Perşembe arası günde 8 saatten haftada 32 saat çalışan bir işçinin, başka bir hafta toplam 32 saati dolduracak şekilde farklı gün ve saatlerde çalışması buna bir örnektir. Bunun dışında, işletmenin iş hacmi değiştiği için işçinin her hafta ya da bazı haftalarda, farklı farklı çalışma saatleri ve/veya günlerde çalıştığı kısmı çalışma saatleri programlarından da bahsedilebilir³³.

2.1.2.2.4. Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programları

Vardiya usulü çalışma saatleri programları, yapılan işin devamlılığını sağlamak üzere günün değişik saatlerinde farklı işçilerin çalıştırıldığı programlardır. Sürekli olarak çalışmayı gerektiren iş kollarında işlerin farklı zaman dilimlerinde farklı işçiler tarafından yapılmasına olanak veren düzenlemelere gidilmesi gerekmektedir. Örneğin, demir-çelik fabrikalarındaki dev fırınların bir kez yakıldığı zaman sürekli olarak çalışması gerekmektedir, çünkü bu fırınların söndürülüp tekrar yakılması çok büyük maliyetlere neden olmaktadır. Vardiya usulü çalışma programları, süreklilik gerektiren işlerde çalışma saatlerinin birbirini izlemesi esasına göre düzenlenen programlardır³⁴. Vardiya usulü çalışma saatleri programları sadece, üretimin devamlılığını sağlamak amacıyla kullanılmamaktadır. İşletmelerin vardiya usulü çalışma saatleri programları kullanmalarının olası diğer gerekçeleri arasında aşağıdakiler sayılabilir.³⁵

- Pazar koşulları ve talep nedeniyle üretimi artırma gereği,
- Kurulu kapasiteden daha çok yararlanma isteği,

³³ (<http://www.agri.state.id.us/PDF/Personnel/Signed%20Work%20Schedule%20Policy.pdf>)/2004

³⁴ Özevren, a.g.e., s.95.

³⁵ Mesut Odabaşı, Haluk, Eke, **Kapasite Kullanımı Açısından Vardiya Düzeni – Sorunlar, Uygulamalar, Öneriler-**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 246, Ankara, 1981, s.81.

- Üretim sürecinde darboğaz yaratan makinelerin çalışma saatini yükseltme çabası,
- Üretimin artırılarak birim maliyetlerin düşürülmesi,
- Kullanılan üretim teknolojisinin zorunlu kılması ve
- İş arayışında olanlar için ilave istihdam olanağı sağlama isteği.

Vardiya usulü çalışma saatleri programları konusunda farklı ülkelerde, sektörlerde ve işletmelerde bazı farklı uygulamalar olsa da, genellikle işlerin zamanlaması ile ilgili olarak üç vardiyadan söz edilebilir. Bunlar; gündüz vardiyası, akşam vardiyası ve gece vardiyasıdır ve genellikle 8'er saatten oluşur. Ancak, yapılan işin niteliği, sektör koşulları, rekabet, işletme politikası, işçi tercihleri gibi faktörlere bağlı olarak, gündüz ve gece 12'şer saatten oluşan, yada gündüz 10 saat gece 14 saatten oluşan dönüşümlü vardiyalar gibi farklı vardiyalar da kullanılmaktadır.

Vardiya usulü çalışma saatleri programları işletmelerde oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır. 1991'de 10 adet Avrupa Birliği üyesi ülkeyi kapsayan bir araştırmada endüstriyel işletmelerin % 70'inin vardiya usulü çalışma saatleri programları uyguladıkları ortaya çıkmıştır. Metal, çimento, cam, tuğla gibi imalat sektörlerinde çok yaygın olan vardiya usulü çalışma saatleri programları hizmet sektöründe de değişik biçimlerde kullanılmaktadır. Vardiya usulü çalışma saatleri programlarının ortaya çıkışı, ağırlıklı olarak, işletmelerin üretimde sürekliliği sağlama zorunluluklarından kaynaklanmıştır. Ancak, Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan araştırmalarda vardiya usulü çalışmayı üretim teknolojisinin zorunlu kıldığı sürekli yada süreç üretimine göre çalışan sektörlerin imalat sanayi içindeki payı düşük çıkmıştır. Ayrıca, vardiya usulü çalışma saatleri programlarının, birincil olarak, işçi sayısı bakımından büyük işletmeler ve sermaye yoğun işletmeler tarafından uygulandığı ortaya çıkmıştır³⁶.

³⁶Joram Mayshar ve Yoram Halevy, "Shiftwork", *Journal of Labor Economics*, Volume: 15, Issue: 1, January 1997, s.s.198-202.

2.1.2.2.4.1. Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programlarının Kullanım Alanları

Vardiya usulü çalışma saatleri programları çeşitli nedenlerle hemen hemen bütün sektörlerde kullanılmaktadır. Üretimin devamlı bir süreç olmasını gerektiren metal, cam, kimya, petrol, çimento gibi sektörlerde teknik nedenlerle vardiyalara yer verilmektedir. İçinde buldukları sektörde rekabet avantajı elde etmek ve piyasadaki artan talebi karşılayabilmek amacıyla ticaret işletmeleri de vardiya usulü çalışma saatleri programları kullanmaktadır. Makinaların çabuk demode olduğu ve bunların kullanılması halinde rekabet üstünlüğünün kaybedilebileceği otomotiv ve bilgisayar sanayinde tam kapasiteyle çalışma gereği nedeniyle vardiya usulü çalışma gerekebilir. Hizmet sektöründe de, kentleşmenin yoğunlaşmasıyla birlikte bazı kamusal hizmetlerin kesintisiz veya yarı kesintisiz biçimde yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu nedenle, iletişim hizmetleri, taşımacılık hizmetleri, sağlık hizmetleri, güvenlik hizmetleri gibi hizmetlerin de vardiya usulü çalışma saatleri programlarıyla yerine getirilmesi söz konusu olabilmektedir³⁷. Amerika Birleşik Devletleri'nde 1997'de yapılan genel nüfus sayımı sonuçları vardiya usulü çalışmanın belirli meslek ve sektörlerde yoğunlaştığını göstermektedir. Vardiya usulü çalışma saatleri programları, günün hemen hemen bütün saatlerinde gereksinim duyulan hizmetleri sağlayan işlerde yoğunlaşmaktadır. Güvenlik hizmetlerinin % 55,1'i, gıda hizmetlerinin % 42'si, makine işletmenleri ve işçilerin ise %27'si vardiya usulü çalışma saatleri programlarıyla faaliyet göstermektedir. Ancak, ilgili nüfus sayımı sonuçları; öğretmenler, inşaat işçileri ve yöneticilerin vardiya usulü çalışma saatleri programlarıyla çalışma oranlarının düşük olduğunu ortaya koymuştur³⁸.

Taşımacılık hizmetleri, sağlık hizmetleri ve turizm sektörü gibi sektörlerde ise, gün içerisinde oldukça uzun süren "yoğun (peak)" dönemler olabileceği için, bu yoğun döneme denk gelen vardiyada hep aynı işçileri çalıştırmaktansa "bölünmüş vardiyalar" uygulanabilmektedir.

³⁷Özevren, a.g.e., s.97.

³⁸ Beers, a.g.e., 2000, s.s.4-5.

2.1.2.2.4.2. Vardiya Usulü Çalışma Saatleri Programlarının Türleri

Vardiya usulü çalışma saatleri programları; günün bölümlerine göre, gün içindeki sayılarına göre, hafta sonu çalışılıp çalışılmadığına göre, dönüşümlü olup olmadıklarına göre, kullanım şekline göre, çalışma süresine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir³⁹:

- Günün bölümlerine göre; sabah, akşam ve gece vardiyası.
- Sayılarına göre ikili vardiyalar ve üçlü vardiyalar.
- Hafta sonu çalışılıp çalışılmadığına göre kesintisiz vardiyalar ve kesintili vardiyalar.
- Dönüşümlü vardiyalar ve dönüşümsüz vardiyalar.
- Kullanım şekline göre bakım ve tamir vardiyaları.
- Uzun vardiyalar, küçük vardiyalar ve normal vardiyalar.

Yukarıdaki sınıflandırma mutlak bir sınıflandırma olamayıp, işletmeler; gereksinimlerine, işçilerin tercihlerine, teknik koşullara, yapılan işin niteliğine, piyasa koşullarına göre söz konusu programlardan iki veya daha fazlasının özelliklerinin bir arada bulunduğu programlar türetebilirler. Örneğin, hafta sonu da çalışılan kesintisiz vardiya usulü çalışma saatleri programında; 5 gün boyunca günde 12 saat çalışılan iki vardiyalı bir sisteme hafta sonları kısmı çalışma saatleriyle istihdam edilen ayrı bir işçi grubu dahil edilebilir. Bir diğer alternatif, 7 gün boyunca günde 8 saatten üç vardiya ile çalışılan ve 7 günde bir 2 gün izinli olunan ve gündüz, akşam ve gece vardiyalarının dönüşümlü olduğu program olabilir. Gündüz ve gece vardiyalarında 12'şer saat çalışılan ya da sabah ve öğleden sonra vardiyalarında 8'er saatten haftada 80 saat çalışılan kesintili (hafta sonu çalışılmayan) vardiya usulü çalışma saatleri programları da kullanılabilir. İşçilerin; 8'er saatten oluşan gündüz, akşam ve gece vardiyalarında kesintili veya kesintisiz, rotasyonlu (dönüşümlü) veya rotasyonsuz olarak çalıştıkları programlar da vardiya usulü çalışma saatleri programları örneklerindedir⁴⁰.

³⁹Özevren, a.g.e., 1986, s.98.

⁴⁰Mark D. Johnson Ve Joseph, Sharit, "Impact of a Change from an 8-h to a 12-h Shift Schedule on Workers and Occupational Injury Rates", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 27, 2001, s.304; "Shiftworking: The General Picture", *Studies of Shiftwork*, 1980,s.s.3-4.

Bir günde 8 veya 12 saatlik 2 adet vardiyanın bulunduğu “ikili vardiya” sistemi çok tercih edilen bir vardiya usulü çalışma saatleri programı türüdür. İkili vardiya çalışma saatleri programları; başlama ve bitiş saatlerine, dönüşümlü olup olmadıklarına, kesintili olup olmadıklarına göre farklılık gösterebilir. Dönüşümlü vardiyalar, işçilerin çalıştıkları vardiyaların belirli periyotlarla değiştirilmesi esasına dayanmaktadır. 1 hafta gündüz vardiyasında çalışan bir işçinin diğer hafta gece vardiyasında çalışması dönüşümlü vardiya çalışma saatleri programına örnektir. Dönüşüm periyotları 15 gün, 1 ay, 3 ay gibi süreler olabilir⁴¹. Dönüşüm periyotlarının çok kısa olması, işçilerin işlerine ve ev yaşamlarına uyum sağlamalarında genellikle güçlükler neden olmaktadır⁴². Dönüşümün sıklığı yanında yönü de önem taşımaktadır. Vardiyalar; gündüz, akşam ve gece sırasıyla normal yönde dönebileceği gibi, işçilerin gece vardiyasından akşam vardiyasına, akşam vardiyasından gündüz vardiyasına ve gündüz vardiyasından gece vardiyasına geçilen “ters yönde dönüşüm şeklinde de olabilmektedir⁴³.

8 saatlik vardiyalar en yaygın olarak kullanılan vardiyalar olmakla birlikte, vardiya süreleri bir dereceye kadar değişkenlik göstermektedir. 12 saatlik ve 10 saatlik vardiyalar kullanıldığı gibi, bir de gece vardiyalarının gündüz vardiyalarından daha uzun olması söz konusu olabilmektedir.

Günde 8 saatten 3 vardiya şeklinde düzenlenen “üçlü vardiya sistemi” de vardiya usulü çalışma saatleri programlarından biridir. Haftanın 7 günü, günde üç vardiya üzerinden çalışılan program “kesintisiz üçlü vardiya sistemi” olup, genellikle vardiyalar dönüşümlüdür. İşletmelerin haftada 168 saat çalışmasına olanak veren bu sistem de önceleri 3 adet işçi takımı çalıştırılması yaygın iken, giderek, 1 işçi takımının hafta sonu çift vardiya çalışması yerine, 4. bir işçi takımının çalışması benimsenmiştir⁴⁴.

⁴¹Özevren, a.g.e., 1986, s.98.

⁴²Philip Bohle Ve Andrew J. Tilley, “Early Experience of Shiftwork,: Influences on Attitudes”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester; March 1998,

⁴³Özevren, a.g.e., 1986, s.s.100-101; *Studies of Shiftwork*, a.g.e., 1980, s.5.

⁴⁴ Özevren, a.g.e, s.s.99-101.

2.2. Vardiya Usulü Çalışmanın İşçiler Üzerindeki Etkileri

Vardiya usulü çalışmanın; işçilerin iş tatminleri, iş performansları, psikolojik ve fiziksel sağlıkları, uyku düzenleri, işe devamları, biyolojik ritimleri, ev yaşamları, iş kazaları ve yorgunluk üzerinde etkileri olduğu söylenebilir. Vardiya usulü çalışmanın çeşitli değişkenler üzerindeki etkileri ile ilgili çalışmalar yapılmıştır. Ancak, her çalışma, kapsadığı örnek grup, yapıldığı farklı sektör ve kullanılan farklı yöntemlere bağlı olarak farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak yine de vardiya usulü çalışmanın işçiler üzerindeki olumsuz etkileri üzerinde durulduğu söylenebilir.

Yapılan bir çalışmada, vardiya usulü çalışmanın genelde; yorgunluk, işçilerin kişisel performanslarındaki düşme, fizyolojik fonksiyonlardaki azalma, şikayetler ve algılanan stres düzeylerindeki artışla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, vardiya usulü çalışma ile işçilerin fiziksel ve psikolojik sağlıkları, yorgunluk ve stres düzeyleri, iş kazaları, ev ve sosyal yaşamları arasındaki ilişkilerin derecesini etkileyen faktörler vardır. Bunlar; işçi özellikleri (yaş, cinsiyet, deneyim, esneklik v.b.), örgüt yapısı ve iklimi, iş kültürü, iş ortamı (güvenlik, ergonomi, hijyen v.b.), ekonomik faktörler (ailede gelir elde eden kişi sayısı, ücret miktarları v.b.), kültürel ve psikososyal (sosyal statü, aile bireyleri, sosyal grup büyüklüğü) ve benzeri faktörler olarak ifade edilebilir. Bu faktörler çok yönlü olup birbirleriyle de ilişki içerisindedirler⁴⁵.

2.2.1. Vardiya Usulü Çalışmanın İş Performansı Üzerindeki Etkileri

Teknolojik gelişmeler ve üretimde sürekli süreçlerin kullanılmasına yol açan otomasyon, ekonomik nedenlerle sürekli olarak çalıştırılması gereken masraflı makinelerin yaygın olarak kullanılması ve artan talep gibi nedenlerle vardiya usulü çalışma çok yaygınlaşmıştır. Ancak, vardiya usulü çalışma, işçilerin gece çalışmalarını gerektirdiği için bazı sorunlara yol açmaktadır. İşletmelerin zorunluluktan, işçilerin ise parasal nedenlerle ve alternatif yokluğundan seçtikleri vardiya usulü çalışma; kronik

⁴⁵M. Rabiul Ahasan, "Some Intervening and Local Factors Among Shift Workers in a Developing Country – Bangladesh", *Journal of Workplace Learning*, Volume:13, Issue: 3/4, Bradford, 2001, s.s.164-165.

yorgunluk, alkol ve uyuşturucu kullanımı, mide hastalıkları, boşanma oranlarında artış, artan ciddi hastalıklar, iş tatminin de azalma, artan iş güvenliği riskleri gibi sorunlara yol açmaktadır⁴⁶.

Vardiya usulü çalışma saatleri programlarında işçilerin bir kısmı veya dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programlarının uygulanması halinde işletmedeki işçilerin tamamı gece vardiyasında çalışmaktadır. Yapılan çalışmalarda, gece vardiyasında çalışmanın işçilerin performanslarında önemli azalmalara yol açtığına dair belirli düzeyde bir görüş birliği oluşmuştur. Gece vardiyalarında iş performansının diğer vardiyalara göre daha düşük olması genellikle beklenen bir durumdur⁴⁷. Ancak, gece vardiyalarındaki performans düşüklüğü sadece gece vardiyalarının özelliklerinden kaynaklanmayabilir. Gece vardiyası dışı faktörlerin de gece vardiyasında çalışan işçilerin performanslarını olumsuz etkileyebileceği dikkate alınmalıdır. Yapılan bir çalışmada, gece vardiyasındaki performans etkinliğinin temelde üç faktöre bağlı olduğu ifade edilmektedir. Söz konusu üç faktör şunlardır: (1) yapılan görevin gerektirdikleri, (2) vardiya sisteminin türü ve buna bağlı olarak işçinin kısa ve uzun dönemdeki uyum potansiyeli, (3) vardiya işçileri arasında biyolojik ritimlerinin gece çalışmaya alışması açısından ortaya çıkan bireysel farklılıklar. Vardiya usulü çalışmaya bağlı olarak işçilerin performans kapasitelerinde meydana gelen değişimleri değerlendirmek için çok sayıda görev ve iş faktörü ve bireysel farklılık faktörü gerekmektedir. Ancak bunun yanında performans üzerindeki ölçülebilir etkilerin varlığının ortaya koyulması, mevcut performans ölçütlerinin yeterli olmasına bağlıdır⁴⁸.

Gece vardiyası için üretim planlaması yapılırken, yöneticiler sadece makinelerin arızalanması, işçilerin yeterli bir şekilde eğitilmesi ve uygun olmayan iş prosedürleri gibi konular yanında işçilerin doğal biyolojik ritimleri üzerinde de kafa yormalıdır. İşçilerin doğal biyolojik ritimlerinin aksine gece uyanık ve dikkatli kalmalarını

⁴⁶Diane Filipowski, "Problems Are Common Among Shiftworkers", *Personnel Journal*, Volume:72, Issue: 8, Santa Monica, August 1993, s.s.34-35.

⁴⁷S. Folkard Ve T.H. Monk, "Shiftwork and Performance", *Studies of Shiftwork*, W.P. Colquhoun Ve J. Rutenfranz, (Editors), Taylor & Francis Ltd., London, 1980, s.263.

⁴⁸Wendy Macdonald Ve Salaheddine Bendak, "Effects of Workload Level and 8- Versus 12-h Workday Duration on Test Battery Performance", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 26, 2000, s.400.

gerektiren gece vardiyalarında, işçiler daha az iletişim kurma, iş arkadaşlarıyla daha az etkileşim içinde olma ve yaptıkları işi daha az kontrol etme eğiliminde olmaktadır. Gece vardiyalarında insan hatalarından kaynaklanan iş kazaları daha fazla ortaya çıkabilmekte ve iş performansı da düşebilmektedir⁴⁹. Gece vardiyasında çalışan işçilerin vücut ritimlerinin bozulması, verimliliklerinin düşmesine ve kazaların ortaya çıkma ve hata yapma riskinin artmasına yol açmaktadır. Örneğin Çernobil Nükleer Reaktörü Kazası gece vardiyasında ortaya çıkmıştır⁵⁰. Amerika Birleşik Devletleri'ndeki vardiya işçilerinin %70'i iş arkadaşlarının iş performanslarının uyku hali yüzünden engellendiğini belirtmişlerdir⁵¹. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan bazı çalışmalar dönüşümlü vardiyalarda çalışan hemşirelerin diğer vardiyalarda çalışan hemşirelere göre hasta bakımındaki yetenek, motivasyon ve iş performansı ölçütlerinde daha düşük puanlar elde ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Ayrıca, sağlık sektörü dışında yapılan bir çalışmada da gece vardiyası personelinin performanslarının gündüz vardiyası personeline göre birçok açıdan düşük olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Ancak, bazı çalışmalarda, sürekli olarak gece vardiyasında çalışanların performanslarında o kadar da anlamlı bir düşüş olmadığı ifade edilmiştir⁵².

2.2.2. Vardiya Usulü Çalışmanın İşçilerin Sağlığı Üzerindeki Etkileri

Örgütsel, mesleki ve uluslar arası bağlamda yapılan bir çok çalışma, vardiya usulü çalışma ile artan sağlık sorunları arasındaki ilişkiye değinmektedir. Uyku düzensizliği, mide hastalıkları, duygusal sorunlar ve kalp hastalıklar riski ile vardiya usulü çalışma arasındaki ilişkilerle ilgili çalışmalar yapılmıştır. Dönüşümlü vardiyalarla sürekli gece vardiyalarının sağlık üzerindeki etkilerini karşılaştırmaya yönelik çok fazla çalışma olmasa da 29 örgütten 965 kişiyle yapılan bir çalışmada, sürekli olarak gece vardiyasında çalışan işçilerle, dönüşümlü vardiyalarda çalışan işçiler arasında çok az

⁴⁹Melisa Larson, "Quality on The Night Shift", *Quality*, Volume: 37, Issue: 6, Wheaton, June 1998, s.56.

⁵⁰Jennifer Allen, "On the Night Shift", *Canadian HR Reporter*, Volume: 15, Issue: 2, Toronto, January 28, 2002, s.15.

⁵¹Filipowski, a.g.e., s.33.

⁵²Ian Brooks, "The Lights Are Bright ? Debating The Future of The Permanent Night Shift", *Journal of Management in Medicine*, Volume: 11, Issue: 2, Hong Kong, 1997, s.s.60-61.

fark olduğu bulunmuştur⁵³. Vardiya usulü çalışma saatleri programlarıyla çalışan işçilerin kronik sağlık sorunları olması gündüz işçilerine göre daha olasıdır. A.B.D’ndeki vardiya işçilerinin % 35’inde mide sorunları varken, aynı sorunlar gündüz işçilerinin sadece % 9’unda olduğu ortaya çıkmıştır. Düzensiz vardiyalar, işletmelere; verimlilik kaybı sağlık giderleri ve endüstriyel kazalar nedeniyle tahmin olarak yılda 70 milyar dolara mal olmaktadır⁵⁴.

Vardiya usulü çalışan işçiler, aile ve sosyal yaşamlarını yeniden düzenleyerek, belirli bir çalışma saatleri programına bir dereceye kadar uyum sağlamaktadırlar. Ancak, vardiya usulü çalışma saatlerine uzun bir süre sadece kısmi olarak uyum sağlayan işçiler; uyku düzeninde, sindirim ve sinir sisteminde, aile yaşamında meydana gelen olumsuz etkilerle birlikte hastalıklar veya erken emeklilikle sonuçlanabilecek sorunlar yaşayabilirler⁵⁵. Avusturya’daki bir rafineride yapılan bir çalışmada sürekli gündüz vardiyasında çalışan, sürekli gece vardiyasında çalışan ve gece vardiyasında çalışırken çeşitli nedenlerle gündüz vardiyasına geçen üç işçi grubu ele alınmıştır. Çalışmada gece vardiyasından gündüz vardiyasına geçen işçiler, rafinerideki hava kirliliği nedeniyle diğer işçi gruplarına göre daha fazla sağlık sorunu yaşadıklarını, daha fazla tıbbi muayene geçirdiklerini, daha fazla hastaneye gittiklerini ve daha fazla ilaç kullandıklarını ifade etmişlerdir. Gece vardiyasından gündüz vardiyasına geçen işçilerin daha fazla sağlık sorunu algıladıkları ortaya çıkmıştır. Ancak, işçileri muayene eden doktorlar, sürekli olarak gece vardiyasında çalışan işçilerle karşılaştırıldığında, gece vardiyasından gündüz vardiyasına geçen işçilerin sindirim sistemi ve kardiyolojik olarak daha iyi durumda olduklarını görmüşlerdir. Genel olarak bu çalışma sonucunda gece vardiyaları ve vardiya usulü çalışmanın iş ve aile yaşamıyla bağlantılı zorluklara yol açtığı ve sosyal sorunlar ile sağlık sorunları yaratma eğilimi ortaya çıkmıştır.

Almanya’da kimya sektöründe yapılan bir başka çalışmada ise sürekli olarak gece vardiyasında çalışan işçilerle gündüz vardiyasında çalışan işçilerin hastalık

⁵³ a.g.e., s.s.59-60.

⁵⁴ Filipowski, a.g.e., s.34.

⁵⁵ M. Koller Ve M. Kundi, , R. Cervinka, “Field Studies at an Austrian Oil Refinery I: Health and Psychological Wellbeing of Workers Who Drop Out of Shiftwork”, *Studies of Shiftwork*, W.P. Colquhoun Ve J. Rutenfranz (Editors), Taylor & Francis Ltd., London, 1980, s.335.

durumları arasında anlamlı bir farklılık çıkmamıştır. Ancak, çeşitli nedenlerle gece vardiyasından gündüz vardiyasına geçen işçilerin hasta olma oranları bütün işçiler arasında en yüksek çıkmıştır. Gece vardiyasında çalışan işçilerin gündüz vardiyası işçilerine göre daha uzun sürelerle hasta olduğunun ortaya çıktığı çalışmada, sindirim sistemi şikayetleriyle ilgili olarak da gündüz vardiyası işçilerine göre daha fazla doktor muayenesi talep ettikleri anlaşılmıştır. Ayrıca, gece vardiyasında çalışan işçilerde sindirim sistemi hastalıkları ve mide ülserine daha sık rastlanmıştır. Çalışmada, kardiyolojik hastalıklar bakımından gece vardiyası ve gündüz vardiyası işçileri arasında farklılık tespit edilmemiş olup, gece vardiyası işçilerinde iskelet hastalıkları ve yaralanmalara daha sık rastlandığı görülmüştür⁵⁶.

Vardiya usulü çalışmanın işçileri sağlığı üzerindeki etkileriyle ilgili çalışmalarda bazı açılardan benzer sonuçlar bazı açılarda ise farklı sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Çalışmalarda farklı sonuçlar elde edilmesi; çalışmanın yapıldığı ülke, sektör ve işletmeden kaynaklanabileceği gibi, kullanılan yöntemlerden ya da seçilen örnek işçi grubunun kendine has özelliklerinden kaynaklanabilir.

2.2.2.1. Fiziksel Sağlık Üzerindeki Etkileri

Vardiya usulü çalışmanın genel sağlık üzerindeki etkileriyle ilgili yapılan çalışmalardan, genellikle gece vardiyasında çalışanların gündüz vardiyasında çalışanlara göre sağlık sorunlarıyla karşılaşma sıklıklarının daha fazla olduğu sonucu çıkarılabilir. Gece vardiyasında çalışan işçilerin karşılaştıkları fiziksel sağlık sorunları; yukarıda da değindiğimiz, mide ülseri, kolit ve bunun gibi sindirim sistemi hastalıkları, kardiyolojik hastalıklar, hipertansiyon, kronik yorgunluk gibi hastalıklar etrafında yoğunlaşmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çalışmalar dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programlarında çalışan işçilerin, sadece gündüz vardiyasında çalışan işçilerden daha yüksek bir hastalık ve ölüm oranına sahip olduklarını göstermektedir. Vardiya işçiliği yapan işçilerin koroner kalp hastalığına yakalanma riskleri vardiya usulü çalışma

⁵⁶D. Angersbach ve diğerleri, "A Retrospective Cohort Study Comparing Complaints and Diseases in Day and Shiftworkers", *Studies of Shiftwork*, W.P. Colquhoun Ve J. Rutenfranz (Editors), Taylor & Francis Ltd., London, 1980, s.363.

saatleri programlarına başladıktan 5 yıl sonra, nüfusun diğer kesiminin iki katı, 10 yıl sonra 2,2 katı, 15 yıl sonra ise 2,8 katı fazla görünmektedir. Vardiya işçilerinin yaşam tarzından kaynaklanan özel stresin sonucu olarak önemli tıbbi rahatsızlıklar görülmektedir. Sadece gündüz vardiyalarında çalışan işçilerle karşılaştırıldığında dönüşümlü vardiya işçilerindeki mide ülseri vakalarında görülen iki kat artış, sindirim sistemi hastalıklarının kayda değer biçimde arttığını göstermektedir. Vardiya işçilerinde diyabet ve epilepsi gibi kronik hastalıklar da görülmektedir. Vardiya işçileri yetersiz uyku aldıkları için, aynı işletmede sadece gündüz çalışan işçilerin yaptığının iki katı kadar trafik kazası yapmaktadırlar⁵⁷.

Sindirim sistemi bozuklukları, vardiya işçilerinin en çok şikayet ettiği konulardandır. Çünkü, vardiya usulü çalışma, işçilerin yemek alışkanlıklarını değiştirmek zorunda kalmalarına yol açmaktadır. Herkesin uyuduğu bir saatte vardiya işçileri öğlen yemeklerini yemek durumunda kalabilmekte ve geceleri yemeklerin hazırlanması ve sunumu konusunda gündüz sahip olunan koşulların olmayışına bağlı olarak yemeklerin kalite düzeyi de düşük olabilmektedir. Ayrıca, sıkıntıyı gidermek ve uyanık kalabilmek amacıyla gece vardiyası işçileri daha fazla sigara ve kafeinli içecek tüketme eğilimi gösterebilmektedirler. Gece vardiyasından sonra, gündüz kolay uykuya dalabilmek için alkollü içki tüketme eğilimi de söz konusu olabilmektedir. Söz konusu nedenlerle vardiya usulü çalışma saatleri programları işçilerinde sindirim sistemi sorunları yaygın olarak görülebilmektedir⁵⁸.

Gece vardiyalarında çalışan işçiler diğer işçilere göre daha fazla sağlık sorunu yaşama eğilimi içerisinde oldukları için, karşılaşılan sağlık sorunlarını minimum düzeye indirilmesi işletmeler tarafından arzu edilen bir durumdur. Vardiya uzmanları sağlık ve güvenlik nedenleriyle, gece vardiyası işçilerinin biyolojik ritimlerinin sürekli olarak bozulmasına engel olunması konusunda görüş birliği içersindedirler. Biyolojik ritmin bozulmasına engel olmak için iki adet vardiya sistemi önermektedirler. Birincisi, gece çalışmaya uyum sağlamaları için bir grup işçinin sürekli olarak gece vardiyasında

⁵⁷Ed Coburn , “Shiftworker Fatigue: The 77 Billion Problem”, *Cost Engineering*, Volume: 39, Issue: 4, Morgantown, April 1997, s.s.26-27.

⁵⁸Johnson ve Sharit, a.g.e., s.306.

çalıştırıldığı sürekli vardiya sistemidir. İkincisi ise, biyolojik ritmin bozulmasını minimum duruma indirmek amacını taşıyan; hızlı bir şekilde dönen vardiya usulü çalışma saatleri programıdır⁵⁹.

2.2.2.2. Psikolojik Durum Üzerindeki Etkileri

Çeşitli zorunluluklar nedeniyle işletmeler sürekli olarak hizmet ve ürün üretmek durumunda olsalar da, alışlagelmiş olan norm; insanların gündüz çalışıp akşamları serbest kalmaları, geceleri uyumaları ve hafta sonlarını özel faaliyetlerine ayırmalarıdır. Ancak, gece vardiyasında çalışan işçiler için durum böyle değildir. Gece vardiyası işçilerinin yaşam tarzındaki değişiklik, onların stresi daha yoğun olarak yaşamalarına ve strese bağlı rahatsızlıklarla daha sık karşılaşmalarına neden olmaktadır. Vardiya işçilerinin biyolojik ritimleri bozulduğu için, baş ağrısı, mide sorunları, ülser, kalp hastalıkları, yorgunluk, uyuma güçlüğü gibi fiziksel sorunlar yaşamları, onların psikolojik durumlarını da etkilemektedir. Örneğin yapılan bir çalışmada vardiya işçileri arasında yüksek düzeyde yorgunluk ve psikolojik dengesizlik olduğu tespit edilmiştir⁶⁰.

Gece vardiyalarında çalışmaya bağlı olarak, genellikle işçilerin işle ilgili stres düzeylerinin arttığı görülmektedir. Artan strese bağlı olarak, işçilerde psikolojik temelli rahatsızlıklar görülmektedir. Baş ağrısı, yorgunluk, kazalar ve yaralanmalar, sindirim sistemi rahatsızlıkları, çeşitli alerjik reaksiyonlar, astım, hipertansiyon veya kardiyolojik rahatsızlıklar fiziksel sorunlar olsalar da bunların ortaya çıkışı psikolojik temelli olabilmektedir. Vardiya usulü çalışmanın endişe, bıkkınlık, konsantrasyon bozukluğu ve depresyon gibi doğrudan psikolojik rahatsızlıklara da neden olduğu bilinmektedir⁶¹. Kanada'da Nova Scotia kentindeki Michelin fabrikasında dönüşümlü vardiyalarla çalışan bir işçi, vardiya düzenine uyum sağlayamayarak uyku düzeninin bozulması üzerine şirkete karşı başlattığı hukuk savaşını kazanmıştır. Hukuk süreci sonucunda

⁵⁹Samira Bougrine Ve Diğerleri, "Days Off and Bright Light: Effects on Adaptation to Night Work", *International Journal of Industrial Ergonomics*, 21, 1998, s.187.

⁶⁰Rabiul Ahasan ve diğerleri, "Psychosocial Implications of Shiftwork: A Case Study", *Work Study*, Volume: 51, Issue: 2/3, London, 2002, s.s.116-117.

⁶¹Dianne M. Morshead, "Stress and Shiftwork", *Occupational Health & Safety*, Volume: 71, Issue: 4, Waco, April 2002, s.s.36-37.

“vardiya uyumsuzluk sendromu” veya “vardiya uyku bozukluğu” rahatsızlıkları işçilere tazminat ödenmesi gereken koşullar olarak tanınmıştır⁶².

2.2.2.3. Çalışma Saatleri ve Uyku Düzeni

Vardiya usulü çalışma saatleri programlarıyla çalışan işçilerde, bu çalışma sisteminin etkilerinden biri uyku süresinin kısılmasıdır. Akşam veya gece vardiyasında çalışan işçilerin 2-3 saat daha az uyuduklarını ve uykularının daha hafif geçtiğini, bunun sonucunda da daha az dinlenmiş olarak uyandıklarını gösteren çalışmalar vardır. Gündüz uyumak, gece uyumaya göre çok daha zordur. Çünkü, insanların gündüz yaşamlarında kentlerin trafik ve diğer kaynaklardan gelen kendine özgü gürültüleri vardır. Özellikle kentlerin aşırı kalabalık kesimlerinde ses izolasyonu olmadan gündüz uyumak oldukça zordur. Ayrıca insanların biyolojik saati gece uyumaya göre programlanmıştır. Bu nedenle, gece çalışan işçilerin gündüz uyuma ile ilgili sorunlar yaşaması beklenen bir durumdur. Eskişehir Beton Sanayi A.Ş ve Çimento fabrikasında yapılan çalışmada işçilerin % 64'ü, geceyle karşılaştırıldığında gündüz saatlerinde iyi uyuyamama nedeni olarak, çevredeki gürültüler ya da ışığı değil vücudun alışamamasını göstermişlerdir⁶³.

Dönüşümlü vardiya programlarında çalışan işçilerin de yeni uyku düzenine alışmalarında güçlükler olmaktadır. Gündüz uykuları gece uykuları kadar kaliteli olmadığı için gece vardiyasından gündüz vardiyasından gece vardiyasına geçen işçilerin yeni uyku düzenine alışabilmeleri için geçişler arasında onlara yeterli izin verilmelidir⁶⁴. Dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programlarında işçilerin uyku düzeni değişikliğine alışmaları önemli bir sorundur. “Sürekli gece vardiyası”nın savunulduğu bir çalışmada, sürekli olarak gece çalışan işçilerin gece çalışmaya ve gündüz uyumaya daha iyi uyum sağladıklarını ifade edilmektedir. Dönüşümlü olsun veya olmasın gece

⁶²“Shiftwork Leads to Syndrome and Successful WCB Claim”, *Canadian HR Reporter*, Volume: 15, Issue: 4, Toronto, Feb 25, 2002, s.2.

⁶³Enver Özkalp Ve Leman Bilgin, “Gece Vardiyası ve Sosyopsikolojik Etkileri”, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, Haziran 1995, s.11.

⁶⁴Morshead, a.g.e., s.36.

vardiyasında çalışan işçilerin gece vardiyasına uyum sağlayarak uykularının gelmemesi için işyerinde parlak ışık kullanılmasını öneren çalışmalar da vardır⁶⁵.

Vardiya usulü çalışmanın uyku düzeni üzerindeki etkilerinin sadece gece vardiyasında çalışan işçiler için söz konusu olmadığı, aynı zamanda gündüz vardiyasında çalışan işçilerin de uyku düzeni ile ilgili sorunlar yaşayabileceği de düşünülmektedir. Gündüz vardiyasında çalışan işçiler erken uyanmak zorunda oldukları için, uykularının son saatleri kesilmektedir. Uykunun kesintiye uğraması, uykunun ikinci döneminde var olan ve fiziksel sağlığın korunması için önemli olan “paradokssal uyku” (paradoxical sleep) süresinde önemli miktarda kısalmaya neden olmaktadır⁶⁶.

Vardiya usulü çalışmanın uyku düzeni üzerindeki etkisiyle ilgili çalışmalardan brinde üçlü vardiya ile karşılaştırıldığında ikili vardiyadaki 12 saatlik gündüz vardiyası işçilerinin uyku süresinin daha uzun olduğu ortaya çıkmıştır. 12 saatlik gece vardiyası işçilerinin ise, gündüz daha az uyuyabildikleri görülmüştür⁶⁷. Gece vardiyalarını takiben gündüz uyuyabilmede yaşanan sıkıntılar yanında, işçilerin gece çalışırken uyanık kalabilmeleri de önemli bir husustur. Vardiya usulü çalışma ve uyku düzeni arasındaki ilişkilerle ilgili yapılan birçok çalışmada işçiler gece vardiyasında istemsiz bir şekilde uyukladıklarını kabul etmişlerdir. Halbuki bu durum gündüz vardiyası işçilerinde nadir görülmektedir⁶⁸.

Vardiya usulü çalışma saatlerinin uyku düzeni üzerindeki etkilerine bakıldığında, gece vardiyası işçilerinin gündüz uyumada güçlük çektikleri ve uyku sürelerinin kısaldığı ve kalitesinin de düştüğü konusunda genel bir görüş birliği olduğu görülmektedir.

⁶⁵Bougrine ve diğerleri, a.g.e., s.188.

⁶⁶Giovanni Costa, “The Impact of Shift and Night Work on Health”, *Applied Ergonomics*, Volume: 27, Issue: 1, 1996, s.10.

⁶⁷Johnson ve Sharit, a.g.e., s.306.

⁶⁸Torbjörn Åkerstedt, Ulf Landstörn, “Workplace Countermeasures of Night Shift Fatigue”, *International Journal of Industrial Ergonomics*, 21,1998, s.168.

2.2.2.4. İş Kazaları ve Yorgunluk

Herhangi bir alandaki çalışma saatlerindeki değişiklik ve düzensizlik nedeniyle çalışırken uykulu olma hali kaza riskinin artmasına neden olmaktadır. Örneğin, kara yolu taşımacılığında kamyon sürücülerinin direksiyonda uykuya dalmaları nedeniyle ölümcül kazalar olabilmektedir. Gece yapılan işlerde uykusuzluk ve buna bağlı yorgunluk nedeniyle, gündüz yapılan işlere göre daha fazla kaza olmaktadır⁶⁹. Gece vardiyasında çalışmak nedeniyle vücut ritmindeki bozulma işteki hata ve kaza riskini artırmaktadır. İşletmelerdeki büyük iş kazalarının çoğunluğu gece vardiyalarında ortaya çıkmaktadır. Yorgunluğun büyük rol oynadığı kazaların dünyada yılda 127 milyar \$ maliyete neden olduğu tahmin edilmektedir⁷⁰. Yapılan bir çalışmada, işçi başına düşen kaza sayısı bakımından gece vardiyası işçilerinin durumunun gündüz vardiyasında çalışan işçilere göre daha kötü olduğunu ifade edilirken bir diğer çalışmada, diğer koşulların eşit olması halinde gece vardiyasında güvenliğin azalabileceği vurgulanmıştır⁷¹.

Çalışma yaşamında kazalara neden olabilen yorgunluğun birikimli olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, gün içerisinde aşırı çalışma, vardiyalar arasındaki boşluğun çok kısa oluşu, izin günleri olmadan arka arkaya uzun süre çalışmak gibi nedenlerle işçilerde yorgunluk birikimi olmaktadır. Vardiya dönüşümlerinin ve fazla mesai programlarının etkin bir şekilde tasarlanmaması ile yorgunluk arasında ilişki kurulabilir⁷².

Yorgunluk nedeniyle ortaya çıkan, dikkatsizlik ve algılama zayıflığı, iş kazalarının gerisinde yatan insan hatasına yol açan en önemli faktörler arasındadır. İnsan hatası ise iş kazalarının en önemli nedenlerindedir. Dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programları nedeniyle ortaya çıkan kronik uykusuzluk ve yorgunluk nedeniyle, işçiler iş değiştirme arayışı içerisinde girebilmekte ve personel devir hızı

⁶⁹ a.g.e., s.168.

⁷⁰ "Shiftwork Leads to Syndrome and Successful WCB Claim", *Canadian HR Reporter*, Volume: 15, Issue: 4, Toronto, Feb 25, 2002, s.15.

⁷¹ Johnson ve Sharit, a.g.e., s.305.

⁷² Peter A. Smith, Alexander A.I. Wedderburn, "Flexibility and Long Shifts", *Employee Relations*, Volume: 20, Issue: 5, Bradford, 1998, s.483.

yüksek olabilmektedir. Bu durum neticesinde ise, kalifiye işçi gerektiren sektörlerde işçi çalıştırma ve eğitime maliyetleri artmaktadır⁷³.

Gece vardiyalarının işçilerde yorgunluk ve buna bağlı iş kazaları üzerindeki etkileri ile ilgili olarak farklı sektörlerde ve farklı koşullarda çalışmalar yapılmıştır ve yapılacaktır. Çalışmaların sonuçları birbiriyle uyum içerisinde olmayabilir. Ancak, genelde uykusuzluk ve güçlü bir yorgunluk hissinin gece vardiyası işçilerinin iş etkinliğini azalttığı ve hata ve kaza olasılığını artırdığı söylenebilir.

2.2.2.5. Biyolojik Ritim

İnsan vücudunun dengesini düzenleyen bir biyolojik ritim vardır ve bu ritim genellikle uyku ve uyanıklık durumlarına göre değişmektedir. Biyolojik ritmimiz gece uyumak ve gündüz uyanık kalmak doğrultusunda programlanmıştır. İnsan vücudunun biyolojik ritmi, vücutlarımızın zamanlamasını düzenlemektedir⁷⁴. Gece vardiyalarındaki uyuklamanın ama nedeninin biyolojik ritim olduğu söylenebilir. Yapılan bazı çalışmalar dikkat yoğunluğunun ve performansın akşam üstüne doğru en yüksek ve sabah saat 05 sıralarında en düşük olduğunu göstermektedir. Biyolojik ritme bağlı olarak, insan vücudunda bir çok değişim meydana gelmektedir. Örneğin, vücut sıcaklığı sabah 05 sıralarında en düşük iken, 17 sıralarında en yükseğe çıkmaktadır⁷⁵. İnsan vücudunun biyolojik ritmi gece uyumak üzere programlandığı için gece vardiyasında çalışan işçileri gece uyanık kalmak için fazladan çaba göstermek zorunda kalmaktadırlar. Bazı insanlar gece çalışmasına daha kolay uyum sağlayabilirken bazıları ise tam olarak hiçbir zaman uyum sağlayamayabilmektedirler.

Vardiya çalışanlarının biyolojik ritimlerinin gece çalışma koşullarına uyum sağlama derecesi ile ilgili olarak devam eden tartışmalar vardır. Genelde, biyolojik ritmin gece çalışmaya uyum sağlayamaması sonucunda fiziksel ve ruhsal sağlık sorunlarının daha sık görüldüğü, iş tatmininin ve iş performansının düştüğü kabul

⁷³Coburn, a.g.e., s.27.

⁷⁴Clyde E. Witt, "Can 24/7 Work ?", *Material Handling Management*, Volume: 56, Issue: 11, Cleveland, October 2001, s.26.

⁷⁵Akerstedt ve Landström, a.g.e., s.169.

görmekle birlikte farklı alanlardaki çalışmalar farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Yapılan bir çalışmada birbirini izleyen çok sayıda gece vardiyası sonucunda bile, biyolojik ritimdeki uyumun eksik olduğu görülmüştür. Biyolojik ritmin tam uyumunu beklemektense, diğer koşullar eşit olmak üzere biyolojik ritim bozukluğunu minimize eden vardiya sistemlerinin daha tercih edilir olduğu da ifade edilmektedir⁷⁶.

2.2.3. Vardiya Usulü Çalışmanın Çalışanların Sosyal ve Aile Yaşamı Üzerindeki Etkileri

Vardiya usulü çalışmanın sosyal ve aile yaşamı üzerinde olumlu ve olumsuz etkiler yaptığına dair çalışmalar mevcuttur. Yapılan çalışmalardan çıkarılabilecek ortak bulgu, vardiya usulü çalışmanın özellikle de gece vardiyasının aile yaşamını ve sosyal yaşamı etkilediği ve değiştirdiğidir. Çalışanlar içersinde buldukları toplumsal çevrede kendilerinden beklenen davranışları sergilemeye ve kendilerine bir yer edinerek saygınlık elde etmeye çalışırken vardiya usulü çalışma buna engel olabilmektedir. Ayrıca çalışanlar, vardiya saatlerine uyum sağlamaya çalışırken eş ve çocuklarına istedikleri kadar zaman ayıramamakta ve birbirlerini daha az görebilir hale gelmektedirler.

2.2.3.1. Sosyal Uyumsuzluk

Arkadaşlık, sosyo-kültürel faaliyetler, sosyal gruplarda yer alma ve eğlence faaliyetlerinin insanların aktif ve mutlu bir yaşam sürmelerinde olumlu etkiye sahip oldukları söylenebilir. Vardiya usulü çalışma saatleri programları nedeniyle, kişi sosyo-kültürel faaliyetlere katılmıyor, arkadaşları ile görüşemiyor ve grup faaliyetlerinden uzaklaşıyorsa bu durumun üzerinde yarattığı olumsuz etki çalışanın iş verimi ve iş tatminini azaltabilir. Hollanda vardiya sistemi üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, belirli bir sosyal grubun üyesi olarak, örneğin aynı işyerinde çalışanlardan farklı vardiya çalışanları arasındaki etkileşim çok sınırlı olmaktadır. Genellikle vardiya usulü çalışma

⁷⁶Brooks, a.g.e., s.s.62-64.

saatlerine göre çalışan işçilerin toplum ve arkadaşlarla olan etkileşimlerinde azalma ve ilişkilerinde zayıflama görülmektedir⁷⁷.

Vardiya usulü çalışmanın sosyal yaşama etkileri ile ilgili farklı sonuçlara ulaşan çalışmalar vardır. Bir çalışmada, dönüşümlü vardiyalarda çalışan hemşirelerin sürekli gece vardiyalarında çalışan hemşirelerden daha fazla aile içi uyumsuzluk yaşadığı bulunmuştur. Ancak aynı çalışmada, dönüşümlü vardiyalarda çalışan hemşirelerle sürekli gece vardiyalarında çalışan hemşirelerin sosyal sorunlarla karşılaşma sıklıkları arasında anlamlı farklılık ortaya çıkmamıştır. Bir başka çalışmada ise, dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programında gece vardiyası rotasyonunda yer alan personelin sosyal uyumsuzluğunun, sürekli olarak gece çalışan personele göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Dönüşümlü vardiyalarda çalışan hemşirelerin gönüllü yardım faaliyetlerinde en az katılanlar olduğunu ortaya çıkaran bir çalışma da yapılmıştır⁷⁸. Demir-çelik fabrikasında çalışan işçiler üzerinde yapılan bir araştırmada da vardiya usulü çalışmadan memnuniyetsizliğin ana nedenleri arasında sosyal etkiler de sayılmaktadır⁷⁹. Vardiya usulü çalışma işçilerin sosyal yaşamları üzerinde olumsuz etkiler yapabildiği için işletme yöneticileri tarafından bu olumsuz etkileri giderici ya da en azından hafifletici tedbirler alınabilir. Bu bağlamda, dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programlarının uygulandığı işletmelerde vardiya dönüşümlerinden önce işçilere izin verilebilir. Yapılan bir araştırma, vardiya dönüşümleri arasında işçilere 2 günlük izin vermenin sosyal tatmini artırdığını göstermiştir. Ancak aynı çalışma izin süresinin 2 günden fazla olmasının herhangi bir olumlu etkisi olmadığını da göstermiştir⁸⁰.

2.2.3.2. Ev İçi Uyumsuzluk

Çalışanların işleri ve aileleri arasındaki çatışma, çalışanın ailesinin talepleri ile işin gerektirdiklerinin uyumsuzluk içersinde olmasından kaynaklanmaktadır. Vardiya

⁷⁷Enver Özkalp "Gece Vardiyası ve Çalışanlar Üzerine Olan Sosyo-Psikolojik Etkileri", *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:2, Sayı:2, Haziran 1984, s.s.228-229.

⁷⁸Brooks, a.g.e., s.62.

⁷⁹Alexander.A.I. Wedderburn, "Social Factors in Satisfaction with Swiftly Rotating Shifts", *Studies of Shiftwork*, 1980, s.275

⁸⁰Morshead, a.g.e., s.37.

usulü çalışma saatleri programlarına göre çalışanlar eş ve çocuklarına düzenli bir şekilde zaman ayıramamaktadırlar. Eş ve çocukları ile istediği gibi vakit geçiremeyen çalışan evi içerisinde sorunlar yaşayabilmektedirler. Çocuklar , vardiya usulü çalışma programlarında gece çalışan anne veya babalarını çok zor görebilmektedirler. Çünkü anne veya baba gece vardiyasında çalışırken çocuklar uyumakta, gece çalışan anne veya baba ise gündüz uyuyabilmekte, çocuklar da söz konusu saatlerde genellikle zaten okulda olmaktadır. Bunun dışında eşlerin, eş dost ve akraba ile görüşme taleplerine vardiya usulü çalışma saatleri programlarına göre çalışıldığı için olumlu cevap verilemeyebilmekte bu da eşler arasında sorunlara yol açabilmektedir. Eskişehir Beton Sanayi A.Ş. ve Çimento fabrikasında yapılan bir çalışmada da gece vardiyası uygulamasının aile ilişkilerini etkilediği ortaya çıkmıştır. Haftalık rotasyonun söz konusu olduğu vardiya usulü çalışma saatleri programlarındaki çalışanların % 78'inin eş ve çocuklarını rahatsız ettiklerine inandıkları ortaya çıkmıştır. Rotasyonun daha seyrek olduğu vardiya usulü çalışma saatleri programlarında ise aile ile ilişkilerin daha olumlu olduğu ve çalışanların %70'inin gece vardiyasından şikayet nedeni olarak eş ve çocuklarını özlemeyi gösterdikleri ortaya çıkmıştır⁸¹. Yapılan bir başka çalışmada ise, vardiya usulü çalışma saatleri programlarında çalışan erkek işçilerin eşlerinin, kocalarına hafta içinde verilen izinlerden memnun olmadıkları ortaya çıkmıştır. Hanımların, eşlerinin hafta sonu tatillerinde alışveriş, arkadaş ve aile ziyaretleri, piknik gibi faaliyetlerde bulunmaya alışık oldukları için ev işleri ayarlayarak bu tür faaliyetleri (vardiya nedeniyle hafta içi izinli olan kocalar nedeniyle) hafta içinde yapmaya alışamadıkları ortaya çıkmıştır⁸².

2.2.4. Vardiya Usulü Çalışmanın İşçilerin İş Tatminleri Üzerindeki Etkileri

Vardiya usulü çalışmanın işçilerin iş performansı üzerindeki etkileri, fiziksel sağlık ve psikolojik durum olmak üzere sağlıkları üzerindeki etkileri, biyolojik ritim ve uyku düzeni üzerindeki etkileri, sosyal ve aile yaşamı üzerindeki etkileri bir araya gelerek iş tatminini etkilemektedir. Söz konusu etkilerin her birinin birbiriyle ilişki

⁸¹Özkalp ve Bilgin, a.g.e., s.13.

⁸²Olive Banks, "Continuous Shiftwork: The Attitudes of Wives", *Studies of Shiftwork*, W.P. Colquhoun, J. Rutenfranz, (Editors), Taylor & Francis Ltd., London, 1980, s.s.312-313.

içinde olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin, vardiya usulü çalışma saatleri yüzünden, ailesiyle daha az görüşebilen bir işçinin özel yaşam tatmininin azalacağı buna bağlı olarak da iş tatmininin olumsuz etkileneceği söylenebilir. Bu ilişki ters yönde de işleyebilir. Çalışma saatlerindeki düzensizlik nedeniyle iş tatmin düzeyi düşen bir işçi bu durumu ailesine yansıtarak, özel yaşamında da sorunlar ve tatminsizlik yaşayabilir. İnsanların her biri diğerinden farklı fiziksel ve kişisel özelliklere sahip oldukları için, aynı işletme ve aynı vardiyada çalışsalar bile farklı işçiler üzerinde vardiya usulü çalışmanın etkileri de farklı olabilmektedir. Vardiya usulü çalışma saatleri programları, genellikle işçilerin gece de çalışmasını gerektirdiği için işçilerin iş tatminleri üzerinde olumsuz etkiler yapması beklenmektedir. Ancak, devamlı olarak gece vardiyasında çalışan işçiler ile dönüşümlü vardiyalarda çalışan işçilerin iş tatminlerinin etkilenme derecelerinin farklı olması beklenebilir. Vardiya usulü çalışmanın işçilerin iş tatminleri üzerindeki etkileriyle ilgili olarak yapılan çalışmalar tam bir görüş birliği içinde değildir. Yapılan her çalışma, farklı işletme, sektör, işçi grubu, ülkeyi ele aldığı için sonuçların da farklı olması beklenen bir durum olmaktadır.

2.3. Vardiya Planına Uyum Sağlama

Vardiya usulü çalışma saatleri programlarında çalışanların çalışanlar üzerindeki olumsuz etkileri yaygın olduğu için, vardiya planına uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. Vardiya planına fiziksel ve ruhsal olarak uyum sağlayan çalışanların vardiya usulü çalışmaya bağlı olarak yaşadıkları olumsuzluklar da an az düzeye inecektir. Vardiya planına uyum sağlamak işin doğası, iş yükü ve çalışanın yorgunluğa gösterdiği bireysel tolerans düzeyine bağlı olsa da yapılan işin ergonomisi geliştirildiğinde ve çalışan için en uygun vardiya dizayn edildiğinde çalışanın uyumu artacaktır. Vardiya usulü çalışmaya uyum sağlama genellikle fiziksel uyum olarak algılansa da, uyum sağlamada çalışanın fiziksel uyumuna ek olarak bilişsel, psiko-sosyal, ekonomik ve kültürel özellikleri de etkilidir⁸³.

⁸³Rabiul Ahasan, "Human Adaptation to Shiftwork in Improving Health, Safety and Productivity-Some Recommendations", *Work Study*, Volume: 51, Issue: 1, London, 2002, s.12.

2.3.1. Çalışanların Vardiya Tercihi

Yapılan araştırmalar, vardiya usulü çalışmanın çeşitli meslek grubu çalışanları üzerindeki etkilerini belirleyen önemli bir değişkenin çalışanlara verilen “vardiya modeli seçme hakkı” olduğunu göstermiştir. Araştırmalar ve tartışmalar çalışanlara çalışacakları vardiyayı belirleme hakkı verildiğinde vardiya usulü çalışmanın olumsuz yanlarının azaldığı hatta olumluya döndüğünü göstermektedir. Çalışanlara vardiya planını seçme hakkı vermemek; daha fazla sağlık problemi, düşük iş tatmini düzeyi, uyku sorunları ve diğer sorunlara yol açabilmektedir. Hemşireler arasında yapılan bir araştırmada, çalıştıkları vardiya planını seçmeyen hemşirelerin, çalıştıkları vardiya planını seçmiş olan hemşirelerden (kullanılan 13 ölçekten 11’inde) daha fazla sağlık, uyku ve sosyal sorunlar yaşadıkları tespit edilmiştir⁸⁴.

2.3.2. Çalışanların Vardiya Usulü Çalışma Hakkındaki Tutumları

Çalışanların vardiya usulü çalışma hakkındaki tutumları çeşitlilik göstermektedir. Kimi çalışanlar kendilerine daha fazla izin süresi bırakabildiği için vardiya usulü çalışma için olumlu tutumlar geliştirebilmektedir. Ancak, genelde özendirici yönler katılarak çalışana sunulmadığı sürece, vardiya usulü çalışmanın çalışanlar arasında çok fazla tercih edilmediği söylenebilir. Vardiya usulü çalışma saatleri programlarında çalışanların gündüz, akşam ve gece vardiyaları arasında en olumsuz tutuma sahip oldukları vardiyaların gece vardiyaları olduğu da söylenebilir. Yapılan bir araştırmada gece vardiyasının en düşük puanı aldığı ve uyku düzenindeki bozulma nedeniyle gece vardiyasıyla ilgili tutumun diğer vardiyalarla ilgili tutumdan farklı olduğunu bulunmuştur. Diğer birçok çalışmada ise çalışanlar yaşadıkları sindirim sistemi bozuklukları ve biyolojik ritim düzensizliklerini gece vardiyasında çalışma ile ilişkilendirmişlerdir. Bir başka çalışmada ise, gece vardiyası işçilerinin gündüz ve akşam vardiyası işçilerine göre yorgun olduklarını daha fazla ifade ettikleri ortaya çıkmıştır⁸⁵. Ancak çalışanların vardiya usulü çalışma hakkındaki tutumları; çalışılan

⁸⁴Brooks, a.g.e., s.62-63.

⁸⁵Philip Bohle Ve Andrew J. Tilley, “Early Experience of Shiftwork,: Influences on Attitudes”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Leicester; March 1998, s.s.73-76.

sektör, yapılan işin niteliği, vardiyanın süresi, sosyal faktörler, kişilik faktörleri, ekonomik faktörler gibi çok sayıda faktöre bağlı olduğu için bu konuda genellemelerden kaçınmak yerinde olacaktır.

2.3.3. Devamsızlık

Vardiya usulü çalışma saatleri programlarında çalışanlar; uygun olmayan vardiya planları, vardiya dönüşümünün sıklığı, vardiyanın başlama ve bitiş saatleri, daha önce çalışılan vardiyaya bağlı olarak işten kaytarma eğilimi içerisinde olabilmektedirler. Birçok yazar, dönüşümlü vardiyalarla çalışan işçilerin hastalık ve sorun yaşama sıklığı daha yüksek olmasına rağmen gündüz çalışan işçilerden daha az devamsızlık yapma eğiliminde oldukları görüşünde birleşmektedir. Bazı yazarlar da vardiya işçilerinin diğer işçilere göre daha fazla dayanışma içinde olduklarını ve beklenmeyen bir işçi eksikliği problemi standart çalışma saatleri düzenine göre daha fazla sorun yaratacağı için vardiya işçilerinde devamsızlığın az olduğunu düşünmektedirler⁸⁶. Gece Vardiyalarında diğer vardiyalara göre daha az yönetici işi kontrol eden görevli olduğu için işçiler işe geç gelip erken ayrılma yolunu da seçebilirler⁸⁷. Ancak, vardiya usulü çalışma saatleri programlarında çalışan işçilerin işe devamsızlıkları karmaşık bir konu olup bu konuda genel yargılara varmak oldukça güçtür.

⁸⁶Costa, a.g.e., s.12.

⁸⁷Clyde E. Witt, "Can 24/7 Work?", *Material Handling Management*, Volume: 56, Issue: 11, Cleveland, October 2001, s.27.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
İŞ TATMİNİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

3.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, kişilerin işleri ve işlerinin değişik yönleriyle ilgili olarak ne hissettikleriyle ilişkili bir kavramdır. Kişilerin, işlerini sevmelerinin (tatmin) veya sevmemelerinin (tatminsizlik) derecesi olarak da ifade edilen iş tatmini bir tutum değişkenidir. Bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlar iş tatminini oluşturmaktadır¹ Çalışılan işte tatmin olmak kişinin işiyle ilgili tutumuna bağlı olup, işinden tatmin olan kişi işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, tatmin olmayan kişi işine karşı olumsuz tutumlar geliştirme eğiliminde olmaktadır. İş tatmini, işin çeşitli yönleri hakkındaki tutumlar veya işle ilgili genel bir his olarak düşünülebilir². İş tatmini işin çeşitli yönlerine karşı beslenen tutumların toplamı olarak da ifade edilebilir³. İşin işçi tarafından algılanan yararları, işin maliyetlerini işçinin yeterli bulduğu bir marj ile aşyorsa iş tatmininin olduğu söylenebilir. Ancak iş tatmini statik bir durum olmayıp, iş çevresinin içinden ve dışından çeşitli faktörler tarafından etkilenmekte ve değişime uğramaktadır. Yapılan işin çok sayıda yönü olup bu yönlerden bazıları işçi açısından daha fazla tatmin edici veya daha fazla kabul edilebilir, bazıları ise daha az tatmin edici veya kabul edilebilir olabilir. İş tatmini kavramı, belirli bir anda, işle ilgili memnuniyet durumunun bütünlük bir ortalamasını ifade etmektedir⁴. İş tatminini ifade etmek için çoğunlukla işi sevme, işe bağlılık gibi tanımlamalar yapılmaktadır. İş tatmini, kişinin işini veya iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu oluşan hoş veya pozitif duygusal durum olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre ise, iş tatmini işçinin gerçekte

¹ Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149, Eskişehir, 2001.

² Paul E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, Inc., 1997, s.3.

³ Çiğdem Kirel, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 28, Sayı: 2, İstanbul, Kasım 1999, s.116.

⁴ T.M. Fraser, *Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach*, International Labour Organisation, 1983, s.24.

elde ettiği ödülün algılanan ödülle eşdeğer olma veya onu geçme derecesidir⁵. Organizasyon teorileri, iş tatminini genellikle katkı-karşılık dengesi olarak tanımlamaktadır. Bireyin organizasyona yaptığı katkıdan daha fazla karşılık aldığını algılaması halinde iş tatmininin ortaya çıktığını ve karşılıklar katkılardan ne kadar fazla ise iş tatmininin o kadar çok olacağı ifade edilmektedir. Organizasyon teorilerinde, iş ile ilgili tatminsizliğin, gerçek ile kişinin benlik ideali arasındaki uyumsuzluktan kaynaklandığı ve uyumsuzluk büyüdükçe o durumdan kurtulma isteğinin şiddetleneceği varsayılmaktadır⁶.

İş tatminine ulaşılması için arzu edilen özelliklerin neler olduğu konusunda birçok yazarın çalışmaları vardır. Her yazar iş tatminini farklı olarak tanımlamaktadır. Teorileri, büyük ölçüde toplumun belirli bir kesimi ile ilgili çalışmalardan yola çıkılarak geliştirilmiş olsa da, Abraham Maslow ve Frederick Herzberg'in çalışmaları, bu konuyla ilgili görüşlerin ortaya çıkmasında yol gösterici olmuştur. Maslow, "Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımı" ile insan gereksinimlerini; fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimleri, sosyal gereksinimler, kendini gösterme gereksinimi ve kendini gerçekleştirme gereksinimi olmak üzere beş gruba ayırmıştır. Yaklaşımına göre, kişiler önce fizyolojik gereksinimlerini karşılamak eğilimindedirler ve her gereksinim karşılandıkça bir sonraki gereksinim grubuna geçmektedirler. Ancak, yaklaşıma göre bir gereksinim tamamen tatmin edilmeden bir sonraki gereksinim grubuna geçilerek o gereksinimin bir kısmının da tatmin edilebilmesi mümkündür. Örneğin, bir kişi aynı anda fizyolojik gereksinimlerinin % 80'ini, güvenlik gereksinimlerinin % 70'ini, sosyal gereksinimlerinin % 50'sini tatmin etmiş olabilir⁷. Maslow'un "Gereksinimler Hiyerarşisi Yaklaşımı"ndaki her gereksinim grubu, iş tatmini ile çeşitli derecelerde ilişkilidir.

⁵ T. Ramayah, Muhamad Jantan, Suresh K. Tadisa, "Job Satisfaction: Empirical Evidence For Alternatives To JDI", *National Decision Sciences Conference*, San Francisco, November, 2001, s.s.2-3.

⁶ Gülten İncir, *Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 401, Ankara, 1990, s.50.

⁷ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, Mart 2001, s.513.

Herzberg ise, iş tatmini ile ilgili ana faktörlerin; terfi, tanınma, sorumluluk, büyüme ve işin kendisi olduğunu ifade etmiştir. Herzberg'e göre kendisinin "tatmin ediciler" olarak adlandırdığı bu faktörler ile daha iyi performans, azalan personel devir hızı, yönetime karşı daha toleranslı tutumlar ve genel akıl sağlığı arasında ilişki mevcuttur. Herzberg'in "tatminsizlik faktörleri" olarak adlandırdığı faktörler ise ters yönde hareket etmektedirler. Buna göre, çalışma koşulları, konfor, idari politikalar, astın üst ile olan ilişkisi, üstlerin teknik yeteneği, ücret, iş güvenliği, aynı kademedekilerle ilişkiler gibi tatminsizlik faktörlerinin niteliği yeterli değilse, işçilerde tatminsizlik oluşacaktır. İşçi için bozulmuş olan koşulların iyileştirilmesi, tatminsizliği ortadan kaldırarak işçinin morali ve muhtemelen verimliliği üzerinde olumlu etkiler yapacaktır. Ancak Herzberg, tatminsizlik faktörlerinde iyileştirmeler yapılırsa bile bunun tek başına iş tatminini ve iş performansını artırmayacağını, fakat Maslow tarafından tanımlanan daha üst düzeydeki bir gereksinimin gerçekleştirilmesi için temel oluşturabileceğini savunmuştur. Genel olarak bakıldığında, Herzberg'in çalışmalarının kapsamının, üstler ile orta kademe yönetim çalışanlararası olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, çalışmalarının üretim hattında çalışan işçiler için ne kadar uygulanabilir olduğu belirgin değildir⁸. Ayrıca, Herzberg'in çalışması, aynı faktörlerin hem tatmin hem de tatminsizliğe yol açabileceği yönünde eleştirilmektedir.

Gerek Maslow, gerekse Herzberg'in teorilerinde insan davranışlarına etki eden gereksinimlerin davranışları yönlendireceği ve koşulların giderilmesinin iş tatminine de yol açacağı üzerinde durulmuştur. Ancak, daha sonraları yalnız gereksinimlerin varlığının davranışı başlatmaya yetmeyeceği ve davranışın gerçekleşmesi halinde tatminin ortaya çıkacağı yolunda bir beklentinin de olması gerektiği görüşü ortaya çıkmıştır. Bu görüşe dayalı olarak geliştirilen motivasyon teorilerinden en bilineni Victor H. Vroom'un "Beklenti Teorisi"dir⁹. Vroom'un "Beklenti Teorisi", üç temel boyuttan oluşmaktadır. Bunlar; "valens-sonuçsal değer", "beklenti" ve "araçsallık"dır. Valens, bireyin beklenen sonuca ulaşma arzusunun şiddetini gösteren -1 ile +1 arasındaki bir değerdir. Belirli bir ödül farklı kişiler tarafından farklı şiddetlerde

⁸ Fraser, a.g.e., s.s.25-26.

⁹ İncir, a.g.e., s.11.

arzulanmaktadır. Kişilerin belirli bir ödüle verdikleri değer, bir anlamda, ödülün onları tatmin etme değerini de göstermektedir. Vroom, bir işin başlangıçta tercih edilmesini para veya doğrudan verilen ödüller gibi “birinci düzey sonuçlar” a bağlamaktadır. Birinci düzey sonuçların arkasından “ikinci düzey sonuçlar” gelmektedir. İkinci düzey sonuçlar, prestij ve güç gibi işin kendi bünyesinde olan veya birinci düzey sonuç olan para sayesinde ulaşılabilen sonuçlardır. Örneğin maaş, daha yüksek bir statü elde etmek, sosyal çevrelerde kabul görmek, aile fertlerine daha iyi imkanlar sağlamak için bir araçtır. Dolayısıyla birinci düzey sonuçlar, ikinci düzey sonuçları gerçekleştirmede araç olmaktadır. İşçinin harcamak istediği çaba ve bunu yaparken elde ettiği tatmin ile ikinci düzey hedeflerin gücü ve birinci düzey hedeflerle ikinci düzey hedefler arasında algılanan ilişki arasında doğrudan bir ilişki vardır. Vroom’a göre, işçi tarafından ikinci düzey hedefe ulaşma beklentisi ne kadar yüksek ise, birinci düzey sonuçların algılanan değeri, dolayısıyla da bunlara ulaşmadan elde edilen tatmin o kadar yüksek olmaktadır¹⁰.

İş tatmini konusuna ekonomideki tam istihdam bakış açısıyla da yaklaşmıştır. Bir çalışmada, işçilerde ancak tam istihdam beklentisi olduğu zaman, Maslow tarafından tanımlanan temel gereksinimlerin tatmin edilmesinin olası olduğunu ve işçilerin Maslow’un daha üst düzeydeki gereksinimleri veya Herzberg’in “tatmin edicileri” ile ilgilenebilir duruma gelebilecekleri vurgulanmıştır¹¹.

Bir çalışmada iş tatmini tanımıyla ilgili açık bir görüş birliği olduğu ifade edilmektedir. Üzerinde görüş birliğine varılan iş tatmini tanımı, işçinin arzu edilen sonuçlarla gerçekleşen sonuçları karşılaştırdığında işine olan duygusal tepki olarak ifade edilmektedir. Bunun yanında iş tatmininin duygusal bir tepki olduğu şeklindeki tanım üzerinde görüş birliği olmasına rağmen, iş tatminini kişinin işi hakkında sahip olduğu tutum olarak tanımlamanın da geçerli olduğu görüşü de vardır. Benzer bir şekilde, iş tatminini, kişinin işine karşı olan tutumu olarak gören bir görüş de vardır. Organizasyon araştırmacılarının çoğu tutum ve duygusal tepki esaslı söz konusu ki

¹⁰ Fraser, a.g.e., s.26; Tuğray Kaynak, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, 1990, s.129; Koçel, a.g.e., s.s.520-521.

¹¹ Fraser, a.g.e., s.27.

farklı iş tatmini tanımını birbirleriyle tutarsız bulmamaktadırlar. Her iki tanım da kabul görüp, tutum ve duygusal tepki birbiri yerine kullanılabilir¹². Ancak, iş tatmininin, işçinin işiyle ilgili tutumu olduğunu ve duygusal tepki olmadığı görüşü de savunulmaktadır. Tutumu bir değerlendirme veya belirli bir nesne veya durumla ilgili

olarak yapılan değerlendirmeye yönelik hüküm olarak tanımlayan bakış açısı bunun duygusal tepkiyle aynı anlama gelmeyeceğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla, iş tatminini de, kişinin işi veya iş durumuyla ilgili olarak yaptığı olumlu veya olumsuz değerlendirmeye yönelik hüküm olarak tanımlanmaktadır¹³.

Yukarıdan da görüldüğü gibi iş tatmini kavramının tanımı üzerinde literatürde tam olarak görüş birliği sağlanmış sayılmaz. İş tatmini, çok sayıda değişik faktörün etkilediği bir kavramdır. İster, işçilerin işleriyle ilgili tutumları, isterse de duygusal tepki olarak görülsün, iş tatminin sağlanması büyük önem taşımaktadır. Gerek işçiler için mutsuzluk kaynağı, gerekse işletmeler için bir verimlilik sorunu olabilen iş tatmini işletmelerin üzerinde önemle durması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

3.2. İş Tatmininin Doğası ve Önemi

İş tatmini çok yönlü bir kavram olup, işçinin iş tatmini bireysel faktörler ve iş ve iş ortamına bağlı faktörlerin etkisiyle oluşmaktadır. İş tatminin doğası, işçinin gereksinimleri ile işinin işçiye sundukları arasında uyumun varolması ile ilgilidir. İş tatmininin doğası birbiriyle etkileşim içerisinde olan karmaşık faktörlerden oluşmaktadır. İşçinin gereksinimleri, algıladığı gereksinim tatmin fırsatları, işçinin motivasyonu, işte sorumluluk verilmesi, işçi ile üstleri arasında iyi işleyen bir iletişim mekanizmasının olması gibi birbirlerini karşılıklı olarak etkileyen çok sayıda faktör iş tatminin doğasını oluşturmaktadır.

¹² Howard M. Weiss, "Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", *Human Resource Management Review*, 12, 2002, s.174.

¹³ a.g.e., s.175.

Sanayi devrimiyle birlikte fabrikaların yaygınlaşmasından günümüze kadar geçen süre içerisinde makineler kademeli olarak emeğin yerine ikame edilmişlerdir. Makinelerin üretimdeki ağırlığının, emeğe göre gitgide daha fazla olmasının sonucunda işçiler işlerine yabancılaşmakta ve tatminsiz olmaktadır. İşlerinin kendileri için anlam taşımadığını ifade eden işçilerin sayısının az olmadığı söylenebilir. Bu nedenle işçinin çalıştığı ortamda mutlu ve tatmin olmasını sağlamak gerekmektedir. Alınacak iş tatminini artırıcı önlemler hem işçi hem de örgütün başarısı açısından çok önemlidir¹⁴. İşletmelerin yaşamlarını devam ettirmeleri için işçileri düşünmeleri gerekmektedir. Günümüzde, hem ulusal hem de uluslar arası düzeyde rekabetin şiddetinin fazlasıyla artmış olması nedeniyle işletmelerin verimliliklerini arttırabilmek için uyumlu, değişimi kabul etme isteği olan ve işinden tatmin olmuş işçilere ihtiyacı vardır.

İnsan yaşamının odak noktası olan işten tatmin elde edememek kişileri hayal kırıklığına uğratmaktadır. Bireyler kişisel yeterliliklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. Bu nedenle, iş tatmini elde edemeyenler psikolojik olgunluğa erişemezler. İş tatmininin düşük olması ve işten soğuma; düşük morale ve düşük verimliliğe neden olarak sağlıksız bir topluma gidişi hızlandırabilir¹⁵.

Bir işletmede iş tatmininin düşük olması ani grevlere, işi yavaşlatma eylemlerine, düşük verimliliğe, disiplin sorunlarına, işe devamsızlığa ve yüksek personel devir hızına neden olabilir. Yüksek iş tatmini bir işletmenin iyi yönetildiğinin göstergelerinden biri olmasına rağmen kolaylıkla gerçekleşebilen bir durum değildir. İş tatminin sağlanması için işletmede öncelikle sağlam bir örgütsel ortam oluşturulmalıdır¹⁶.

İş tatmininin önemli olduğu bir başka nokta da yaşam tatminine olan etkisidir. İş tatminiyle yaşam tatmini genellikle yakından ilişkili olup, işinde tatmin olan bir işçinin iş dışı yaşamından elde ettiği tatmin düzeyi de artacaktır. İşinden tatmin olan işçiler,

¹⁴ Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi, 1996, s.106.

¹⁵ Kaynak, a.g.e., s.113.

¹⁶ Gürcan Duman, *Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği: Tusaş Motor Sanayi A.Ş (TEİ)*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997, s.16.

toplumsal yaşamda olumlu tutumlara sahip olarak çevrelerinde olumlu etkiler yapabileceklerdir¹⁷.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Temel Faktörler

Ağırlıklı olarak işçilerin işleriyle hakkındaki tutumları olarak görülen iş tatmini bireysel faktörler ile iş ve iş ortamıyla ilgili faktörlere bağlı olmaktadır. İşçilerin iş tatmininde yaş, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, gereksinimler, beklentiler, tutumlar, inançlar, değerler gibi bireysel faktörler etkili olmaktadır. Bunun yanında, yapılan işin özelliği, iş yükü, ücret, çalışma saatleri, işle ilgili stres, çevre faktörleri, grup faktörleri gibi iş ve iş ortamına bağlı faktörler de işçinin iş tatminini en az bireysel faktörler kadar etkilemektedir. İş tatmini ile örgüte bağlılık arasında da önemli bir ilişki vardır. Ancak, iki kavram birbirinden farklıdır. “İki kavram arasındaki temel fark, “işimi seviyorum” ve “çalıştığım örgütü seviyorum” şeklinde özetlenebilir. İş tatmini çalışanın yapmakta olduğu işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgili iken, örgüte bağlılık çalışanın çalıştığı örgüte karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir¹⁸”. İşçinin işinden tatmin olması halinde, işletmede daha sadakatle çalışacak, bunun sonucunda ürettiği ürün veya hizmet kalitesi de olumlu bir şekilde etkilenecektir¹⁹. Bu kadar çok sayıda faktöre bağlı olan iş tatminin sağlanmasının oldukça güç olduğu söylenebilir. İş tatmininin sağlanmasında işçilerin birinci derecede sorumlu oldukları üstlerinin yanında personel yöneticilerine ve tepe yönetimine de görev düşmektedir.

3.3.1. Bireysel Faktörler

İşçinin iş tatmini, yaş, cinsiyet, meslek ve eğitim düzeyi, gereksinimler beklentiler, tutumlar, inançlar, değerler gibi bireysel faktörlerden etkilenmektedir. İş

¹⁷ L. Robbins, "Designing More Functional Organizations: The 12 Step Model", *Journal of Organizational Change Management*, 1992, Volume: 5, Issue: 4, 1992, s.179.s

¹⁸ “İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, 31/05/2001, www.insankaynaklari.com, s.9./2004

¹⁹SAVAŞ, Ünal, “Çalışanların İş Tatmini ve Üretim Kalitesi”, <http://unalsavas.kolayweb.com/567519313427.html>/2003

tatmini ile ilgili olarak literatürde yapılan çalışmalarda işçilerdeki bireysel farklılıkların iş tatmini üzerindeki etkisinin araştırıldığı görülmektedir. Literatürde, İş tatmini ile cinsiyet, eğitim düzeyi, yaş, gereksinimler, beklentiler, tutumlar, değerler, inançlar arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmalar yer almaktadır. Bu çalışmalar ilgili faktörler ile iş tatmini arasındaki değişik yönlü ilişkiler olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan bir araştırmada, bireylerin iş çevrelerinde önemli olarak algıladıkları şeyler üzerinde, ne de iş tatmini düzeyleri üzerinde kişilik faktörlerinin güçlü veya tutarlı bir etkisi olmadığı dahi ortaya çıkabilmektedir²⁰.

3.3.1.1. Yaş

Araştırmalar genellikle yaş ile iş tatmini arasında doğru orantı olduğunu göstermektedir. Yani, belirli bir yaşa kadar yaş ilerledikçe iş tatmini de artmaktadır. İş yaşamına yeni başlayan bir işçinin daha önceden hiçbir iş deneyimi olmadığı ve iş yaşamıyla ilgili olarak işe girmeden önce karşılaştırma yapma fırsatı olmadığı için, işten beklentisi de yüksek olmaktadır. Okul yaşamının değişik sosyal aktivitelerle dolu renkli yanının işe girdiklerinde bulamayan gençler iş yaşamında beklentilerini elde edemeyebilmektedirler. Bu durumun yarattığı hayal kırıklığı, genç işçilerin iş tatmini düzeyleri düşük olmaktadır. İşçiler işlerinde belirli bir süreyi geçirdikten sonra işe alışmakta ve beklenti düzeyleri düşmektedir. Yaşları ilerlemiş işçilerin ise, yeni iş bulma olanakları azaldığı için mevcut işlerini koruma eğiliminde olmaktadır. Kişilerin yaşları ilerledikçe ailevi ve parasal nedenlerden dolayı işlerini kaybetmeyi eskisi kadar göze alamamakta ve işlerinden tatmin olma düzeyleri de artmaktadır²¹.

Herzberg (1957) yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin U biçimli bir eğri ile gösterilebileceğini ifade etmiştir. Buna göre, işçinin iş tatmini işe ilk girdiğinde yüksek olmakta, yirmili yaşların sonuna kadar azalmakta, daha sonra ise işçinin geri kalan iş yaşamı boyunca artmaktadır²². Ancak, yöneticiler için iş tatmininin belirli bir yaştan

²⁰ Adrian, Furnham ve Diğerleri, "Do Personality Factors Predict Job Satisfaction ?", *Personality and Individual Differences*, 33, 2002, s.1325.

²¹ Duman, a.g.e., s.34.

²² Gruneberg, 1977, s.167.

sonra düşüşe geçtiğini ortaya koyan araştırmacılar da vardır. Yöneticilerin iş yaşamındaki yaş dönemlerinin beşe ayrıldığı bir çalışmada, 60 yaşına kadar olan ilk 4 dönemde iş tatmini düzeyinin arttığı, 60-65 yaş arası kapsayan son dönemde ise azaldığı ortaya çıkmıştır²³. İş dünyasında ve teknolojide meydana gelen değişimlerin etkisiyle belirli bir yaştan sonra işçilerin işden tatminlerinin azalması mantıklı görünmektedir.

Yaş ve iş tatmini arasında ortalama 0,22 korelasyon bulunan 19 çalışmadan oluşan analizler sonucunda genel olarak iş tatmininin yaşla doğru orantılı olarak arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Başka bir çalışmada ise, iş tatminiyle işçinin yaşı arasında eğrisel bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, iş tatmini iş yaşamının ilk yıllarında azalmakta, orta yaşlarda belirli bir düzeyde seyretmekte, yaklaşık olarak 45 yaşından sonra ise yükselişe geçmektedir. Yaş ilerledikçe iş tatmini düzeyinde meydana gelen değişimin neden kaynaklandığı, aradaki ilişkinin anlaşılması açısından önem taşımaktadır²⁴. Kişilerin yaşı ilerledikçe beklentilerinin ve değerlerinin değişebileceğinden hareket ederek, yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkinin daha gerçekçi bir şekilde ortaya koyulabilmesi gerekmektedir. Bunu için işçilerden oluşan bir örneğin ele alınarak, bütün iş yaşamları boyunca değerlendirmeye tabi tutulacağı uzun vadeli bir çalışma yapılabilir.

Çalışanların iş tatminiyle ilgili olarak yapılan bir çalışmada Kamu iktisadi Teşebbüslerinin merkez örgütlerinde çalışan işçiler arasından rassal olarak seçilen 385 kişi incelenmiştir. Araştırmanın hipotezlerinden biri “hizmet süresi arttıkça iş tatmini düzeyi yükselir” olup, araştırma bulguları bu hipotezin tersine bir durumu göstermektedir. Literatürde, genellikle hizmet yılları arttıkça iş tatmini düzeyinin yıllar ilerledikçe yükseleceği kabul edilmesine rağmen, çalışmada hizmet süresi arttıkça iş tatmini düzeyinin düştüğü görülmüştür. 10 yıldan çok hizmeti olanların tatminsizlik oranı, 1-5 yıl arası hizmeti olanlardan ve 6-10 yıl arası hizmeti olanlardan daha yüksek çıkmıştır²⁵. İşçilerin işlerindeki hizmet sürelerinin artmasıyla birlikte yaşları da arttığına

²³ Shoukry Saleh, J.L. Otis, “Age and Level of Job Satisfaction”, *Job Satisfaction-A Reader*, 1977, s.s.172-173.

²⁴ Spector, a.g.e., s.25.

²⁵ İncir, a.g.e., s.54.

göre bu araştırma sonucuna göre yaş arttıkça işçilerin iş tatmin düzeylerinin azaldığı söylenebilir.

3.3.1.2. Cinsiyet

İş tatmin düzeylerini ve iş tatminini etkileyen faktörleri belirlemek isteyen işletmeler açısından cinsiyetin önemli bir değişken olduğu söylenebilir. Ancak, iş tatmini ile cinsiyet arasındaki ilişkilerin yönü farklı çalışmalarda farklı olarak ortaya çıkmaktadır. Yapılan çalışmalar arasında görüş birliği görünmemektedir. Yapılan bazı çalışmalar, erkek ve kadınların yaklaşık olarak aynı iş tatmini düzeyine sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır. Bir başka çalışmada farklı cinsiyetler arasında anlamlı iş tatmini düzeyi farklılıkları bulunmadığı görülmüştür. Bu çalışmalardaki kadın ve erkeklerin aynı düzeydeki işlere sahip olmamalarına rağmen aynı tatmin düzeyine sahip olmaları, kadınların erkeklerden farklı beklenti ve değerlere sahip olabilmeleriyle açıklanmaktadır. Kadınlar işten fazla şeyler beklemeyip daha az iş tatmin olabilmektedirler²⁶.

İşçilerin cinsiyeti ile iş tatmini arasındaki ilişki oldukça dikkat çeken bir konu olmuştur. Bir çalışmada, 4 farklı fabrikadan seçilen 295 erkek işçi ve 163 kadın işçinin ortalama iş tatminleri analiz edilmiştir. Yapılan analizlere göre 3 fabrikadaki kadın işçilerin erkek meslektaşlarına göre daha az iş tatmin oldukları ortaya çıkarken, 4'ncü fabrikadaki erkek ve bayan işçilerin iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır²⁷.

Malezya'da işçilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiler ve kadın ve erkek işçiler arasındaki farklılıklar üzerine bir araştırma yapılmıştır. Kadın olmak, işçiler arasında ücretten elde edilen iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi hafifletici etki yapmaktadır. Erkek olmak ise, işçilerin iş arkadaşları ile ilgili

²⁶ Spector, a.g.e., s.28.

²⁷ Charles L. Hulin, Patricia Cain Smith, "Sex Differences in Job Satisfaction", *Job Satisfaction-A Reader*, 1977, s.175.

olarak elde ettikleri iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi hafifletici etki yapmaktadır²⁸.

Çalışanların iş tatminiyle ilgili olarak yapılan bir çalışmada, Kamu iktisadi Teşebbüslerinin merkez örgütlerinde çalışanlar için, kadın ve erkek işçilerin iş tatmini düzeyleri arasındaki farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmıştır²⁹.

Literatürde iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili çalışmaların birbiriyle tutarlı sonuçlar doğurmadığı görülmektedir. İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkilerle ilgili olarak yapılan çalışmalarda erkek ve kadınlar için ortaya çıkan iş tatmini düzey farklılığının birçok başka faktörle de ilişkili olabileceği unutulmamalıdır. Kadın ve erkeklere aynı iş düzeyinde verilen farklı ücretler, kadın ve erkeklerin farklı rolleri de iş tatmini düzeyindeki farklılığı yaratan faktörler olabilir. Bunun dışında, ailesinin geçimine katkıda bulunmak için çalışmak zorunda olan bir kadın ile, çalışmayı kariyer elde etmek ve kendini gerçekleştirmek için seçen bir kadının iş tatminini etkileyen faktörler ve ağırlıklarının farklı olacağı da gözardı edilmemelidir.

Yapılan karşılaştırmalı araştırmalar kadın ve erkeklerin motivasyon unsurlarının farklılık gösterebileceğini ortaya koymuştur. Kadın ve erkekler aynı işin özelliklerini eşit derecede çekici bulabilmekte, ancak kadınlar erkeklere göre aynı işten daha az şey bekleyebilmektedirler. Bunun sonucu olarak da kadınlar aynı işten erkeklere göre daha fazla iş tatmini elde edebilmektedirler³⁰.

3.3.1.3. Meslek ve Eğitim Düzeyi

Farklı eğitim düzeylerine ve farklı mesleki altyapılara sahip işçilerin işlerinden elde ettikleri tatmin düzeylerinin de farklı olması doğal görünmektedir. Genel olarak,

²⁸ T. Ramayah, Aizzat M. Nasurdin, "Job Satisfaction And Organizational Commitment: Differential Effects For Men And Women ?" *Journal of Management and Business*, Universitas Syiah Kuala, (5) 1, January 2003, 1

²⁹ İncir, a.g.e., s.52.

³⁰ Kirel, a.g.e., s.s.117-118.

hıyerarşik yapı içerisinde işçinin çalıştığı kademe yükseldikçe iş tatmininin de yükselmesi beklenmektedir. Takdir edilme, saygınlık ve kendini gerçekleştirme gereksinimlerinin tatmini hiyerarşik yapı içerisinde aşağıdan yukarı doğru çıktıkça yükselmektedir³¹.

Toplum tarafından yüksek değer atfedilen, doktorluk, üst düzey yöneticilik gibi prestijli mesleklere sahip kişilerde iş tatmin düzeylerinin diğer mesleklerdeki iş tatmin düzeylerinden daha yüksek olduğu söylenebilir.

Genellikle eğitim düzeyi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olması beklenebilir. Çünkü, eğitim düzeyi arttıkça kişilerin işlerinden beklentileri de o oranda yükselmektedir. Üniversite mezunu bir işçi ile lise mezunu bir işçinin aynı işten tatmin beklentilerinin farklı olması beklenen bir durumdur. Ancak iş tatminin bütün yönleriyle eğitim düzeyi arasında kesin bir negatif ilişki olduğu şeklinde genel bir yargı da oluşmuş değildir. Buna rağmen, ücretten elde edilen iş tatmini ile eğitim düzeyi arasında negatif ilişki olduğu yönündeki çalışmalar epeyce fazladır. Bir araştırmada, üniversite eğitimi alan işçilerin ücretten elde ettikleri iş tatmininin üniversite eğitimi almamış işçilere göre daha düşük olduğu bulunmuştur. Bir başka çalışmada üniversite öğrencilerinin gelecekteki işlerinden bekledikleri ücret düzeylerinin ilgili sektörde geçerli olan standartlardan çok yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Yapılan çalışmalardan, işçilerin ücretten elde ettikleri iş tatminini belirlerken kendilerini karşılaştırdıkları grubun önem taşıdığı ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu noktada kişinin eğitim düzeyi ile birlikte kendisini karşılaştırdığı referans grubunun da iş tatmini üzerinde etkili olduğu söylenebilir³².

Türkiye’de KİT işçilerinin iş tatminleri üzerine yapılan çalışmada ise, üniversite öğrenimi görmüş KİT işçileriyle ortaöğrenim görmüş KİT işçilerinin iş tatmini

³¹ Duman, a.g.e., s.36.

³² S.M. Klein, J.R. Maher, “Education Level And Satisfaction With Pay”, *Job Satisfaction-A Reader*, 1977, s.s.184-186.

düzeyleri arasında eğitim düzeyinden kaynaklanan bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır³³.

3.3.1.4. Gereksinimler

Yaşamın devamı için gerekli olan koşullara dayanan gereksinimler, canlıların gerçekleridir. Gereksinimler canlıların sağlıklı yaşaması için gerekli dürtülerin enerji kaynağını oluşturmaktadırlar³⁴. Kişilerin içlerinde buldukları sosyal statü düzeyi, kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi değişkenlere bağlı olarak çok değişik bir yelpazede yer alan gereksinimleri vardır. Diğer taraftan, işçilerin gereksinimleri iş tatminlerini etkileyen en önemli bireysel faktörlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. İşçiler, farklı sosyal statü düzeyleri, kişilik özellikleri, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi gibi faktörler nedeniyle sahip oldukları farklı gereksinimler nedeniyle işlerinde de farklı beklentilere sahip olmaktadır. İşçilerin işlerinden beklentilerinin farklı olması ise, işlerinden elde ettikleri tatmin düzeylerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Örneğin üst düzey yönetici olan bir kişinin öncelikli ihtiyacı yılda bir-iki kez yurtdışına tatile gitmek olabilirken, ustabaşı seviyesindeki bir kişinin öncelikli ihtiyacı ailesinin barınma ve eğitimi ile ilgili olabilmektedir. Benzer şekilde, üniversite mezununun bir kişi için kendini geliştirmek için yapılacak harcamalar öncelikli gereksinim haline almışken, ilköğrenimini yarıda kesmiş bir kişi için kendini geliştirme ihtiyacı algılanan bir gereksinim dahi olmayabilir. O halde, farklı gereksinim düzeylerinin, işçilerin iş tatmini düzeylerini farklı kılan önemli bir bireysel faktör olduğu söylenebilir.

Herzberg (1959)'in "Çift Faktör Teorisi"ne göre işçilerin iki temel gereksinim türü vardır: hijyen gereksinimler ve motive edici gereksinimler. Hijyen gereksinimler; ücret, maaş, iş güvenliği, fiziksel çalışma koşulları, kişilerarası ilişkiler gibi faktörlerden oluşmaktadır³⁵. Teoriye göre iş çevresinde hijyen faktörlerinin yokluğu iş ile ilgili tatminsizlikle sonuçlanmaktadır. Hijyen faktörlerinin mevcut olması halinde ise,

³³ İncir, a.g.e., s.s.53-54.

³⁴ M. Cem Kırankabeş, "Endüstride Görülen İş Tatmini ve Bunun Çalışma Ortamına Uyumla Olan İlişkisi (Özel Sektör ve KİT Üzerinde Yapılan Karşılaştırmalı Bir Saha Araştırması)", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998, s.14.

³⁵ Koçel, a.g.e., s.514.

örneğin işçiler ücretlerinin adil olduğunu ve çalışma koşullarının iyi olduğunu algıladıklarında, iş tatmininin elde edilmesiyle ilgili engeller kalkmaktadır. Ancak, hijyen gereksinimlerin yerine gelmesi, tek başına iş tatminine yol açmamakta, sadece iş tatminsizliğinin azalması veya ortadan kalkmasında rol oynamaktadır. Motive edici gereksinimler ise; sorumluluk, ilerleme, başarıma, tanınma gibi motive edici faktörler tarafından giderilir. Nötr bir durum oluşturan (ne tatmin, ne de tatminsizlik) hijyen faktörlerin aksine, motive edici faktörlerin varlığının iş tatminine yol açtığı düşünülmektedir. Ancak, bir işte motive edici faktörlerin yokluğu, hijyen faktörlerin yokluğundaki gibi tatminsizliğe yol açmamakta, hijyen faktörlerin varlığında ortaya çıkan durum gibi nötr bir duruma yol açmaktadır³⁶.

3.3.1.5. Beklentiler

Yapılan araştırmalar, iş tatmininin işçinin beklentileriyle beklentilerin gerçekleşme düzeyinden etkilendiğini ve bu durumun; kişinin işine ve iş ortamına uyum sağlamada önemli etkiye sahip olduğunu ortaya çıkarmıştır³⁷. Yalnız gereksinimlerin varlığının davranış başlatmada yeterli olmadığı ve kişinin davranışta bulunması için bu davranışın tatminle sonuçlanacağı yolunda bir beklentin de olması gerektiğini savunarak “beklenti kuramı”nı geliştirilmiştir³⁸. Farklı niteliklere sahip kişilerin aynı iş ile ilgili olarak birbirlerinden çok farklı beklentileri olabilmektedir. Farklı eğitim ve kültür düzeyindeki, farklı cinsiyet ve yaştaki, farklı sosyal statüdeki kişilerin aynı işle ilgili olarak bambaşka beklentileri olabilmektedir. Örneğin, aynı işe başvuran bir üniversite mezununun iş ile ilgili ücret beklentisi, orta öğrenim görmüş bir başka adaydan çok daha yüksek olabilir. Ya da emekli olmuş bir kişinin boş kalmamak için başvurduğu bir işten beklentisiyle, aynı işe geçimini temin etmek için başvuran ve söz konusu işe zorunluluktan gereksinim duyan bir kişinin aynı işten beklenti düzeyleri çok farklı olabilmektedir. İş ile ilgili beklentilerin çok farklı olması farklı kişilerin aynı işten elde ettikleri tatmin düzeyini de farklılaştırmaktadır.

³⁶ Furnham ve diğerleri, a.g.e., s.1326.

³⁷ Kırankabeş, a.g.e., s.16.

³⁸ İncir, a.g.e., s.11.

3.3.1.6. Tutumlar

İşçilerin tutumlarına bağlı olarak farklılık gösteren davranışları çalıştıkları örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. Tutum, karmaşık bilişsel süreç olarak tanımlanabilir. Tutumlar, bizi diğer insanlardan ayıran özellikler arasında yer almaktadırlar. Tutumlar, yaşam boyu geçirilen tecrübeler ve yetiştirme tarzı sonucunda şekillenirler.

Tutumlarla ilgili araştırma yapanlar arasında tutumun temel ve esas özelliğinin “değerlendirme” olduğu hususunda geniş bir görüş birliği vardır. Tutumlar, pozitiften negatife doğru seyreden bir boyut üzerinde; kişinin kendisi, diğer insanlar, çeşitli konular gibi nesnelere hakkındaki “özet değerlendirmeler” olarak nitelendirilebilir. Yine tutumlar; nitelik olarak farklı türdeki bilgilerden türetilen değerlendirilmeye yönelik hükümler olarak da görülmektedir. Tutumlarla ilgili olarak yapılan çalışmalarda, kendilerine soru sorulan deneklerden tutum nesnesini bir değerlendirme ölçeği üzerine yerleştirmeleri istenmektedir. İlgili nesne hakkındaki değerlendirme tutum olarak kendini göstermektedir³⁹. O halde tutumun bir değerlendirme olduğu görüşünün yaygın olduğu söylenebilir. Tutumlar bireysel olup, davranışlara yansımadağı sürece gözlemlenememektedir. Önceleri tutumların, duygu, inanç (bilişsel) ve davranış bileşenlerinden oluştuğu şeklindeki klasik üçlü model hakimdi. Son zamanlarda bu üçlü modelin tamamen bir kenara bırakılmamakla birlikte nitelik değiştirdiği görülmektedir. Bugünlerde; duygular, inançlar ve davranışların her birinin tutumların (değerlendirmenin) farklı türdeki nedenleri olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle, tutum nesnesiyle ilgili duygusal deneyimler, tutum nesnesiyle ilgili inançlar, hatta tutum nesnesiyle ilgili davranışlar bile nesneyle ilgili değerlendirilmenin bütününe etkileyen bilgiyi sağlayan faktörler olarak görülmektedir⁴⁰.

Çalışanların işe ve iş ortamına karşı genel tutumları işletme yönetiminde davranışsal analiz açısından önemlidir. İşçilerin işe ve iş ortamına karşı tutumları iş

³⁹ Howard M. Weiss, “Deconstructing Job Satisfaction: Separating Evaluations, Beliefs And Affective Experiences”, *Human Resource Management Review*,12, 2002, s.s.175-177.

⁴⁰ a.g.e., s.s.175-177.

tatmini olarak adlandırılmaktadır. İşçinin iş tatmini elde etmesi işine karşı olumlu tutum ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Bireyin işine karşı tutumu ne kadar olumlu ise, işinden elde ettiği tatminde o kadar fazla olacaktır⁴¹.

Her tutumun bir şiddeti vardır. Bir tutumun gücü, kendisini oluşturduğu varsayılan üç bileşenin toplamı olarak düşünülebilir. Tutumların gücü, özellikle de duygu bileşeninin gücü tutum ölçme çabalarında ve tutumla ilgili olarak yapılan araştırmalarda üzerinde çok fazla durulan bir konu olmaktadır.

3.3.1.7. İnançlar

Önceleri tutumların, duygu, inanç ve davranış olmak üzere üç bileşenden oluştuğu düşünülmekteydi. Ancak yakın geçmişte sosyal psikologlar, söz konusu üç bileşenin tutumlara yol açan nedenler olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Duygu ve inançların, bir tutum objesiyle ilgili genel değerlendirmeyi ayrı ayrı etkiledikleri ve duygusal deneyimlerin oluşturduğu genel değerlendirmeler ile inançların oluşturduğu genel değerlendirmelerin farklı etkilere yol açtığı ile ilgili araştırmalar yapılmıştır⁴². O halde inançların tutumların oluşmasına katkıda bulunan faktörler olduğu söylenebilir. İşçinin yaptığı işe olan inancı onun iş tatmini veya tatminsizliği üzerinde önemli bir role sahiptir. İnançların oluşmasında gözlemler, tecrübeler, sosyal çevre, duygular ve zeka gibi olgular rol oynamaktadır. İşçileri örgüt amaçlarına yöneltmek ve istenen sonuçları elde edebilmek için onları yaptıkları işe inandırmak gerekmektedir. İşçiler yaptıkları işi inanarak yapıyorlarsa ve yaptıkları iş sonucunda beklentilerinin karşılanacağını düşünüyorlarsa iş tatmininin ortaya çıkması olasılığı yüksek olacaktır.

3.3.1.8. Değerler

İnsanların temel gereksinimleri birbirine benzer olup, insanları birbirinden ayıran özellikler, farklı olan değerleridir. Değerler, insanlarla kurulan ilişkiler sonucunda öğrenilmektedir. Eşitlik, adalet, dürüstlük, başarı, insanların belirli

⁴¹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1994, s.376.

⁴² Weiss, a.g.e., s.177.

pekiştirmelerle sahip olduğu değerler bütünüdür. İşçinin kendi değerleri ile olan ilişkisi iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır⁴³. İş tatmini değerlerin bir işlevidir denilebilir. Değerler öğrenilen kavramlardır ve kişiden kişiye büyük değişiklikler gösterebilmektedir. İş tatmininin elde edilmesinde değerlere verilen önem derecesi de büyük rol oynamaktadır. İşçilerin değerlere verdikleri önem derecelerinin farklılığı iş tatmini düzeylerinin belirlenmesinde büyük önem taşımaktadır⁴⁴.

3.3.2. İşe Bağlı Faktörler

İş ortamının ve işin kendisinin iş tatmini üzerinde önemli etkileri vardır. İşçilere işyerinde nasıl davranıldığı, işte yapılan görevlerin doğası, işyerindeki diğer insanlarla olan ilişkiler, ödüller gibi faktörler iş tatminini etkilemektedir. İşçinin yaptığı işin niteliği, işyerindeki gruplar arasındaki ilişkiler, işçinin ait olduğu grup içerisindeki yeri, referans grupları, kültürel faktörler, iş ile ilgili stres, iş yükü, çalışma saatleri, iş ile işçinin birbirine uyumu, örgütsel iletişim gibi faktörler işçinin iş tatmini üzerinde etkili olmaktadır.

İşçinin iş performansı üzerinde etkisi olan iş ortamı ile ilgili koşullar örgütsel kısıtlar olarak adlandırılmaktadır. Örgütsel kısıtların kaynakları işin fiziksel ortamı ve işyerindeki diğer çalışanlar işin birçok yönüyle ilişkilidir. Örgütsel kısıtlarla ilgili araştırmaların asıl odak noktası iş performansı olmasına rağmen, iş tatminiyle ilişkisi olduğu da gösterilmiştir. Örgütsel kısıt düzeyini yüksek olarak algılayan işçilerin genel olarak işlerinde tatminsiz olma eğiliminde oldukları görülmektedir⁴⁵.

3.3.2.1. Örgütsel Faktörler

İşçilerin üstlerinin ve yöneticilerin işçilerle olan ilişkisi ve davranışları ile işçilere işleri üzerinde örgütün verdiği kontrol düzeyi gibi örgütsel faktörler elde edilen iş tatminini etkilemektedir.

⁴³ Kırankabeş, a.g.e., s.22.

⁴⁴ Duman, a.g.e., s.s.17-18.

⁴⁵ Spector, a.g.e., s.38.

3.3.2.1.1. Yönetici Davranışları ve Denetleme Düzeyi

Yönetici davranışları ve işçileri denetleme düzeyi, işçinin işinden elde ettiği tatmin düzeyini etkilemektedir. Yöneticilerin işleriyle ilgili uzmanlıkları, bilgi ve tecrübeleri, insan ilişkilerindeki yaklaşımları, işleri koordine etme özellikleri ve işçilerle kurdukları ilişkiler, iş tatminini etkilemektedir. Araştırmalar genelde, saygı duyulan, demokratik liderlerin örgütlerinde; otokratik yönetim anlayışını benimsemiş otoriter liderlerin örgütlerinden daha yüksek iş tatmini ortaya çıktığını göstermektedir⁴⁶.

Michigan Üniversitesi Araştırma Merkezi'nde yapılan bazı araştırmalar belirli yönetici davranışı modelleri ile işçilerin tatminleri arasında tutarlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Tel Aviv Üniversitesi'nde deniz aşırı çalışan bir gemicilik şirketine ait 18 geminin mürettebatı ve yöneticileri üzerinde yapılan araştırmada benzer sonuçlar ortaya koymuştur⁴⁷.

3.3.2.1.2. Çalışanların İşleri Üzerindeki Kontrol Düzeyi

Kontrol, işçilere işleriyle ilgili olarak verilen karar verme özgürlüğü olarak tanımlanabilir. Otonomi, işçinin kendi görevleri ile sınırlı, dar anlamı bir terim iken, kontrol; bir işçi ile doğrudan çok az ilişkisi olan örgüt yönlerini ifade eden geniş anlamı bir terimdir. İşçilere örgüt politikalarına katkı yapmalarını istendiğinde, örgütte daha geniş kontrol hissi elde edebilmektedirler. Bu kontrol hissi işçinin iş tatmini üzerinde olumlu etkiler oluşturabilir⁴⁸. Kontrol noktası da, işin çeşitli yönleriyle ilişkili olduğu düşünülen bir değişkendir. Bir diğer tanıma göre kontrol noktası, bireyin yaşamındaki olumlu ve olumsuz yönleri kontrol etme yeteneğine olan genel inancını temsil eden bilişsel bir değişkendir. Kontrol noktası açısından dışsal (external) olarak tanımlanan bir birey dış güçler veya kişilerin kontrolüne inanmaktadır. İçsel olarak tanımlanan bir birey ise, çeşitli değişiklikler üzerinde etkili olabileceğine inanan bireydir. İş ile ilgili çok sayıda değişken ile kontrol noktası arasında anlamlı korelasyon olduğunu ortaya

⁴⁶ Duman, a.g.e., s.30.

⁴⁷ Uriel G. Foa, "Relation of Workers' Expectation to Satisfaction with Supervisor", *Job Satisfaction-A Reader*, 1977, s.s.109,114.

⁴⁸ Spector, a.g.e., s.s.43-44.

koyan çok sayıda çalışma vardır. Kontrol noktasının, iş performansı, liderlik davranışı, işle ilgili algılamalar, motivasyon gibi değişkenler yanında iş tatminini de etkilediği düşünülmektedir. Bir çalışmada, üniversitedeyken sahip olunan kontrol noktası ile mezun olunduktan sonra girilen işte bir yıldan daha sonraki bir tarihte ölçülen iş tatmini arasında anlamlı bir korelasyon bulunmuştur. Bir başka çalışmada kontrol noktası açısından içsel olan bireylerin dışsal olan bireylere göre işlerini daha iyi yaptıkları ve iş performansı ödüllendiriliyorsa, iş tatmini elde edileceği ortaya çıkmıştır. O halde, içsel olan işçilerin daha iyi iş performansı için aldıkları ödüller nedeniyle daha yüksek iş tatminine sahip oldukları söylenebilir⁴⁹.

3.3.2.2. Yapılan İşin Niteliği

Yapılan işin niteliği, işçilerin işte gösterilen iyi performansın; başarıma, büyüme, ve kendine saygı hislerine yol açtığına inanıp inanmadıklarının önemli bir belirleyicisidir. Yüksek düzeyde gereksinimler söz konusu olduğunda motivasyon sağlama işlevi gördüğü için ve iyi performanstan kaynaklanan ödülleri etkilediği için, işin niteliği önem taşımaktadır⁵⁰. Yapılan bir çalışmada, belirli örgütsel niteliklerin işçinin iş tatminini etkilediği ve asıl niteliklerden birinin işin kendinin iç doğası olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaptığı işin niteliğini gerçekten seven bir işçi işinden daha fazla tatmin elde edecektir⁵¹. Geleneksel montaj hattı işlerinin sıkıcı olduğu ve tatminsizliğe yol açtığı görüşü literatürde uzun süre kabul görmüştür. İşleri daha ilginç hale getireceğine inanıldığı için, işleri yeniden dizayn etmek, iş tatminini artırma aracı olarak görülmüştür. İşleri yeniden dizayn etmek işçinin iş ve görevlerinin niteliklerini değiştirmek suretiyle yapılmaktadır. “İşin Nitelikleri Teorisi”, yapılan işin niteliklerinin işçiyi nasıl etkilediği ile ilgili en etkili teorilerdendir. İşçiler, işlerini eğlenceli ve anlamlı buldukları zaman işlerini iyi yapma yolunda motive olacaklardır. Teoriye göre yapılan işin temel nitelikleri; iş performansı, iş tatmini, motivasyon ve personel devrine

⁴⁹ a.g.e., s.s.51-52.

⁵⁰ Edward E. Lawler III, “Job Design and Employee Motivation, Job Satisfaction-A Reader, 1977, s.92.

⁵¹ Ramayah ve diğerleri, a.g.e., s.s.2-3.

yol açan psikolojik durumlar üzerinde etkili olmaktadır. Her türlü iş için söz konusu olabildiği bu beş nitelik şunlardır:⁵²

- Yetenek Çeşitliliği
- Görev Tanımı
- Görevin Anlamı
- Otonomi
- İş ile ilgili geribesleme

Yetenek çeşitliliği, görev tanımı ve görev anlamı; işin anlamlılığını birlikte etkilemektedirler. Otonomi sorumluluk duygusuna yol açmaktadır. Geribesleme ise yapılan işin sonucunda elde edilenlerle ilgili bilgi sağlamaktadır. Teoriye göre, söz konusu beş temel nitelik bir işin ne kadar motive edici olabileceğini belirlemektedir. Motive edici işlerde elde edilen iş tatmininin daha yüksek olacağı beklenmektedir.

Yapılan çalışmalar, işin niteliğinin iş tatminini etkilediğini göstermektedir. İşçiler, kendi işlerinin dizayn edilmesine ya da seçimine katılmak suretiyle işin niteliklerine katkı yaptıkları zaman bu niteliklerle iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olması olası görünmektedir. Başka bir ifadeyle, işçiler tercih ettikleri iş niteliklerine sahip oldukları zaman iş tatmininin yüksek olması olasıdır⁵³.

3.3.2.3. İşle İlgili Stres

Her işte işçilerin stresli bulunduğu koşullar ve durumlar olabilmektedir. Her işin gerektirdiği risk ve sorumluluk işi stresli hale getirmektedir. İş stresli hale getiren faktörler hem işçiden hem de işin niteliğinden kaynaklanmaktadır. Bu faktörler; ücret düzeyi, kontrol alanı, işçilerin eğitim düzeyi, iş yükü, işin monoton veya çok yönlü olması, işin fiziksel yorgunluğa neden olması gibi faktörlerdir⁵⁴. İşyerinde üretim

⁵² Spector, a.g.e., s.31.

⁵³ a.g.e., s.37.

⁵⁴ Hasan Tutar, *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Yaşam Yayınları, İstanbul, Temmuz 2000, s.242.

hattında sorun çıkması, otokratik bir üstün sert yaklaşımları, yetiştirilmesi gereken bir sipariş stres kaynakları olabilmektedir.

Yapılan bir çalışmada, stresin bireysel bir fenomen olduğu vurgulanmıştır. Bireyin içinde bulunduğu çevredeki varlığını hem fiziksel hem de psikolojik olarak değerlendirmesinin sonucu olarak stresin ortaya çıktığı ifade edilmiştir. Buna göre stres; bireyin kendisinden istenilenleri algılaması ile istenilenleri yerine getirme yeteneğini algılaması arasındaki dengesizlik nedeniyle ortaya çıkmaktadır⁵⁵. İşyerinde işçinin karşılaştığı can sıkıcı durumlar sadece geçici duygusal çöküntüye neden olmayıp, uzun dönemli iş tatminini de etkileyebilmektedir. Yapılan bir çalışmada iş ile ilgili stresin hem fiziksel sağlık hem de duygusal sağlık üzerinde zararlı etkileri olabileceği ortaya koyulmuştur. İş ile ilgili stres konusunda yapılan çalışmalarda iki önemli değişken kategorisi bulunmaktadır. Bunlar; stres kaynağı ve iş gerilimidir. Stres kaynağı belirli bir tarihe kadar yapılması gereken güç bir görev ya da bir üstün astına bağırması gibi bir durum veya olay şeklinde ortaya çıkmaktadır. İş gerilimi ise, stres kaynağına gösterilen tepki şeklinde olmaktadır. Bu tepki, endişe duygusu, baş ağrısı v.b. şekillerde kendini gösterebilmektedir. Bir çalışmada iş gerilimi; davranışsal tepkiler (işten çıkmak), fiziksel tepkiler (hipertansiyon) ve psikolojik tepkiler (sinir bozukluğu) şeklinde sınıflandırılmıştır. İş tatminsizliği de üzerinde en sık çalışma yapılan psikolojik tepkilerden biridir⁵⁶.

İnsan; duyguları olan, değişik durumlara farklı tepkiler veren, farklı ruh dünyalarına sahip bir yaratıktır. İnsanın içinde yaşadığı dünyanın, fiziksel, mesleki veya sosyal parçaları bireyde gerilim yaratabilmektedir. İşçiler yaşamlarının büyük bir kısmını işyerinde geçirdikleri için iş ile ilgili stres hem işçiler hem de içinde buldukları örgüt açısından büyük önem taşımaktadır. İşyerinde işçinin karşılaştığı; iş yükünün çok fazla olması, katı bir yönetim tarzı gibi zorlu koşullar strese yol açmaktadır. Ancak, işçinin iş yükünün azaltılması, boş vakitlerinin artırılması, zorlayıcı koşulların hiç olmaması da strese yol açmaktadır. Olumsuzlukların hiç olmaması da

⁵⁵ Fraser, a.g.e., s.45.

⁵⁶ Spector, a.g.e., s.s.42-43.

strese neden olduğuna göre işin niteliklerinin stresi optimum kıldığı bir noktadan bahsedilebilir. Stres düzeyinin optimum olduğu noktada en büyük tatmin ortaya çıkmaktadır. İşçilerde işle ilgili olarak ortaya çıkan stres, iş tatmini üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. İşçilerde ortaya çıkan stresin kaynağı olarak tanımlanan unsurların, aynı zamanda iş ile ilgili tatminsizliğin nedenleri olarak da tanımlandığı görülmektedir. O halde tatminsizlik; gerilimin kendisini açıkça göstermesi, tatmin ise; optimum noktaya giden stres düzeyine karşı gösterilen tepkinin kendisini açıkça göstermesidir⁵⁷.

3.3.2.4. İş Yükü

İş yükü işçiden işi nedeniyle yapması istenenler olarak tanımlanabilir. İş yükü; niteliksel ve niceliksel olmak üzere iki türdür. Niceliksel iş yükü işte yapılan görevlerin gerektirdiği çaba veya hem zihinsel hem de fiziksel zorluk düzeyidir. İşyerinde ağır kas gücü gerektiren işler de zihni yoran çözümlerin yapılması ve kararların verilmesi niteliksel iş yükünü göstermektedir. Niceliksel işgücü ise, işçinin yapmak zorunda olduğu iş miktarını göstermektedir.

Yapılan bir çalışmada, iş yükü ile iş tatminsizliği arasında korelasyon olduğu bulunmuştur. Ancak, iş tatmini ile iş yükü arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için yapılan çalışmalar arasında tam bir tutarlılık olmadığı görülmektedir. Bir çalışmada iş yükü ve iş tatmini arasında pozitif korelasyon olduğu ortaya çıkarken, bir başka çalışmada beyaz yakalı işçilerden oluşan bir örnekleme iş yükü ile iş tatmini arasında negatif korelasyon bulunmuştur. Bir başka çalışmada da iş yükü ile iş tatmini arasında negatif bir ilişki olduğu, iş yükü ile kalp hastalığı arasında ise pozitif ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş yükü ile iş tatmini arasında anlamlı bir korelasyon bulunmadığını ortaya koyan bir çalışma da literatürde yer almaktadır⁵⁸.

⁵⁷ Fraser, a.g.e., s.s.55-56.

⁵⁸ Spector, a.g.e., s.43.

3.3.2.5. Ücret

Ücret ile iş tatmini arasındaki ilişkinin önemine rağmen, aradaki ilişki ile ilgili çalışmalar birbiriyle uyum içerisinde değildir. Kimi çalışmalar, ücret ile iş tatmini arasında güçlü pozitif ilişki bulunurken, bazıları negatif ilişki bulmuş, bazıları ise herhangi bir ilişki olmadığı sonucuna varmıştır. Herzberg, ücretin sadece tatminsizlik duygularına yol açabileceği üzerinde durmuştur. Ancak ücretin sadece bir tatminsizlik faktörü olma işlevi olmayacağı da söylenebilir. Bazı çalışmalarında ücret ile iş tatmini arasında değil ücret ile ücret tatmini arasında ilişki olduğu sonucuna ulaştıkları görülmektedir. Ücretten elde edilen ücret tatmini, pozitif duygular (tatmin) ile negatif duygular (tatminsizlik) arasında seyreden ve süreklilik gösteren bir değişken olarak görülmelidir görüşü de vardır. İş tatminini, işçinin kendi işinde var olanlarla işinde aradıkları arasındaki karşılaştırmanın bir fonksiyonu olarak gören araştırmacılar da vardır. Bu görüşe göre, işçinin mevcut ücreti ile arzu ettiği ücret arasında uyum varsa ücret tatmini oluşmakta, ikisi arasındaki fark açılırsa tatminsizlik oluşmaktadır⁵⁹.

İşçiler genellikle aldıkları ücretin insanca yaşamaya yetecek düzeyin altında olduğunu düşünürler. Hangi sektörde çalışılırsa çalışılsın, işçilerin ücret dağılımının adaletsizliğinden, ücretin iş yüküyle orantılı olarak belirlenmediğinden şikayet ettikleri sık karşılaşılan bir durumdur. Ayrıca, çalışanla çalışmayanın aynı ücreti aldığını düşünenler ve üstlerle astlar arasındaki ücret farklılığının büyük olduğundan yakınanlar da az değildir⁶⁰.

İşçilerin aldıkları ücret ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olmasının beklenmesi olağandır. Ancak, yapılan bazı çalışmalarda ücret ile genel iş tatmin arasındaki ilişki düşük çıkmıştır. Ücret ile ücret tatmini arasındaki ilişki yüksek çıkmıştır. Ücret düzeyi işçilerin iş tatmini açısından çok önemli olmayabilse de, ücret adaleti çok önemli olabilmektedir. İşçiler, genellikle başka işlerde çalışan kişilerin

⁵⁹ Donald P. Schwab, Mark J. Wallace Jr., "Correlates of Employee Satisfaction with Pay", *Job Satisfaction-A Reader*, 1977, s.s.115-116.

⁶⁰ İncir, a.g.e., s.56.

ücretleriyle ilgilenmezken, aynı işte çalışan kişilerin kendilerinden fazla ücret almaları onları fazlasıyla ilgilendirmektedir⁶¹.

3.3.3. Grup Faktörleri

İş yerindeki çalışma grubu içerisindeki işçilerin tutum, inanç, değer gibi bireysel özellikleri, kişiler arası biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler, grup içerisindeki işçilerin iş tatmin düzeyleri, gruptaki diğer işçilerin iş tatmin düzeyini etkilemektedir. İşçinin kendisine örnek olarak aldığı referans grubunun özellikleri, elde ettiği ücret ve ödüller de iş tatmin düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. İşçinin kendisini ait olduğu grup ve referans grubu içerisindeki diğer işçilerle karşılaştırması beklenen bir durumdur.

İşyerinde değişik iş gruplarına ait olmak da iş tatmini düzeyini etkileyen bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile işçinin işyerindeki düzeyi arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Bir çalışmada, alt düzeydeki mesleki grupların daha düşük iş tatminine sahip oldukları ifade edilmiştir. Ofis çalışanları için işin içsel özelliklerinin en önemli olduğu ortaya çıkarken, fabrika işçileri için güvenlik ve ücretlerin en önemli olduğu ortaya çıkmıştır⁶².

3.3.4. Kültürel Faktörler

Kültür, bir toplum veya gruba ait kişilerin ortak yaşamın gerekli kıldığı görevleri yerine getirmek için oluşturduğu ve benimsediği karmaşık fikirler veya maddi nesnelere toplamı olarak tanımlanabilir. İnsanlar dünyaya geldiklerinden itibaren içinde buldukları kültürün unsurlarını öğrenirler ve kendilerinden sonra gelen toplum bireylerine bu unsurları geliştirerek aktarırlar. İnsan davranışını şekillendiren en önemli unsurlar arasında içinde yaşanan toplumun kültürel değerleri yer almaktadır. Farklı kültürel ortamlarda yaşayan insanların farklı yiyecek, giyinme, barınma, çocuk yetiştirme, sorunları çözme şekilleri olmaktadır. İşçilerin değişik kökenler, aile yapıları

⁶¹ Spector, a.g.e., s.42.

⁶² George W. England, Carroll I. Stein, "The Occupational Reference Group-A Neglected Concept in Employee Attitude Studies", Job Satisfaction-A Reader, 1977, s.141.

ve kültürel ortamlardan gelmeleri, işlerinden beklentilerinde, dolayısıyla da tatmin düzeylerinde farklılıklara neden olmaktadır. Değişik kültürel ortamlardan gelen işçiler, sahip oldukları kültürel özelliklere bağlı olarak işleriyle ilgili olarak farklı beklentilere sahip olabilmektedirler. Örneğin, yetişmiş olduğu aile içerisinde yazları deniz kıyısında turistik bir tesiste tatil yapma alışkanlığı edinmiş bir işçi işinden elde ettiği gelire bu alışkanlığını devam ettirme beklentisinde olurken, yetiştiği kültürde böyle bir alışkanlık edinmeyen başka bir işçinin işinden beklentisi farklı olacaktır. Dolayısıyla, farklı kültürel yapılardan gelen iki işçinin iş tatmini düzeylerinin farklı olması da olağan görünmektedir.

3.3.5. Çevre Faktörleri

İşçinin işinden elde ettiği tatmin; işçiyi etkileyen ekonomik, sosyal, teknik, yasal faktörlere de bağlı olmaktadır. İşçinin işyerinde üstlendiği rollerin yanında örgüt dışında, aile içinde, sosyal çevresinde üstlendiği roller de vardır. İşçinin işyerinde üstlendiği roller ile sosyal çevresinde üstlendiği roller arasında büyük farklılıklar var ise, işten elde edilen tatmin bundan olumsuz etkilenecektir. İşçinin rolleri ile ilgili belirsizlikler ve çeşitli rolleri arasındaki farklılıklar, yani rol çatışması, işçinin iş tatminini olumsuz etkilemektedir. Yapılan çalışmalarda, rol belirsizliği ve rol çatışması ile iş tatmini arasında genellikle negatif korelasyon olduğu ortaya çıkmaktadır⁶³.

İşçinin işinden elde ettiği tatmin içinde bulunduğu toplumsal grubun özellikleriyle de ilişkilidir. Bir araştırmada, iş tatmini ve iş performansı ile toplumsal grubun kentleşme derecesi arasında ters ilişki olduğu bulunmuştur. Bu ilişki farklı çevrelerden gelen işçilerin gereksinim ve beklentilerindeki farklılıklarla açıklanmaktadır. Kentleşmenin artmasıyla bireylerin gereksinim ve beklentileri de artmakta ve belirli bir konuyla ilgili olarak tatmin olmak da güçleşmektedir. Bir başka çalışmada ise, iş tatmininin gecekodu bölgelerinde daha yüksek olduğunu ortaya koyulmuştur. Bu sonuca ulaşılırken yapılan varsayım, işçinin kendisi için var olan alternatif işleri dikkate alarak kendi mevcut durumunu değerlendirdiğidir. Gecekodu

⁶³ Spector, a.g.e., s.39-40.

bölgelerinde yaşayanlar için iş alternatifleri genellikle fazla olmadığı için işçi mevcut işini göreceli olarak daha tatminkar bulabilmektedir. İşçilerin, işin teknolojik yönlerine gösterdiği tepkilerle ilgili bir çalışmada, daha fazla yetenek gerektiren, daha çeşitli, daha fazla sosyal etkileşim ve sorumluluk içeren, daha fazla otonom olan işlerde, kırsal kesim ve küçük yerleşim yerlerindeki işçilerin daha fazla tatmin elde ettikleri bulunmuştur. Şehirlerde çalışan işçilerin ise, daha az kişisel katılım gerektiren işlerde tatmin olmaları daha olası görünmüştür⁶⁴. Bu duruma yol açan muhtemel nedenlerden biri anomi olgusudur. Anomi, sanayileşme nedeniyle ortaya çıkan, bireyin çevresine yabancılaşması durumudur.

3.3.6. Çalışma Saatleri

İşçilerin çalışma saati olarak aşırı çalışması da az çalışması da çalışma saatleri kavramıyla ilgilidir. İşçilerin kendi sağlıklarını ve aile yaşamlarını tehlikeye atmadan ve başka faaliyetlerle ilgilenmeden çalışabilecekleri sürenin bir sınırı vardır. Çalışma saatleri kavramının önemi buradan gelmektedir.

Çalışma saatleriyle ilgili olarak yapılan çalışmalarda genellikle ortalama çalışma saatleri üzerinde odaklanıldığı görülmektedir. Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan birçok çalışmada işçilerin yıl içerisinde eskisine göre saat olarak daha fazla çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bir çalışmada, işçilerin gerçekte çalıştıkları çalışma saatleri ile çalışmayı tercih ettikleri çalışma saatlerinin piyasalardaki dalgalanmalara bağlı olarak değişebileceği ortaya koyulmuştur. Azalan iş güvenliği ve gelişigüzel işçi çalıştırılması nedeniyle bazı işçiler, iş imkanlarının fazla olduğu dönemlerde, saat olarak normalde çalışmayı istediklerinden daha fazla çalışmak isteyebilirler. Bunun nedeni, işçilerin iş imkanlarının kısıtlı olduğu dönemlerde işsiz kalsalar bile, önceden kazandıkları ile yaşamlarını devam ettirebilecekleri düşüncesine sahip olmalarıdır. Çalışma saatleriyle ilgili olarak yapılan bir çalışmada ise, 1940 ile 1988 arasında kalifiye erkek ve

⁶⁴Milton R. Blood, Charles L. Hulin, "Alienation, Environmental Characteristics, and Worker Responses", *Job Satisfaction-A Reader*, 1977, s.s.128-129.

kadınların çalışma saatleri artarken, kalifiye olmayan erkek ve kadınların çalışma saatlerinin azaldığı ortaya koyulmuştur⁶⁵.

İşçilerin bazıları daha fazla çalışma saatini tercih ederken bazı işçiler ise, çalışma saati olarak daha az çalışmayı tercih edebilmektedirler. Farklı bireysel özellikler ve farklı iş grubundaki işçilerin çalışma saatleriyle ilgili tercihleri de farklı olmaktadır. Tam zamanlı olarak çalışmayan (part-time çalışan) işçiler daha fazla para kazanmak için daha fazla çalışmak isteyebilmekte, tam zamanlı çalışan işçiler ise ailelerine ve iş dışı faaliyetlere zaman ayırabilmek için daha az çalışma saatini tercih edebilmektedirler.

İşçilerin işlerinde yaptıkları faaliyetlerin süresi ve zamanlaması “Çalışma Saatleri Programları (Working Time Arrangements)” kavramıyla ifade edilmektedir. Bir işçinin belirli bir referans dönemdeki çalışma saatleri programlarının bütünü ise, söz konusu dönemde yapılan iş sayısı ve yapılan işlerin her birinin çalışma saatleri programı belirlemektedir. Çalışma saatleri programları kavramı; 1 gün, 1 hafta, 1 ay, 1 yıl gibi çeşitli referans dönemler için belirli bir işin uzunluğu ve zamanlamasını ifade etmektedir. Çalışma saati programları, OECD (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü) üyesi ülkelerde genellikle “standart” ve “standart dışı” olmak üzere ayrılmaktadır. “Standart çalışma saatleri programları”, işçilerin Pazartesi-Cuma günü arası sabahları saat 6-9 arası işe başladıkları, saat 15-19 arasında ise işlerini bitirdikleri, fiilen günde 7-9 saat arası çalıştıkları düzenlemelerdir. Standart çalışma saatleri programlarına göre; işçiler, dini ve milli bayramlar ile izin dönemleri haricinde, ayın her haftası ve yılın her ayı aşağı yukarı aynı süre çalışmaktadırlar. “Standart dışı çalışma saatleri programları” ise, çalışma süresinin daha uzun veya kısa olduğu, işin haftanın belirli günlerinde, sadece gece veya gündüz ya da hafta sonu yapılmak üzere ayarlandığı düzenlemelerdir⁶⁶. İşe başlama ve bitirme saatlerinin haftanın her günü birbirinden

⁶⁵ Jeremy Reynolds, “You Can’t Always Get the Hours You Want: Mismatches between Actual and Preferred Work Hours in the United States.” *Social Forces*, Volume: 81, Issue: 4, 2003, s.s.1172-1173.

⁶⁶ Eiwind Hoffmann, Adriana Mata Greenwood, “Statistics on Working Time Arrangements: An Overview of Issues and Some Experiences”, *Statistical Journal of the United Nations ECE*, 18, 2001, s.s.51-53.

farklı olabildiği standart dışı çalışma saatleri programlarının örnekleri “fazla mesai”, “yarı zamanlı (part time)”, “vardiya usulü çalışma” ve “esnek çalışma saatleri”dir⁶⁷.

3.3.6.1. İş Vardiyaları

Birçok işyerinde işçiler için belirlenen standart iş vardiyası, yaklaşık olarak haftanın 5 günü günde 8 saatten oluşmaktadır. İş vardiyası kavramı, belirli bir zaman döneminde bir veya daha fazla işçinin önceden planlanmış işe başlama ve işi bırakma zamanlarını ifade etmektedir. Standart iş vardiyalarında işe başlama ve işi bırakma saatleri haftanın her çalışma gününde aynı olmaktadır. Standart olmayan iş vardiyalarında ise 1 gün içinde çalışılan süre ve/veya işe başlama ve işi bırakma saatleri haftanın çalışma günlerinde farklı olabilmektedir. Yöneticiler, işçilerin iş vardiyalarını aşağıdaki ve benzeri faktörlere göre belirlemektedirler⁶⁸:

- İşçinin pozisyonu ve örgüt için iş gereklilikleri
- Örgüt içerisindeki diğer pozisyonların iş gereklilikleri
- Üst düzey yönetimin gereklilikleri
- Parasal kaynakların varlığı ve sınırları
- İş için uygun işçi adaylarının varlığı ve işte kalma olasılıkları

3.3.6.2. Esnek Çalışma Saatleri

“Esnek çalışma saatleri”, işçilere günün değişik saatlerinde işe başlama ve işi bırakma imkanı veren bir işveren politikası olarak tanımlanabilir. Birçok örgütte günümüzde hala katı çalışma saatleri programları uygulanmasına rağmen, işçilere sunulan esnek programlar da gitgide artmaktadır. Esnek çalışma saatleri programlarının çok sayıda çeşidi bulunmaktadır. Esnek çalışma programları, işçiye istediği saatlerde çalışma serbestisi getiren fazla özgürlükçü türlerden, işe 1-2 saat geç başlamayı 1-2 saat geç bırakarak telafi etme imkanı veren sınırlı özgürlükçü türlere kadar geniş bir

⁶⁷ Spector, a.g.e., s.46.

⁶⁸ Hofmann ve Greenwood, a.g.e., s.55.

yelpazede yer almaktadırlar⁶⁹. Esnek çalışma saatlerinin avantajı, işçilerin kişisel faaliyetlerini istedikleri gibi planlayabilmeleridir. Esnek çalışma saatleri uygulamasının; işçilerin çalışma yaşamlarının kalitesini ve iş tatminlerini artırması, moral ve motivasyonları ile özel yaşamlarına olumlu katkılar yapması beklenmektedir. Örgütlerde esnek çalışma saatlerinin uygulanması işçilerin kişisel zamanlarının daha planlı hale getirmekte, onların aileleriyle daha fazla ilgilenmelerine olanak tanımaktadır. Kadınların iş yaşamında eskisine göre gitgide daha fazla yer almaları esnek çalışma saatlerinin önemini de artırmaktadır. Esnek çalışma saatleri uygulamasıyla işçilere sağlanan esneklik sayesinde, işleri ile aileleri arasında denge kurabilmeleri kolaylaşmaktadır⁷⁰.

Esnek çalışma saatlerinin iş tatmini üzerindeki etkileriyle ilgili olarak literatürde farklı sonuçlara ulaşıldığı görülmektedir. Bir çalışmada, esnek çalışma saatleri ile elde edilen iş tatmininin katı çalışma saatleri ile elde edilenden daha fazla olduğu bulunmuştur. Aynı örgüt içinde esnek çalışma saatlerine tabi olan ve olmayan işçilerin karşılaştırıldığı bir başka çalışmada ise, çalışma saatleri ile iş tatmini arasında ilişki olmadığı ortaya çıkmıştır⁷¹.

3.4. İş Tatmininin Potansiyel Etkileri

İşlerinden tatmin elde eden işçilerin hem iş yaşamında hem de özel yaşamlarında olumlu sonuçlar elde etmeleri beklenmektedir. İşçilerin işlerinden tatmin olup olmadıkları, iş performansı, verimlilik, işte kalma arzusu, işe devam, fiziksel sağlık ve psikolojik iyilik gibi faktörler üzerinde etkili olmaktadır. Ancak, iş tatmini ile ilgili faktörler arasındaki ilişkiler var olması beklenen potansiyel ilişkiler olup, bu ilişkilerin tam bir kesinlikle ifade edilmemesi daha uygun olabilir. Çünkü, söz iş tatmininin etkileri ile ilgili tam bir görüş birliği oluşmamış olup, bu konuyla ilgili olarak; farklı sektörlerde, farklı işletmelerde ve ülkelerde sürekli olarak çalışmalar yapılmaktadır.

⁶⁹ Spector, a.g.e., s.46.

⁷⁰ Kirel, a.g.e., s.115.

⁷¹ Spector, a.g.e., s.46.

3.4.1. İş Performansı ve Verimlilik

İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişki üzerinde oldukça fazla çalışma yapılan konulardandır. Mantıksal olarak, iş tatmini ile iş performansı arasında ilişki olması beklenmektedir. Ayrıca işinde mutlu olan bir işçinin de verimli olarak çalışması beklenir. Ancak, yapılan çalışmalar söz konusu ki değişken arasındaki ilişkinin çok güçlü değil fakat makul düzeyde olduğunu göstermektedir⁷².

Yapılan bir çalışmada, iş tatmini ile iş performansı arasında minimum düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Ancak, diğer bazı çalışmalarda, bu iki değişken arasında ilişki olduğu özellikle vurgulanmaktadır. Bir çalışmada, işçinin örgüt içindeki kademesi ve içindeki bulunduğu psikolojik durum gibi özel koşullara bağlı olmak kaydıyla iş tatmini ile iş performansı arasında oldukça güçlü ilişkiler bulunmuştur. İş tatmini ile iş performansı arasındaki ilişkiyi “sosyal değişim teorisi” ile açıklayan bir diğer çalışmaya göre, işçilerin performansları tatmin elde ettikleri örgüte bir şeyler geri vermekten ibaret olarak görülmektedir⁷³.

İş tatmininin iş performansını olumlu etkilemesi yanında, tam tersinin de geçerli olabilmesi de söz konusudur. Bir çalışmada, gösterilen iyi performansın ödüllendirildiği örgütlerde iş tatmini ile iş performansı arasındaki korelasyonun, ödüllendirmenin olmadığı örgütlerdekinden daha yüksek olduğu bulunmuştur. O halde iyi performans gösteren işçilerin ödüllendirilmesinin iş tatminine yol açtığı söylenebilir. Bir başka çalışmada da, iş performansının iş tatminine yol açabileceğine dair dolaylı deliller ortaya koyulmuştur. Söz konusu çalışmada, işçilerde işe uygun yetenek ve niteliklerin var olmasının, hem iş performansını hem de iş tatminini artırıcı etkisi olduğu vurgulanmıştır⁷⁴.

⁷² a.g.e., s.55-56.

⁷³ Jennifer Skibba, “Personality and Job Satisfaction: An Investigation of Central Wisconsin Firefighters”, *A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of science Degree with a Major in Applied Psychology*, The Graduate College University of Wisconsin, Stout, May 2002, <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002skibbaj.pdf>, 2./2002

⁷⁴ Spector, a.g.e., s.56.

3.4.2. Devamsızlık

İşçilerin zaman zaman işlerine gelmemeleri işgücü maliyetlerini arttıran bir olgudur. İşçilerin devamsızlığı, artan işgücü maliyetleri nedeniyle örgütsel etkinliği azaltıcı etki yapmaktadır. İşçilerin işlerine devam edip etmemeleri ile işlerinden elde ettikleri tatmin arasında ilişki olduğu düşünülmektedir. İşinden tatmin elde eden bir işçinin işine devam edeceği beklenmektedir. İşlerini sevmeyen işçilerin ise, işlerine gelmekten kaçınması beklenir.

İş tatmini ile devamsızlık arasındaki ilişkilerle ilgili çalışmalarda, farklı sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Devamsızlığın iki farklı ölçüsünün kullanıldığı bir çalışmada, iş tatmini ile devamsızlık arasında $-0,13$ ve $-0,1$ ortalama korelasyonları bulunmuştur. Yapılan 114 adet çalışmanın sonucunu bir araya getirildiğinde $-0,15$ korelasyon bulan bir çalışma vardır. Yapılan bazı çalışmalarda iş tatmini ile devamsızlık arasındaki korelasyonun daha yüksek çıktığı da olmuştur. Bu çalışmalardan birinde iş tatmini ile devamsızlık arasında $-0,34$ korelasyon bulunmuştur. Söz konusu çalışmada, işçinin kontrolündeki devamsızlığın iş tatminine yol açabileceği ortaya çıkmıştır⁷⁵.

Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile devamsızlık arasındaki korelasyonun beklendiği kadar yüksek çıkmama nedeniyle ilgili olarak da alternatif görüşler ileri sürülebilmektedir. Bazı araştırmacılar, devamsızlığı ölçmek için kullanılan yöntemlerin, devamsızlık ve işle ilgili çeşitli tutumlar (iş tatmini v.b.) arasındaki ilişkilerin boyutunu etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Devamsızlık ve çeşitli tutum değişkenleri arasındaki ilişkilerin zayıf olduğunu ortaya koyan çalışmalarda, devamsızlığın ölçümünün hatalı olabileceği üzerinde durulmuştur⁷⁶. İş tatmini ve devamsızlık arasındaki korelasyonun yüksek çıkmaması, yapılan bir çalışmada, devamsızlığın çok sayıda nedeni olan karmaşık bir değişken olmasıyla açıklanmaktadır. İşçinin işe gelmemesinin nedeni;

⁷⁵ a.g.e., s.s.59-60.

⁷⁶ Abraham Sagie, "Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", *Journal of Vocational Behaviour*, 52, 1998, s.s.157-157.

kendisinin veya aile fertlerinden birinin hasta olması, yorgunluk, özel bir işin halledilme gereği ya da sadece isteksizlik olabilir⁷⁷.

3.4.3. Personel Devir Hızı

İş tatmininin personel devir hızını etkileyen önemli bir faktör olduğu düşüncesi literatürdeki yaygın bir düşüncedir. Personel devir hızı teorilerinin çoğunda, devir hızı işçinin iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak görülmektedir. Eğer işçinin iş tatmini düzeyi yeterince düşük ise, işçi işinden ayrılma niyeti içerisine girecektir. Bu niyet, işçinin iş arama faaliyetlerine girişmesine yol açacaktır ve eğer başarı sağlanırsa işçinin işinden ayrılmasıyla sonuçlanabilecektir. İşçinin işinden ayrılması için alternatif iş olanaklarının varolması ve kendisine bir iş teklifinin yapılması gerekecektir. Yapılan çalışmalar, iş tatmini ile personel devir hızı arasında bu yönde bir ilişkinin var olduğuna dair oldukça tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur⁷⁸.

Yapılan çalışmalar, yüksek düzeyde iş tatminsizliğinin personel devir hızına olan etkisinin özellikle işten gönüllü ayrılma şeklinde kendisini gösterdiğini ortaya koymuştur. “Gönüllü işten ayrılma” karar verme sürecindeki nihai bilişsel aşamanın, işçinin işten ayrılıp ayrılmama niyeti olduğu da son 20 yılda araştırmacılar arasında oldukça kabul görmüştür. İş tatmini; iş ortamı ile işten ayrılma niyeti arasında yer alan aracı bir değişken olarak da görülmektedir. Bu görüşe göre, işçilerin iş tatmini düzeylerini yükseltmek ve nihai olarak işten ayrılma niyetlerini azaltmak için, işverenler iş ortamını iyileştirme üzerinde odaklanmalıdırlar⁷⁹. Gıda hizmet sektöründeki yöneticiler üzerinde yapılan bir çalışmada da “iş tatmini, yaşam tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiler araştırılmıştır. Çalışma, işlerinin bizzat kendisiyle ilgili (işsel) özelliklerinden tatmin elde eden, yaşam tatminine sahip yöneticilerin işlerinden kısa zamanda ayrılma niyetine sahip olmalarının fazla olası olmadığını ortaya koymuştur⁸⁰.

⁷⁷ Spector, a.g.e., s.60.

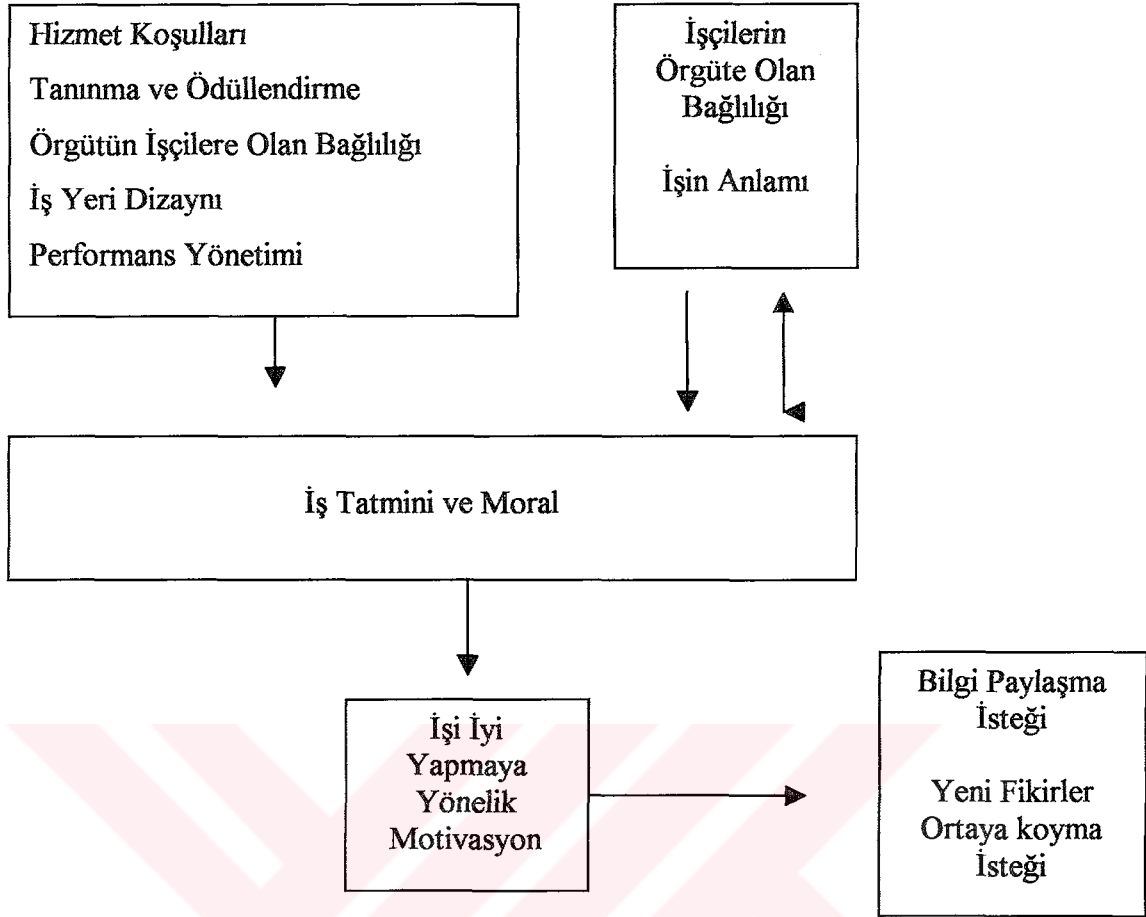
⁷⁸ a.g.e., s.s.62-63.

⁷⁹ Eric G. Lambert, Nancy Lynne Hogan, Shannon M. Barton, “The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers”, *The Social Science Journal*, 38, 2001.

⁸⁰ Richard F. Ghiselli Joseph M. La Lopa, Billy Bai, “Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, April 2001.

3.4.4. Motivasyon

İş tatmininin, işçilerin gelecekte işlerini yapma konusundaki motivasyonlarına olumlu katkı yaptığı söylenebilir. İşçilerin işlerine karşı tutumları, işlerinde iyi performans göstermeleri konusundaki motivasyonlarını da etkilemektedir. İş tatmini de bir tutum değişkeni olduğuna göre, işçinin işinden elde ettiği tatmin; işçilerin işlerini daha iyi yapma yolları bulmaları, yenilikçi, fikirler ortaya koymaları ve bunları tartışmaları ve örgüt içerisindeki meslektaşları ile bilgi paylaşımına gitmeleri konusundaki motivasyon üzerinde etkili olacaktır. Genel olarak, iş tatmini ile motivasyon arasındaki ilişkinin karşılıklı ve iki yönlü olduğu söylenebilir. Başka bir ifadeyle iş tatmini motivasyona, motivasyon da iş tatminine yol açabilir. Bir araştırmada, işçilerin motivasyonlarının ve bilgiyi meslektaşları ile paylaşma isteklerinin ne ölçüde iş tatminleri ve moralleri ile ilişkili olduğu araştırılmıştır. İş tatmini ve moral bağlamında sosyal öğrenme stratejileri ve süreçlerini ele alan söz konusu çalışmada İş tatmini ve moral ile ilişkili olan 7 adet sosyal öğrenme süreci ve stratejisi üzerinde durulmuştur. Faktör de diyebileceğimiz bu 7 süreç ve strateji; “işçilerin hizmet koşulları”, “tanınma ve ödüllendirilme”, “örgütün işçilere olan bağlılığı”, “işyeri dizaynı, işin anlamı”, “performans yönetimi” ve “işçilerin örgüte olan bağlılığı”dır. Örgütsel öğrenme açısından çok önemli olan iş tatmini ve moral üzerinde, söz konusu 7 faktörün nasıl etki yaptığı izleyen sayfadaki şekilden görülebilmektedir.



Şekil 3.1. “Üretici Öğrenmede İş Tatmini ve Moralin Rolü”

Kaynak: “Yet Another Role for Job Satisfaction and Work Motivation -Enabler of Knowledge Creation and Knowledge Sharing”, *Informing Science*, June 2002, s.42.

Şekilden görülebileceği gibi, hizmet koşulları, tanınma ve ödüllendirme, örgütün işçilere olan bağlılığı, iş yeri dizaynı ve performans yönetimi iş tatmini ve morali doğrudan etkilemektedir. İşçilerin örgüte olan bağlılığı ve işin anlamı ise iki yönlü olarak işlemektedir. İşçi iş tatmini ve morale sahip ise, örgüte olan bağlılığı ve işinin kendisi için anlamı olumlu etkilenecektir. Bunu tersi de söz konusu olabilmektedir. Şekildeki sürecin işleyişinde iş tatmini ve moral, işi iyi yapmaya yönelik motivasyonu etkilemekte, söz konusu motivasyon da işçinin bilgi paylaşma ve yeni fikirler ortaya koyma isteğini doğrudan etkilemektedir⁸¹.

⁸¹ Celina Pascoe, Irena M. Ali, Leoni Warne, “Yet Another Role for Job Satisfaction and Work Motivation -Enabler of Knowledge Creation and Knowledge Sharing”, June 2002, <http://ecommerce.lebow.drexel.edu/eli/2002Proceedings/papers/Pasco231YetAn.pdf>, 1247-1248./2004

3.4.5. Fiziksel Sağlık ve Ruh Sağlığı (Psikolojik İyilik)

İş tatmini ile fiziksel ve ruhsal sağlık arasında ilişki olduğuna dair çalışmalar mevcut olup, genellikle tutarlı sonuçlar elde edilmektedir. Stresli, çatışma yüklü ve sıkıntıya yol açan bir çalışma ortamından kaynaklanan iş tatminsizliği ile kalp, mide rahatsızlıkları ve baş ağrısı gibi fiziksel hastalıklar arasında güçlü ilişkiler olduğu belirtilmektedir. İş tatmini ile ortalama yaşam süresi arasında ilişki bulan bir çalışmada, işlerini anlamlı ve faydalı bulanların, işlerinden daha az tatmin olan iş arkadaşlarına göre daha uzun süre yaşadıkları ortaya çıkmıştır⁸². İş tatmininin insanların ruh sağlığı üzerinde de etkisi bulunmaktadır. Belirsizlik ve çatışma yüklü ve aşırı sinir bozucu bir iş nedeniyle işçinin tatmin elde edememesi oldukça olasıdır. Çeşitli yönleriyle hoşuna gitmeyen işinin neden olduğu sinir bozukluğu ve umutsuzluk nedeniyle işçi hem işte hem de ev yaşamında morali bozuk hale gelebilir.

Yapılan bir çalışmada işçilerin görev çeşitleri ve özelliklerinin psikolojik iyilik ve iş tatminleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Söz konusu çalışmada, işçilere, işlerin örgütlenmesi ve genel işleyiş süreçleri hakkında karar verme yetki ve sorumluluğu verildiğinde, 18 aylık bir süre içerisinde psikolojik iyilik ve iş tatmini düzeylerinde dikkat çekici bir artışın ortaya çıktığı gözlemlenmiştir⁸³. Literatürde, iş tatminsizliği ile işçilerdeki kaygı düzeyi arasında ilişki olduğunu bulan bir çalışma yanında, iş tatminsizliği ve depresyon arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşan bir çalışma da vardır⁸⁴.

⁸² Spector, a.g.e., s.66.

⁸³ Duman, a.g.e., s.s.30-31.

⁸⁴ Spector, a.g.e., s.s.66-67.



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
VARDİYA USULÜ ÇALIŞMANIN GÜRAL PORSELEN
A.Ş. VE KÜMAŞ'DA ÇALIŞAN İŞÇİLERİN İŞ
TATMİNLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ ÜZERİNE
KARŞILAŞTIRMALI BİR UYGULAMA

4.1. Araştırma Kapsamındaki İşletmeler İle İlgili Temel Bilgiler

Araştırmamızda, işçilerin iş tatminleriyle ilgili karşılaştırmalı analizler yapabilmek için iki adet işletmede anket çalışması yapılmıştır. Anket çalışması yaptığımız iki işletmeden biri, kendi sektöründe önemli bir konuma sahip, dünya çapında bir marka haline gelen, ürettiği ürünlerin kalitesi TSE ve ISO 9001 Kalite Güvence Standartı ile tescillenmiş Gural Porselen A.Ş.'dir. "1989 yılında kurulan ve 75.000 m²'si kapalı olmak üzere, 275.000 m² alan üzerinde üretim yapan Gural Porselen; üretim kapasitesi, üstün teknolojisi ve ürün çeşitliliği ile Dünya'nın lider markaları arasında özel bir yer edinmiştir¹" Anket çalışması yaptığımız diğer işletme ise, KÜMAŞ-Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş.'dir. "KÜMAŞ-Kütahya Manyezit İşletmeleri A.Ş. 1972 yılında halka açık bir anonim şirket olarak kurulmuş ve 1976 yılında doğal manyezit cevherinden sinter manyezit üretmeye başlamıştır. KÜMAŞ, % 99,74 kamu payının, özelleştirme kapsamında, Zeytinoğlu Holding tarafından satın alınmasıyla 1995 yılında topluluk bünyesine katılmıştır. Yurtiçi ve yurtdışında demir-çelik, çimento, demir dışı metaller, cam sanayii fırınlarının gereksinmesini karşılayan KÜMAŞ, 180,000 ton/yıl üretim kapasitesiyle Türkiye'nin en büyük sinter manyezit üreticisi konumundadır. Yurtiçinde bazik tuğla ve harç üreten diğer kuruluşların sinter manyezit gereksinmesini de KÜMAŞ karşılamaktadır²"

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, uygulanan anket çalışması sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi suretiyle vardiya usulü çalışmanın işçilerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin eğitim düzeyi, yaş ve Kütahya'daki iki üretim işletmesi temelinde karşılaştırmalı olarak incelenmesidir. Ayrıca, işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında

¹www.guralporselen.com.tr/2002

²www.kumasref.com/2002

vardiya, şirket, yaş ve eğitim düzeyi temelinde farklılıklar olup olmadığının ortaya koyulması amaçlanmıştır.

4.3. Araştırma Konusunun Önemi

İşletmelerde çalışan işçilerin işlerinden elde ettikleri iş tatmini bireysel faktörler yanında iş ve iş ortamına bağlı faktörlerden de etkilenmektedir. Çalışma saatleri de işçilerin iş tatmini üzerinde etkisi olması beklenen iş ve iş ortamına bağlı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. “Vardiya usulü çalışma saatleri programları” çalışma saatleri programları arasında üretim işletmeleri tarafından oldukça yaygın olarak uygulanmaktadır. Bu bağlamda vardiya usulü çalışma saatleri programlarının işçilerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin araştırılması önem kazanmaktadır. Vardiya usulü çalışmanın işçilerin sağlığı, iş performansı, sosyal ve aile hayatları üzerinde etkilerinin olması genellikle beklenen bir durumdur. Söz konusu faktörlerin de iş tatminini etkilemesi beklendiğine göre vardiya usulü çalışmanın işçilerin iş tatminini etkilemesi beklenmelidir. Daha önce de bahsettiğimiz gibi, vardiya usulü çalışmanın ve gece vardiyasının işçilerin üzerindeki çeşitli etkileriyle ilgili literatürde çok sayıda çalışma mevcuttur. İki farklı işletmede vardiya usulü çalışmanın işçilerin iş tatmini üzerindeki etkilerinin analiz edildiği çalışmamız, işçilerin daha verimli çalışması konusunda yapılacak çalışmalara ışık tutulabilir.

4.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Türkiye’deki işletmelerin çoğunluğunda genellikle dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programları uygulandığı için, işçiler her vardiyada belirli bir süre çalışmaktadırlar. İşçilerin bir kısmının sadece gündüz vardiyasında, bir kısmının sadece akşam, bir kısmının da gece vardiyasında çalıştığı işletme bulma güçlüğü nedeniyle çalışmamız vardiya usulü çalışmanın bir bütün olarak işçilerin iş tatmini üzerindeki etkileri üzerinedir. İşçilerin iş tatminlerini ölçmemize aracı olan iş tatmini anketi her iki işletmede de o tarihte her üç vardiyada çalışmakta olan işçilere uygulanmıştır. Dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri uygulandığı için her iki işletmede de bütün işçiler her üç vardiyada da dönüşümlü olarak çalışmaktadırlar. Bu nedenle sadece gece vardiyalarının işçilerin iş tatmini üzerindeki etkileri bir başka çalışmanın konusu

olabilir. Araştırmamızda bizi sınırlayan bir diğer faktör anketleri her vardiyada cevaplamasını istediğimiz işçi sayısını belirleyememiş olmamızdır. Anketler her iki işletmede de yöneticiler tarafından işçilere elden dağıtılmış, ancak geri dönüşler özellikle gece vardiyasının kendine has özelliği nedeniyle fazla kontrol edilememiştir. Bu nedenle, geri dönen anket formu sayısı gündüz vardiyasından gece vardiyasına doğru gittikçe düşmektedir.

4.5. Araştırmanın Yöntemi ve Veriler

Araştırmamızda, işçilerin iş tatminleri ile ilgili bilgileri toplamak için, anket yöntemi kullanılmıştır. İş tatmini genellikle anket veya görüşme yoluyla ölçülmektedir. İş tatminiyle ilgili araştırmalarda ağırlıklı olarak anket kullanılmaktadır. İş tatminini ölçmek için görüşme yönteminin kullanılması hem pahalı ve zaman alıcı hem de sonuçları değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Oysa anket yoluyla iş tatminini ölçerek sonuçları sayısal ve standart hale getirmek mümkün olmakta, hem de fazla masraftan kaçınılabilmektedir. Bu nedenle araştırmamızda anket yöntemi kullanılmıştır. İş tatmininin ölçülebilmesi için literatürde kullanılan belli başlı anketler mevcuttur. Hazır bir anketi kullanmanın bazı avantajları vardır. Bu avantajlardan bir tanesi, genel olarak kabul görmüş anketlerin iş tatmininin ana unsurlarına yer vermesidir. Bir diğer avantaj ise, hazır anketlerin standart oluşturmaya yetecek sayıda denenmiş olmalarıdır. Buradan yola çıkarak, yeni bir anket dizayn etmek yerine, geniş bir kitle tarafından kabul görmüş, uluslararası nitelikte standart bir anket kullanılması tercih edilmiştir.

İş tatmininin ölçülmesinde kullanılan çok sayıda anket olmasına rağmen, standart hale gelmiş belli başlı 6 adet anket literatürde ön plana çıkmaktadır. Bunlar: (1) JSS (Job Satisfaction Survey), (2) JDI (Job Descriptive Index), (3) MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire), (4) JDS (Job Diagnostic Survey), (5) JIG (Job In General Scale), (6) Michigan Organizational Assessment Questionnaire Subscale'dir. Bu anketlerden ilk dördü iş tatmininin oluşturan unsurları da ölçerken, son ikisi sadece genel iş tatminini ölçen global anketlerdir³. Standart hale gelmiş bu anketlerden bazılarının

³ Paul E., Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, Inc., 1997, s.7.

kullanılabilmesi için telif hakkı ödemesi gerekmektedir. Örneğin, JDI' in kullanılması için Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Bowling Green State Üniversitesi'ne telif ücreti ödenmesi gerekmektedir. Bunun dışında, MSQ da fazla sayıda iş tatmini unsuruna yer verdiği ve bu unsurlardan bazılarının işin aynı yönünü değerlendiriyor olabileceği yönünde eleştirilmektedir. Bu nedenle araştırmamızda, araştırma ve eğitim amaçlarıyla telif ücreti ödenmeden kullanılabilen JSS (Job Satisfaction Survey) kullanılmıştır. JSS iş tatmininin 9 unsuru ile birlikte genel iş tatminini de değerlendiren bir ankettir. Tablo 4.1.'de her birinin kısa tanımlamasıyla birlikte 9 adet iş tatmini unsuruna yer verilmiştir.

Tablo 4.1. "JSS'deki İş Tatmini Unsurları"

Ücret	Ücret ve ücret artışı ile ilgili tatmin
Terfi	Terfi fırsatları ile ilgili tatmin
Yönetim	Çalışanın en yakın üstü ile ilgili tatmini
Ücret Dışı İmkanlar	Ücret dışı imkanlar ile ilgili tatmin
Ödüllendirmeler	İyi performans için verilen ödüller ile ilgili tatmin
Çalışma Koşulları	Kural ve prosedürler ile ilgili tatmin
İş Arkadaşları	İş arkadaşları ile ilgili tatmin
İşin Doğası	Yapılan işin türü ile ilgili tatmin
İletişim	Örgüt içindeki iletişim ile ilgili tatmin

Kaynak: Paul E., Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, Inc., 1997, s.8.

JSS, 36 adet sorudan oluşan bir anket formuna dayanmaktadır. Anket formuna EK'lerde yer verilmiştir. Anket formunda iş tatminini oluşturan 9 adet unsurun her biri için 4 adet soru vardır. Her unsurla ilgili iş tatmini puanını elde etmek için ilgili 4 soruya ait değerler toplanmaktadır. Genel iş tatmini puanı ise, 9 adet iş tatmini unsurunun puanları toplanarak bulunmaktadır. Anket sorularının cevaplandırılması için

6'lı ölçek kullanılmıştır. Her soru için “hiç katılmıyorum”, “orta derecede katılmıyorum”, “biraz katılmıyorum”, “biraz katılıyorum”, “orta derecede katılıyorum” ve “tamamen katılıyorum” seçeneklerinden biri işaretlenebilmektedir. Sorulara verilen cevaplar değerlendirilirken “hiç katılmıyorum-tamamen katılıyorum” skalasında her bir seçeneğe sırasıyla 1-6 arasında puanlar verilmektedir. Örneğin, “hiç katılmıyorum” seçeneği için 1 puan, “tamamen katılıyorum” seçeneği için 6 puan. Ancak, anketteki sorulardan bazıları olumlu bir ifadeyle yazılmışken bazıları olumsuz bir ifadeyle yazıldıkları için, olumsuz ifadeyle yazılan sorularda puanların tersinin hesaplanması gerekmektedir. Örneğin anketteki 1'nci sorudaki “Yaptığım iş için bana ödenen ücretin adil olduğunu düşünüyorum” ifadesi olumlu bir ifadedir. Oysa 10'ncü sorudaki “Ücretlere çok seyrek zam yapılmaktadır” ifadesi olumsuz bir ifadedir. Bir işçi için, iş tatminini oluşturan 9 unsurun her birinin kendi içinde ve 36 sorunun toplam puanlarının elde edilebilmesi için negatif ifadeli soruların puanlarının tersinin kullanılması gerekmektedir. Böylelikle, olumlu ifadelere katılan ve olumsuz ifadelere katılmayan işçilerin puanları yüksek çıkacak, bu da iş tatmininin yüksek olduğunu gösterecektir. Benzer şekilde, olumlu ifadelere katılmayan ve olumsuz ifadelere katılan işçilerin puanları düşük çıkacak, bu da iş tatmininin düşük olduğunu gösterecektir. Puanların tersinin hesaplanması için, negatif ifadeli soruların puanlarının 7 rakamından çıkarılması gerekmektedir. Örneğin 10'uncü sorudaki “ücretlere çok seyrek zam yapılmaktadır” ifadesi için tamamen katılıyorum seçeneği işaretlenmişse bu soru için o işçinin puanı 6 olmaktadır. 7 rakamından 6 çıkarıldığında 10'uncü soru için o işçinin ters puanı olan 1 bulunmaktadır. Aynı işlem olumsuz ifadeli bütün sorular için yapılarak ters puanlar hesaplanmalıdır⁴. Araştırmanın evreni Güral Porselen A.Ş. ve Kümaş'ta vardiya usulü çalışma programlarında çalışan bütün işçiler, olup tesadüfi örnekleme yapılmıştır. Güral Porselen A.Ş. ve Kümaş'ta gündüz, akşam ve gece vardiyalarında çalışılan işçilerden ulaşılabilen her işçiye anket verilmiştir. Dolayısıyla yönetici ve mühendislerin ilgili vardiyalarda ulaşabildiği tüm işçiler örnekleme oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işçilerin her birinin ters puanlarının, iş tatminini oluşturan 9 unsurdaki toplam puanlarının ve genel iş tatmini puanlarının hesaplanması için EXCEL programı kullanılmıştır.

⁴ a.g.e., s.s.9-10

Tablo 4.2. “JSS’deki İş Tatmini Unsurları ve İlgili Soru Numaraları”

Ücret	1, 10t, 19t, 28
Terfi	2t, 11, 20, 33
Yönetim	3, 12t, 21t, 30
Ücret Dışı İmkanlar	4t, 13, 22, 29t
Ödüllendirmeler	5, 14t, 23t, 32t
Çalışma Koşulları	6t, 15, 24t, 31t
İş Arkadaşları	7, 16t, 25, 34t
İşin Doğası	8t, 17, 27, 35
İletişim	9, 18t, 26t, 36t

Kaynak: Paul E., Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences*, Sage Publications, Inc., 1997, s.9.

Tablo 4.2’den görülebileceği gibi ikinci sütunda yer alan soru numaralarından bazılarında t harfi yer almaktadır. Numarayı izleyen t harfi o sorunun ters puanının hesaplandığını göstermektedir. Araştırmamızda, işçilerin cevapladığı anketler EXCEL’e girildikten sonra olumsuz ifadeli soruların ters puanları hesaplanmıştır. Daha sonra ilgili iş tatmini unsuruna ait soruların puanları toplanmış ve her işçinin genel iş tatmini puanı da 36 sorunun puanları toplanarak hesaplanmıştır. Her bir sorunun puanı 1-6 arasında değiştiğine ve her unsur 4 sorudan oluştuğuna göre, iş tatminini oluşturan her bir unsurun toplam puanı 4-24 arasında değişecektir. Benzer bir mantıkla her bir işçinin genel iş tatmini puanının ise en düşük 36 (1x36), en yüksek 216 (6x36) olması gerekmektedir. EXCEL’de ankete cevap veren her bir işçi için iş tatmini unsurlarının her birinin toplam puanları ve genel iş tatmini puanı hesaplandıktan sonra bu değerler analiz yapmak üzere SPSS 10.0 for Windows programına girilmiştir.

Güral Porselen A.Ş. ve Kümaş işçilerinin iş tatmini düzeylerini ölçmek için kullanılan anketin, dolayısıyla ölçeğin güvenilirlik testi de SPSS 10.0 for Windows programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik testi ile, ölçeği oluşturan unsurların birbirleriyle ne kadar ilgili oldukları , başka bir ifadeyle ölçeğin içsel tutarlılığı ölçülmüştür. Genel iş tatminini oluşturan ücret, terfi, yönetim, ücret dışı imkanlar, ödüllendirmeler, çalışma koşulları, iş arkadaşları, işin doğası, iletişim unsurlarının birbiriyle ne kadar ilgili olduğu ve bu unsurların biraraya gelerek genel iş tatminini oluşturmalarının tutarlı olup olmadığı güvenilirlik testi ile ölçülmüştür. Başka bir ifadeyle, Güral Porselen ve Kümaş işçilerinin ankete verdikleri cevaplarda, ilgili 9 adet iş tatmini unsurunu birbirleriyle ilgili ve bu unsurların bir bütün oluşturduğunu benimseyip benimsemedikleri ölçülmüştür. Güvenilirlik analizi sonucunda içsel tutarlılık göstergesi olan alfa katsayıları ortaya çıkmaktadır. Alfa katsayıları için genel kabul görmüş minimum standart 0.70 civarındadır. Anketler için yapılan güvenilirlik testinde her bir unsur ve genel iş tatmini için alfa katsayıları aşağıdaki gibi çıkmıştır:

Ücret: 0.83, Terfi: 0.71, Yönetim: 0.78, Ücret dışı imkanlar: 0.61
 Ödüllendirmeler: 0.69, Çalışma koşulları: 0.72, İş arkadaşları: 0.64, İşin doğası: 0.63
 İletişim: 0.78, Genel iş tatmini: 0.74

4.5.1. Araştırma Hipotezi ve Verilerin Analiz Edilmesi

Çalışmamızda verileri analiz etmek için SPSS 10.0 for Windows programı kullanılmıştır. Vardiya usulü çalışma saatleri programlarının uygulandığı her iki işletmede de bu programların işçilerin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek üzere istatistiksel analizler yapılmıştır. Her iki işletmede de gündüz, akşam ve gece vardiyalarında uygulanan ankette, işçilere eğitim durumları, yaşları ve cinsiyetleri ile ilgili sorular sorulmuştur. Kümaş A.Ş.'de ankete cevap işçiler arasında kadın işçi olmadığı için, yapılan analizlerde cinsiyet faktörü dikkate alınmamıştır. Yapılan analizlerde işçilerin iş tatmini üzerinde, çalışılan vardiyanın yanında, çalışılan şirketin, eğitimi durumunun ve yaşın etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Başka bir ifadeyle, üç farklı vardiyadaki iş tatmini düzeylerinin, işçilerin yaşları, eğitim düzeyleri ve çalıştıkları şirkete göre farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. İş tatminiyle ilgili çalışmalarda yaygın olarak kullanılan ve bizim de çalışmamızda kullanmak üzere

seçtiğimiz JSS anketinde yer alan iş tatmininin 9 unsurunun her birinden ve genel iş tatmini için elde edilen tatmin puanlarının, yukarıda değindiğimiz dört değişkenin düzeyleri arasında farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Örneğin vardiya değişkeni için, iş tatmini puanlarının, belirli bir vardiyada çalışan işçilerden diğer bir vardiyada çalışan işçilere farklılık gösterip göstermediği ya da çalışılan vardiyanın iş tatmini puanlarındaki farklılık üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Benzer şekilde, çalışılan şirket, eğitim düzeyi ve yaş değişkenlerinin de işçilerin iş tatminleri üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmamızda dört adet bağımsız değişkenin her biri için 9 adet iş tatmini unsuru ve genel iş tatmini puanlarının farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. “Gündüz vardiyası, akşam vardiyası ve gece vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık var mıdır ?, Güral Porselen ve Kümaş işçilerinin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık var mıdır ?, Çeşitli yaş gruplarındaki iş tatmini düzeyleri arasında farklılık var mıdır ?, Çeşitli eğitim düzeyindeki işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık var mıdır ?” sorularının cevabı varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. Varyans analizi, değişik ana kütlelerin ortalamalarının farklı olup olmadığının istatistiksel olarak test edilmesine olanak tanıyan bir analiz türüdür. Araştırmamızda kullandığımız 4 adet bağımsız değişkenin (vardiya, şirket, yaş, eğitim) her birinin kendi içerisindeki düzeyleri ana kütleleri oluşturmaktadır.

Tablo 4.3. “Varyans Analizindeki Bağımsız Değişkenler ve Ana Kütleler”

	Bağımsız Değişken			
	Vardiya	Şirket	Yaş	Eğitim
<i>Ana Kütleler</i>	<i>1) Gündüz</i>	<i>1) Güral Porselen</i>	<i>1) 18-25</i>	<i>1) İlkokul</i>
	<i>2) Akşam</i>	<i>2) Kümaş</i>	<i>2) 26-35</i>	<i>2) Ortaokul</i>
	<i>3) Gece</i>		<i>3) 36-45</i>	<i>3) Lise</i>
			<i>4) 46-55</i>	<i>4) Üniversite</i>
			<i>5) 56 ve Üzeri</i>	

Tablo 4.3.'de her bir bağımsız değişkeni oluşturan ana kütleler görülmektedir. Tablodan görüldüğü gibi vardiya değişkenini oluşturan 3 ana kütle, şirket değişkenini oluşturan 2 ana kütle, yaş değişkenini oluşturan 5 ana kütle, eğitim değişkenini oluşturan 4 ana kütle vardır. Vardiya değişkeni için; gündüz, akşam ve gece vardiyalarındaki işçiler, şirket değişkeni için; Güral Porselen A.Ş ve Kümaş'daki işçiler, yaş değişkeni için; 5 ayrı yaş grubundaki işçiler, eğitim değişkeni içinse 4 ayrı eğitim düzeyindeki işçiler ana kütleleri oluşturmaktadır. İlgili değişkenlerin her düzeyinden anketimize cevap veren işçiler ise, o ana kütlede seçilen örnekler olarak dikkate alınmıştır.

Varyans analizi (ANOVA), ana kütlelerden elde edilen örneklerden hareket ederek ana kütle ortalamalarının birbirlerinden farklı olup olmadığının ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Tek yönlü ANOVA ile belirli bir bağımsız değişkeni oluşturan ana kütlelerin aritmetik ortalamalarının farklı olup olmadığı test edilmektedir. Çok yönlü ANOVA ile ise, birden fazla bağımsız değişkenin herbirinin kendi içerisindeki ana kütle aritmetik ortalamalarının farklı olup olmadığı ve ayrıca bir bağımsız değişkenin etkisinin diğer bir bağımsız değişkene bağlı olup olmadığı, yani aralarında etkileşim olup olmadığı test edilmektedir. Bağımsız değişkenlerin her biri için, söz konusu değişken içerisindeki ana kütlelerin aritmetik ortalamalarının farklı olup olmadığı, ANOVA içerisinde "ana etkiler" olarak adlandırılmaktadır. Bağımsız değişkenlerin birbirlerini ana kütle aritmetik ortalamalarını etkileyip etkilemediği ise, ANOVA içerisinde "etkileşim" olarak adlandırılmaktadır⁵. Araştırmamızda 4 adet bağımsız değişken yer aldığı için "4 Yönlü ANOVA" yapılmıştır. 4 yönlü ANOVA ile, hem 4 adet bağımsız değişkenin ana etkileri incelenebilmekte, hem de bu dört değişkenin kombinasyonları arasındaki karşılıklı etkileşim incelenebilmektedir. 4 yönlü ANOVA ile, işçilerin iş tatmini düzeylerinin; (1) çalışılan vardiya, (2) çalışılan şirket, (3) yaş, (4) eğitim düzeyinde farklılık gösterip göstermediği ANOVA'nın ana etkileri başlığı altında ele alınmaktadır. Böylece, gündüz, akşam ve gece vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı incelenebilmiştir. Benzer şekilde, farklı şirkette çalışan, farklı yaş gruplarında olan ve farklı eğitim düzeylerine sahip işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı da ana etkiler başlığı altında incelenmiştir. Bağımsız değişkenlerimizden; birinin bir diğeriyle olan etkileşimi

⁵Andrew F. Siegel, "Practical Business Statistics", 2nd Edition, Irwin Publications, 1994,654,659.

“iki yönlü etkileşim” başlığı altında, birinin diğer ikisiyle olan etkileşimi “üç yönlü etkileşim” başlığı altında, tamamının birbirleriyle olan etkileşimi ise, “dört yönlü etkileşim” başlığı altında incelenmiştir. Dört yönlü etkileşimin neyi ifade ettiği, “Üç farklı vardiyadaki işçilerin iş tatmini puanları, hangi şirket, yaş ve eğitim düzeyinden geldiklerine bağlı olarak değişik modeller gösteriyor mu?” sorusu ile açıklanabilir. Araştırmamızda işçilerin iş tatminlerini, 9 ana unsur ve genel iş tatmini boyutunda değerlendirdiğimiz için 10 adet bağımlı değişkenimiz vardır. Bu nedenle, “çok değişkenli varyans analizi (MANOVA)”ni kullandık. MANOVA (Multivariate Analysis of Variance), birden fazla bağımlı değişken söz konusu olduğu zaman kullanılabilen bir varyans analizi türüdür⁶. SPSS 10.0 for Windows’da her bağımlı değişken için ayrı ayrı varyans analizi (ANOVA) yapmak da mümkündür. Hangi analiz türünün kullanıldığı sonuçlar açısından bir farklılık doğurmamakta, MANOVA ile sonuçlar bir defada elde edilebilirken, ANOVA ile bütün bağımlı değişkenler için ayrı ayrı analiz yapmak gerekmektedir. Anket formumuzda 9 adet iş tatmini ana unsuru ve bir de genel iş tatmini düzeyi olduğunu göre, her seferinde; vardiya, çalışılan şirket, yaş, eğitim düzeyi bağımsız değişkenleri kullanılarak 10 bağımlı değişkenin her biri için ayrı ayrı varyans analizi yapmak gerekmektedir. Bu da SPSS’de 10 adet ANOVA anlamına gelmektedir. Oysa, MANOVA kullanmak suretiyle, aynı değişkenlerle SPSS’de yalnızca bir analiz yapmak mümkün olmuştur.

Araştırmamızın temel hipotezi farklı vardiyalardaki işçilerin iş tatmini düzeylerinin birbirlerinden farklı olduğudur. Benzer şekilde, farklı şirketlerde çalışan, farklı yaş gruplarında yer alan ve farklı eğitim düzeylerine sahip olan işçilerin farklı iş tatmini düzeylerine sahip olduğu da araştırma hipotezlerimizdir. Bahsettiğimiz 4 adet bağımsız değişkenin her biri için ilgili değişkenin farklı düzeylerinde yer alan (gündüz vardiyası, akşam vardiyası, gece vardiyası; Güral Porselen, Kümaş; 5 farklı yaş grubu ve 4 farklı eğitim düzeyi) işçilerin iş tatminlerinin aynı değişkenin diğer düzeylerindeki işçilerin iş tatminlerinden farklı olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırmamızdaki en temel beklentimiz, gündüz, akşam ve gece vardiyalarında çalışan işçilerin iş tatmini düzeylerinin birbirinden farklı olması ve gece vardiyasında çalışan işçilerin iş tatmini

⁶ a.g.e., s.661.

düzeylelerinin diğler vardiyalardaki işçilere göre daha düşük çıkması şeklinde olmuştur. Hipotezlerimiz 4 adet bağımlı değışken için aşığıdaki şekilde yazılabilir:

Boş Hipotez : $H_0: \mu_1 = \mu_2 = \dots = \mu_k$ (bağımsız değışkenin farklı düzeylerindeki iş tatmini düzeyi aritmetik ortalamaları birbirine eşittir.)

Araştırma Hipotezi : $H_1: \mu_i \neq \mu_j$ (bağımsız değışkeni oluşturan düzey ana kütlelerinden en az birinin iş tatmini düzeyi aritmetik ortalaması, diğler düzey ana kütlelerinin iş tatmini aritmetik ortalamalarından farklıdır.

Yukarıdaki genel hipotez “vardiya” bağımsız değışkeni için aşığıdaki gibi tekrar ifade edilirse daha anlaşılır hale gelecektir:

Boş Hipotez : H_0 : gündüz vardiyası, akşam vardiyası ve gece vardiyasında çalışan işçilerin, 9 adet ana unsur ve genel iş tatmini için tatmin düzeylerinin aritmetik ortalamaları birbirlerine eşittir

Araştırma Hipotezi : H_1 : gündüz vardiyası, akşam vardiyası ve gece vardiyasında çalışan işçilerin, 9 adet ana unsur ve genel iş tatmini için tatmin düzeylerinin aritmetik ortalamaları birbirlerinden farklıdır.

Yukarıdaki hipotez, şirket, yaş ve eğitim değışkenleri için de benzer şekildedir. Araştırma hipotezi ile ana kütle sayısı dikkate alınmaksızın farklı düzeylerin ana kütleleri arasında bazı farklılıklar olduğu iddia edilmektedir. Yani, araştırma hipotezine göre bir ana kütle diğlerlerinin hepsinden farklı olabilir, bazı ana kütleler birbirlerinden farklı olabilir yada bütün ana kütleler birbirlerinden farklı olabilir. Yukarıdaki hipotezleri test etmek için ANOVA içerisinde F testleri yapılmaktadır. F testinin sonucu istatistiksel olarak anlamlı olduğu takdirde, yani araştırma hipotezi kabul edildiğı takdirde, bağımsız değışkenin farklı düzey ana kütlelerinin aritmetik ortalamaları arasında bir farklılık olduğu istatistiksel olarak kabul edilmektedir. Ancak bu farklılığın bağımsız değışkenin hangi düzeylerinin ana kütleleri arasında söz konusu olduğu ortaya çıkmamaktadır. Hangi ana kütle aritmetik ortalamasının diğler ana kütle aritmetik ortalamasından farklı olduğunu tespit etmek için ise, bağımsız değışkenin düzeyleri arasında ikili t testleri yapılabilir⁷. Bir bağımsız değışkenin düzeyleri arasında

⁷a.g.e., s.655.

tek tek ikili t-testleri yapmak yerine “en az anlamlılık-farklılık testi” SPSS’de (The Least-Significance-Difference Test) yapmak da aynı amaca hizmet etmektedir⁸. Biz ise araştırmamızda, “en az anlamlılık-farklılık testi” olan “Bonferroni Testi”ni kullandık.

4.6. Araştırmanın Varsayımı

Çalışmamızda, iki işletmede üç vardiyada çalışan işçilere yaptığımız anketleri değerlendirerek ortaya çıkan iş tatmini puanlarından hareket etmek suretiyle “çok değişkenli varyans analizi (MANOVA)” yaptık. Bir veri setine varyans analizi uygulayabilmek için veri setindeki her ana kütlelerin normal dağılıma sahip olması ve ana kütlelerin standart sapmalarının eşit olması ($\sigma_1 = \sigma_2 = \dots = \sigma_k$) varsayımları yapılmaktadır⁹. JSS’de iş tatminini oluşturan 9 ana unsur için ve genel iş tatmini için anketimize katılan her bir işçinin vardiya, şirket, yaş, eğitim düzeyi özelliklerini ve iş tatmini puanlarını SPSS’de analiz ettiğimizde standart sapmalar birbirine yakın görünmektedir. Örneğin, vardiya bağımsız değişkeninin her bir düzeyindeki (gündüz, akşam, gece) iş tatmini puanlarının standart sapmaları söz konusu değişkenin bütün düzeylerinde birbirine yakın görünmektedir. Bu nedenle, “varyans analizi” uygulamak için ana kütlelerin normal dağıldığı ve standart sapmalarının eşit olduğu varsayılmıştır.

4.7. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamındaki işçilerin iş tatmini puanları ortalamaları, iş tatmini unsurları arasındaki karşılıklı ilişkiler ve çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) sonuçlarından oluşan araştırma bulgularına aşağıdaki kısımlarda yer verilmiştir.

4.7.1. İşçilerin İş Tatmini Puanları Ortalamaları

Araştırmayı gerçekleştirdiğimiz iki işletmedeki gündüz, akşam ve gece vardiyalarında yapmış olduğumuz anket çalışması sonucunda ankete katılan bütün işçiler için JSS’deki 9 ana iş tatmini unsuru ve genel iş tatmini için iş tatmini puanları hesaplanmıştır. Puanların nasıl hesaplandığına daha önce değinmiştik. Burada, Tablo

⁸Marija J. Norušis, *SPSS 6.1 Base System User’s Guide, Part 2*, SPSS Inc., 1994, s.190.

⁹Siegel, a.g.e., s.644.

4.4 ile Tablo 4.9 arasında; gündüz, akşam ve gece vardiyalarında çalışan Güral Porselen ve Kümaş işçilerinin iş tatmini puanları yaş ve eğitim düzeylerine göre sınıflandırılarak verilmiştir. Söz konusu tabloların son (toplam) sütunu, o tabloya ait ilgili vardiyada çalışan işçilerin toplamının ortalama iş tatmini puanlarına yer vermektedir. İzleyen sayfadaki Tablo 4.4.'de Güral Porselen A.Ş.'de gündüz vardiyasında çalışan işçilerin iş tatmin puanlarının ortalamaları, yaş ve eğitim düzeylerine göre sınıflandırılarak verilmiştir. Güral Porselen A.Ş.'deki gündüz vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri her yaş ve eğitim düzeyinde birbirine yakın görünmektedir. Genel iş tatmini puanlarına bakıldığı zaman 120'li rakamlar görülmektedir. İş tatmini unsuru puanları ise 10-19 aralığında görünmektedir. Bu rakamlar oldukça ortalama rakamlardır. Çünkü daha önce de bahsettiğimiz gibi, iş tatmin unsurlarının puanları 4-24 arasında olabilmekte, genel iş tatmini puanı ise, 36-216 arasında bir değer alabilmektedir.

Bir sonraki sayfada yer alan Tablo 4.5'de ise, Güral Porselen A.Ş.'de akşam vardiyasında çalışan işçilerin iş tatmin puanlarının ortalamaları, yaş ve eğitim düzeylerine göre sınıflandırılarak verilmiştir. Tablo 4.5'den görülebileceği gibi Güral Porselen A.Ş.'deki akşam vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri her yaş ve eğitim düzeyinde birbirine yakın görünmektedir. Genel iş tatmini puanlarına bakıldığı zaman puanların 124 ile 126,5 arasında olduğu görülmektedir. İş tatmini unsuru puanları ise 9-18,5 aralığında görünmektedir. Yine bu rakamlar da oldukça ortalama rakamlardır.

Bir sonraki sayfada yer alan Tablo 4.6.'da ise, Güral Porselen A.Ş.'de gece vardiyasında çalışan işçilerin iş tatmin puanlarının ortalamaları, yaş ve eğitim düzeylerine göre sınıflandırılarak verilmiştir. Güral Porselen A.Ş.'deki gece vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri her yaş ve eğitim düzeyinde birbirine yakın görünmektedir. Ancak, puanlara bakıldığında gündüz ve akşam vardiyalarına göre puan aralığının biraz daha geniş olduğu görülmektedir. Genel iş tatmini puanları 122-130 aralığında yer alırken, iş tatmini unsur puanları 7-22 aralığında yer almaktadır. 7-22 aralığı oldukça geniş bir aralık olarak göze çarpmaktadır. Çünkü, iş tatmini unsuru puanlarının teorik aralığı zaten 4-24'dür.

Kümaş'da çalışan gündüz, akşam ve gece vardiyaları işçilerinin yaş ve eğitim durumlarına göre sınıflandırılmış iş tatmini puanları ve açıklamalar ilerideki sayfalarda verilmiştir.

Tablo 4.4. “Güral Porselen Gündüz Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları”

Vardiya	Gündüz												
	Güral Porselen						Lise						
İşletme	Eğitim												Toplam
	İlkokul	Ortaokul	Lise			Üniversite							
Yaş	36-45	18-25	26-35	36-45	46-55	18-25	26-35	36-45	26-35	36-45	Toplam		
N (İşçi Sayısı)	1	2	3	1	1	2	6	2	3	5	26		
Ücret	11,00	14,50	9,67	13,00	12,00	15,50	13,00	14,50	14,33	12,60	13,00		
Terfi	10,00	15,50	11,33	12,00	15,00	14,00	12,67	13,50	10,00	12,40	12,50		
Yönetim	17,00	15,00	16,33	16,00	11,00	16,00	15,50	15,00	20,33	17,20	16,35		
Ücret Dışı İmkanlar	19,00	11,50	12,00	14,00	16,00	12,00	13,50	12,50	10,00	11,00	12,42		
Ödüllendirmeler	13,00	15,50	16,33	14,00	13,00	16,50	15,00	14,50	19,33	17,40	16,04		
Çalışma Koşulları	13,00	13,00	13,33	12,00	13,00	12,50	11,33	13,00	10,00	11,60	11,96		
İş Arkadaşları	17,00	14,00	17,33	13,00	15,00	14,50	17,67	15,00	19,00	18,40	16,88		
İşin Doğası	11,00	14,50	12,33	15,00	11,00	15,00	11,83	14,00	14,00	13,00	13,04		
İletişim	15,00	14,50	15,67	16,00	15,00	13,00	14,17	15,00	12,00	13,00	14,00		
Genel İş Tatmini	126,00	128,00	124,33	125,00	121,00	129,00	124,67	127,00	129,00	126,60	126,10		

Tablo 4.5. "Güral Porselen Akşam Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"

Vardiya	Akşam													Toplam
	Güral Porselen													
Eğitim	İlkokul			Ortaokul			Lise			Üniversite			Toplam	
	26-35	36-45	18-25	26-35	36-45	18-25	26-35	36-45	18-25	26-35	36-45	18-25		26-35
Yaş	26-35	36-45	18-25	26-35	36-45	18-25	26-35	36-45	18-25	26-35	36-45	18-25	26-35	23
N (İşçi Sayısı)	1	2	3	2	4	1	2	2	1	2	2	2	2	23
Ücret	13,00	12,00	12,67	12,50	12,50	9,00	10,00	12,00	9,00	10,00	12,00	15,00	15,50	12,57
Terfi	13,00	14,50	15,00	12,50	15,00	9,00	13,00	15,50	9,00	13,00	15,50	12,50	13,50	13,61
Yönetim	16,00	16,50	13,00	16,50	14,00	21,00	18,00	13,50	21,00	18,00	14,50	14,50	14,50	15,30
Ücret Dışı İmkanlar	12,00	13,50	14,67	11,50	13,75	10,00	11,00	14,50	10,00	11,00	14,50	15,50	13,50	13,30
Ödüllendirmeler	16,00	12,50	14,33	16,50	13,50	17,00	18,00	15,00	17,00	18,00	12,00	14,00	14,00	14,74
Çalışma Koşulları	12,00	13,00	14,00	14,00	13,75	15,00	10,00	13,00	15,00	10,00	13,00	14,50	13,50	13,22
İş Arkadaşları	15,00	12,00	12,33	14,50	14,75	16,00	18,50	13,00	16,00	18,50	14,50	14,50	15,00	14,48
İşin Doğası	13,00	14,50	13,33	14,50	14,00	11,00	11,50	12,00	11,00	11,50	12,00	13,00	13,00	13,13
İletişim	14,00	16,00	15,33	13,00	14,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	16,00	14,50	14,00	14,83
Genel İş Tatmini	124,00	124,50	124,60	125,50	125,20	124,00	126,00	124,50	124,00	126,00	124,50	126,00	126,50	125,10

Tablo 4.6. "Güral Porselen Gece Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"

Vardiya	Gece												Toplam	
	Güral Porselen													
	İlkokul			Ortaokul			Lise							
Yaş	46-55	18-25	36-45	46-55	18-25	26-35	46-55	18-25	26-35	46-55	18-25	26-35	46-55	
N (İşçi Sayısı)	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Ücret	10,50	13,00	14,00	12,00	12,00	14,00	13,00	12,00	7,00	14,00	13,00	13,00	13,00	11,75
Terfi	15,00	12,00	11,00	14,00	12,00	15,00	13,00	14,00	15,00	13,00	13,00	13,00	9,00	13,00
Yönetim	12,50	15,00	15,00	12,00	12,00	16,00	15,00	12,00	16,00	13,00	13,00	13,00	15,00	13,88
Ücret Dışı İmkanlar	13,50	14,00	13,00	12,00	12,00	13,00	12,00	12,00	11,00	13,00	13,00	13,00	14,00	13,00
Ödüllendirmeler	15,00	17,00	16,00	17,00	17,00	16,00	17,00	17,00	19,00	15,00	15,00	14,00	14,00	16,00
Çalışma Koşulları	12,00	10,00	12,00	12,00	11,00	13,00	11,00	11,00	11,00	13,00	13,00	13,00	13,00	11,75
İş Arkadaşları	14,50	16,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	13,00	22,00	15,00	15,00	17,00	17,00	15,63
İşin Doğası	14,00	17,00	14,00	14,00	15,00	14,00	15,00	15,00	11,00	16,00	16,00	14,00	14,00	14,38
İletişim	17,50	12,00	14,00	14,00	18,00	14,00	18,00	18,00	16,00	18,00	18,00	15,00	15,00	16,00
Genel İş Tatmini	124,50	126,00	122,00	124,00	124,00	122,00	124,00	124,00	128,00	130,00	130,00	124,00	124,00	125,30

Tablo 4.7. "Kümeş Gündüz Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları

Vardiya	Gündüz											
	Kümeş											
Eğitim	İlkokul			Ortaokul			Lise			Toplam		
Yaş	18-25	26-35	36-45	18-25	26-35	36-45	26-35	36-45	26-35	36-45	36-45	
N (İşçi Sayısı)	3	17	5	1	9	1	6	1	6	1	43	
Ücret	9,33	11,06	12,20	14,00	14,89	15,00	14,00	15,00	14,00	15,00	12,53	
Terfi	11,67	13,47	13,60	13,00	13,89	14,00	15,83	14,00	15,83	13,00	13,77	
Yönetim	17,33	16,47	15,60	15,00	16,56	17,00	15,67	17,00	15,67	19,00	16,37	
Ücret Dışı İmkanlar	13,67	13,18	14,00	15,00	12,78	9,00	13,50	9,00	13,50	13,00	13,21	
Ödüllendirmeler	13,67	14,24	13,40	13,00	15,11	19,00	14,00	19,00	14,00	16,00	14,37	
Çalışma Koşulları	15,33	13,18	12,00	14,00	12,00	9,00	13,83	9,00	13,83	11,00	12,91	
İş Arkadaşları	20,33	18,18	19,80	16,00	18,00	12,00	17,17	12,00	17,17	18,00	18,14	
İşin Doğası	9,33	12,59	13,20	17,00	15,11	17,00	17,17	17,00	17,17	17,00	13,91	
İletişim	14,00	14,12	13,60	12,00	11,89	17,00	10,67	17,00	10,67	11,00	13,05	
Genel İş Tatmini	124,67	126,47	127,40	129,00	130,22	129,00	131,83	129,00	131,83	133,00	128,20	

Bir önceki sayfada yer alan Tablo 4.7.'de ise, Kümaş'da gündüz vardiyasında çalışan işçilerin iş tatmin puanlarının ortalamaları, yaş ve eğitim düzeylerine göre sınıflandırılarak verilmiştir. Tablo 4.7'den görülebileceği gibi Kümaş'daki gündüz vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri her yaş ve eğitim düzeyinde birbirine yakın görünmektedir. Genel iş tatmini puanları 124-133 aralığında yer alırken, iş tatmini unsur puanları ise 9-20,33 aralığında yer almaktadır. Tablo 4.4 ile Tablo 4.7 karşılaştırılırsa, Kümaş'da gündüz vardiyasında çalışan işçilerin Güral Porselen'de gündüz vardiyasında çalışan işçilere göre genel iş tatmini puanlarının biraz daha yüksek olduğu görülebilir.

Tablo 4.8. "Kümaş Akşam Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini Puanları Ortalamaları"

Vardiya	Akşam							
İşletme	Kümaş							
Eğitim	İlkokul		Ortaokul			Lise		Toplam
Yaş	26-35	36-45	18-25	26-35	36-45	18-25	26-35	
N (İşçi Sayısı)	11	4	2	2	3	1	6	29
Ücret	12,27	11,00	12,00	15,50	14,33	12,00	13,67	12,79
Terfi	14,36	13,00	13,00	16,00	13,67	17,00	16,00	14,55
Yönetim	15,73	15,50	15,00	16,00	17,67	16,00	16,67	16,07
Ücret Dışı İmkanlar	14,64	13,00	13,00	12,00	13,00	14,00	13,33	13,66
Ödüllendirmeler	13,91	14,00	15,00	15,00	15,00	14,00	14,67	14,34
Çalışma Koşulları	11,82	14,75	14,00	12,50	11,67	13,00	12,50	12,59
İş Arkadaşları	19,00	17,25	17,50	16,00	18,67	18,00	17,67	18,10
İşin Doğası	14,18	12,75	12,00	17,50	14,33	17,00	16,33	14,62
İletişim	13,18	13,00	14,00	10,50	12,67	11,00	11,50	12,55
Genel İş Tatmini	129,00	124,20	125,50	131,00	131,00	132,00	132,30	129,20

Tablo 4.8.'de, Kümaş'da akşam vardiyasında çalışan işçilerin iş tatmin puanlarının ortalamaları, yaş ve eğitim düzeylerine göre sınıflandırılarak verilmiştir. Tablo 4.8'den görülebileceği gibi Kümaş'daki gündüz vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri her yaş ve eğitim düzeyinde birbirine yakın görünmektedir. İş tatmini puanlarında yaş ve eğitim düzeylerine göre ufak farklılıklar görülse de bu farklılıklar

çok belirgin değildir. Genel iş tatmini puanları 124,20-133,30 aralığında yer alırken, iş tatmini unsur puanları ise 10,50-19 aralığında yer almaktadır. Bu aralıklar da oldukça ortalama rakamları içermektedir.

Tablo 4.9. “Kümaş Gece Vardiyası İşçilerinin İş Tatmini

Puanları Ortalamaları”

Vardiya	Gece				
İşletme	Kümaş				
Eğitim	İlkokul		Ortaokul	Lise	Toplam
Yaş	26-35	36-45	26-35	26-35	
N (İşçi Sayısı)	12	3	5	1	21
Ücret	13,08	13,00	14,20	14,00	13,38
Terfi	14,17	14,00	13,40	16,00	14,05
Yönetim	16,33	15,33	15,80	16,00	16,05
Ücret Dışı İmkanlar	13,42	13,33	13,60	13,00	13,43
Ödüllendirmeler	14,58	14,67	13,20	15,00	14,29
Çalışma Koşulları	11,58	10,67	13,80	12,00	12,00
İş Arkadaşları	18,17	21,00	18,40	18,00	18,62
İşin Doğası	14,50	12,67	14,80	16,00	14,38
İletişim	12,58	12,33	11,80	12,00	12,33
Genel İş Tatmini	128,40	127,00	129,00	132,00	128,50

Tablo 4.9.’de, Kümaş’da gece vardiyasında çalışan işçilerin iş tatmin puanlarının ortalamaları, yaş ve eğitim düzeylerine göre sınıflandırılarak verilmiştir. Tablo 4.9’dan görülebileceği gibi Kümaş’daki gündüz vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri her yaş ve eğitim düzeyinde birbirine yakın görünmektedir. Genel iş tatmini puanları 127-132 aralığında yer alırken, iş tatmini unsur puanları ise 13-21 aralığında yer almaktadır. Bu aralıklar da oldukça ortalama rakamları içermektedir ve hem Kümaş’ın diğer vardiyalarındaki ortalamalarla hem de Güral Porselen’in üç vardiyasındaki ortalamalarla benzerlikler göstermektedir.

Tablo 4.10. “Her İki İşletmede Tüm Vardiya İşçilerinin İş Tatmini Puanları

Ortalamaları”

İşletme	Güral Porselen			Kümaş		
	Gündüz	Akşam	Gece	Gündüz	Akşam	Gece
Vardiya						
N (İşçi Sayısı)	26	23	8	43	29	21
Ücret	13,00	12,57	11,75	12,53	12,79	13,38
Terfi	12,50	13,61	13,00	13,77	14,55	14,05
Yönetim	16,35	15,30	13,88	16,37	16,07	16,05
Ücret Dışı İmkanlar	12,42	13,30	13,00	13,21	13,66	13,43
Ödüllendirmeler	16,04	14,74	16,00	14,37	14,34	14,29
Çalışma Koşulları	11,96	13,22	11,75	12,91	12,59	12,00
İş Arkadaşları	16,88	14,48	15,63	18,14	18,10	18,62
İşin Doğası	13,04	13,13	14,38	13,91	14,62	14,38
İletişim	14,00	14,83	16,00	13,05	12,55	12,33
Genel İş Tatmini	126,10	125,10	125,30	128,20	129,20	128,50

Tablo 4.10.’da, her iki işletmede gündüz, akşam ve gece vardiyalarında çalışan işçilerin iş tatmin puanlarının ortalamaları, yaş ve eğitim düzeyi ayırımı yapılmadan verilmiştir. Tablo 4.10’dan görülebileceği gibi her üç vardiyada çalışan işçilerinin iş tatmini düzeyleri birbirine yakın görünmektedir. Ayrıca, Güral Porselen ve Kümaş’da çalışan işçilerin iş tatmini düzeyleri de birbirine oldukça yakın görünmektedir. Güral Porselen ve Kümaş’da her üç vardiyada çalışan işçiler birlikte değerlendirildiğinde genel iş tatmini puanları ortalaması aralığının 125,10-129,20, iş tatmin unsuru puanları ortalaması aralığının ise, 12,42-18,62 olduğu görülmektedir.

Genel olarak bakıldığında Tablo 4.4 –Tablo 4.10 arasındaki tablolardan işçilerin iş tatmini düzeylerinin çalışılan vardiya, çalışılan şirket, yaş ve eğitim düzeyinden etkilenmediği söylenebilir. Başka bir ifadeyle, değişik vardiyalarda çalışan işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında belirgin bir farklılık olmadığı, iki ayrı şirkette çalışan işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında belirgin bir farklılık olmadığı söylenebilir. Benzer

şekilde, değişik yaş gruplarındaki işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında belirgin bir farklılık olmadığı ve değişik eğitim düzeylerine sahip işçilerin iş tatminleri arasında belirgin bir farklılık olmadığı da söylenebilir. Ancak, bu sonuçlara varabilmek için daha bilimsel ve sağlam ölçütler gerekmektedir. Daha sağlam ve bilimsel bir sonuca ulaşmak için işçilerin ankete verdiği cevapların istatistiksel olarak analiz edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle ankete verilen cevapların SPSS'e girerek verilerimiz çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) ile analize tabi tuttuğumuzdan bahsetmiştik. Yaptığımız varyans analizi ve yorumlarına ileride değinecek ve istatistiksel olarak anlamlı olan yargılara yer vereceğiz.

4.7.2. İş Tatmini Unsurları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler

Araştırmamızda kullandığımız genel kabul görmüş standart ankette yer alan 9 adet iş tatmin unsuru ve genel iş tatmini için Güral Porselen ve Kümaş'da çalışan işçilerin sahip oldukları tatmin düzeyleri arasında nasıl ilişkiler olduğunu incelemek için SPSS'de korelasyon analizi yapılmıştır. X ve Y gibi iki değişken arasında korelasyon olduğu takdirde, bu korelasyonda hem X ile, hem de Y ile ilişkili olan bir üçüncü değişkenin katkısı olabilir. Bu nedenle sadece X ve Y arasındaki korelasyonu inceleyebilmek için söz konusu üçüncü değişkenin etkisinin kontrol edilmesi gerekmektedir. Üçüncü değişkenin etkisini kontrol etmek için kısmi korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Biz de araştırmamızda, işçilerin 9 adet iş tatmini unsuru ve genel iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkileri incelemek için; çalışılan vardiya, çalışılan şirket, yaş ve eğitim düzeyi değişkenlerimizi kontrol altına aldık. Söz konusu 4 bağımsız değişkeni kontrol altına alarak, 9 adet iş tatmin unsuru ve genel iş tatmini düzeyi arasındaki karşılıklı korelasyonları SPSS'de kısmi korelasyon seçeneği ile hesapladık. İzleyen sayfadaki Tablo 4.11'de 10 adet iş tatmini değişkenin birbirleri ile olan karşılıklı ilişkilerini gösteren korelasyon matrisi yer almaktadır. Korelasyon matrisi simetrik bir matris olduğu için matrisin sağ yarısındaki korelasyon katsayılarına yer verilmemiştir. Matris içerisinde yer alan korelasyon katsayılarındaki * işaretleri ilgili iki iş tatmini unsuru arasında güçlü bir ilişki olduğuna dair hipotezin ilgili anlam düzeyinde kabul edildiğini göstermektedir.

Tablo 4.11. “Kısmi Korelasyon Katsayıları (Matris) : Vardiya, şirket, yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri kontrol edilmiş şekilde”

	Ücret	Terfi	Yönetim	Ücret Dışı İmkanlar	Ödüllend.	Çalışma Koşulları	İş Arkadaşları	İşin Doğası	İletişim	Genel İş Tatmini
Ücret	1									
Terfi	0,1325	1								
Yönetim	-0,1821*	-0,4316***	1							
Ücret Dışı İmk.	0,0114	0,0748	-0,4349***	1						
Ödüllendirmeler	-0,0554	-0,2186**	0,4792***	-0,6246***	1					
Çalışma Koşul.	-0,0391	0,1276	-0,3946***	0,223**	-0,6494***	1				
İş Arkadaşları	-0,2483**	-0,4261***	0,3195***	-0,0586	0,3237***	-0,5456***	1			
İşin Doğası	0,4585***	0,4609***	-0,0807	0,0358	-0,0068	-0,069	-0,3549***	1		
İletişim	-0,524***	-0,0917	-0,123	-0,0583	-0,1223	0,1305	-0,1998*	-0,5368***	1	
Genel İş Tatmini	0,4528***	0,4715***	0,1177	0,0809	0,1143	-0,2333*	-0,0206	0,7262***	-0,4653***	1

* = p<0,05, ** = p<0,01, *** = p<0,001

Örneğin, bir adet * işareti ilgili iki iş tatmini unsuru arasındaki ilişkinin varlığının 0,05 (%5) anlam düzeyinde kabul edildiğini göstermektedir. İki adet ** işareti ilgili iki iş tatmini unsuru arasındaki ilişkinin varlığının 0,01 (%1) anlam düzeyinde kabul edildiğini göstermektedir. Üç adet *** işareti ise, ilgili iki iş tatmini unsuru arasındaki ilişkinin varlığının 0,001 (%0,1) anlam düzeyinde kabul edildiğini göstermektedir. İki değişken arasındaki karşılıklı ilişkinin varlığına dair hipotezin 0,001 anlam düzeyinde kabul edilmiş olması, söz konusu ilişkinin istatistiksel olarak çok güçlü olduğu anlamına gelmektedir.

Tablo 4.11'deki korelasyon matrisini teker teker iş tatmini unsuru bazında değerlendirerek unsurlar arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerin güçlülüğü hakkında sonuçlara ulaştık. Tablo 4.11'den görülebileceği gibi *ücret* ile işin doğası, iletişim ve genel iş tatmini unsurları arasında güçlü ilişkiler olduğu görülmektedir. Bu ilişkilerden işin doğası ile olan ilişki pozitif, iletişim ile olan negatif, genel iş tatmini ile olan ise pozitif yönlü ilişkilerdir. Ücret ile iş arkadaşları arasında negatif yönlü orta derecede güçlü bir ilişki varken, yönetim arasında negatif yönlü çok güçlü olmayan bir ilişki vardır. Ücret ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; ücret tatmini elde eden işçilerin yönetimden pek memnun olmadıkları, iş arkadaşlarından memnun olmadıkları, işin doğasından çok memnun oldukları, iletişimden hiç memnun olmadıkları ve genel iş tatminlerinin gayet yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11'den görülebileceği *terfi* ile yönetim arasında negatif yönlü güçlü ilişki, ödüllendirmeler arasında negatif yönlü orta derecede güçlü ilişki, iş arkadaşları arasında negatif yönlü güçlü ilişki, genel iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü ilişki vardır. Terfi ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; terfi fırsatlarından tatmin elde eden işçilerin yönetimden hiç memnun olmadıkları, ödüllendirmelerden pek memnun olmadıkları, iş arkadaşlarından hiç memnun olmadıkları, işin doğasından çok memnun oldukları ve genel iş tatminlerinin gayet yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11'deki korelasyon matrisinden görülebileceği gibi *yönetim* ile ücret arasında negatif yönlü çok güçlü olmayan ilişki, terfi arasında negatif yönlü güçlü ilişki, ücret dışı imkanlar arasında negatif yönlü güçlü ilişki, ödüllendirmeler arasında pozitif yönlü güçlü ilişki, çalışma koşulları arasında negatif yönlü güçlü ilişki ve iş arkadaşları arasında pozitif yönlü güçlü ilişki vardır. Yönetim ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; yönetimden tatmin elde eden işçilerin aldıkları ücretten pek de memnun olmadıkları, terfi fırsatlarından ve ücret dışı imkanlardan hiç memnun olmadıkları, ödüllendirmelerden çok memnun oldukları, çalışma koşullarından hiç memnun olmadıkları ve iş arkadaşlarından çok memnun oldukları söylenebilir.

Tablo 4.11'deki korelasyon matrisinden görülebileceği gibi *ücret dışı imkanlar* ile yönetim arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki, ödüllendirmeler arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki ve çalışma koşulları arasında pozitif yönlü orta derecede güçlü bir ilişki vardır. Ücret dışı imkanlar ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; ücret dışı imkanlardan tatmin elde eden işçilerin yönetimden hiç memnun olmadıkları, ödüllendirmelerden hiç memnun olmadıkları ve çalışma koşullarından memnun oldukları söylenebilir.

Tablo 4.11'deki korelasyon matrisinden görülebileceği gibi *ödüllendirmeler* ile terfi arasında negatif yönlü orta derecede güçlü bir ilişki, yönetim arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki, ücret dışı imkanlar arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki, çalışma koşulları arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki, iş arkadaşları arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. Ödüllendirmeler ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; ödüllendirmelerden tatmin elde eden işçilerin terfi fırsatlarından pek memnun olmadıkları, yönetimden çok memnun oldukları, ücret dışı imkanlardan ve çalışma koşullarından hiç memnun olmadıkları, iş arkadaşlarından ise çok memnun oldukları söylenebilir.

Tablo 4.11'deki korelasyon matrisinden görülebileceği gibi *Çalışma koşulları* ile yönetim arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki, ücret dışı imkanlar arasında pozitif yönlü orta derecede güçlü bir ilişki, ödüllendirmeler ve iş arkadaşları arasında

negatif yönlü güçlü ilişkiler ve genel iş tatmini arasında negatif yönlü çok güçlü olmayan bir ilişki vardır. Çalışma koşulları ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; çalışma koşullarından tatmin elde eden işçilerin yönetimden hiç memnun olmadıkları, ücret dışı imkanlardan memnun oldukları, ödüllendirmelerden ve iş arkadaşlarından hiç memnun olmadıkları, genel iş tatmininden ise pek de memnun olmadıkları söylenebilir.

Tablo 4.11'deki korelasyon matrisinden görülebileceği gibi *iş arkadaşları* ile ücret arasında negatif yönlü orta derecede güçlü bir ilişki, terfi arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki, yönetim ve ödüllendirmeler arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler, çalışma koşulları ve işin doğası arasında negatif yönlü güçlü ilişkiler ve iletişim arasında negatif yönlü az güçlü bir ilişki vardır. İş arkadaşları ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; iş arkadaşlarından memnun olmayan işçilerin aldıkları ücretten tatmin elde etmedikleri, terfi fırsatlarından hiç tatmin olmadıkları, yönetimden ve ödüllendirmelerden çok memnun oldukları, çalışma koşulları ve işin doğasından hiç tatmin olmadıkları ve iletişimden pek de memnun olmadıkları söylenebilir.

Tablo 4.11'deki korelasyon matrisinden görülebileceği gibi *işin doğası* ile ücret ve terfi arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler, iş arkadaşları ve iletişim arasında negatif yönlü güçlü ilişkiler, genel iş tatmin arasında ise pozitif yönlü güçlü bir ilişki vardır. İşin doğası ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; işin doğasından tatmin elde eden işçilerin aldıkları ücretten ve terfi fırsatlarından çok memnun oldukları, iş arkadaşları ve iletişimden hiç memnun olmadıkları, genel iş tatmini düzeylerinin ise yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.11'deki korelasyon matrisinden görülebileceği gibi *İletişim* ile ücret arasında negatif yönlü güçlü bir ilişki, iş arkadaşları arasında negatif yönlü pek de güçlü olmayan bir ilişki, işin doğası ve genel iş tatmini arasında ise negatif yönlü güçlü ilişkiler vardır. İletişim ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; iletişimden memnun olan işçilerin aldıkları ücretten hiç memnun olmadıkları, iş arkadaşlarından pek de memnun olmadıkları, işin doğasından hiç

memnun olmadıkları ve genel iş tatmini düzeylerinin oldukça düşük olduğu söylenebilir.

Son olarak, korelasyon matrisinden görülebileceği gibi, *genel iş tatmini* ile ücret ve terfi arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler, çalışma koşulları arasında negatif yönlü pek de güçlü olmaya bir ilişki, işin doğası arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki, iletişim arasında ise negatifi yönlü güçlü bir ilişki vardır. Genel iş tatmini ile diğer iş tatmini unsurları arasındaki ilişki genel olarak değerlendirildiğinde; aldığı ücretten, terfi fırsatlarından ve işin doğasından tatmin elde eden işçilerin genel iş tatmini düzeylerinin de yüksek olduğu; iletişimden hiç memnun olmayan ve çalışma koşullarından memnun olmaya işçilerin iş tatmini düzeylerinin ise o ölçülerde düşük olduğu söylenebilir.

4.7.3. Çok Değişkenli Varyans Analizi (MANOVA) Sonuçları

İki işletmedeki gündüz, akşam ve gece vardiyalarında çalışan işçilere uyguladığımız anketlere verilen cevapları SPSS'e girerek çok değişkenli varyans analizi (MANOVA) yaptığımızdan bahsetmiştik. İşçilerin iş tatmini düzeyleri üzerinde, çalıştıkları vardiyanın, çalıştıkları işletmenin, yaşlarının, sahip oldukları eğitim düzeyinin etkili olup olmadığını araştırmak için varyans analizinde söz konusu dört değişkenin (vardiya, işletme, yaş, eğitim düzeyi) ana etkilerinin incelenmesi gerekmektedir. Ayrıca, işçilerin işi tatmini düzeyleri üzerinde söz konusu dört değişken arasındaki olası etkileşimlerin etkili olup olmadığını incelemek için varyans analizinde, iki yönlü, üç yönlü ve dört yönlü etkileşimlerin incelenmesi gerekmektedir. Bu nedenle SPSS'de yaptığımız varyans analizinde dört bağımsız değişken arasındaki olası etkileşimler de incelenmiştir. İzleyen sayfadaki Tablo 4.12'de, SPSS 10.0 for Windows'da yapmış olduğumuz "Dört Yönlü ve Çok değişkenli Varyans Analizi" sonuçları yer almaktadır. Tablonun ilk blokunda vardiya, şirket, eğitim ve yaş değişkenlerinin iş tatmini düzeyleri üzerindeki ana etkileri incelenmektedir. Tablonun ikinci blokunda söz konusu 4 değişken arasındaki iki yönlü etkileşimler, üçüncü blokunda ise üç yönlü etkileşimler incelenmiştir. SPSS değişkenler arasında hiçbir dört yönlü ilişki bulmadığı için tablodaki dördüncü blok boştur.

Tablo 4.12. "4 Yönlü Çok Değişkenli Varyans Analizi Sonuçları"

	Ana Etkiler				İki Yönlü Etkileşim							Üç Yönlü Etkileşim				Dört Yönlü Etkileşim
	Vardiya	Şirket	Eğitim	Yaş	Vardiya-Şirket	Vardiya-Eğitim	Vardiya-Yaş	Şirket-Eğitim	Şirket-Yaş	Eğitim-Yaş	Vardiya-Şirket-Eğitim	Vardiya-Şirket-Yaş	Vardiya-Eğitim-Yaş	Şirket-Eğitim-Yaş	Vardiya-Şirket-Eğitim-Yaş	
Ücret	0,385	1,216	4,474**	2,551	0,282	1,964	0,901	1,977	1,535	1,770	1,193	0,177	0,259	0,279	-	
Terfi	0,292	5,279*	0,863	0,184	0,798	0,722	1,039	0,893	1,889	0,384	0,153	0,630	2,308	2,294	-	
Yönetim	1,390	0,315	2,137	1,815	0,953	0,754	1,681	1,151	1,407	1,253	0,212	0,544	2,035	1,482	-	
Ücret Dışı İmkanlar	0,730	0,449	4,042**	2,261	0,579	2,769*	3,633*	1,276	2,743	1,814	0,505	3,262*	2,950*	1,780	-	
Ödüllendirmeler	2,348	0,518	3,259*	2,265	0,356	1,785	1,681	1,161	5,027**	2,343*	1,085	1,538	0,934	0,486	-	
Çalışma Koşulları	2,496*	0,883	0,509	0,427	0,687	0,443	0,563	1,203	0,520	0,817	0,084	0,084	0,320	1,085	-	
İş Arkadaşları	1,481	8,119*	2,602	0,686	1,163	0,812	0,685	1,606	0,853	0,311	0,137	0,316	2,674*	0,323	-	
İşin Doğası	0,508	4,116*	3,062*	1,198	2,276	1,487	1,824	2,186*	0,781	1,381	0,120	0,386	0,245	0,468	-	
İletişim	0,314	11,993***	2,213	0,282	0,235	1,171	1,436	0,736	0,031	0,939	0,201	0,328	0,460	0,590	-	
Genel İş Tatmini	0,045	12,643***	4,333**	1,533	0,718	0,345	1,598	1,942	1,044	0,712	0,169	0,079	0,758	1,042	-	

* = 0,05 anlam düzeyi, ** = 0,01 anlam düzeyi, *** = 0,001 anlam düzeyi

Tablo 4.12'deki ana etkiler blokuna bakıldığında; vardiya değişkeninin 1 adet iş tatmini unsuru üzerinde, şirket değişkeninin 5 adet iş tatmini unsuru üzerinde, eğitim değişkeninin de 5 adet iş tatmini unsuru üzerinde ana etkilere sahip olduğu görülmektedir. Yaş değişkeninin ise, hiçbir iş tatmini unsuru üzerinde ana etkiye sahip olmadığı dikkate çekmektedir. Tablodaki hücre değerleri, ilgili değişkenin (vardiya, şirket, eğitim, yaş) değişik düzeylerindeki işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olduğuna dair araştırma hipotezinin test edildiği F istatistiği değerleridir. * İşaretleri ise daha önce kısmi korelasyon katsayılarında bahsettiğimiz anlamı taşımaktadır. Yani araştırma hipotezinin kabul edildiği anlam düzeyine işaret etmektedir.

Tablo 4.12.'nin 1'nci blokundan görülebileceği gibi vardiya değişkeni, iş tatmini unsurları arasından sadece çalışma koşulları üzerinde ana etkiye sahiptir. Bunun anlamı; ankete katılan üç değişik vardiyada çalışan işçilerin, çalışma koşullarından elde ettikleri tatmin düzeyleri arasında farklılık olduğunun 0,05 (%5) anlam düzeyinde istatistiksel olarak kabul edilmesidir. 1'nci blokun 2'nci sütunundan görülebileceği gibi, Güral Porselen'de çalışan işçilerin terfi fırsatlarından, iş arkadaşlarından, işin doğasından ve iletişimden elde ettikleri tatmin düzeyleri ile Kümaş'da çalışan işçilerin söz konusu unsurlardan elde ettikleri tatmin düzeyleri istatistiksel olarak birbirinden farklıdır. 2'nci sütunun son hücresine bakıldığında, Güral Porselen işçilerinin genel iş tatmin düzeyleri ile Kümaş işçileri genel iş tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak farklılık olduğunun 0,001 anlam düzeyinde kabul edildiği görülmektedir. 1'nci blokun 3'ncü sütunundan görülebileceği gibi, işçilerin aldıkları ücretten, ücret dışı imkanlardan, ödüllendirmelerden işin doğasından elde ettikleri tatmin düzeyleri ve genel iş tatmin düzeyleri değişik eğitim düzeylerinde birbirinden farklıdır. Başka bir ifadeyle; ücret, ücret dışı imkanlar, ödüllendirmeler, işin doğası ve genel iş tatmin için tatmin düzeyleri ilkökul, ortaokul, lise ve üniversite mezunu işçiler arasında farklılık göstermektedir. Genel iş tatmini tek başına dikkate alındığında Güral Porselen ve Kümaş'da çalışan işçilerin genel iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olduğu görülmektedir. Ayrıca değişik eğitim düzeylerine sahip olan işçilerin genel iş tatmini düzeyleri de istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Tablo 4.12'nin 2'nci blokuna bakıldığında; bağımsız değişkenlerden vardiya-eğitim, şirket-eğitim, vardiya-yaş, şirket-yaş ve eğitim-yaş arasında iki yönlü etkileşimler olduğu görülmektedir. Vardiya-eğitim etkileşimi, üç değişik vardiyada çalışan işçilerin ücret dışı imkanlardan elde ettikleri tatmin düzeylerinin işçilerin hangi eğitim düzeyine sahip olduklarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Şirket-eğitim etkileşimi, Güral Porselen ve Kümaş'da çalışan işçilerin ücret dışı imkanlardan elde ettikleri tatmin düzeylerinin işçilerin hangi eğitim düzeyine sahip olduklarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Vardiya-yaş etkileşimi, üç değişik vardiyada çalışan işçilerin işin doğasından elde ettikleri tatmin düzeylerinin işçilerin hangi yaş gruplarında olduklarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Şirket-yaş etkileşimi, Güral Porselen ve Kümaş'da çalışan işçilerin ödüllendirmelerden elde ettikleri tatmin düzeylerinin işçilerin hangi yaş gruplarında olduklarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 4.12'nin 3'ncü blokuna bakıldığında; bağımsız değişkenlerden vardiya-şirket-yaş ve vardiya-eğitim-yaş arasında üç yönlü etkileşimler olduğu görülmektedir. Vardiya-şirket-yaş etkileşimi, üç değişik vardiyada çalışan işçilerin ücret dışı imkanlardan elde ettikleri tatmin düzeylerinin işçilerin hangi şirkette çalıştıklarına ve hangi yaş gruplarında olduklarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır. Vardiya-eğitim-yaş etkileşimi, üç değişik vardiyada çalışan işçilerin ücret dışı imkanlardan ve iş arkadaşlarından elde ettikleri tatmin düzeylerinin işçilerin hangi eğitim düzeyine sahip oldukları ve hangi yaş gruplarında olduklarına bağlı olarak farklılık gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Gerek ana etkilerdeki, gerekse iki yönlü ve üç yönlü etkileşimlerde değindiğimiz farklılıklar, genel bir anlam taşımaktadır. Daha önce de değindiğimiz gibi, araştırma hipotezi kabul edildiğinde ana kütle sayısı dikkate alınmaksızın farklı düzeylerin ana kütleleri arasında bazı farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Yani, araştırma hipotezine göre bir ana kütle aritmetik ortalaması diğerlerinin hepsinden farklı olabilir, bazı ana kütle aritmetik ortalamaları birbirlerinden farklı olabilir yada bütün ana kütle aritmetik ortalamaları birbirlerinden farklı olabilir. Örneğin, gündüz ve akşam vardiyalarındaki işçilerin genel iş tatmini düzeyleri birbirinden farklı olabileceği gibi;

gündüz, akşam ve gece vardiyası her üçündeki işçilerinin genel iş tatmini düzeyleri birbirlerinden farklı olabilir. Ayrıca F testi bize sadece farklılık olup olmadığını göstermekte, eğer farklılık varsa, hangi ana kütle aritmetik ortalamalarının farklı olduğunu göstermemektedir. Varyans analizinde ana etkiler başlığı altında bir bağımsız değişkenin kendi içindeki ana kütle aritmetik ortalamalarının farklı olup olmadığı ortaya çıkmıştır. Örneğin, Tablo 4.12'nin 1'nci blokunun ilk sütunundan görülebileceği gibi, üç değişik vardiyadaki işçilerin çalışma koşullarından elde ettikleri tatmin düzeylerinin birbirinden farklı olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak, varyans analizinde yapılan F testi, bize hangi vardiyaların farklı olduğunu ve hangi vardiyadaki işçilerin çalışma koşullarından elde ettiği iş tatmini düzeyinin hangi vardiya işçilerinin iş tatmini düzeyinden yüksek veya düşük olduğunu göstermemiştir. Bu nedenle, bağımsız değişkenlerin ana etkileri için, hangi ana kütle aritmetik ortalamasının diğer ana kütle aritmetik ortalamasından farklı olduğunu tespit etmek için SPSS'de Bonferroni testi yapılmıştır. Bonferroni Testi, F testi ile ana kütle aritmetik ortalamaları arasında farklılık olduğu ortaya çıkan bağımsız değişkenler ve ilgili iş tatmini unsurları için yapılmıştır. Tablo 4.12'den görülebileceği gibi vardiya değişkeni için sadece çalışma koşullarından elde edilen tatmin düzeyleri istatistiksel olarak farklı çıkmış, şirket ve eğitim değişkenleri için ise 5'er iş tatmin unsurundan elde edilen tatmin düzeyleri farklı çıkmıştır. Yaş değişkeni için ise, hiçbir iş tatmini unsurundan elde edilen tatmin düzeyleri arasında istatistiksel olarak farklılık çıkmamıştır. Bu nedenle Bonferroni testleri, vardiya değişkeni için 1, eğitim değişkeni için ise 5'er adet iş tatmini unsuru için gerçekleştirilmiştir. SPSS 10.0 for Windows programı, bağımsız değişkendeki düzey sayısı 2'den fazla olduğu takdirde Bonferroni Testleri yapmaktadır. Şirket değişkeninde Güral Porselen A.Ş ve Kümaş yer aldığı için program Bonferroni testlerini gerçekleştirilmemiştir. F testi ana kütle aritmetik ortalamalarının farklı olduğu sonucunu verdiği zaman iki değişken söz konusu olduğunda hangi ana kütlelerin birbirinden farklı olduğunu ayrıca araştırmaya gerek yoktur. Çünkü zaten iki farklı ana kütle vardır. Ancak hangi ana kütle aritmetik ortalamasının diğerinden büyük veya küçük olduğu araştırılmak istenebilir. Araştırmamızda, işçilerin terfi fırsatlarından, iş arkadaşlarından, işin doğasından, iletişimden ve genel iş tatmini için elde ettikleri tatmin düzeylerinin aritmetik ortalamalarının Güral Porselen ve Kümaş'da farklı olduğu varyans analizinin ana etkileri incelendiğinde zaten ortaya çıkmıştır. Ancak, Bonferroni Testi yapamadığımız

için, hangi şirketteki tatmin düzeylerinin diğer şirkete göre büyük veya küçük olduğunu belirlemek amacıyla Güral Porselen ve Kümaş işçilerinin terfi fırsatları, iş arkadaşları, işin doğası, iletişim ve genel iş tatmini için sahip oldukları tatmin düzeylerinin aritmetik ortalamalarını karşılaştırdık.

Tablo 4.13. “Bonferroni Testi Sonuçları ve Aritmetik Ortalamaların Karşılaştırılması”

	I(Vardiya)	J(Vardiya)	Aritmetik Ortalama Farkı (I-J)	Anlam Düzeyi
Çalışma Koş.	Akşam	Gece	0,93	0,177
	I(Şirket)	J(Şirket)		
Terfi	Güral Porselen	Kümaş	-1,07	
İs Arkadaşl.	Güral Porselen	Kümaş	-2,5	
İşin Doğası	Güral Porselen	Kümaş	-0,94	
İletişim	Güral Porselen	Kümaş	1,89	
Genel İş Tatm.	Güral Porselen	Kümaş	-3,12	
	I(Eğitim Düzeyi)	J(Eğitim Düzeyi)		
Ücret	İlkokul	Ortaokul	-1,63	0,01
	İlkokul	Lise	-1,38	0,016
Ücret Dışı İmk.	İlkokul	Üniversite	2,47	0,00
	Ortaokul	Üniversite	1,80	0,016
	Lise	Üniversite	1,97	0,008
Ödüllendirmeler	İlkokul	Üniversite	-3,17	0,00
	Ortaokul	Üniversite	-2,32	0,001
	Lise	Üniversite	-2,33	0,002
İşin Doğası	İlkokul	Ortaokul	-1,16	0,092
Genel İş Tatm.	İlkokul	Lise	-1,58	0,052

Tablo 4.13’ 1’nci yatay blokundan görülebileceği gibi, varyans analizi sonucunda F testi; çalışma koşullarından elde edilen tatmin düzeylerinin vardiyalar arasında

farklılık gösterdiğini ortaya koymuş olsa da, sadece akşam vardiyasındaki işçilerin elde ettikleri iş tatmini, gece vardiyasındaki işçilerin elde ettiği iş tatmininden yüksek görünmektedir. Ancak bu durum istatistiksel olarak anlamlı kabul edilemez, çünkü anlam düzeyi 0,177 çıkmıştır. İki ayrı ana kütle aritmetik ortalamasının birbirlerinden farklı olduğunun istatistiksel olarak kabul edilebilmesi için anlam düzeyinin en az 0,05 olması istenmektedir.

Tablo 4.13'ün 2'nci yatay blokundaki şirket değişkenine baktığımızda, Bonferroni Testi yapılamadığı için, sadece aritmetik ortalamaların farkları yer almaktadır. Şirket için iki düzey (Güral P. Ve Kümaş) olduğu için, bunun yeterli olduğuna değinmiştik. Tablodan görülebileceği gibi Güral Porselen işçilerinin terfi fırsatlarından elde ettikleri tatmin düzeyleri, Kümaş işçilerinden tatmin düzeylerinden düşüktür. Güral Porselen işçilerinin; iş arkadaşları, işin doğası, ve genel iş tatmini için elde ettikleri tatmin düzeyleri Kümaş işçilerinin tatmin düzeylerinden düşüktür. Güral Porselen işçilerinin ,yalnızca, iletişimden elde ettikleri tatmin düzeylerinin Kümaş işçilerinin tatmin düzeylerinden yüksek olduğu dikkat çekmektedir.

Tablo 4.13'ün 3'ncü yatay blokundaki eğitim düzeyi değişkenine baktığımızda, 0,01 anlam düzeyinde, ilkokul mezunu işçilerin aldıkları ücretten elde ettikleri tatmin düzeyinin, ortaokul mezunu işçilerin elde ettikleri tatmin düzeyinden düşük olduğu görülmektedir. Benzer şekilde, 0,05 anlam düzeyinde, ilkokul mezunu işçilerin aldıkları ücretten elde ettikleri tatmin düzeyinin, lise mezunu işçilerin elde ettikleri tatmin düzeyinden düşük olduğu görülmektedir. Ücret dışı imkanlardan elde edilen tatmin düzeylerine baktığımızda ise, 0,001 anlam düzeyinde ilkokul mezunu işçilerin üniversite mezunu işçilerden fazla tatmin elde ettiği görülmektedir. Benzer şekilde, 0,05 anlam düzeyinde ortaokul mezunlarının, 0,01 anlam düzeyinde ise lise mezunlarının, üniversite mezunlarından daha yüksek tatmin elde ettikleri görülmektedir. Burada dikkate çekici olan eğitim düzeyi yüksek olan işçilerin ücret dışı imkanlardan daha az tatmin olduklarıdır. Ödüllendirmelerden elde edilen tatmin düzeylerinde ise, 0,001 anlam düzeyinde ilkokul mezunu işçiler ve ortaokul mezunu işçilerin üniversite mezunu işçilerden daha az tatmin oldukları görülmektedir. Ödüllendirmeler söz konusu olduğunda, lise mezunu işçilerin de, 0,01 anlam düzeyinde, üniversite mezunu işçilerden

daha az tatmin oldukları ortaya çıkmaktadır. İşin doğasından elde edilen tatmin düzeylerine baktığımızda ise, her ne kadar F testi farklı eğitim düzeylerindeki işçilerin tatmin düzeylerinin birbirinden farklı olduğunu söylese de, Bonferroni testinde değişik eğitim düzeyi ikilileri arasındaki en düşük anlam düzeyini ilkökul mezunları ile ortaokul mezunları arasında 0,092 olarak vermiştir. Bu anlam düzeyi ise, ilkökul mezunu işçilerin işin doğasından elde ettikleri tatmin düzeylerinin ortaokul mezunu işçilerin tatmin düzeylerinden düşük olduğunu söylemek için, istatistiksel olarak yeterli değildir. Anlam düzeyinin en fazla 0,05 olması istenmektedir. Tablo 4.13.'ün son satırına baktığımızda ise, son olarak, ilkökul mezunu işçilerin genel iş tatmini düzeylerinin lise mezunu işçilerin genel iş tatmini düzeylerinden 0,05 anlam düzeyinde istatistiksel olarak daha düşük olduğunu söyleyebiliriz. Çünkü Bonferroni testinin verdiği anlam düzeyi 0,052 olup, 0,05'e çok yakındır.

Çalışmamızda, yapmış olduğumuz anketlere verilen cevapları değerlendirirken; vardiya, şirket, yaş ve eğitim düzeyinden oluşan bağımsız değişkenlerimizin değişik düzeylerindeki işçilerin sahip olduğu iş tatmini düzeylerini sadece aritmetik ortalamalarını dikkate almanın yanıltıcı olabileceği görülmektedir. Varyans analizi yapmak suretiyle F testi sonucunda, bağımsız değişkenlerin düzeylerinin iş tatmin ortalamaları arasında farklılık olup olmadığını istatistiksel olarak tespit etmiş olduk. Son olarak, bağımsız değişkenlerin düzeylerinden hangilerinin iş tatmini ortalamalarının birbirinden büyük veya küçük olduklarını da Bonferroni Testi aracılığıyla istatistiksel olarak ortaya çıkarmış olduk.



SONUÇ

Dünyadaki değişimin ve gelişmenin baş döndüren hızından etkilenen işletmeler, ulusal ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilmek ve rekabet güçlerini artırmak için, her alanda olduğu gibi çalışanlarının iş tatmini düzeyini de artırmak için çalışmalar yapmak durumundadırlar. Üretim işletmeleri, rekabet güçlerini arttırmak için maliyetleri azaltmak, yeni üretim teknikleri geliştirmek, marka haline gelmek gibi çözümler yanında işçilerinin verimliliklerini de artırmak zorundadırlar. İşçilerin işlerinden elde ettikleri tatmin, verimli çalışmalarını etkileyen önemli bir faktördür. Bu nedenle, işçilerinin verimlilik düzeyini artırarak, kendi rekabet güçlerini artırmak isteyen işletmelerin; işçilerinin elde ettikleri iş tatmini düzeylerini hangi faktörlerin etkilediğini bilmeleri gerekmektedir. İşçilerinin iş tatmini düzeylerini hangi faktörün hangi ölçüde belirlediğini bilen işletmeler, iş tatmini düzeyini artırıcı önlemler alabileceklerdir.

İşçilerin iş tatmini düzeylerini etkilediği düşünülen faktörler arasında; beklentiler, gereksinimler, değerler gibi bireysel faktörler yanında; çalışma saatleri gibi iş ve iş ortamına bağlı faktörler de vardır. Çalışma saatleri programları, işletmelerin içinde buldukları sektörün gereklerine, piyasa şartlarına, teknik zorunluluklara göre belirledikleri programlardır. Gerek yurtiçi gerekse, yurtdışı piyasalarda rekabet edebilmek, üretimin devamlılığını sağlayabilmek veya talebe cevap verebilmek gibi nedenlerle, işletmelerin büyük bir kısmı vardiya usulü çalışma saatleri programlarını kullanmaktadır. Vardiya usulü çalışma saatleri programları, genellikle işçilerin gece de çalışmasını gerektirdiği için işçiler üzerinde olumsuz etkiler yapması söz konusu olabilmektedir. Yapılan birçok çalışma gece vardiyası işçilerinin, fiziksel ve psikolojik olarak olumsuz etkilendiğini gösterse de bu konuda bilimsel olarak kabul edilen kesin yargılara varmak güçtür. Çalışmalar; çalışmanın yapıldığı kişilerin mesleki özellikleri, kullanılan örnekler, analiz yöntemleri, işletme özellikleri, sektör özellikleri gibi özelliklere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Kimi çalışmalar, sadece gece vardiyasının işçilerin iş tatminleri üzerindeki etkilerini inlerken, kimileri de, vardiya usulü çalışmanın bir bütün olarak etkileri üzerinde durmaktadır. Biz de çalışmamızda, gece vardiyasının işçilerin iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek yerine vardiya

usulü çalışmanın işçilerin iş tatminleri üzerindeki etkileri üzerinde durduk. Çalışmamızı yürütmek için seçtiğimiz her iki işletmede de dönüşümlü vardiya usulü çalışma saatleri programları uygulandığı için, bütün işçiler dönüşümlü olarak gündüz, akşam ve gece vardiyalarında çalışmaktadır. Bu nedenle sürekli olarak gece vardiyasında çalışan işçilerin sürekli olarak diğer vardiyalarda çalışan işçilerin iş tatmini düzeylerinden farklı olup olmadığı incelenmemiştir. Sürekli olarak gece vardiyasında çalışan işçilerin sürekli olarak diğer vardiyalarda çalışan işçilerin iş tatmini düzeylerinden farklı olup olmadığı yapılacak olan diğer araştırmalara konu olabilir.

Çalışmamızda, bağımsız değişken olarak aldığımız vardiya, şirket, eğitim ve yaşın değişik düzeylerdeki işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı çok değişkenli varyans analizi ile incelenmiş ve varsa hangi yönde olduğu tespit edilmiştir. Bu analiz sonuçları; gündüz, akşam ve gece vardiyası işçilerinin iş tatmini düzeyleri arasında genelde farklılık olmadığını, sadece çalışma koşullarından elde edilen tatmin düzeylerinde farklılık olabileceğini göstermiştir. Ancak, çalışma koşulları için daha sonra yapılan Bonferroni Testi ise bu farklılığın da istatistiksel olarak pek de anlamlı olmadığını göstermiştir. O halde, çalışmamızı yürüttüğümüz Güral Porselen A.Ş. ve Kümaş'da değişik vardiyalarda çalışan işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında genel olarak farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, ankete gece vardiyasında çalışan bir işçi olarak cevap veren bir işçinin dönüşümlü olarak gündüz ve akşam vardiyalarında da çalışıyor olması nedeniyle gece vardiyasının olumsuz etkilerini telafi edebilmesi olabilir.

Çalışmamızda bağımsız değişken olarak yer alan yaş değişkenine baktığımızda ise, değişik yaş gruplarındaki işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında istatistiksel bir farklılık olmadığı görülmüştür. Bu durum, genç, orta yaşlı ve yaşlı işçilerin iş tatmini düzeyleri arasında farklılık olmadığı şeklinde yorumlanabilir. Çalışmaya katılan işçilerin iş tatmini algılamaları üzerinde yaşın etkisi olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışmamızda bağımsız değişken olarak yer alan şirket değişkenine baktığımızda, Güral Porselen A.Ş. ve Kümaş işçilerinin; terfi fırsatları, iş arkadaşları, işin doğası, iletişim ve genel iş tatmini için tatmin düzeyleri arasında farklılıklar olduğu

görülmüştür. Güral Porselen işçilerinin; terfi fırsatları, iş arkadaşları, işin doğası, ve genel iş tatmini için elde ettikleri tatmin düzeyleri Kümaş işçilerinin tatmin düzeylerinden düşük çıkmıştır. Güral Porselen işçilerinin, yalnızca, iletişimden elde ettikleri tatmin düzeylerinin Kümaş işçilerinin tatmin düzeylerinden yüksek olduğu da görülmüştür. Buradan, Kümaş'da çalışan işçilerin genel iş tatmini düzeyinin Güral Porselen A.Ş.'de çalışan işçilerin genel iş tatmini düzeyinden yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir.

Çalışmamızda bağımsız değişken olarak yer alan eğitim değişkenine baktığımızda, Güral Porselen A.Ş. ve Kümaş işçilerinin; ücret, ücret dışı imkanlar, ödüllendirmeler, işin doğası ve genel iş tatmin için tatmin düzeyleri arasında farklılıklar olduğu görülmüştür. İlkokul mezunu işçilerin aldıkları ücretten elde ettikleri tatmin ortaokul ve lise mezunu işçilerin tatmin düzeyinden düşük çıkmıştır. Ücret dışı imkanlardan elde edilen tatmine bakıldığında ise, üniversite dışındaki eğitim düzeylerinin tümünde, işçilerin üniversite mezunu işçilerden daha fazla tatmin elde ettikleri ortaya çıkmıştır. Ödüllendirmelerden elde edilen tatmin için tersi bir durum görülmüştür. Üniversite dışındaki eğitim düzeylerinin tümünde, işçiler; üniversite mezunu işçilerden daha az tatmin elde etmektedirler. Genel iş tatminine bakıldığında ise, ilkokul mezunu işçilerin lise mezunu işçilerden daha az tatmin elde ettikleri anlaşılmıştır. Genel olarak baktığımızda, ücret dışı imkanlar hariç, eğitim düzeyi düştükçe tatmin düzeyinin azaldığı söylenebilir

Vardiya, şirket, yaş ve eğitim değişkenlerinin iş tatmini üzerindeki etkileri yanında, çalışmamızda, genel iş tatminini oluşturan iş tatmini unsurlarının birbirleri arasındaki kısmi korelasyonları da analiz edilmiştir. Kısmi korelasyon analizinden çıkarılabilecek en genel sonuç, iş tatmini unsurlarından ücret, terfi fırsatları ve işin doğası ile genel iş tatmini arasında pozitif yönlü güçlü ilişkiler, iletişim ile genel iş tatmini arasında ise negatif yönlü güçlü ilişkiler olduğudur. Aldıkları ücretten, elde ettikleri terfi fırsatlarından, yaptıkları işin doğasından elde ettikleri tatmin düzeyi artan işçilerin genel iş tatmini düzeylerinin de arttığı söylenebilir. Örgüt içi iletişim ile genel iş tatmini arasındaki negatif korelasyon katsayısı; örgüt içi iletişimden elde edilen tatminin artması halinde genel iş tatmini düzeyinin düştüğü ya da iletişimden elde

edilen tatminin azalması halinde işçilerin genel iş tatmini düzeyinin arttığı şeklinde yorumlanır. Bu oldukça şaşırtıcı olup, işçilerin örgüt içerisinde iletişim kurmak istemedikleri şeklinde de yorumlanabilir.





EKLER

İşletmelerde İş Tatmini Anketi

Bu anket çalışması tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırladığım yüksek lisans tezimin uygulaması için sizlere verilmektedir. Bu anketin kimler tarafından cevaplandığı değil bir bütün olarak ortaya çıkaracağı sonuç önemlidir. Dolayısıyla anket formunda herhangi bir kimlik bilgisi yer almamaktadır.

Anket formunun herhangi bir yerine **İSİM, SOYİSİM** gibi kimlik belirleyici bir ifade **YAZMAYINIZ**. Yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

Ebru ÇITAK

Çalıştığınız vardiya: Gündüz Vardiyası Akşam Vardiyası Gece Vardiyası
 Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
 Yaşınız: 18-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri
 Eğitim durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise Üniversite

Aşağıdaki her ifade için, o ifadeyle ilgili sizin görüşünüzü en yakın biçimde yansıtan rakamı daire içine alın. 1 rakamı ilgili cümleye hiç katılmadığınızı, 6 rakamı ise çok fazla katıldığınızı göstermektedir. Aradaki rakamlar ise katılıp katılmam durumunuzu yansıtan diğer şiddetteki ifadelerdir.

		Hiç katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Tamamen katılıyorum
1	Yaptığım iş için bana ödenen ücretin adil olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
2	İşimde terfi etme şansı gerçekten çok düşük	1	2	3	4	5	6
3	Amirim (sorumlu olduğum kişi) işini yapma konusunda oldukça yeterli	1	2	3	4	5	6
4	İşimden elde ettiğim ücret dışı imkanlar (yakacak, yiyecek, giyecek yardımı gibi) beni tatmin etmiyor	1	2	3	4	5	6
5	İşimi iyi yaptığımda hakettiğim takdiri alırım	1	2	3	4	5	6
6	Kural ve prosedürlerimizin çoğu iş yapmayı zorlaştırıyor	1	2	3	4	5	6
7	Beraber çalıştığım kişileri seviyorum	1	2	3	4	5	6
8	Bazen işim çok anlamsız geliyor	1	2	3	4	5	6
9	Bu işyerindeki iletişim iyidir	1	2	3	4	5	6
10	Ücretlere çok seyrek zam yapılmaktadır	1	2	3	4	5	6
11	İşini iyi yapanların oldukça adil olarak terfi ettirilme şansları var	1	2	3	4	5	6
12	Amirim bana karşı adil değil	1	2	3	4	5	6
13	Elde ettiğimiz ücret dışı getiriler birçok diğer kurumun sundukları kadar iyi	1	2	3	4	5	6
14	Yaptığım işin takdir edildiğini düşünmüyorum	1	2	3	4	5	6
15	İşimi yapma çalışırken nadiren bürokratik engellerle karşılaşırım	1	2	3	4	5	6

K-1

	<i>Hiç katılmıyorum</i>	<i>Orta derecede katılmıyorum</i>	<i>Biraz katılmıyorum</i>	<i>Biraz katılıyorum</i>	<i>Orta derecede katılıyorum</i>	<i>Tamamen katılıyorum</i>	
6	Birlikte çalıştığım kişilerin işlerinin ehli olmamaları yüzünden daha çok çalışmak zorunda kaldığımı düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
7	İşimde yaptığım şeyleri yapmayı seviyorum	1	2	3	4	5	6
8	Bu işletmenin hedefleri benim için açık ve net değil.	1	2	3	4	5	6
9	Bana ödenen ücreti düşündüğümde işletme tarafından takdir edilmediğim hissine kapılıyorum	1	2	3	4	5	6
0	Bu işletmede insanlar diğer işletmelerde olduğu gibi hızlı bir şekilde yükselebiliyorlar	1	2	3	4	5	6
1	Amirim (üstüm), altında çalışanların (astların) duygu ve düşünceleriyle çok az ilgileniyor.	1	2	3	4	5	6
2	İşyerimizde sağlanan ücret dışı imkanlar adilancedir	1	2	3	4	5	6
3	Burada çalışanlar için çok az ödüllendirme var	1	2	3	4	5	6
4	İş yerinde yapmam gereken çok fazla iş var	1	2	3	4	5	6
5	İş arkadaşlarımı seviyorum	1	2	3	4	5	6
6	Çoğu zaman işyerinde neler olup bittiğini bilmediğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
7	Yaptığım işle gurur duyuyorum	1	2	3	4	5	6
8	Ücret artışı elde etme olasılığım beni tatmin ediyor	1	2	3	4	5	6
9	Almamız gerektiği halde bize verilmeyen ücret dışı getiriler (yemek, yiyecek, giyecek yardımı gibi) var	1	2	3	4	5	6
0	Amirimi (üstümü) seviyorum	1	2	3	4	5	6
1	Çok fazla evrak işi yapıyorum	1	2	3	4	5	6
2	İşteki çabalarımın olması gerektiği kadar ödüllendirilmediğini düşünüyorum	1	2	3	4	5	6
3	İşimde varolan yükselme fırsatları beni tatmin ediyor	1	2	3	4	5	6
4	İşyerinde çok fazla ağız dalaşı ve kavga var	1	2	3	4	5	6
5	İşim eğlenceli	1	2	3	4	5	6
6	Bana verilen işler tam olarak açıklanmıyor	1	2	3	4	5	6

İşletmelerde İş Tatmini Anketi (Cevapların Frekans ve Yüzdeleri)

İşletmelerde iş tatmini anketi çalışması tamamen bilimsel amaçlarla kullanılacak olup, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde hazırladığım yüksek lisans tezimin uygulaması için sizlere verilmektedir. Bu anketin kimler tarafından cevaplandırıldığı değil bir bütün olarak ortaya çıkarılması sonuca önemlidir. Dolayısıyla anket formunda herhangi bir kimlik bilgisi yer almamaktadır.

Anket formunun herhangi bir yerine **İSİM, SOYİSİM** gibi kimlik belirleyici bir ifade **YAZMAYINIZ**. Yardımlarınız için çok teşekkür ederim.

Ebru ÇITAK

İşiniz vardiyası: Gündüz Vardiyası Akşam Vardiyası Gece Vardiyası
 Cinsiyetiniz: Erkek Kadın
 Yaşınız: 18-25 26-35 36-45 46-55 56 ve üzeri
 Eğitim durumunuz: İlkokul Ortaokul Lise Üniversite

Her ifade için, o ifadeyle ilgili sizin görüşünüzü en yakın biçimde yansıtan rakamı daire içine alın. 1 rakamı ilgili cümleye atılmadığını, 6 rakamı ise çok fazla katıldığınızı göstermektedir. Aradaki rakamlar ise katılıp katılmama durumunuzu yansıtan şiddetteki ifadelerdir.

	F (%)	Hic katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Yaptığım iş için bana ödenen ücretin adil olduğunu düşünmüyorum	F (%)	14 8,8	35 22	42 26,4	51 32,1	14 8,8	3 1,9
İşimde terfi etme şansı gerçekten çok düşük	F (%)	-	16 10,3	35 22,4	28 17,9	36 23,1	41 26,1
Amirim (sorumlu olduğum kişi) işini yapma konusunda oldukça yeterli	F (%)	1 0,6	10 6,3	28 17,6	30 18,9	57 35,8	33 20,8
İşimden elde ettiğim ücret dışı imkanlar (yakacak, yiyecek, giyecek yardımı gibi) beni tatmin etmiyor	F (%)	5 3,1	14 8,8	64 40,3	49 30,8	15 9,4	12 7,5
İşimi iyi yaptığımda hakkettiğim takdiri almıyorum	F (%)	8 5	22 13,8	48 30,2	71 44,7	10 6,3	-
Kural ve prosedürlerimizin çoğu iş yapmayı zorlaştırıyor	F (%)	17 10,8	28 17,7	37 23,4	61 38,6	11 7	4 2,5
Berberer çalıştığım kişileri seviyorum	F (%)	2 1,3	5 3,2	19 12,1	28 17,8	61 38,9	42 26,8
Bazen işim çok anlamsız geliyor	F (%)	11 7,1	44 28,2	57 36,5	29 18,6	14 9	1 0,6
Bu işyerindeki iletişim iyidir	F (%)	-	9 5,7	21 13,3	36 22,8	59 37,3	33 20,9
Ücretlere çok seyrek zam yapılmaktadır	F (%)	13 8,4	31 20	46 29,7	44 28,4	13 8,4	8 5,2
İşini iyi yapanların oldukça adil olarak terfi ettirilme şansları var	F (%)	10 6,4	18 11,5	43 27,4	58 36,9	25 15,9	3 1,9
Amirim bana karşı adil değil	F (%)	16 10,1	53 33,5	38 24,5	34 21,5	14 8,9	3 1,9
Elde ettiğimiz ücret dışı getiriler birçok diğer kurumun sundukları kadar iyi	F (%)	14 8,8	21 13,2	35 22	45 28,3	41 25,8	3 1,9
Yaptığım işin takdir edildiğini düşünmüyorum	F (%)	7 4,4	42 26,4	46 28,9	45 28,3	15 9,4	4 2,5
İşimi yapma çalışırken nadiren bürokratik engellerle karşılaşırım	F (%)	36 22,6	25 15,7	38 23,9	43 27	12 7,5	5 3,1

	F (%)	Hiç katılmıyorum	Orta derecede katılmıyorum	Biraz katılmıyorum	Biraz katılıyorum	Orta derecede katılıyorum	Tamamen katılıyorum
Birlikte çalıştığım kişilerin işlerinin ehli olmamaları /üzünden daha çok çalışmak zorunda kaldığımı düşünüyorum	F (%)	3 1,9	15 9,4	34 21,4	73 45,9	23 14,5	11 6,9
İşimde yaptığım şeyleri yapmayı seviyorum	F (%)	1 0,6	12 7,7	32 20,5	64 41	38 24,4	9 5,8
Bu işletmenin hedefleri benim için açık ve net değil.	F (%)	41 25,8	46 28,9	28 17,6	30 18,9	11 6,9	3 1,9
Bana ödenen ücreti düşündüğümde işletme tarafından takdir edilmediğim hissine kapılıyorum	F (%)	6 3,8	22 13,8	56 35,2	50 31,4	18 11,3	7 4,4
Bu işletmede insanlar diğer işletmelerde olduğu gibi hızlı bir şekilde yükselbiliyorlar	F (%)	6 3,8	30 18,9	39 24,5	72 45,3	11 6,9	1 0,6
Amirim (üstüm), altında çalışanların (astların) duygu ve düşünceleriyle çok az ilgileniyor.	F (%)	13 8,2	57 36,1	45 28,5	30 19	10 6,3	3 1,9
İşyerimizde sağlanan ücret dışı imkanlar adılanedir	F (%)	12 7,5	21 13,2	45 28,3	66 41,5	14 8,8	1 0,6
Burada çalışanlar için çok az ödüllendirme var	F (%)	1 0,6	37 23,6	50 31,8	50 31,8	13 8,3	6 3,8
İş yerinde yapmam gereken çok fazla iş var	F (%)	4 2,5	9 5,7	28 17,6	48 30,2	50 31,4	20 12,6
İş arkadaşlarımı seviyorum	F (%)	-	5 3,2	27 17,5	22 14,3	52 33,8	48 31,1
Çoğu zaman işyerinde neler olup bittiğini bilmediğimi düşünüyorum	F (%)	21 13,2	47 29,6	50 31,4	16 10,1	14 8,8	11 6,9
Yaptığım işle gurur duyuyorum	F (%)	2 1,3	16 10,2	30 19,1	44 28	42 26,8	23 14,6
Ücret artışı elde etme olasılığım beni tatmin ediyor	F (%)	15 9,5	16 10,1	58 36,7	52 32,9	15 9,5	2 1,3
Almamız gerektiği halde bize verilmeyen ücret dışı getiriler (yemek, yiyecek, giyecek yardımı gibi) var	F (%)	12 7,5	30 18,9	59 37,1	44 27,7	11 6,9	3 1,9
Amirimi (üstümü) seviyorum	F (%)	-	15 9,4	21 13,2	49 30,8	52 32,7	22 13,8
Çok fazla evrak işi yapıyorum	F (%)	65 41,7	12 7,7	21 13,5	39 25	16 10,3	3 1,9
İşteki çabalarının olması gerektiği kadar ödüllendirilmediğini düşünüyorum	F (%)	4 2,5	26 16,4	41 25,8	54 34	19 11,9	15 9,4
İşimde varolan yükselme fırsatları beni tatmin ediyor	F (%)	21 13,2	27 17	50 31,4	50 31,4	11 6,9	-
İşyerinde çok fazla ağız dalaşı ve kavga var	F (%)	31 19,6	62 39,2	28 17,7	28 17,7	6 3,8	3 1,9
İşim eğlenceli	F (%)	11 7	19 12,1	40 25,5	44 28	41 26,1	2 1,3
Bana verilen işler tam olarak açıklanmıyor	F (%)	24 15,1	44 27,7	42 26,4	26 16,4	15 9,4	8 5



KAYNAKÇA

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

BİNGÖL, Dursun, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Dördüncü Baskı, İstanbul, Beta
Yayınevi, 1998

COLQUHOUN, W.P., RUTENFRANZ, J., (Editors), **Studies of Shiftwork**, Taylor &
Francis Ltd., London, 1980.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul,
1994.

FRASER, T.M., **Human Stress, Work and Job Satisfaction: A Critical Approach**,
Interbational Labour Organisation, 1983.

İNCİR, Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Milli Prodüktivite
Merkezi Yayınları: 401, Ankara, 1990.

KAYNAK, Tuğray, **Organizasyonel Davranış**, İstanbul, 1990.

KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, UYARGİL, Cavide, SADULLAH,
Ömer, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya, DÜNDAR, Güner, ULUHAN,
Reha, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul , İstanbul Üniversitesi İşletme
Fakültesi Yayını: No 276, 1998

KAYNAK, Tuğray, ADAL, Zeki, ATAAY, İsmail, UYARGİL, Cavide, SADULLAH,
Ömer, ACAR, Ahmet Cevat, ÖZÇELİK, Oya, DÜNDAR, Güner, ULUHAN,
Reha, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Eskişehir , Anadolu Üniversitesi Açık
Öğretim Fakültesi Yayını No: 20, 2001.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, 8. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Mart 2001.

NORUŞİS, Marija J., **SPSS 6.1 Base System User's Guide, Part 2**, SPSS Inc., 1994.

ODABAŞI, Mesut, EKE, Haluk, **Kapasite Kullanımı Açısından Vardiya Düzeni – Sorunlar, Uygulamalar, Öneriler-**, Milli Produktivite Merkezi Yayınları: 246, Ankara, 1981.

ÖZEVREN, Mina, **İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesinde Bir Uygulama**, Basisen Eğitim ve Kültür Yayınları:13, İstanbul, 1986.

ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No:149, Eskişehir, 2001.

SIEGEL, Andrew F., **“Practical Business Statistics”**, 2nd Edition, Irwin Publications, 1994.

SPECTOR, Paul E., **Job Satisfaction: Application, Assessment, Cause and Consequences**, Sage Publications, Inc., 1997.

TUTAR, Hasan, **Kriz ve Stres Ortamında Yönetim**, Hayat Yayınları, İstanbul, Temmuz 2000.

MAKALELER

AHASAN, M. Rabiul, CAMPBELL, Donna, SALMONİ, Alan, LEWKO, John, “Some Intervening and Local Factors Among Shift Workers in a Developing Country – Bangladesh”, **Journal of Workplace Learning**, Volume:13, Issue: 3/4, Bradford, 2001.

AHASAN, Rabiul, “Human Adaptation to Shiftwork in Improving Health, Safety and Productivity-Some Recommendations”, **Work Study**, Volume: 51, Issue: 1, London, 2002.

- AHASAN, Rabiul, MOHIUDDIN, Golam, KHALEQUE, Abdul, "Psychosocial Implications of Shiftwork: A Case Study", **Work Study**, Volume: 51, Issue: 2/3, London, 2002.
- ÅKERSTEDT, Torbjörn, LANDSTÖRM, Ulf, "Workplace Countermeasures of Night Shift Fatigue", **International Journal of Industrial Ergonomics**, 21, 1998.
- ALLEN, Jennifer, "On the Night Shift", **Canadian HR Reporter**, Volume: 15, Issue: 2, Toronto, January 28, 2002.
- ANGERSBACH, D., KNAUTH, P., LOSKANT, H., KARVONEN, M.J., UNDEUTSCH, K., RUTENFRANZ J., "A Retrospective Cohort Study Comparing Complaints and Diseases in Day and Shiftworkers", **Studies of Shiftwork**, COLQUHOUN, W.P., RUTENFRANZ, J. (Editors), Taylor & Francis Ltd., London, 1980.
- BANKS, OLIVE, "Continuous Shiftwork: The Attitudes of Wives", **Studies of Shiftwork**, COLQUHOUN, W.P., RUTENFRANZ, J. (Editors), Taylor & Francis Ltd., London, 1980.
- BEERS, Thomas M., "Flexible Schedules and Shiftwork: Replacing the 9-to-5 Workday", **Monthly Labour Review**, Vol: 123, Issue: 6, Washington, June 2000.
- BLOOD, Milton R., HULIN, Charles L., "Alienation, Environmental Characteristics, and Worker Responses", **Job Satisfaction-A Reader**, 1977.
- BOHLE, Philip, TILLEY, Andrew J., "Early Experience of Shiftwork: Influences on Attitudes", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Leicester, March 1998.
- BOUGRINE, Samira, MOLLARD, Régis, IGNAZI, Gérard, COBLENTZ, Alex, "Days Off and Bright Light: Effects on Adaptation to Night Work", **International Journal of Industrial Ergonomics**, 21, 1998.
- BROOKS, Ian, "The Lights Are Bright ? Debating The Future of The Permanent Night Shift", **Journal of Management in Medicine**, Volume: 11, Issue: 2, Hong Kong, 1997.

- COBURN, Ed, "Shiftworker Fatigue: The 77 Billion Problem", **Cost Engineering**, Volume: 39, Issue: 4, Morgantown, April 1997.
- COOK, John R. Ve SOLVENDY Gavriel, "Job Enrichment and Mental Workload in Computer Based Work: Implications for Adaptive Job Design", **International Journal of Industrial Ergonomics**, Volume 24, Issue 1, 1999.
- COSTA, Giovanni, "The Impact of Shift and Night Work on Health", **Applied Ergonomics**, Volume: 27, Issue: 1, 1996.
- DAS, Biman, "Development of a Comprehensive Industrial Work Design Model", **Human Factors and Ergonomics in Manufacturing**, Vol. 9 (4), 1999.
- ENGLAND George W., STEIN, Carroll I., "The Occupational Reference Group-A Neglected Concept in Employee Attitude Studies", **Job Satisfaction-A Reader**, 1977.
- FAGAN, Colette, "The Temporal Reorganization of Employment and The Household Rhythm of Work Schedules: The Implications for Gender and Class Relations", **The American Behavioral Scientist**, Thousand Oaks, March 2001.
- FILIPOWSKI, Diane, "Problems Are Common Among Shiftworkers", **Personnel Journal**, Volume:72, Issue: 8, Santa Monica, August 1993.
- FOA, Uriel G., "Relation of Workers' Expectation to Satisfaction with Supervisor", **Job Satisfaction-A Reader**, 1977.
- FOLKARD, S., MONK, T.H., "Shiftwork and Performance", **Studies of Shiftwork**, COLQUHOUN, W.P., RUTENFRANZ, J. (Editors), Taylor & Francis Ltd., London, 1980.
- FURNHAM, Adrian, PETRIDES, K.V., JACKSON, Chris J., COTTER, Tim, "Do Personality Factors Predict Job Satisfaction ?", **Personality and Individual Differences**, 33, 2002.

GHISELLI, Richard F., LA LOPA, Joseph M., BAI, Billy, "Job Satisfaction, Life Satisfaction and Turnover Intent", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, April 2001.

HOFFMANN, Eiwind, GREENWOOD, Adriana Mata, "Statistics on Working Time Arrangements: An Overview of Issues and Some Experiences", **Statistical Journal of the United Nations ECE**, 18, 2001.

HOLMAN, David, CLEGG, Chris ve WATERSON, Patrick "Navigating the Territory of Job Design", **Applied Ergonomics**, Volume 33, Issue 3, 2002.

HUGHES, Liz, "Job Satisfaction Linked to Flexible Schedules", **USA Today**, November 2003.

HULIN, Charles L., SMITH, Patricia Cain, "Sex Differences in Job Satisfaction", **Job Satisfaction-A Reader**, 1977.

JOHNSON, Mark D., SHARIT, Joseph, "Impact of a Change from an 8-h to a 12-h Shift Schedule on Workers and Occupational Injury Rates", **International Journal of Industrial Ergonomics**, 27, 2001.

KIREL, Çiğdem, "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt: 28, Sayı: 2, İstanbul, Kasım 1999.

KLEIN S.M., MAHER, J.R., "Education Level and Satisfaction with Pay", **Job Satisfaction-A Reader**, 1977.

KOLLER, M., KUNDI, M., CERVINKA, R., "Field Studies at an Austrian Oil Refinery I: Health and Psychological Wellbeing of Workers Who Drop Out of Shiftwork", **Studies of Shiftwork**, COLQUHOUN, W.P., RUTENFRANZ, J. (Editors), Taylor & Francis Ltd., London, 1980.

LAMBERT, Eric G., HOGAN, Nancy Lynne, BARTON, Shannon M., "The Impact of Job Satisfaction on Turnover Intent: A Test of a Structural Measurement Model Using a National Sample of Workers", **The Social Science Journal**, 38, 2001.

- LARSON, Melisa, "Quality on The Night Shift", **Quality**, Volume: 37, Issue: 6, Wheaton, June 1998.
- LAWLER III, Edward E., "Job Design and Employee Motivation, **Job Satisfaction-A Reader**, 1977.
- MACDONALD, Wendy, BENDAK, Salaheddine, "Effects of Workload Level and 8-Versus 12-h Workday Duration on Test Battery Performanmce", **International Journal of Industrial Ergonomics**, 26, 2000.
- MAIWALD, Connie R., PIERCE, John, L., NEWSTROM, John W., "Working 8 p.m. to 8 a.m. and Loving Every Minute of It !", **Workforce**, Volume: 76, Issue: 7, Costa Mesa, July 1997.
- MAYSHAR, Joram, Halevy, YORAM, "Shiftwork", **Journal of Labor Economics**, Volume: 15, Issue: 1, January 1997.
- MC ORMOND, Trish, "Changes in Working Trends Over the Past Decade", **Labour Market Trends**, January 2004.
- MESSENGER, John C., "Finding the Balance: Working Time and Workers' Needs and Preferences in Industrialized Countries", **9th International Symposium on Working Time**, Paris, 26th – 28th February 2004.
- MORSHEAD, Dianne, M., "Stress and Shiftwork", **Occupational Health & Safety**, Volume: 71, Issue: 4, Waco, April 2002.
- ÖZKALP, Enver, "Gece Vardiyası ve Çalışanlar Üzerine Olan Sosyo-Psikolojik Etkileri", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:2, Sayı:2, Haziran 1984.
- ÖZKALP, Enver, BİLGİN, Leman, "Gece Vardiyası ve Sosyopsikolojik Etkileri", **Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt:3, Sayı:1, Haziran 1995.
- ÖZKALP, Enver, KIREL, Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi, 1996.

- PALEY, Michael J., PRICE, Jana M., TEPAS, Donald I., "The Impact of a Change in Rotating Shift Schedules: A Comparison of The Effects of 8, 10 and 14 h Work Shifts", **International Journal of Industrial Ergonomics**, 21, 1998.
- RAMAYAH, T., NASURDIN Aizzat M., "Job Satisfaction And Organizational Commitment: Differential Effects For Men And Women ?" **Journal of Management and Business**, Universitas Syiah Kuala, (5) 1, January 2003.
- RAMAYAH, T., JANTAN, Muhamad, TADISINA, Suresh K., "Job Satisfaction: Empirical Evidence For Alternatives To JDF", **National Decision Sciences Conference**, San Francisco, November, 2001.
- REYNOLDS, Jeremy, "You Can't Always Get the Hours You Want: Mismatches between Actual and Preferred Work Hours in the United States." **Social Forces**, Volume: 81, Issue: 4, 2003.
- ROBBINS, L., "Designing More Functional Organizations: The 12 Step Model", **Journal of Organizational Change Management**, 1992, Volume: 5, Issue: 4, 1992.
- SAGIE, Abraham, "Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look", **Journal of Vocational Behaviour**, 52, 1998.
- SALEH, Shoukry, OTIS, J.L., "Age and Level of Job Satisfaction", **Job Satisfaction-A Reader**, 1977.
- SCHWAB, Donald P., WALLACE JR., Mark J., "Correlates of Employee Satisfaction with Pay", **Job Satisfaction-A Reader**, 1977.
- "Shiftwork Leads to Syndrome and Successful WCB Claim", **Canadian HR Reporter**, Volume: 15, Issue: 4, Toronto, Feb 25 2002.
- SMITH, Peter A., WEDDERBURN, Alexander A.I., "Flexibility and Long Shifts", **Employee Relations**, Volume: 20, Issue: 5, Bradford, 1998.
- WEISS, Howard M., "Deconstucting Job Satisfaction: Seperating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences", **Human Resource Management Review**, 12, 2002.

WITT, Clyde E., “Can 24/7 Work ?”, **Material Handling Management**, Volume: 56, Issue: 11, Cleveland, October 2001.

WOODEN, Mark, “The Changing Labour Market and Its Impact on Work and Employment Relations”, **The ASSA Workshop on the Future of Work and Employment Relations**, University of Sydney, 30 November-1 December 2000.

TEZLER

DUMAN, Gürcan, “Yönetim Açısından İş Tatmini ve Bir Uygulama Örneği: Tusaş Motor Sanayi A.Ş (TEİ), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1997.

KIRANKABEŞ, M. Cem, “Endüstride Görülen İş Tatmini ve Bunun Çalışma Ortamına Uyumla Olan İlişkisi (Özel Sektör ve KİT Üzerinde Yapılan Karşılaştırmalı Bir Saha Araştırması), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 1998.

INTERNET KAYNAKLARI

BRENNAN, Clare, “What is part-time work ?”, http://www.ivillage.co.uk/workcareer/worklife/flexwork/articles/0,,202_160610,00.html (24.03.2004).

“Flexible Working Hours - Part-time Work”, November 2001, (http://www.taylormckenzie.co.uk/clients/acas_offline/publications/pub_ab_changing.html#2, (05.04.2004).

“İnançlar, Tutumlar ve İş Ahlakı: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi”, 31/05/2001, www.insankaynaklari.com, (22.01.2004).

PASCOE, Celina, ALI, Irena M., WARNE, Leoni, "Yet Another Role for Job Satisfaction and Work Motivation -Enabler of Knowledge Creation and KnowledgeSharing", June2002, <http://ecommerce.lebow.drexel.edu/eli/2002Proceedings/papers/Pasco231YetAn.pdf> (20.02.2004).

SAVAŞ, ÜNAL, "Çalışanların İş Tatmini ve Üretim Kalitesi", <http://unalsavas.kolayweb.com/567519313427.html>, (02.08.2003).

SKIBBA Jennifer, "Personality and Job Satisfaction: An Investigation of Central Wisconsin Firefighters", **A Research Paper Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Master of science Degree with a Major in Applied Psychology**, The Graduate College University of Wisconsin, Stout, May 2002, <http://www.uwstout.edu/lib/thesis/2002/2002skibbaj.pdf>, (15.02.2004)

"Technical Note Four: Job Design and Work Measurement",

www.atenonline.it/chase/student/tn/6184-7_tn04.pdf (30.09.2004).

www.agri.state.id.us/PDF/Personnel/Signed%20Work%20Schedule%20Policy.pdf, (24.03.2004).

(<http://www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail?r.l3=1073931239&r.l2=1073858926&r.l1=1073858787&r.s=sc&type=RESOURCES&itemId=1073791178>), (20.02.2004).

www.ccohs.ca/oshanswers/hsprograms/job_design.html, (25.08.2004).

www.guralporselen.com.tr

www.kumasref.com

www.rmit.edu.au/browse/information%20and%20services%2FA-K%2F-J%2Fjob%20Design%20Guidelines/ (30.09.2004).

www.utoronto.ca/safety/ergoweb/jobdesign.html

RAPORLAR

THOMASEN, Louise, “Innovations in Information Society Sectors
Employment and Employment Relations”, **Danish Technological Institute** ,Thematic
Report III,



DİZİN**-B-**

Beklenti, 59

Biyolojik Ritim, 49

-Ç-

Çalışma Saatleri, 17, 21, 22, 25, 31, 32, 33, 35, 36, 46, 82, 83

-E-

Eğitim Düzeyi, 67, 128

Esnek Çalışma, 26, 28, 57, 84

-İ-

İletişim, 96, 98, 99, 107, 109, 110, 111, 112, 113, 114, 117, 121, 123, 128

İş Dizaynı, 3, 4, 5, 7, 10, 11, 14

İş Performansı, 39, 86

İş Tatmini, 5, 57, 58, 60, 61, 62, 63, 64, 67, 73, 79, 86, 87, 88, 89, 91, 95, 100, 105, 113

-K-

Kontrol, 74

-M-

Motivasyon, 89

-P-

Potansiyel, 85

-S-

Stres, 76, 77, 78

Standart Çalışma, 23

Sosyal Uyumsuzluk, 50

Sıkıştırılmış Çalışma, 29, 30, 31

-T-

Tutum, 71

-Ü-Ücret, 25, 79, 96, 98, 99, 107, 108, 110, 111, 112, 113, 114, 117, 119, 120, 123, 128,
129**-V-**

Verimlilik, 5, 86