

**VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNİN  
İŞGÖRENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ:  
BURSA'DAKİ BEŞ YILDIZLI  
ŞEHİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA**  
Özlem PEKŞEN ARI  
Yüksek Lisans Tezi  
Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI  
Haziran, 2013  
Afyonkarahisar

**T.C.**  
**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANA BİLİM DALI**  
**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNİN İŞGÖRENİN**  
**İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BURSA'DAKİ**  
**BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE BİR**  
**UYGULAMA**

**Hazırlayan**  
**Özlem PEKŞEN ARI**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI**

**AFYONKARAHİSAR 2013**

## YEMİN METNİ

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

28/06/2013

Özlem PEKŞEN ARI

## TEZ JURİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

### JÜRİ ÜYELERİ

Tez Danışmanı : Yrd.Doç.Dr. H.Hüseyin SOYBALI

Jüri Üyeleri : Doç.Dr. Mustafa HOTAMIŞLI

: Yrd.Doç.Dr.Elbeyi PELİT

İmza



Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı tezli yüksek lisans öğrencisi Özlem PEKŞEN ARI'nın “**Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bursa'daki Beş Yıldızlı Şehir Otellerinde Bir Uygulama**” başlıklı tezini değerlendirmek üzere 28.06.2013 tarihinde, saat 14:00’de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Selçuk AKÇAY**

**ENSTİTÜ MÜDÜRÜ**

## ÖZET

# VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNİN İŞGÖRENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BURSA'DAKİ BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA

Özlem PEKŞEN ARI

AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ VE OTELCİLİK ANABİLİM DALI

Haziran 2013

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI**

Bu çalışmada; Bursa ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı şehir oteli işletmelerinde vardiyalı çalışan işgörenlerin işten ayrılma niyetleri belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca vardiyalı çalışma ile işten ayrılma niyetinin işgörenlerin demografik özellikleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu doğrultuda anket tekniği veri toplama aracı olarak kullanılmış olup, toplamda 242 adet işgören anketi değerlendirmeye alınmıştır. Anket sonuçları SPSS 18.0 programında analiz edilmiş olup, vardiyalı çalışma algıları ve işten ayrılma niyetlerine ilişkin elde edilen ifadeler istatistiki açıdan incelenerek yorumlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre vardiyalı çalışmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Vardiyalı çalışma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre vardiyalı çalışma düzenine yönelik görüşlerdeki bir birimlik olumsuzluğun işgörenlerin işten ayrılma niyetini 0,604 düzeyinde arttırdığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile işgörenlerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin görüşleri olumsuzlaştıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Vardiyalı Çalışma, İşten Ayrılma Niyeti, Beş Yıldızlı Otel, İşgören.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF WORKING IN SHIFTS ON TURNOVER INTENTION: AN APPLICATION IN FIVE-STAR CITY HOTELS IN BURSA**

**Özlem PEKŞEN ARI**

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY**

**THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES**

**DEPARTMENT OF TOURISM AND HOTEL MANAGEMENT**

**June 2013**

**Advisor: Assist. Prof. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI**

In this study, turnover intentions of employees working in shifts in the five-star city hotels in Bursa are tried to be determined. The relationship between demographic characteristics of employees and working in shifts and turnover intention is also investigated. Survey technique has been used in this context as a means of data collection, a total of 242 questionnaires were evaluated in employee surveys. The survey results were analyzed using SPSS 18.0 statistical package software and the perceptions of employees working in shifts and statements related to their turnover intentions are interpreted by examining it from the statistical point of view.

According to the findings of the study, working in shifts has a significant effect on intention to leave work. A positive correlation has been identified between working in shifts and to leave work. Accordingly, one unit negative thought for the working in shifts increases the employees' intention to leave work at 0,604 level. In other words, employees' intentions to leave work increase if they have negative thoughts for working in shifts.

**Keywords:** Shift Work, Turnover Intention, Five-Star Hotel, Employee.

## ÖNSÖZ

Araştırmanın hazırlanmasında her zaman destek olan değerli tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Hasan Hüseyin SOYBALI' ya, anketlerin istatistiki analizinin yapılmasında yardımcı olan değerli hocalarım Yrd. Doç. Dr. İbrahim KILIÇ ve Yrd. Doç. Dr. Elbeyi Pelit'e ve anketlerin uygulamasında desteğini esirgemeyen otel işletmeleri yönetici ve çalışanlarına teşekkürlerimi sunarım.

Eğitim hayatım boyunca bana her zaman destek olan, bu süreç boyunca beni motive eden değerli eşim Ramazan Arı'ya, tezin hazırlığı sürecinde aramıza yeni katılan kızım İnci Arı'ya ve maddi manevi her an yanımda olan aileme sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca gerek yüksek lisansım boyunca gerekse sosyal hayatımda beni her zaman motive eden ve değerli görüşlerini benimle paylaşan sevgili arkadaşlarıma teşekkürü bir borç bilirim.

Özlem PEKŞEN ARI

Afyonkarahisar, 2013

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JURİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI .....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT .....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ÇOKLU VARDİYA DÜZENİ

1. VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ.....	2
2. VARDİYALI ÇALIŞMA VE NEDENLERİ.....	4
2.1. EKONOMİK NEDENLER.....	6
2.2. SOSYAL NEDENLER.....	7
2.3. SOSYO-POLİTİK NEDENLER.....	7
3. VARDİYALI ÇALIŞMA ÇEŞİTLERİ.....	7
3.1. SABİT VARDİYA SİSTEMİ.....	8
3.2. DÖNÜŞÜMLÜ VARDİYA SİSTEMİ.....	8
4. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNDEKİ EĞİLİM.....	11
5. TÜRK İŞ HUKUKU'NDA VARDİYALI ÇALIŞMAYA İLİŞKİN DÜZENLEMELER.....	17
6. ULUSLARARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ'NÜN (ILO) TURİZM SEKTÖRÜNE YÖNELİK FAALİYETLERİ .....	23



7. VARDİYA DÜZENİNE İLİŞKİN KURAL VE SINIRLAMALAR.....	25
8. VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİNİN YARATTIĞI SORUNLAR .....	27

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞGÖREN İŞTEN AYRILMA NİYETİ

1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ TANIM VE KAPSAMI.....	30
2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN ETMENLER .....	31
3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ .....	32
4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI .....	33
5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ.....	35
6. TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN DEVİR HIZI .....	37

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNİN İŞGÖRENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BURSA'DAKİ BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	41
2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI .....	42
3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	42
4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	44
5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....	44
5.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	44
5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ.....	45
5.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ .....	46
5.4. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK .....	46
6. BULGULAR VE TARTIŞMA .....	48
6.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	48

6.2. KATILIMCILARIN VARDİYALİ ÇALIŞMA DÜZENİ ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR .....	50
6.3. KATILIMCILARIN VARDİYALİ ÇALIŞMA ALGILARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR.....	55
6.4. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE YÖNELİK BULGULAR.....	60
6.5. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN TUTUMLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR .....	61
6.6. VARDİYALİ ÇALIŞMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR .....	66
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>69</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>74</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>90</b>

## TABLolar LİSTESİ

	Sayfa
<b>Tablo 1:</b> 8 Saatlik Kısa Döngülü Vardiya .....	9
<b>Tablo 2:</b> 8 Saatlik 2-2-2 Vardiyası (Devamlı) .....	10
<b>Tablo 3:</b> 2-2-3 Vardiyası (Devamlı) .....	10
<b>Tablo 4:</b> AB Ülkelerinde Çalışma Süreleri .....	12
<b>Tablo 5:</b> Çeşitli Vardiyalı Çalışma Türlerinin Sıklığı.....	13
<b>Tablo 6:</b> Yıllar İtibariyle Çin’de Haftalık Çalışma Saatleri .....	14
<b>Tablo 7:</b> Klasik 4 Gruplu Vardiya Düzeni- EU .....	16
<b>Tablo 8:</b> 4 Gruplu – 42 saatlik Vardiya Düzeni – ABD (1.Hafta).....	16
<b>Tablo 9:</b> 4 Gruplu – 42 saatlik Vardiya Düzeni – ABD (2. Hafta).....	16
<b>Tablo 10:</b> Vardiyalı Çalışma Sisteminin Getirdiği Sorunlar .....	28
<b>Tablo 11:</b> Vardiyalı Çalışmaya İlişkin Güvenirlik Analizi .....	47
<b>Tablo 12:</b> İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Güvenirlik Analizi .....	47
<b>Tablo 13:</b> Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular .....	50
<b>Tablo 14:</b> İşgörenlerin, Vardiyalı Çalışma Düzenine İlişkin Olumlu Görüşlerine Ait Betimsel İstatikler .....	52
<b>Tablo 15:</b> İşgörenlerin, Vardiyalı Çalışma Düzenine İlişkin Olumsuz Görüşlerine Ait Betimsel İstatikler .....	53
<b>Tablo 16:</b> Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi.....	55
<b>Tablo 17:</b> Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi .....	56
<b>Tablo 18:</b> Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi .....	56

<b>Tablo 19:</b> Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi .....	57
<b>Tablo 20:</b> Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi .....	58
<b>Tablo 21:</b> Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi .....	59
<b>Tablo 22:</b> Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi .....	59
<b>Tablo 23:</b> Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Gelir Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi .....	60
<b>Tablo 24:</b> İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Betimsel İstatistikler .....	61
<b>Tablo 25:</b> Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi.....	62
<b>Tablo 26:</b> Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	62
<b>Tablo 27:</b> Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	63
<b>Tablo 28:</b> Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	63
<b>Tablo 29:</b> Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi ...	64
<b>Tablo 30:</b> Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	64
<b>Tablo 31:</b> Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	65

<b>Tablo 32:</b> Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Gelir Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi .....	66
<b>Tablo 33:</b> Vardiyalı Çalışma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi .....	66
<b>Tablo 34:</b> Vardiyalı Çalışmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları.....	67
<b>Şekil 1:</b> Ülkelerin 2000’li Yıllar ve Günümüze Kadar Haftalık Çalışma Saatlerindeki Değişimleri.....	15

## KISALTMALAR DİZİNİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Council Directive	: Avrupa Birliği Çalışma Süresinin Düzenlenmesi Hakkındaki Yönerge
HOTOUR	: Hotel, Catering and Tourism
ILO	: International Labour Office Uluslararası Çalışma Örgütü
KAÜ 12	: Avrupa Birliğine katılmakta olan ve üyeliğine aday 12 ülke (Kıbrıs, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Litvanya, Letonya, Macaristan, Malta, Polonya, Slovenya, Slovakya, Bulgaristan ve Romanya)
KİÇT	: Kadın İşçilerin Sanayi ve Ait İşlerde Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Tüzük
PHÇT	: Postalar Halinde İşçi çalıştırılarak Yürütölen İşlerde Çalışmalara İlişkin Bazı Özel Usul ve Kurallar Hakkında Tüzük
SSI	: The Standart Shiftwork Index
SWA	: Survey of Work Arrangements
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TİSK	: Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu

## GİRİŞ

Vardiyalı çalışma düzeninin işletmelerde gerekli kılan ekonomik, sosyal ve sosyo-politik sebepler olarak sıralanabilmektedir. Turizm sektöründe sunulan hizmetin kesintisiz ve gece sürecince de karşılanma zorunluluğu vardiyalı çalışmayı sosyal ve sosyo-politik anlamda gerekli kılmıştır. Bu sebeple turizm sektöründe vardiyalı çalışma düzeni bir zorunluluktur. Gece ve gündüz çalışmayı gerektiren vardiyalı çalışma düzeni işgörenleri olumlu ve olumsuz anlamda etkileyebilmektedir.

Araştırmada vardiyalı çalışma düzeninin işgörenin işten ayrılma niyetine olan etkisi incelenmiştir. İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışını oluşturan tutum olarak değerlendirilmektedir. İşten ayrılma, işletmeye birtakım maliyetler yüklediğinden yöneticiler tarafından istenilmeyen bir durumdur. Yüklediği maliyetler dışında örgütsel açıdan da motivasyon kaybı, iş verimliliğinde azalma, iş stresinin artması gibi birçok olumsuz durumlara sebep olmaktadır.

Bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci ve ikinci bölüm konuyla ilgili bilimsel yayın ve kitapların incelemesinden oluşmaktadır. Birinci bölümde vardiyalı çalışma düzeni tanımı, tarihsel gelişimi, vardiyalı çalışma nedenleri ve çeşitleri, Dünyada ve Türkiye'de vardiyalı çalışma düzenindeki trendler, Türk İş Hukuku'nda vardiyalı çalışmaya ilişkin düzenlemeler, Uluslararası Çalışma Örgütü'nün (ILO) turizm sektörüne yönelik faaliyetleri, vardiyalı çalışma düzenine ilişkin kural ve sınırlamalar ile vardiyalı çalışma düzeninin yarattığı sorunlar sırasıyla incelenmiştir. İkinci bölümünde işten ayrılma niyetinin tanım ve kapsamı, işten ayrılma niyetini etkileyen etmenler, işten ayrılma niyetinin nedenleri ve sonuçları, işten ayrılma niyetinin önlenmesi ve son olarak turizm sektöründe işgören devir hızı incelenmiştir. Üçüncü ve son bölümünde ise; çalışmanın araştırma kısmı yer almaktadır. Vardiyalı çalışma düzeninin işgörenin işten ayrılma niyetine etkisine yönelik beş yıldızlı şehir otel işletmelerinde yapılan araştırmada elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ÇOKLU VARDIYA DÜZENİ

#### 1. VARDİYALİ ÇALIŞMA DÜZENİNİN TANIMI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Mevzuattaki mevcut düzenlemeler ve uygulamalara bakılarak vardiyalı çalışma düzenini Korkusuz (2005); İşin veya işyerinin niteliği gereği, sürekli olarak faal vaziyetteki işyerlerinde, günün (veya haftanın ) tüm zamanlarında, aynı günün değişik (birbirini izleyen) zaman dilimlerinde ayrı işçiler grubu çalıştırılması biçiminde yapılan çalışma biçimi şeklinde tanımlamıştır. Vardiyalı çalışma sistemi, başlangıç ve bitiş saatlerinin işletmenin yapısına ve faaliyet işkoluna göre değişiklik göstermesiyle birlikte; iş gününün gündüz, akşam ve gece çalışmaları biçiminde düzenlenmesidir (Acarer, 1992: 6).

Bir başka tanıma göre vardiyalı çalışma; normal günlük çalışma ve fazla mesai çalışmasından başka çalışma sistemidir. Vardiyalı çalışma geceye yayılmış, genişletilmiş vardiyaları, her 24 saat için belirlenmiş 2, 3 veya dört vardiya ile farklı vardiyalardaki işçilerin vardiyalarının değişimi veya sürekli olarak belirli vardiyalarda çalışmalarını içerir (Managing Shiftwork, 1997: 3). Vardiyalı çalışma sistemi; “Geleneksel ofis saatleri dışında iş çevresinin operasyon saatlerini uzatmak için çalışanların iki veya daha fazla mesai sistemiyle çalışmasının organize edilmesidir” şeklinde tanımlamıştır (Pati, Chandrawanshi ve Reinberg, 2001: 32).

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) (2004a) vardiyalı çalışma düzenini; “Çalışanların mesailerinin birbiri ardına gelecek şekilde iş saatlerini düzenlenme yöntemidir, bu şekilde işletme farklı gündüz ve gece saatlerinde çalışarak, bir işçiye düşen çalışma süresinden daha fazla faaliyet gösterebilir ”şeklinde tanımlamıştır. Diğer bir tanıma göre vardiyalı çalışma; "Tüm gün sürenin, aynı günün değişik zaman dilimlerinde ayrı işçi gruplarının çalıştırılmasıdır” şeklindedir tanımlanmıştır. Vardiyalı çalışma siteminde, işyerindeki çalışma süreleri 24 saat içine yayılır ve çalışma saatleri periyodik olarak değiştirilir (Camkurt, 2007: 90).



Vardiyalı çalışmanın tarihine bakıldığında ise temelinin Romalılara kadar dayandığı görülmektedir. Sanayi devriminden sonra, geniş bir şekilde uygulama alanı bulmuştur. Yirminci yüz yılın ilk yarısındaki teknolojik ilerleme; muazzam bir biçimde çağdaş toplumun ihtiyaçlarını gidermeye yönelik, üretimi arttırıcı ve verimliliği yoğunlaştırıcı metotlar geliştirmiştir. Bu durum, doğal kaynakların ve insan gücünün daha iyi kullanılması yolunda yeni sistemlerin de keşfine neden olmuştur. Belirtilen gelişmelerin sonucu olarak, genel olarak değişik tür çalışma sistemi özel olarak ise; vardiyalı çalışma sistemi yaygın yerini almıştır. Sistem; çalışma hayatındaki konumunu her geçen gün arttırmış ve halen de arttırmaktadır (Pati vd. 2001: 32).

Bedensel çalışmanın yaygın olduğu tarihlerde çalışma süreleri güneşe göre ayarlanmakta, bu süreler günde 19 saate kadar yükselbilmekteydi (Bozkurt, 2002). Osmanlı İmparatorluğu'nda, Lonca düzeninde, çalışma yerlerine asılan levhalarda yer alan “tuluğ-u şems'den gurub-u şems'e kadar” ifadesi günlük çalışma süresinin, güneşin doğuşundan batısına kadar sürdüğünü göstermektedir (İncir, 1998; Bilir ve Yıldız, 1998). Günümüzde genel olarak gündüz vardiyası 08.00-16.00, öğleden sonra/akşam vardiyası 16.00-24.00 ve gece vardiyası 24.00-08.00 saatlerini içermektedir (Ak, 2007: 6).

Çalışma süresi kavramı, sanayi devriminden bu yana canlılığını ve önemini hiç yitirmemiştir. On sekizinci yüzyılın ortalarından itibaren çalışma sürelerinin azaltılması ilk elde edilen sosyal politika kazanımı olmuştur. Bu süreç neredeyse 100 yıllık bir süre boyunca devam etmiştir. Birinci Dünya Savaşı'nın ardından Avrupa ülkelerinde haftalık çalışma süresi 48 saat olarak belirlenmiştir. Bugün ise haftalık 35-40 saat, yıllık 1500-1700 saat düzeyindeki çalışma süresi hemen hemen tüm Avrupa ülkelerinde uygulanmaktadır (Bozkurt, akt. Gedikli, 2008: 4). Türkiye'de 1984 yılında haftalık çalışma saati 48 saat, 2004'de 45 saat ve günümüzde ise 40 saattir (ILO, 2005: 37). Oldukça uzun olan çalışma süreleri giderek kısalmış, üretimde sürekliliğin sağlanması için günün farklı saatlerinde çalışma, esnek çalışma, vardiya sistemi gibi uygulamalar başlamıştır. Çalışma saatlerinin kısalması konusunda ilk adım, 1833 yılında İngiltere'de Factory Act'in kabul edilmesiyle atılmıştır. Bu yasa fabrikalarda çalışan işçilerin çalışma koşullarını iyileştirmeye yönelik oluşturulmuştur. Ayrıca yasaya uymayanlar para cezası ile uyarılmışlardır.

Yasaya göre çalışma saatlerinin, 05.30 ile 20.30 saatleri arasında olması, 13-18 yaş arasındaki çocukların 12 saatten çok çalıştırılmayacakları, 14-18 yaş arasındaki ergenlerin maksimum 12 saat çalışabilecekleri, kadın ve çocuk çalışanların yazın 6.00-18.00 saatleri arası, kışın ise 7.00-19.00 saatleri arası çalışabilecekleri gibi kurallar getirilmiştir (Factory Act, 1833, 1850, 1856, 1937).

1990'lu yıllara gelindiğinde ise çalışma saatleri ile ilgili uluslararası kanunlarda önemli değişiklikler olmuştur. 1990 yılında 'Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Çalışma Modeli Standartları' ve 1992 tarihinde vardiya planları ve dinlenme periyotları ile ilgili olarak 'Avrupa Çalışma Saatleri Standartları' oluşturmuştur. Bu iki standart, çalışma saatlerini sınırlamaktadır. Bu iki standarttaki temel düzenlemeler aşağıdaki maddeleri içermektedir (Tucker, Smith, Macdanald ve Folkard, 2000; Harrington, 2001; Ak, 2007: 1-2 ):

- Haftalık çalışma saati ortalama 48 saati aşmamalıdır.
- Günlük dinlenme periyodu en az birbirini takip eden 11 saat olmalıdır.
- Haftalık dinlenme periyodu en az birbirini takip eden 24 saat ya da 28 saat olmalıdır.
- 17 haftadan fazla çalışma periyotlarında her 24 saatte gece işi maksimum 8 saat olmalıdır.
- En az 4 haftalık ücretli yıllık izin olmalıdır.
- Vardiyanın süresi 6-12 saat arasında olmalıdır ve 24 saatte en az iki en fazla dört vardiya olabilir.

## **2. VARDİYALI ÇALIŞMA VE NEDENLERİ**

Günümüzde 24 saat sürekliliği gerektiren işler vardır. Bu işlerde çalışanlar bu sürekliliği destekleyecek şekilde bir günün değişik periyotların da çalışırlar. Endüstride yer alan iş kollarının tümü (gıda, demir çelik, madencilik, cam, seramik vb.) ve hizmet sektöründe yer alan iş kolları (sağlık, ulaşım, haberleşme, turizm vb.) tam gün çalışmayı gerektirir. Bu nedenle bu mesleklerde vardiya sistemi ile çalışılmaktadır. Ancak vardiyalı çalışma özellikle akşam ve gece vardiyaları insanın

günlük yaşam ritminin bozulmasına ve sağlık sorunlarının oluşmasına neden olmaktadır (Barton, Spelten, Totterdell, Smith, Folkard ve Costa, 199: 4-5).

Survey of Work Arrangements (SWA) (1995) vardiyalı çalışan kadınlar ve erkekler üzerinde yaptığı araştırmasında kadınlara ve erkeklere neden vardiyalı çalışmayı seçtiklerini sormuştur. Araştırmaya katılan erkekler daha çok para kazanmak, kadınlar ise çocukları ve diğer aile bireyleriyle ilgilenbilmenin kendilerini daha çok motive ettiği gerekçesiyle vardiyalı çalışmayı tercih ettiklerini belirtmişlerdir (Marshall, 1998: 9).

Vardiyalı çalışma düzeninin otomasyona koşut olarak yaygınlaştığı söylenebilir. Vardiyalı çalışma, birçok gelişmiş ülkede insan yapısına, insanın özelliklerine uymayan bir çalışma biçimi olarak kabul edilmekte ve toplumsal yarar ya da teknolojik zorunluluk olmadığında, vardiyalı çalışmaya başvurulmaması önerilmektedir. Vardiyalı çalışmayı gerektiren bazı nedenler aşağıdaki şekilde açıklanabilir (Harrington, 2001: 68).

- Vardiyalı çalışmaya kimi zaman teknolojik nedenlerle başvurulur. Kimi işletmeler teknolojik açıdan süreklilik gösterirler. Makineleri gece ve hafta sonu durdurmak olanaklı olmayabilir.
- Ya da süreklilik üretimin akıcılığı için gereklidir, işlevler uzun bir zaman döngüsüne programlanmıştır, döngünün tamamlanabilmesi için sürekli çalışma gereklidir. Bu tür işletmelerde, kullanılan üretim teknolojisi, uygulanan işletim yöntemi, aralıklı çalışmaya olanak tanımaz. Örneğin kimya iş kolunda sekiz saati aşan zaman dilimine programlanmış süreçler vardiyalı çalışmayı zorunlu kılmaktadır.
- Kimi zaman sunulan kamu hizmeti dolayısıyla 24 saat sürekli çalışmak ya da gecenin ileri saatlerine değin çalışmak gerekebilmektedir. Burada kamu yararına hizmet veren kuruluşlar söz konusudur. Posta, telefon ve telgraf hizmeti; canlı ve cansız yük taşımacılığı; su, elektrik, doğal gaz türü enerji dağıtım hizmetleri; sağlık hizmetleri; polis ve itfaiye hizmetleri bu kapsama girmektedir.

- Kimi hizmetler ise kamu konforu, toplumsal rahatlık için var olan hizmetlerdir. Bu tür hizmetlerin de doğaları gereği kesintisiz olarak sunulmaları gerekir. Örneğin sinema, lokanta, büyük mağazacılık hizmetleri ve otelcilik bu kapsamda düşünülebilir.
- Vardiyalı çalışmayı vazgeçilmez bir diğer sebep de daha çok kazanç isteğidir. Vardiyalı çalışma sayesinde, makinelerden daha çok yararlanmak; üretim miktarını çoğaltarak ürün başına düşen genel giderleri ve birim ürün maliyetini azaltmak ve böylece rekabet şansını yakalamak; verimliliği artırmak; yatırım sermayesini kısa sürede amorti etmek olanaklı olmaktadır.

Gece ve gündüz çalışmaları şeklinde ortaya çıkan vardiyalı çalışmaya gereksim duyulmasının belli başlı sebepleri kısaca şu şekilde özetlenebilmektedir (Managing Shiftwork, 1997: 3):

- Fabrikalarda bulunan araç ve gereçlerin kullanımının azami düzeye çıkarılması,
- Teknolojik yöntemlerin gelişiminin sürekliliğinin sağlanması,
- İletişim, sağlık, güvenlik, turizm ve ulaşım gibi hizmet sektörlerinde toplumun genelinin taleplerinin karşılanması.

Vardiyalı çalışma esas itibarıyla bir takım sebepler gereği yapılır. Bu sebepleri genel olarak ekonomik, sosyal ve sosyo-politik sebepler olarak sınıflandırmak mümkündür (Yüksek, 2006: 9; Odabaşı ve Eke, 1981: 81; Saraçel, 1987: 3-6; Harrington, 2001: 68)

## 2.1. EKONOMİK NEDENLER

Üretimin pazar ihtiyaçlarına göre arttırılması zorunluluğu bir mala veya hizmete olan talep artışına oranla hizmet veya malın üretimini arttırmak maksadıyla postalar halinde çalışmaya geçilmektedir. Üretimi arttırmak suretiyle birim başına düşen maliyet azaltılmaktadır. Bazı üretim araçlarının teknik bakımdan kesintisiz çalışma zorunluluğu vardır. Örneğin kimya, cam, kağıt gibi üretim sektörlerinde süreklilik gerekmektedir. Mevcut kapasiteden daha fazla yararlanabilme düşüncesi; işletmelerin kapasitelerindeki atıl, kullanılmayan güçlerin üretime katılmasını

sağlanmak amacıyla tercih edilmektedir İş sürelerinin kısaltılması sonucu gece çalışma zorunluluğu; sanayileşme dönemindeki çalışma sürelerinin (15-18 saat çalışma) zamanla verimi olumsuz yönde etkileyen bir unsur olarak görülmesiyle, çalışma süresini kısaltmak amacıyla vardiyalı çalışmaya geçilmiştir.

## 2.2. SOSYAL NEDENLER

- Bir kısım sosyal ihtiyaçların kesintisiz karşılanma zorunluluğu; çoğunluğu kamu hizmeti niteliği taşıyan emniyet, sağlık, itfaiye gibi birçok hizmet için vardiyalı çalışma gereklidir.
- Bir kısım toplumsal ihtiyaçlar sadece gece süresince karşılanabilmesi; Ekmek fırınları, günlük gazete çıkaran matbaa, tiyatro, sinema gibi işler gece görülmek zorundadır.

## 2.3. SOSYO-POLİTİK NEDENLER

Gece çalışmasını gerekli kılan sebeplerden biri de sosyo-politik nedenlerdir. Bunlara örnek olarak, vardiyalı çalışmanın istihdamı arttırma düşüncesi gösterilebilmektedir. Özellikle kalkınma çabası içinde bulunan ülkelerde yaygın olarak görülen işsizliği yok edebilmek, istihdamı arttırmak maksadıyla postalar halinde çalışıldığı görülmüştür. Özellikle emeğin yoğun, sermayenin kıt olduğu ülkelerde, yeni iş sahaları açılmadığından, işsizlikle mücadele için postalar halinde çalışma çözüm yolu olarak görülmektedir.

## 3. VARDİYALI ÇALIŞMA ÇEŞİTLERİ

İş yerlerinde vardiyalar halinde çalışabilmesi için işletmenin birden fazla ekibe ihtiyacı olmaktadır. Bu ekiplerde yer alan işçiler, belli bir süre çalışıp, vardiyaları bitince, işi bir başka ekibe devrederler. İş devralan ekipte belli bir süre çalıştıktan sonra, işi bir başka ekibe devreder. Böylelikle, bir işyerinde, birden çok ekip, aynı işi, kendilerine ayrılan süre içinde yaparak, işletmenin sürekli çalışmasını sağlarlar. Vardiyalı çalışma sistemi ikiye ayrılmaktadır. Bunlar sabit ve dönüşümlü vardiya sistemidir (Doğan, 2012).

### 3.1. SABİT VARDİYA SİSTEMİ

Sabit vardiya çalışmasında, sürekli olarak gündüz, sürekli olarak öğleden sonradan gece yarısına değin veya sürekli olarak gece çalışan ekipler vardır. Olağan dışı bir durum olmadıkça, çalışanlar kendi vardiyalarında çalışmak zorundadırlar. Bu vardiya sistemi iş hukuna göre sürekli olarak gece çalışmasının çalışanlara fiziki ve psikolojik yönden olumsuz etkide bulunması nedeniyle günümüzde uygulaması azalmıştır. Zira, vardiyalı çalışanların, bu çalışma biçimine olan uyumları, kişiden kişiye değişmektedir. Çünkü bu sistemde çalışanlarda görülen sağlık problemleri ve aile kurumunda taşıdıkları sorumluluk nedeniyle, her çalışan yönünden farklı olabilmektedir. Diğer bir deyişle bazı vardiyalı çalışanlar, vardiyalı çalışmaya daha fazla tahammül edebilirken, diğerleri vardiyalı çalışmaya daha az tahammül etmektedirler (İncir, 1998: 25; Korkusuz, 2005: 8; Pati vd., 2001: 33). Bu nedenle, sürekli vardiyalı sistem, Türk İş Hukuku açısından kabul edilmemektedir (Korkusuz, 2005: 8).

### 3.2. DÖNÜŞÜMLÜ VARDİYA SİSTEMİ

Dönüşümlü vardiyalı çalışmada, ekipler belli bir zamansal program içerisinde dönüşümlü olarak gündüz, öğleden sonra ve gece vardiyası şeklinde bir çalışma esasına göre düzenlenmiştir. Kimi işletmelerde sabit ve dönüşümlü çalışma birlikte uygulanır (İncir, 1998: 25). Bu sistem, günümüzde kabul gören ve çalışanlarca da makul addedilen bir sistemdir. Tüm çalışanlar, vardiya düzenlemesine göre, yasal süreyi aşmamak kaydıyla, günün her saatindeki çalışmada yerini almaktadır. Böylece çalışanlar, gerek fizik ve gerekse psişik olarak işyerinde ayrıma tabi tutulmadıkları kanaatini taşımaktadırlar (Korkusuz, 2005: 4).

Vardiyalı (postalar halinde) çalışma sistemleri, vardiyanın değişimine bağlı olarak, kendi içinde üç gruba ayrılmaktadır (Yüksel, 2006: 4; İncir, 1998: 25-26)

1. Süreksiz sistem: İşletme, tüm gün değil, yirmi dört saatten daha az bir süre içinde çalıştığı bu sistemde hafta sonu ve bayram tatillerinde çalışılmaz. Uygulanması en kolay olan sistemdir.
2. Yarı sürekli sistem: İşletme yirmi dört saat çalışır ancak hafta sonu ve bayram tatillerinde çalışmaz.

3. Sürekli sistem: Bu sistem, diğer iki sistemden çok daha katı ve zordur. Çünkü işletme, hafta içi kesintisiz olarak yirmi dört saat, hafta sonlarında ve bayram tatillerinde çalışır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bu sistemde çalışmaktadırlar.

Normal çalışmaların yanı sıra ikili vardiya düzeninde çalışma sürelerinin kısaldığı ve esnekleştiği ancak diğer taraftan da çalışma süresinin karmaşıklaştığı görülmüştür. Çalışma süreleri, iki ve toplu iş sözleşmelerinde hüküm varsa dört aylık denkleştirme süresi içerisinde, günde 11 saat sınırına uyulması kaydıyla haftalara ya da günlere farklı şekillerde dağıtılarak uygulanabilmektedir.

Genellikle uygulanan vardiyalar; Early (E) 8.00-16.00, Late (L) 16.00-24.00 ve Night (N) 24.00-8.00 saatleri arasındadır. 16.00-24.00 saatleri arasında çalışmak fizyolojik bozukluklara pek fazla sebep olmasa da sosyal aktivitelere engel olacağından insanın alışması zor olacağından uzmanlar vardiyanın 2-3 günde bir değişmesini önermektedirler. Böylelikle uykuda çok fazla sorun olmayacağı gibi sosyal hayat da uzun süre etkilenmemiş olacaktır. Vardiya değişimin orta uzunlukta olması (1 hafta gibi) çalışanın hiçbir vardiyaya alışamamasına sebep olabilmektedir. 8 saatlik çeşitli vardiya düzenlerini aşağıdaki şekilde incelemek mümkündür (Yılmaz, 2010).

**Tablo 1:** 8 Saatlik Kısa Döngülü Vardiya

Hafta	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
1	E	E	L	L	L	-	-
2	N	N	E	E	E	-	-
3	L	L	N	N	N	-	-

Bu vardiya sisteminde izin günleri devamlı olarak hafta sonuna denk gelmektedir. Ancak turizm ve hizmet sektörlerinin yapısı gereği 7/24 hizmet anlayışı söz konusudur. İzin günlerinin hafta sonuna denk geldiği 8 saatlik çalışma süresini içeren döngülü vardiya sistemi bu şekliyle, özellikle kamu sektöründe uygulanmaktadır. Bu vardiya sistemi, izin günleri hafta içerisinde dağıtılarak turizm sektöründe uygulanabilmektedir.

**Tablo 2:** 8 Saatlik 2-2-2 Vardiyası (Devamlı)

Hafta	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
1	E	E	L	L	N	N	-
2	-	E	E	L	L	N	N
3	-	-	E	E	L	L	N
4	N	-	-	E	E	L	L
5	N	N	-	-	E	E	L
6	L	N	N	-	-	E	E
7	L	L	N	N	-	-	E
8	E	L	L	N	N	-	-

2-2-2 vardiya sisteminde vardiyaların değişimleri sabit olup, çalışanın iki günde bir vardiyası değişmektedir. Ancak vardiyaların değişim süresinin kısa olması çalışanın hiçbir vardiya düzenine alışamamasına sebep olabilmektedir.

**Tablo 3:** 2-2-3 Vardiyası (Devamlı)

Hafta	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
1	E	E	L	L	N	N	N
2	-	-	E	E	L	L	L
3	N	N	-	-	E	E	E
4	L	L	N	N	-	-	-

8 saatlik 2-2-3 vardiyasında vardiya değişimleri yine sabittir. Bu vardiya şeklinde izin günleri hafta içerisinde değişik günlere yayılmıştır. Ayrıca diğer vardiyalarda da görüldüğü gibi haftalık izinler 2 gün olacak şekilde düzenlenmiştir. Amerika'da turizm sektöründe izin günleri 2 gün olduğundan, bu vardiya şekli uygulanabilmektedir. Ancak Türkiye'de izin günlerinin haftada bir gün olması sebebiyle bu vardiya şeklinin yeniden düzenlenmesi gerekmektedir. Yukarıda incelenen vardiya şekillerinden başka vardiya düzenlemeleri de mevcuttur. Bunlardan başka yedi ve dörtlü vardiya grupları da incelenmiştir.

**Yedi vardiya grubu düzeni;** Yedi vardiya grubu düzeni kalabalık gruplarının çalıştığı birimlerde uygulanmaktadır. Bu düzende her birinde iki ve/veya daha fazla çalışanın bulunduğu yedi ayrı vardiya grubu oluşturulmaktadır. Çalışanların içinde yer aldıkları vardiya grupları değiştirilmemekte yani çalışan sözgelimi A vardiya grubundan alınarak B vardiya grubuna verilmemektedir.



Yedi vardiya grubu çalışma düzeni günümüzdeki en modern vardiyalı çalışma sistemlerinden biri olup Türk İş Hukukunun ilgili yasal düzenlemelerine uygundur.

**Dört Vardiya Grubu Düzeni;** Bu model çalışan sayısının daha az olduğu küçük birimlerde uygulanmaktadır. Bu düzende her birinde bir ya da birkaç çalışanın yer aldığı dört vardiya grubu oluşturulmaktadır. Eğer vardiya grupları birden fazla kişiden kurulmuş ise çalışanların içinde yer aldıkları vardiya grupları değiştirilmemekte yani kişi sözgelimi A vardiya grubundan alınarak B vardiya grubuna verilmemektedir.

#### **4. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNDEKİ EĞİLİM**

Vardiya çalışmaları, uluslararası hukukta çeşitli sözleşmelere konu olmuştur. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) Anayasasının başlangıç bölümünde çalışma sürelerinin düzenlenmesine değinilmektedir. Vardiya gruplarının sayısını veya vardiya çalışma düzeninin olup olmasını çalışma sürelerinin uzunluğu belirlemektedir.

2005 yılında haftalık çalışma saatleri 48 saat olan ülkeler; Mozambik, Tunus, Malezya, Filipinler, Tayland, Haiti, Arjantin, Bolivya, Kolombiya, Kostarika, Guatemala, Meksika, Nikeragua, Panama, Paraguay, Peru, Uruguay, Ürdün ve Lübnan'dır. İsviçre, Kenya'da ise haftalık 48 saat üzerinde çalışıldığı belirtilmiştir (Lee, McCann and Messenger, 2007: 16). Vardiya programlarının yasal şeklini ülkeler kendilerine göre düzenlemektedirler. Örneğin; İngiltere'de çalışma saatleriyle ilgili bir düzenleme olmazken Avrupa ülkelerinde genellikle ortalama bir çalışma süresi esas alınmaktadır. Haftalık ortalama çalışma süresi Avrupa Birliği'ne katılan aday ülkelerde tüm çalışanlar için 44,4 saat olurken bu rakam Avrupa Birliği'nde 38,2 saattir. Avrupa Yaşam ve Çalışma Koşullarını İyileştirme Vakfı'nın 2003 yılında yapmış olduğu çalışmada turizm sektöründe daha çok haftalık 40-44 saat (%52) ve daha sonra ise 30-39 saat (%26) çalışıldığı görülmüştür. Ülkelerin vardiyalı çalışma düzenindeki uygulamalarına geçilmeden önce diğer bazı ülkelerin çalışma sürelerini de belirtmekte fayda görülmüştür

**Tablo 4:** AB Ülkelerinde Çalışma Süreleri

ÜLKE	YASAL ÇALIŞMA SÜRESİ
Danimarka	Normal haftalık çalışma süresi 38 saattir.
Hollanda	Azami yasal çalışma süresi haftada 45 saat, ancak birbirini izleyen 13 haftalık sürede haftalık çalışma süresi 40 saattir.
İrlanda	Günlük çalışma süresi 9 saat; haftalık çalışma süresi 48 saattir.
Belçika	Günde 8 saat, haftada 40 saattir.
Lüksemburg	Günde 8 saat, haftada 40 saattir.
Fransa	Normal çalışma süresi 35 saat; çalışma süresi sınırı 12 haftalık referans dönem boyunca haftada 46 saat ve mutlak sınır ise haftada 48 saattir.
Portekiz	Yasal azami çalışma süresi fazla çalışma dahil olmak üzere haftada 44 saattir.
Yunanistan	Günde 8 saat, haftada 48 saattir.
Avusturya	Normal haftalık çalışma süresi 40 saattir.
İspanya	Haftalık çalışma süresi üst sınırı 40 saattir.
İtalya	Günde 8 saat haftada 48 saattir.
Almanya	Günlük normal çalışma süresi 8 saat haftalık çalışma süresi 48 saattir.
Finlandiya	Normal çalışma süresi günde 8 saat ve haftada 40 saattir.
İsveç	Haftalık çalışma süresi en fazla 40 saat.
İngiltere	Çalışma sürelerinin uzunluğunu belirleyen genel bir düzenleme yoktur.
Türkiye	1475 sayılı Kanun gereği; iş süreleri haftada en çok 45 saattir. Bu süre haftada 6 işgünü çalışılan yerde günde 7,5 saati geçmemek üzere ve cumartesi günleri kısmen veya tamamen tatil eden işyerlerinde ise haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. İş Kanunu Tasarısı gereği; çalışma süreleri haftada en çok 45 saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir.

**Kaynak:** Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK), 2003.

Cinsiyetlere göre turizm sektöründe haftalık çalışma saatleri incelendiğinde ise; kadın çalışanların haftalık 40.6 saat, erkek çalışanların ise 40.7 saat çalıştıkları belirtilmiştir. (Paoli ve Parent-Thirion, 2003: 46) Avrupa Birliği'ne aday ve üyelik aşamasındaki ülkelerin uyguladıkları vardiyalı çalışma türleri cinsiyetlere göre incelendiğinde aşağıdaki sonuçlar bulunmuştur.

**Tablo 5:** Çeşitli Vardiyalı Çalışma Türlerinin Sıklığı

Vardiya Türleri	Erkekler	Kadınlar	KAÜ 12 <sup>1</sup>
En az dört saatlik molalarla bölünmüş günlük	% 4	% 4	% 4
Sürekli gece vardiyaları	% 1	% 3	% 2
Sürekli öğleden sonra vardiyaları	% 1	% 2	% 1
Sürekli gündüz vardiyaları	% 7	% 9	% 8
Değişimli sabah/öğleden sonra vardiyaları	% 32	% 37	% 35
Değişimli gündüz/gece vardiyaları	% 19	% 16	% 18
Değişimli sabah/öğleden sonra/gece	% 27	% 23	% 25
Diğer (spontan yanıtlar)	% 9	% 6	% 7

**Kaynak:** Paoli and Parent-Thirion, 2003: 57.

Tablo incelendiğinde sabah ve öğleden sonra vardiyasının olduğu çalışma düzeni en çok tercih edildiği görülmüştür. Bu vardiyada çalışanların yine büyük çoğunluğunun ise bayanlar olduğu dikkat çekmektedir. Diğer en çok tercih edilen vardiya düzeni ise sabah, öğleden sonra ve gece vardiyasının bir arada olduğu çalışma düzenidir. Bu düzende çalışanların büyük çoğunluğu erkekler olduğu görülmektedir. Araştırmada elde edilen bir diğer sonuç ta; Avrupa Birliği üye ve katılım ülkelerinin vardiyalı çalışma düzeninden memnun olduklarıdır . Özellikle kamu hizmetleri (% 87), finansal aracılık (%84) ve diğer hizmetlerde (%83) çalışanların en yüksek memnuniyete sahip oldukları belirtilmiştir. Öte yandan otel ve restoran çalışanları (%65) ile ulaşım çalışanları (%71) en az memnun olan gruplar oldukları belirtilmiştir.

Vardiyalı çalışma, Avrupa Birliği ülkelerine oranla katılmakta olan ve aday ülkelerde biraz daha yaygındır. Bu durum büyük işletmelerde daha sık görülmektedir. 100 ile 499 çalışanı olan işletmelerin çalışanlarının %30'unda bu durum görülürken, çalışan sayısı 500 ve üzeri olan işletmelerde oran %46'dır. Öte yandan, 2- 4 arası çalışanı olan işletmelerde bu oran çalışanların %13'üdür (Paoli and Parent-Thirion, 2003: 56). Çin'de 1995 yılında çalışma süreleri Devlet Konseyi tarafından belirlenmiştir. Yapılan anlaşmaya göre, “çalışanların her gün günde 8 saat ve haftada toplam 40 saat” çalışabilecekleri belirtilmiştir. Ancak işletme ihtiyaç

<sup>1</sup> KAÜ 12; Avrupa Birliğine katılmakta olan ve üyeliğine aday 12 ülke (Kıbrıs, Çek Cumhuriyeti, Estonya, Litvanya, Letonya, Macaristan, Malta, Polonya, Slovenya, Slovakya, Bulgaristan ve Romanya)

halinde çalışanlardan fazla mesai talep edebilmektedir. Fazla mesai çalışana danışılarak karar verileceği gibi fazla mesai süresi günde 3 saat ve ayda toplam 36 saati aşmayacak şekilde düzenlenmelidir. Çin çalışma istatistiklerine göre yıllar içerisinde haftalık çalışma sürelerini aşağıdaki şekilde tablolaştırmak mümkündür (Bohong, Yongying ve Yani, 2009: 51).

**Tablo 6:** Yıllar İtibariyle Çin’de Haftalık Çalışma Saatleri

Cinsiyet	2001	2002	2003	2004
Kadın	44.5	44.7	44.9	44.9
Erkek	45.2	45.6	45.8	46
Toplam	44.9	45.2	45.4	45.5

**Kaynak:** Bohong, Yongying and Yani, 2009: 51.

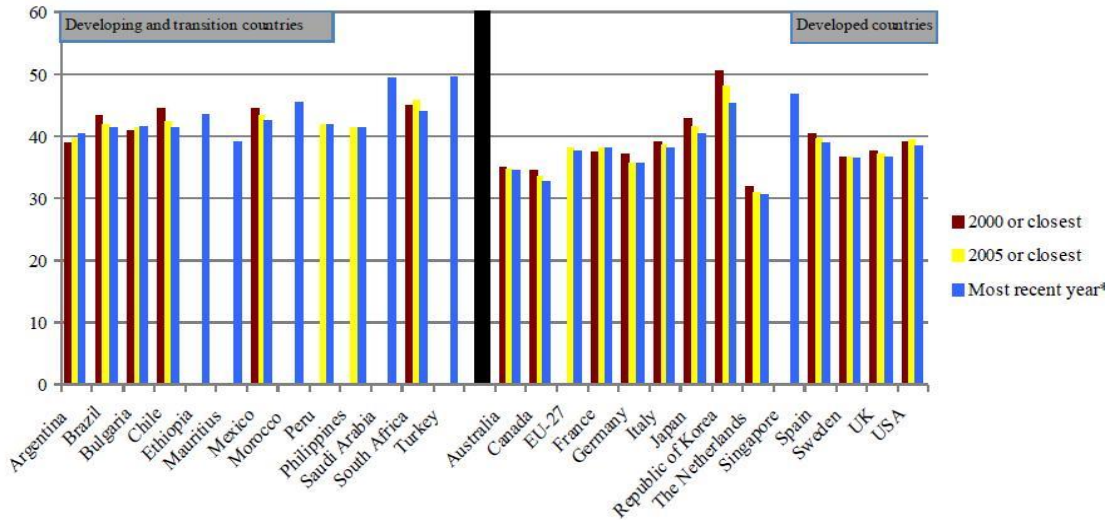
Tabloya göre haftalık çalışma sürelerinin yıllar itibariyle arttığı görülmektedir. Ayrıca vardiya sistemlerinde Çin’de esnek çalışma programları sistemi de görülmektedir ve bu sistem Çin’e diğer ülkelerden getirilmiştir. Büyük işletmeler iş ve aile hayatını uyumlu hale getirmek için bu esnek çalışma programlarını kullanmaktadır. Örneğin; Shanghai Volkswagon’ın uyguladığı esnek çalışma programı esnek çalışma zamanı, esnek çalışma mesaisi, esnek çalışma günlerini içermektedir. Bu sistem çalışanlara kendi çalışma saatlerini düzenleme imkanı sunmasıyla kişinin aile hayatına düzen getirirken kariyer fırsatlarını da oluşturmaktadır. 2007 yılında yapılan bir çalışmaya göre çalışanların esnek çalışma programlarından memnuniyet düzeyi %98.67 bulunmuştur. Çin’de Proctor& Gamble, Lenovo, Chinese IT gibi büyük firmalar çalışanları için esnek çalışma programlarını uygulamaktadırlar (Bohong, Yongying ve Yani, 2009: 55-56).

Vardiyalı çalışma Şili’de çok yaygın değildir. Tüm şirketlerin % 23’ü ve tüm çalışanların ancak çeyreği vardiyalı çalışmaktadır. Üç vardiya çalışan finansal sektörü dışında iki vardiyalı sistem hizmet sektöründe daha yaygındır (Echeverría 2002: 83). Buna karşılık Jamika’da hizmet sektöründe alt sektörler ( ulaşım, depolama, iletişim, toptan ve perakende ticaret, otel ve restoran) ile neredeyse tüm önemli diğer sektör gruplarında vardiyalı çalışma oldukça yaygındır (Taylor, 2004: 76). 2005 yılında General Social Survey’in Kanada’da yapmış olduğu bir araştırmada vardiyalı çalışanların %57’si erkekler, %43’ü ise kadınlardan oluştuğu görülmüştür. Ancak düzenli olarak gündüz vardiyasında çalışanlar incelendiğinde; bayanların

oranı %46, erkeklerin oranı ise % 54 olduğu görülmüştür. Ayrıca 1992 yılında vardiyalı çalışan kadınların oranı %33 iken, 2005 yılında bu oran % 37'lere kadar artmıştır. 2005 yılında konaklama ve gıda sektöründe tam zamanlı çalışan işçilerin % 50'den fazlası düzenli günlük vardiya ile çalışmıştır. Akşam vardiyasında çalışan evli ve 15 yaş altı çocuğu olanların oranı %22.1 iken bekâr ve çocuğu olmayanların oranı %32.3 bulunmuştur (Williams, 2008: 8). Buna göre evli ve çocuk sahibi olanların akşam vardiyasında çalışmaktan daha çekimser oldukları yorumu çıkarılabilir.

Fransa'da turizm sektöründe haftalık çalışma saatleri incelendiğinde öncelikle çalışma sürelerinin yıllar itibariyle her ne kadar değişkenlik gösterse de zamanla azaldığı görülmektedir. 2000 yılında 42.5 saat, 2001 yılında 41.6, 2002 yılında 41.0, 2003 yılında 40.79, 2004 yılında 40.5, 2005 yılında 41.7, 2006 yılında 40.6, 2007 yılında 41.1 ve 2008 yılında 40.3 saat olduğu görülmüştür (ILO, 2012: 5).

**Şekil 1:** Ülkelerin 2000'li Yıllar ve Günümüze Kadar Haftalık Çalışma Saatlerindeki Değişimleri



**Kaynak:** ILO, 2011: 5.

Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 2011 Raporuna göre gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerin 2000'li yıllar ve günümüze kadar olan haftalık çalışma saatleri tabloda belirtilmiştir. Gelişmiş ülkelerde haftalık çalışma saatleri 35 ile 48 saat arası iken, gelişmekte olan ülkelerde ise; geçiş ülkeleri hariç uzun çalışma saatleri geniş yer almakta ve kısa çalışma saatleriyle ilgili net bir eğilim bulunmamaktadır. Vardiya sistemi 24 saat içerisinde 6-12 saatlik alternatifli olarak iki, üç, veya dört vardiya düzeninden oluşmaktadır. Geleneksel olarak 6:00, 14:00 ve 22:00 saatlerinde

başlamak üzere üç vardiya vardır ancak bunlarda da çeşitli değişkenler mevcuttur. Bazı çalışanlar tüm vardiyalarda dönüşümlü olarak çalışırken bazıları sadece iki gün vardiyalı çalışır bazıları ise sadece gece çalışır. Genellikle haftalık 48 saatten fazla çalışma mesai olarak kabul edilmektedir.

**Tablo 7:** Klasik 4 Gruplu Vardiya Düzeni- EU

Hafta	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
<b>A</b>	Sabah	Sabah	Akşam	Akşam	Gece	Gece	Gece
<b>B</b>	-	-	Sabah	Sabah	Akşam	Akşam	Akşam
<b>C</b>	Gece	Gece	-	-	Sabah	Sabah	Sabah
<b>D</b>	Akşam	Akşam	Gece	Gece	-	-	-

**Kaynak:** Gärtner and Popkin, 2000: 7.

Tablo 7’de Avrupa ve Amerika’daki sürekli operasyonlar dört vardiya sistemi şeklinde gösterilmektedir. Her program sonunda, her işçi bir sonraki vardiyaya geçmektedir (A’dan B’ye gibi). Yukarıdaki klasik vardiya tablo sunumu tüm çalışma süreleri 8 saat üzerinden hesaplanarak Gärtner ve Wahl (1998) tarafından oluşturulmuştur. A, sistemin ilk haftasını gösterirken sırasıyla B,C ve D haftaları gelmektedir. Ancak D haftası haftalık 40 saatten az bir çalışmayı göstermektedir.

**Tablo 8:** 4 Gruplu – 42 saatlik Vardiya Düzeni – ABD (1.Hafta)

Vardiya	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
<b>A</b>	Sabah	Sabah	Akşam	Akşam	Gece	Gece	-
<b>B</b>	Akşam	Akşam	Gece	Gece	-	-	Sabah
<b>C</b>	Gece	Gece	-	-	Sabah	Sabah	Akşam
<b>D</b>	-	-	Sabah	Sabah	Akşam	Akşam	Gece

**Kaynak:** Gärtner and Popkin, 2000: 7.

**Tablo 9:** 4 Gruplu – 42 saatlik Vardiya Düzeni – ABD (2. Hafta)

Vardiya	Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
<b>A</b>	-	Sabah	Sabah	Akşam	Akşam	Gece	Gece
<b>B</b>	Sabah	Sabah	Akşam	Gece	Gece	-	-
<b>C</b>	Akşam	Akşam	Gece	-	-	Sabah	Sabah
<b>D</b>	Gece	-	-	Sabah	Sabah	Akşam	Akşam

**Kaynak:** Gärtner and Popkin, 2000: 7.

Türkiye’de ise çalışanların %25’i haftada 48 saatten az, %25’i 48 ile 60 saat arasında, %25’i 60 ile 72 saat arasında ve %25’i 72 saatten fazla çalışmaktadır. Haftada 45 saatten fazla çalışanların oranı %82, 30 saatten az çalışanların oranı %4’tür. Çalışma süreleri incelendiğinde sektörler arasındaki fark yüksektir, oteller ve restoranlar (74,18 saat), ticaret (67,5 saat), madencilik (43,39 saat), kamu idareleri (48,57 saat) ve finansal aracılık (48,81 saat). Çalışanların %45’i asla günde 10 saatten uzun çalışmazken çalışanların %38’i bunu ayda 11 günden fazla yapmaktadırlar. Ayda en az 11 gün olan bu uzun çalışma günlerine en çok maaşsız serbest çalışanlar (%43), üst kadrolar (%46), satış personeli (%46), otel ve restoran çalışanları (%73), ticaret sektöründe çalışanlar (%51), erkekler (%41) ve en genç çalışanlarda (15-24 yaş için %45 ve 25-39 yaş için %41) rastlanmaktadır (Paoli and Parent-Thirion, 2003: 104-105).

Türkiye’de çalışan nüfusun %8’i vardiyalı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışanlar vasıflı işçiler (%13), teknisyenler (%11) ve vasıfsız işçilerden (%10) oluşmaktadır. Genellikle ulaşım (%19), elektrik, benzin ve su (%14), oteller ve lokantalar (%13) ve çok az miktarda da (%4) toptancılık, perakende ticaret ve diğer hizmet sektörlerinden oluşmaktadır. Türkiye’de vardiyalı çalışmanın en çok rastlanan biçimleri sabahdan başlayıp, öğleden sonra biten vardiyalar ( 07.00–15.00 veya 08.00- 16.00 vardiyası) (vardiyalı çalışanların %15.8’i), gündüz ve gece dönüşümlü vardiyalar (vardiyalı çalışanların %20’si) ve sürekli gece ile öğleden sonra başlayıp, gece yarısına değin süren ve çalışanlar arasında 15.00–23.00 vardiyası olarak bilinen vardiyalarıdır. Vardiya takvimleri %44,4 oranında çalışanlar tarafından seçilmekte, %35,7 oranında şirket tarafından seçilmektedir. Öte yandan vardiyalı çalışanların %30’u oranında bir kitle ise, vardiyalı çalışmadaki değişikliklerden aynı gün haberdar olduklarını ifade etmişlerdir (Paoli ve Parent-Thirion, 2003: 88).

## **5. TÜRK İŞ HUKUKU'NDA VARDİYALI ÇALIŞMAYA İLİŞKİN DÜZENLEMELER**

Türkiye, geliştirmekte olan bir ülke olarak genç nüfusa sahip bir ülkedir. Özellikle küreselleşmenin, teknolojinin, üretimin, rekabetin vb. faktörlerinin arttığı bu dönemde çoğu işyerlerinde sürekli olarak, gece-gündüz aralıksız çalıştırılma ihtiyacı doğmuş, gelişen teknoloji ve ekonomik kriz esnek çalışma modellerinin

uygulanmasını gerekli kılmıştır. Günümüzde işçinin korunma ihtiyacı ve gerekleri geçmişe oranla farklı bulunmaktadır. Bu gibi nedenlerle işverenler, işçileri, gece çalıştırmaya ve postalar halinde çalıştırmaya başladığından bunların özel olarak korunma gereksinimi doğmuştur (Doğan, 2012). Vardiyalı çalışma, işin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma şeklidir.

Günümüzde iki veya üçlü vardiya sistemi yerine kayan esnek vardiya sistemleri uygulanmakta veya çok sayıda part-time süreli vardiya grupları oluşturularak bu grupların çalışma süreleri birbiri ardına eklenmek suretiyle işyerindeki vardiya çalışmasında bütünlük sağlanmaktadır. Bu sistemde vardiyaların değişik uzunlukta belirlenebilmesi, işletmenin günlük normal iş süresinin uzatılmasını sağlamaktadır. Bu vardiya sistemleri, özellikle işyerinde üretim kapasitesinde bir artışın planlandığı dönemlerde ya da vardiya işçilerinin de kısmi süreli çalışmak istemeleri halinde yararlı olmaktadır. AB ülkelerinde yoğun olarak kullanılan bu çalışma yöntemi, ülkemizde de uygulanmaktadır. 1475 sayılı İş Kanunu ve bu Kanuna dayanılarak çıkartılan Tüzük, vardiyalı çalışmanın usul ve esaslarını düzenlemiş olup, İş Kanunu Tasarısı ile bu çalışma sisteminin daha da esnekleştirilerek uygulanması mümkün olmaktadır (TİSK, 2003)

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

Yasal düzenimize göre, postalar halinde çalışmalar her ne kadar gece ve gündüz yapılabiliyor ve gündüz çalışmalarında da bir posta düzeni söz konusu oluyor ise de, bu çalışmalarda korunması ve gözetilmesi gereken çalışma süresi gece yapılan vardiyalı çalışmalardır. En son olarak, Avrupa birliğinin 23 Kasım 1993 tarihinde yürürlüğe giren Çalışma Hayatının Düzenlenmesi Hakkındaki Yönergesinde gece çalışmaları saat 24.00- 05.00 arası yapılan çalışmalar olarak kabul etmiştir. Nitekim



4857 sayılı yasanın teklif tasarısının 69. maddesinde postalar halinde (vardiyalı) çalışmalar, “gece süresi ve gece çalışmaları” olarak yer almış, getirilen düzenlemelerin Avrupa Birliği Direktifine uygun olarak, eski yasa hükmüne ilave olarak, 4. bir fıkra eklenmiştir. Türk Hukukunun 4857 sayılı İş Kanununun ilgili maddeleri incelendiğinde vardiyalı çalışmayla ilgili maddeler aşağıdaki gibidir:

**4857 sayılı Kanun Madde 63**’de; “Genel bakımdan çalışma süresi haftada en çok kırk beş saattir. Aksi kararlaştırılmamışsa bu süre, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine eşit ölçüde bölünerek uygulanır. Tarafların anlaşması ile haftalık normal çalışma süresi, işyerlerinde haftanın çalışılan günlerine, günde on bir saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabilir. Bu halde, iki aylık süre içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresi, normal haftalık çalışma süresini aşamaz. Denkleştirme süresi toplu iş sözleşmeleri ile dört aya kadar artırılabilir. Çalışma sürelerinin yukarıdaki esaslar çerçevesinde uygulama şekilleri, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir. Sağlık kuralları bakımından günde ancak yedi buçuk saat ve daha az çalışması gereken işler, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı ile Sağlık Bakanlığı tarafından müştereken hazırlanacak bir yönetmelikle düzenlenir” hükümleri yer almaktadır.

**4857 sayılı Kanun Madde 67**’de; “Günlük çalışmanın başlama ve bitiş saatleri ile dinlenme saatleri işyerlerinde işçilere duyurulur. İşin niteliğine göre işin başlama ve bitiş saatleri işçiler için farklı şekilde düzenlenebilir“ hükümleri yer almaktadır.

**4857 sayılı Kanun Madde 68**’de; “Günlük çalışma süresinin ortalama bir zamanında o yerin gelenekleri ve işin gereğine göre ayarlanmak suretiyle işçilere;

- a) Dört saat veya daha kısa süreli işlerde on beş dakika,
- b) Dört saatten fazla ve yedi buçuk saate kadar (yedi buçuk saat dahil) süreli işlerde yarım saat,
- c) Yedi buçuk saatten fazla süreli işlerde bir saat, ara dinlenmesi verilir.

Bu dinlenme süreleri en az olup aralıksız verilir. Ancak bu süreler, iklim, mevsim, o yerdeki gelenekler ve işin niteliği göz önünde tutularak sözleşmeler ile aralı olarak kullanılabilir. Dinlenmeler bir işyerinde işçilere aynı veya değişik

saatlerde kullanılabilir. Ara dinlenmeleri çalışma süresinden sayılmaz” hükümleri yer almaktadır.

**4857 sayılı Kanun Madde 69**'da; “Çalışma hayatında "gece" en geç saat 20.00'de başlayarak en erken saat 06.00'ya kadar geçen ve her halde en fazla on bir saat süren dönemdir. Bazı işlerin niteliğine ve gereğine göre yahut yurdun bazı bölgelerinin özellikleri bakımından, çalışma hayatına ilişkin "gece" başlangıcının daha geriye alınması veya yaz ve kış saatlerinin ayarlanması, yahut gün döneminin başlama ve bitme saatlerinin belirtilmesi suretiyle birinci fıkradaki hükmün uygulama şekillerini tespit etmek yahut bazı gece çalışmalarına herhangi bir oranda fazla ücret ödenmesi usulünü koymak veyahut gece işletilmelerinde ekonomik bir zorunluluk bulunmayan işyerlerinde işçilerin gece çalışmalarını yasak etmek üzere yönetmelikler çıkartılabilir. İşçilerin gece çalışmaları yedi buçuk saati geçemez.

Gece çalıştırılacak işçilerin sağlık durumlarının gece çalışmasına uygun olduğu, işe başlamadan önce alınacak sağlık raporu ile belgelenir. Gece çalıştırılan işçiler en geç iki yılda bir defa işveren tarafından periyodik sağlık kontrolünden geçirilirler. İşçilerinin sağlık kontrollerinin masrafları işveren tarafından karşılanır. Gece çalışması nedeniyle sağlığının bozulduğunu raporla belgeleyen işçiye işveren, mümkünse gündüz postasında durumuna uygun bir iş verir” hükümleri yer almaktadır. İşveren gece postalarında çalıştırılacak işçilerin listelerini ve bu işçiler için işe başlamadan önce alınan ve periyodik sağlık raporlarının bir nüshasını ilgili bölge müdürlüğüne vermekle yükümlüdür. Gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları kullanılan işlerde, bir çalışma haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci çalışma haftası gündüz çalıştırılmaları suretiyle postalar sıraya konur. Gece ve gündüz postalarında iki haftalık nöbetleşme esası da uygulanabilir. Postası değiştirilecek işçi kesintisiz en az on bir saat dinlendirilmeden diğer postada çalıştırılmaz.

ILO sözleşmelerinden olan Kadınların Sanayide Gece çalışmasına İlişkin 1948 tarihli ve 89 sayılı revize sözleşmede gece kavramı saat 22.00 ile 07.00 arasında en az on bir saat süren bir dönem olarak gösterilmiştir. Türk Hukukunda vardiyalı çalışmaya ilişkin diğer bir yasal düzenlemede 07.04.2004 tarihli ve 25426 sayılı “Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalara İlişkin Özel

Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliktir". Bu yönetmeliğin ilgili maddeleri aşağıdaki gibidir:

**Madde 3;** İşveren veya işveren vekilleri, posta sayısı ile her postanın işe başlama ve bitirme saatlerini, postalar halinde çalıştırdıkları işçilerin ad ve soyadlarını, ara dinlenmelerini, hafta tatillerini ve bunlara ilişkin değişiklikleri düzenleyerek işyerinde işçilerin kolayca görüp okuyabilecekleri şekilde ilan etmekle yükümlüdür.

**Madde 4;** İşçi postaları;

- a) Nitelikleri dolayısıyla sürekli çalıştıkları için durmaksızın birbiri ardına postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde posta sayısı 24 saatlik süre içinde en az üç işçi postası çalıştırılacak şekilde düzenlenir.
- b) Bu maddenin (a) bendi dışında kalan ve işçi postaları ile yürütülen diğer işlerde 24 saatlik süre içinde çalıştırılacak işçi postaları sayısı, her bir işçi postasının çalışma süresi, 4857 sayılı İş Kanununun 63 üncü maddesinin üçüncü fıkrasında öngörülen Yönetmelikte belirtilen günlük çalışma süresini aşmayacak şekilde düzenlenir.
- c) Sağlık kuralları bakımından günde 7,5 saat ya da daha az çalışması gereken işlerde işçi postaları sayısı, her bir postanın çalışma süresi, 4857 sayılı İş Kanununun 63 üncü maddesinin son fıkrasında öngörülen Yönetmelikte belirtilen günlük çalışma sürelerini aşmayacak şekilde düzenlenir.

**Madde 5;** 4857 sayılı İş Kanununun 69'uncu maddesinin birinci fıkrasında tanımlanan gece dönemine denk düşen 20.00-06.00 saatleri arasındaki işçi postalarında, 18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin çalıştırılmaları yasaktır.

**Madde 6;** Bir işçi postası ile yürütülen işlerde, ikili ya da daha çok posta sayısının artırılması ya da üç posta halinde çalışılan işyerlerinde günlük çalışma süresinin 7,5 saatin altında saptanması sonucunda, çalışma sürelerindeki azalma nedeniyle, işçilerin ücretlerinden her ne şekilde olursa olsun, indirim yapılamaz.

**Madde 7;** Postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde, İş Kanununun 42 ve 43'üncü maddeleri ve 79 sayılı Milli Korunma Suçlarının Affına, Milli

Korunma Teşkilat, Sermaye ve Fon Hesaplarının Tasfiyesine ve Bazı Hükümler İhdasına Dair Kanunun 6'ncı maddesi ile 4857 sayılı İş Kanununun 70'inci maddesinde öngörülen Yönetmelikte belirtilen haller dışında, işçilerin gece postalarında 7,5 saatten çok çalıştırılmaları yasaktır. Çalışma süresinin yarısından çoğu gece dönemine rastlayan bir postanın çalışması, gece çalışması sayılır.

**Madde 8;** Gece ve gündüz işletilen ve nöbetleşe işçi postaları çalıştırılarak yürütülen işlerde postalar; en fazla bir iş haftası gece çalıştırılan işçilerin, ondan sonra gelen ikinci iş haftasında gündüz çalıştırılmaları suretiyle ve postalar birbirlerinin yerini alacak şekilde düzenlenir.

Zorunluluk olmadıkça işçilerin postaları değiştirilemez. Ancak 4857 sayılı İş Kanununun 69'uncu maddesi uyarınca, gece çalışması nedeniyle sağlığının bozulduğunu raporla belgeleyen işçiye işveren, olanakların elverdiği ölçüde gündüz postasında durumuna uygun bir iş verir. İşin niteliği ve yürütümü, iş sağlığı ve güvenliği göz önünde tutularak, gece ve gündüz postalarında iki haftalık nöbetleşme esası da uygulanabilir.

**Madde 9;** Posta değişiminde işçiler sürekli olarak en az on bir saat dinlendirilmeden çalıştırılmaz. Bu hüküm, postası değiştirilen işçilere de uygulanır.

**Madde 10;** Postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde, işçilere, 4857 sayılı İş Kanununun 68'inci maddesindeki esaslar uyarınca ara dinlenmesi verilir. İşin niteliği, bir işyerinin aynı bölümündeki bütün işçilere aynı saatte ara dinlenmesi verilmesine olanak bırakmıyorsa, bu dinlenme, işçilere, gruplar halinde arka arkaya çalışma süresinin ortalarından başlayarak İş Kanunu ve bu Yönetmelikteki esaslara göre verilir.

**Madde 11;** Postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde, işçilere, haftanın bir gününde 24 saatten az olmamak üzere ve nöbetleşme yolu ile hafta tatili verilmesi zorunludur.

**Madde 12;** İşveren veya işveren vekilleri, postalar halinde işçi çalıştırılarak yürütülen işlerde, her postada çalışan işçilerin ad ve soyadlarını kapsayan listeler ile bu işçiler için işe başlamadan önce alınan periyodik sağlık raporlarının bir nüshasını ilgili bölge müdürlüğüne vermekle yükümlüdür.

## 6. ULUSLARARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ'NÜN (ILO) TURİZM SEKTÖRÜNE YÖNELİK FAALİYETLERİ

Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) evrensel ve sürekli bir barışın ancak sosyal adalet temeli üzerine kurulabileceği inancı ile kurulmuş olan bir örgüttür. Amacı çalışma hayatında barışı sağlamak, çalışma koşullarını iyileştirmek ve emek piyasasında dezavantajlı durumda olanlar için koruyucu önlemler almaktır (Kaya, 2001: 20). ILO ilk kurulduğunda, Birleşmiş Milletler'in atası olan Milletler Cemiyeti ("Cemiyet-i Akvam" veya "Kavimler Cemiyeti") ailesinin parçasıydı. Milletler Cemiyeti İkinci Dünya Savaşı sürecinde sona erdi ve 1945 yılında Birleşmiş Milletler oluşturulurken ILO da bu yapıya bağlandı.

ILO'nun temel belgesi, Anayasasıdır. İkinci önemli belgesi, 1944 yılında Filadelfiya'da toplanan Uluslararası Çalışma Konferansında kabul edilen "Filadelfiya Bildirgesi"dir. Diğer bir önemli belge ise, 1998 yılındaki Uluslararası Çalışma Konferansında kabul edilen "Temel İlkeler ve İşyerindeki Haklar Konulu ILO Deklarasyonu"dur (Koç, 2000: 3). 1935'de ILO'ya üye ülkelerin sayısı 60 kadar iken, 1990'lı yıllarda 170'lere, 2000'li yıllarda ise 185'e ulaşmıştır (Koray, 2000: 80). Çalışma yaşamını ilgilendiren sosyal politika sorunları için uluslararası standartlar oluşturmayı amaçlayan ILO'nun kabul ettiği sözleşmelerin ve tavsiye kararlarının ilgili oldukları alanlar itibariyle Temel İnsan Hakları, İstihdam, Sosyal Politika, İş Yönetimi, Çalışma İlişkileri, Çalışma Koşulları, Sosyal Güvenlik, Kadınların İstihdamı, Çocukların ve Gençlerin İstihdamı, Yaşlı İşçiler, Göçmen İşçiler, Yerli İşçiler ve Kalite Toplulukları, Kolonyal Bölgelerde Çalışanlar, Kendine Has Özellikleri Olan Sektörler ve Eğitim başlıkları altında sınıflandırılmıştır (Evren, 1999: 38-39-40).

Türkiye ILO'ya 9 Temmuz 1932 yılında üye olmuştur. ILO Ankara Ofisi ise 1976 yılında açılmıştır. ILO, uluslararası kanunlar ve öneriler kabul eder. ILO'nun uluslararası kanunlarına "Sözleşme", önerilerine de "Tavsiye Kararı" denir. 2011 yılı itibariyle ILO'nun imzaladığı 189 Sözleşme, 202 Tavsiye Kararı ve 5 Protokol Kararı bulunmaktadır. ILO'nun Tavsiye Kararlarının herhangi bir bağlayıcılığı yoktur, Ancak ILO'nun kabul ettiği sözleşmelerin bir ülke için bağlayıcı nitelik kazanabilmesi için, o ülke tarafından onaylanması gerekmektedir. Örneğin; birçok

kişi, "Türkiye ILO' nun 87. maddesini imzaladı" der. Bu ifade yanlıştır. Doğrusu, "Türkiye, ILO' nun 87 sayılı Sözleşmesini onayladı" dır. Buna göre Türkiye 56 ILO Sözleşmesini onaylayarak ulusal mevzuatına katmıştır. Türkiye'de onaylama işlemini Bakanlar Kurulu yapar. İlgili sözleşme önce Türkiye Büyük Millet Meclisi'ne sunulur. TBMM, uygun görürse, ilgili sözleşmenin onaylanması konusunda Bakanlar Kurulu'na yetki verir. Sözleşmeyi, ayrı bir kararname ile Bakanlar Kurulu onaylar. Onaylanan sözleşmenin ILO Genel Müdürlüğüne tescil işlemlerinin yaptırılmasıyla, onaylama süreci tamamlanmış olur. Onaylanan sözleşme, tescil işlemlerinin yapıldığı tarihin üzerinden bir yıl geçtikten sonra, denetime girmektedir (Koç, 2000: 3). Çalışmayla ilgili olan ILO Sözleşmeleri şunlardır:

- **C030** – Çalışma Saatleri (Ticaret ve Bürolar) Sözleşmesi, 1930
- **C089** - Gece Çalışma (Bayanlar için) Sözleşmesi, 1948
- **C171**- Gece Çalışma Sözleşmesi, 1990
- **C172**- Çalışma Koşulları (Otel ve Restoran) Sözleşmesi, 1991

Çalışmayla ilgili olan ILO Tavsiye Kararları şunlardır:

- **R037**- Çalışma Saatleri (Otel vb.) Tavsiye Kararı, 1930
- **R179**- Çalışma Koşulları (Otel ve Restoranlar) Tavsiye Kararı, 1991

Kıtalara göre ILO Sözleşmelerinin onay durumları incelendiğinde ilk sırayı Afrika kıtası (54), Avrupa (51), Amerika (35), Asya (34) ve Arap Ülkeleri (11) izlemektedir (ILO, 2012). Bir ülkenin onayladığı Sözleşme sayısı bir açıdan önemlidir, bir açıdan önemsizdir. 2012 yılı verilerine göre ILO tarafından kabul edilen Sözleşme sayısı 189'dur. Fransa bu 189 Sözleşmenin 123'ünü onaylarken, Amerika ise bu sözleşmelerin sadece 14'ünü onaylamıştır. Örneğin, çalışma konusuyla ilgili olan ILO tavsiye kararları ve sözleşmelerini Türkiye onaylamamıştır. Türkiye ILO normlarını belli bir gerekçe ile onaylamaktadır. Öncelikle Türkiye ILO sözleşmelerini onaylarken, uluslar arası sistem içindeki yerini düşünerek, ulusal prestij, gelişmiş ülkeler içinde yer alma arzusu gibi gerekçelerle onay yoluna gitmektedir. İkincil amaç ise, onaylanan sözleşmelerin yürürlükteki ulusal mevzuatla uyum içinde olmasına dikkat edilmektedir (Kaya, 2001: 17).

ILO'nun turizm ve otelcilik alanlarındaki çalışmaları 1930 yılında kabul edilen otel, restoran ve benzeri işletmelerde çalışma saatlerinin düzenlenmesiyle ilgili "37 numaralı Otel Çalışma Saatleri Tavsiye Kararına" dayanmaktadır. Turizm ve otelcilik alanlarında uzmanlaşmış "HOTOUR (Hotel, Catering and Tourism)" adlı birimi 1960'lı yıllarda faaliyete geçmiştir. Bu birim özellikle gelişmekte olan ülkelerde uzmanları vasıtasıyla seminer, kurslar düzenlemekte, otelcilik okullarının kurulmasına, eğitim programlarının hazırlanmasına ve eğitici personelin yetiştirilmesine yardımcı olmaktadır. "Hotour", otel ve restoranlarda çalışma koşullarını belirleyen 1991 tarihli "172 numaralı sözleşme ve buna bağlı olarak 179 numaralı tavsiye kararını temel alarak üyelerini yönlendirmektedir (ILO, 2002 akt. Dinçer, Dinçer, Ertuğral, Turan, Güngör ve Tekeli, 2005: 340). Otel, İkrım ve Turizm sektörü ILO tarafından 1980 yılında örgütün sektörel etkinlikler çatısı altında tanımlanmıştır. Otel, İkrım ve Turizm Sektörüne ait işletmeler, 1990 yılında kabul edilmiş Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Uluslararası Endüstriyel Sınıflandırılması (ISIC) Revize 3 Sistemi'ne göre, 55 numaralı bölüm ile (oteller ve restoranlar) 6304 numaralı bölümün (Seyahat Acentaları ve Tur Operatörleri vs.) altında yer almaktadır (ILO, 2002 akt. Dinçer vd. 2005: 340-341).

## **7. VARDİYA DÜZENİNE İLİŞKİN KURAL VE SINIRLAMALAR**

Avrupa Birliğinin 23 Kasım 1993 tarihinde yürürlüğe giren 93/104/EC sayılı Çalışma Süresinin Düzenlenmesi Hakkındaki Yönergesinde (Council Directive) günlük, haftalık dinlenme süreleri, yıllık ücretli izin, ara dinlenmesi, asgari haftalık çalışma süresi, gece çalışması, vardiyalı çalışma ve bazı çalışma biçimleri konularında düzenlemelere yer verilmektedir. Söz konusu Yönergede gece çalışmaları saat 24.00–05.00 arası yapılan çalışmalar olarak kabul edilmiştir (Council Directive,93/104/EC).

Çalışma zamanlarının düzenlenmesine ait belirli hususlara ilişkin 04 Kasım 2003 tarihli 88/EC sayılı Avrupa Birliği Parlamentosu ve Konseyi Yönergesine göre üye devletler aşağıdaki hususları temin etmek üzere gerekli tedbirleri alacaklardır.

- a) Gece işçileri için normal çalışma saatlerinin herhangi bir 24 saatlik süre içinde ortalama 8 saati geçmemesi;

- b) İşleri ağır, fiziksel ve zihinsel baskı ve özel tehlike içeren gece işçilerinin, gece çalışmasını icra etmeleri esnasındaki her hangi bir 24 saatlik sürede, 8 saatten fazla çalışmaması ve belirtilen amaçlar doğrultusunda, ağır fiziksel ve zihinsel baskı veya özel tehlike içeren iş, ulusal mevzuat ve/veya endüstrinin iki tarafı arasındaki toplu sözleşmeler ve gece çalışmasının belirli etkileri ve tehlikeleri dikkate alınarak tanımlanacaktır.

AB Konseyi tarafından 23.11.1993 tarihi ve 104 sayı ile kabul edilip yürürlüğe giren Avrupa Birliği Direktifi'nde genel olarak iş sürelerine bir esneklik getirilmekte ve bu esnekliğin yasa, sözleşme ve toplu iş sözleşmeleri ile sağlanmasını öngörmektedir. Direktifin 8. maddesi, 1. fıkrası uyarınca, gece çalışmalarında iş süresi en çok sekiz saat olarak belirtilmiş ancak sosyal tarafların gece çalışması için, günlük on saati aşmamak üzere dört haftalık bir denkleştirme süresini kararlaştırabileceğini öngörmüştür. Bu yönerge bağlamında 'gece işçisi', günlük normal çalışma süresinin en az üç saatini gece döneminde geçiren veya yıllık çalışma süresinin belirli bir kısmını gece döneminde geçiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Doğan, 2012; Council Directive, 93/104/EC: Section III).

Türk İş Hukukunda ise vardiyalı çalışma düzenine ilişkin genel esaslar 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenmiştir. Bu genel kurallar çerçevesinde, vardiya düzeninin "özel usul ve esasları" Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalar İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile düzenlenmektedir. Bu usul ve esaslar, "çalışma sürelerine, gece çalışmalarına, hafta tatillerine ve ara dinlenmesine" ilişkindir. Ayrıca, İş Kanunu'na dayanılarak çıkarılan Haftalık İş Günlerine Bölünemeyen Çalışma Süreleri Yönetmeliği, İş Kanununa İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği ve kısmen de Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik ve Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik hükümleriyle de vardiyalı çalışmalara ilişkin bazı düzenlemeler yapılmıştır. 4857 sayılı İş Kanunu'na göre çalışma hayatında "gece" en geç saat 20:00'de başlayarak, en erken saat 06:00'ya kadar geçen ve her halde en fazla 11 saat süren gün dönemidir ( İşK. m.69, f.1 ). Bu tanımdaki "en geç" ve "en erken " ifadeleriyle gece döneminin başlangıç ve bitiş zamanlarının değiştirilebileceği fakat başlangıcın saat 20.00'den geç, bitişinin ise 06.00'dan erken



olamayacağı öngörülmektedir. Yine bu maddeden anlaşıldığı kadarıyla, gece olarak belirlenecek dönem, en fazla 11 saatle sınırlı bulunmaktadır. Ancak aynı maddenin 2. fıkrasına göre bazı işlerin niteliğine ve gereğine göre yurdun bazı bölgelerinin özellikleri bakımından gece döneminin başlangıcının daha geriye alınması veya yaz ve kış saatlerinin ayarlanması mümkündür. İş Kanunu, sanayiye ait işlerde 18 yaşını doldurmamış çocuk ve genç işçilerin gece çalıştırılmalarını yasaklamaktadır (İşK. m.73, f.1). Çocuk ve genç işçilerin ve kadın işçilerin gece süresinde ve vardiya düzeninde çalıştırılmalarının esasları İş Kanunu'na dayanılarak çıkarılan Yönetmeliklerle düzenlenmiştir.

## **8. VARDİYALI ÇALIŞMA SİSTEMİNİN YARATTIĞI SORUNLAR**

Çoklu vardiya sisteminin sorunları bireysel sorunlar, sosyal sorunlar ve örgütsel sorunlar olmak üzere üç ana başlık altında toplanabilir. Bireysel sorunlar biyolojik saat düzeniyle olan uyumsuzluklardan, sosyal sorunlar ise toplumsal saat düzeniyle olan uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır. Bireysel sorunlar olarak yorgunluk, erken yaşlanma, sindirim sistemi bozuklukları, kalp damar rahatsızlıkları, sinir sistemi bozuklukları, uyku düzensizlikleri, kilo problemleri, depresyon ve yalnızlık, genel sağlık sorunları ve beslenme alışkanlıklarında düzensizlik gibi sorunlar sıralanabilmektedir (Caruso, Hitchcock, Dick, Russo and Schmit, 2004:17; Occupational Health Clinics for Ontario Workers Inc.,2005:1; Yüksel, 2006:23; Akgöl, 2010:12). Bireysel sorunlar genel olarak biyolojik saat düzeniyle olan uyumsuzluklardan, sosyal sorunlar toplumsal saat düzeniyle olan uyumsuzluklardan kaynaklanmaktadır (Tanış, 2010: 36). Vardiyalı çalışma düzeninin getirdiği sorunlar aşağıdaki gibi s tablolaştırılabilir (Occupational Health Clinics for Ontario Workers Inc., 2005:1; Barton, Spelten, Totterdell, Smith, Folkard and Costa, 1995:7; Moore-Ede, 1997:21-29 ; Özkalp ve Kirel, 2001; Pronitis, 2001; Wilson 2002; Shields, 2002:11; Folkard ve Tucker, 2003:96; Caruso vd., 2004:12-17; Yüksel, 2004: 50-51, Hughes ve Stone, 2004; ILO, 2004a:2; Folkard, Lombardi ve Tucker, 2005:20-21; Peker Özdemir, 2006:6-14; Yüksel, 2006:23-39; Camkurt, 2007:90; Bilazer,Konca, Uğur ve Uçak, 2008; Gedikli, 2008:11-27; Tanış, 2010:36; Selvi, Güzel Özdemir,Özdemir, Aydın ve Beşiroğlu, 2010:239; Güner, 2010:4-7);

**Tablo 10:** Vardiyalı Çalışma Sisteminin Getirdiği Sorunlar

<b>Bireysel Sorunlar</b>	<b>Sosyal Sorunlar</b>	<b>Örgütsel Sorunlar</b>
Genel sağlık sorunları	Sosyal hayattan uzaklaşma	İş tatmini ve iş motivasyonunda azalmalar
Kalp-damar rahatsızlıkları	Sosyal aktivitelere ve hobilere zaman ayıramama	İş stresinde artış
Erken yaşlanma	Resmi kurumlarla olan işleri yerine getirememe (Ptt, banka, hastane vb.)	İşe devamsızlıkların artması
Sindirim sistemi bozuklukları	Aile bireyelerine yeterli zaman ayıramama	İş verimliliği üzerine etkileri
Sinir sistemi bozuklukları	Ulaştırımda problemler yaşama	İş performansı üzerine etkileri
Uyku düzensizlikleri ve dikkat eksikliği	Eşler arasında evlilikle ilgili problemlerin yaşanması	İş başarımının düşmesi
Kilo problemleri	Tükenmişlik sendromu	İş kazalarının artması
Depresyon ve yalnızlık	Rollerini yerine getirememe, rolde yetersizlik (annelik, eş, evlat, komşuluk) duygusu, roller arasında çatışma	Gece süresinde yönetim ve teknik denetim güçlüğü
Kişisel başarısızlık	Sosyal İzolasyon	Vardiyalı çalışmasının işletmeye yüklediği ek maliyetler
Kronik rahatsızlıklar	Duyarsızlaşma-yabancılaşma	İş stresinin artması
Bireyin kendine yeterli zamanı ayıramaması	Benlik saygısında azalma	İş yerinde nöbet ayarlamaları yüzünden ekip arkadaşları ile çatışma
Vücut biyolojik saatinin değişmesi	Hobilerini yerine getirememe (terk etme)	

Vardiyalı çalışanların sosyal yaşamlarını etkileyen bir diğer durum da kişilerin bayram, tatil, hafta sonu gibi özel günlerde çalışmak durumunda kalmalarıdır. Ruggiero ve Janino'nun yaptıkları araştırmalarında, araştırmaya katılan vardiyalı çalışanlar hafta sonları ve özel günlerde çalışmanın sosyal yaşamlarını olumsuz etkilediğini belirtmişlerdir (Ruggiero, 2006). Uzun süreli ya da düzensiz, hafta sonlarını kapsayan çalışma saatlerinin sağlık, güvenlik, iş performansı, aile ve evlilik ilişkileri ve sonuçta tüm yaşam kalitesi üzerine yadsınamaz etkileri de mevcuttur (Bilazer vd., 2008). Vardiyalı çalışma düzeni aynı zamanda bireylerin psikolojik ve sosyal dengelerini de bozmaktadır. Normal mesaiye çalışmak toplumun gözünde vardiyalı çalışmaya göre daha fazla bir statü sembolüdür. Ayrıca insanların evinde dinlendiği veya uyuduğu saatlerde işyerinde bulunmak insanlarda psikolojik çöküntüye sebep olabilmektedir (Yılmaz ve Ekici, 2006: 36).

Koray, Demirbilek ve Demirbilek (1999) İzmir Gıda Sanayiinde çalışan kadınlar üzerine yaptığı araştırmada, kadınların işle ilgili şikayetlerinin başında, işin

vardiyalı olması ile çalışma saatlerinin uzamasının geldiği saptanmıştır. Ayrıca, vardiyalı çalışmanın ev işlerinden çok aile içi ilişkileri olumsuz etkilediği belirtilmiştir. Amerikan Uyku Bozuklukları Derneği'nin raporlarına göre, vardiyalı çalışanlar, daha kolay uykuya dalmak için daha sık alkol kullanmakta, çok fazla sigara tüketmekte, çalışırken uyanık olmak ve sürekli zinde kalmak için daha çok kafeinli ürünler tüketmektedirler (Gedikli, 2008: 15).

Vardiyalı çalışanlar, çalışma saatleri nedeni ile sağlıklı yiyeceklere ulaşmakta zorluk çeker, bu kişilerde ayaküstü atıştırma eğilimi yüksektir, bunun sonucu olarak hazımsızlık, iştah kaybı gibi yakınmaların yanı sıra ishal, kabızlık gibi şikayetlerde de artış gözlenmektedir (Occupational Health Clinic for Ontario Workers Inc.:4). Yılmaz (2010) vardiyalı çalışma düzenini aşırı uykululuk sebeplerinden biri olarak değerlendirilmiştir. Ona göre, vardiyalı çalışma bireyin aşırı yorulmasına, performansının azalmasına sebep olmaktadır. Türkiye'de trafik kazalarının nedenleri incelendiğinde ise ilk sırayı uykusuz araç kullanmak gelmektedir. Yılmaz çalışmasında özellikle gece vardiyasında çalışanların iş dönüşü trafik kazası risklerinin altı kat daha fazla olduğunu belirtmiştir.

Literatürde turizm işletmelerindeki işgören devir hızına yönelik araştırmalar incelendiğinde işten ayrılmalara sebep olan etmenler arasında vardiyalı çalışmanın yer aldığı görülmektedir. Tütüncü ve Demir (2002:142) Türkiye'de Muğla ve çevresinde yer alan kıyı otelleri üzerinde yaptıkları araştırmada işgören devir hızını %49.79 olarak hesaplamıştır. Buna karşın Tuna (2007) Ankara'da faaliyet gösteren yıldızlı otel işletmelerinde yapmış olduğu araştırmasında ise işgören devir oranını %34 olarak bulmuştur. Buna göre, Türkiye'de yapılmış olan bu iki araştırma karşılaştırıldığında, şehir otellerinde personel devir oranı, kıyı otellerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. İşten ayrılma niyeti, işi terk etme faaliyetinin davranışa dönüşmemiş halidir. İşten ayrılma niyetine neden olan etmenlerin ortadan kaldırılması veya iyileştirilmesi işgören devir hızını azaltacağı varsayılmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde işten ayrılma niyeti, nedenleri, sonuçları ve işten ayrılma niyetini önleyici önlemler incelenmiştir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞGÖREN İŞTEN AYRILMA NİYETİ

#### 1. İŞTEN AYRILMA NİYETİ TANIM VE KAPSAMI

İşten ayrılma örgütlerde önemli konular arasında yer almaktadır. Özellikle yüksek ve pahalı eğitim gerektiren işlerde çalışan kalifiye personelin işten ayrılması o iş yerine eğitim maliyeti, yetenek kaybı ve iyileştirme maliyeti gibi yük getirmektedir. Bu sebeple çalışanın işten ayrılması örgütler için en önemli konular arasında yer almaktadır (Solmaz, 2010: 12). Literatürde işten ayrılma niyeti ile gerçek işten ayrılma davranışı çalışmalarının sonuçları işten ayrılma niyetinin gerçek işten ayrılma davranışını gösterdiği yönündedir (Weisberg ve Kirschenbaum, 1991; Tsai ve Wu, 2008 ). İşten ayrılma niyeti ile ilgili literatürde yapılan çeşitli tanımlamalar şu şekildedir:

İşten ayrılma niyeti; bir ücret karşılığı çalışan bireyin gönüllü olarak işi bırakmaya niyetlenmesidir (Hom ve Griffeth, 1995).

“İşten ayrılma niyeti işten ayrılma davranışının en önemli habercisidir” (Tett ve Meyer, 1993: 259).

İşten ayrılma niyeti, bir çalışanın işini terk etme eğilimidir (Slattery ve Selvarajan, 2005).

İşten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten ayrılmak konusundaki bilinçli ve temkinli kararı veya niyetidir (Barlett, 1999).

İşten ayrılma gönüllü ayrılma ve zorunlu ayrılma olarak iki şekilde incelenebilmektedir. Buna göre gönüllü işten ayrılma kişinin kendi iradesiyle işi bırakması eylemidir. Zorunlu işten ayrılma ise; kişinin kovulması veya ciddi hastalıklar, ölüm gibi sebeplerle işten ayrılmak zorunda kalmasıdır (Price, 2004: 3-4). Yönetime, uygulanan politikalara, iş arkadaşlarına veya örgüt yapısındaki belirsizliklere kızan ve aniden işten ayrılma kararı alanlar, işten ayrılma davranışını gönüllü olarak yapmış sayılmazlar. Gönüllü davranış planlıdır ve planlanmış davranış teorisi kapsamında ele alınır. Dolayısıyla, işten ayrılma niyeti, gönüllüdür ve planlıdır (Özdevecioğlu, 2004: 98).

İşten ayrılma nedenleri örgüt ile ilgili olabilmekle birlikte kişisel sebeplerden de kaynaklanabilmektedir (Taşkaya, 2009: 45). Vardiyalı çalışma düzeni de işten ayrılma niyetini oluşturabilecek örgütsel sebeplerden biridir. Son yıllarda Türkiye’de yaşanan ekonomik krizler sonucunda, istihdamın azalması, işten gönüllü olarak ayrılma davranışını sınırlamaktadır. Bireyler, işten ayrılma niyetinde olsalar da ayrılmamakta veya ayrılamamaktadırlar. Gelişmiş ülkelerdeki çalışanların işten ayrılma niyetlerini davranışa dönüştürme ihtimalleri daha yüksektir (Özdeveciğlu, 2004: 99). Bu çalışmadaki esas inceleme konusu, çalışanların işten ayrılma davranışları değil, niyetleridir.

## **2. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİ ETKİLEYEN ETMENLER**

İş yaşamında ortaya çıkan birçok faktör işgörenlerin işten ayrılma niyetini etkilemektedir. İşletmenin ücret ve terfi politikası, yönetimin tutumu, ülkenin genel ekonomik durumu ve toplumsal faktörlerin dışında; daha iyi iş bulma beklentisi, yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, performans, stres, iş arkadaşlığı gibi faktörler işten ayrılma niyetini etkilemektedir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 95). Genel anlamda işten ayrılma niyetini etkileyen faktörler ekonomik, işletme içi, kişisel yaşam şartları, işten bıkkınlık ve depresyon şeklinde incelenebilmektedir (Agin, 2010: 29).

İşletmelerde; olumsuz iş koşulları, iş görenlerin psikolojik, fizyolojik ve mesleki bilgi ve beceri açısından aşırı zorlanmaları, ağır ve haksız davranışlarda bulunulması, gelişme ve ilerleme fırsatının olmayışı, iş yerlerinde sosyal hizmetlerinin bulunması veya yetersizliği, yetersiz ve yeteneksiz elemanların çalıştırılması, aşırı iş yükü, araç ve gereçlerdeki yetersizlikler işten ayrılmayı etkileyen önemli faktörlerdendir (Schwepker, 2001: 42). İşten ayrılma niyeti örgütsel davranış yazınında çeşitli teori ve kavramlar ile ilişkilendirilmektedir, bunlar (İşçi, 2010):

- Herzberg’in çift faktör teorisinde yer alan motivasyon ve hijyen faktörlerin karşılanması durumunda işten ayrılma niyeti azalır.
- Maslow’un ihtiyaçlar teorisinde yer alan faktörler karşılandığında işten ayrılma niyeti düşer.

- Personel hareketliliği teorisi (turnover theory) iş doyumu, kurumsal bazı seçeneklerin varlığı, arama niyeti (search intention) ve çıkış niyeti (quit intention) ile ilişkilidir.
- Birey kurum uyumu teorisi (person to organization fit theory) uyum olması durumunda işten ayrılma niyetinin düşeceğini varsayar.
- Personel hareketliliği teorisine göre (turnover theory) işin karakteristiğinin (anlamli iş, iş kimliği, otonomi gibi) iş doyumu dolayısıyla işten ayrılma niyeti üzerinde etkilidir.
- İş-çaba modeline göre (job investment model) iş çabası ve elde edilen ödül örgüte bağlılık, iş doyumu ve işten ayrılma niyetini etkilemektedir.

### **3. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN NEDENLERİ**

İşten ayrılma niyetini etkileyen unsurların belirlenmesi ile çalışanların işten ayrılmasına ilişkin durumları önceden tahmin edilebilmekte, açıklanmakta ve gerekli önlemler alınabilmektedir. Çalışanların işten ayrılma niyetini genelde iş atmosferi, iklimi, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, kurumdan talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme ve otonomi gibi durumlar etkilemektedir (İşçi, 2010).

Daly ve Dee (2006) araştırmasında işten ayrılma niyetinin oluşumunu birçok değişkene bağlı olduğunu belirtmiştir. Araştırmalarına göre işten ayrılma niyeti duygusal tükenmişlik, rol çatışması, rol belirsizliği, rol uyumsuzluğu, iş stresi, iş yorgunluğu, örgütsel kültür ve eksik istihdamla doğrudan ilişkilidir. Buna karşılık işten ayrılma niyeti; iş tatmini, örgütsel bağlılık, geri dönüş ayar algısı, algılanan örgütsel destek, iş eğitimleri ve performans geribildirim memnuniyeti ile ters ilişkilidir (Daly ve Dee, akt. Nicholson, 2009: 73-74).

Yapıcı'nın belirttiğine göre Weisberg ve Kirschenbaum'un (1991) yaptıkları araştırmada yaş ilerledikçe ve deneyim süresi arttıkça işten ayrılma niyetinin azaldığı, eğitim düzeyi ve mesleki seviye yükseldikçe ise, işten ayrılma niyetinin arttığı sonucuna varılmıştır. Yine aynı araştırma da bekarların evli olanlara oranla işten ayrılmaya daha fazla eğilimli oldukları görülmüştür (Yapıcı, 2008: 52).

Aşırı iş yükü ve iş stresi, rol belirsizliği ve rol çatışması, açık olmayan iş tanımları, olumsuz çalışma koşulları, düşük ücret, kısıtlı terfi olanakları, bireyler arası yıpratıcı ilişkiler, sosyal destekten yoksunluk, çalışma ortamındaki iletişim sorunları ve çatışmalar, yönetimin uygulamalarından duyulan memnuniyetsizlik, örgütteki eşitsizlik ve adaletsizlik algısı, mevcut işyerindeki mutsuzluk, örgütte kalma süresinin uzunluğu, işgücü piyasasının koşulları, alternatif iş olanaklarının bulunması, tükenmişlik, devamsızlık, motivasyonun, iş tatmini ile işe ve örgüte bağlılığın düşük olması gibi faktörler, işten ayrılma niyetinin ve dolayısıyla işgören devrinin güçlü belirleyicileri arasında yer almaktadır (Djurkovic, McCormack and Casimir, 2004: 476; Nogueras, 2006: 86; Sabuncuoğlu, 2007: 623; Tanova, 2007: 94; Weisberg ve Kirschenbaum, 1993: 987; Yapıcı, 2008: 52).

#### **4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN SONUÇLARI**

İşten ayrılma birçok riski (örn. Alternatif fırsatlar hakkındaki belirsizlik), finansal maliyeti (ücret kaybı), hareket maliyetini (bir işten diğerine geçiş) veya psikolojik maliyetleri (birçok değer verilen iş ilişkisini kaybetmek) içeren oldukça önemli bir karardır. Bu yüzden çoğu zaman işten ayrılma niyetini ortaya koymak gerçek işten ayrılma davranışını yapmaktan çok daha kolay gözükmektedir (Allen, Weeks and Moffitt, 2005). Çalışanların ayrılma niyetleri yeteneklerin kaybı, ilave eleman toplama ve yönetim maliyetlerini artırma gibi pratik bir takım problemlere neden olmaktadır. Çalışanların işten ayrılma niyetlerini etkileyen çevresel faktörler, örgüt kültürü ve değerleri, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, iş / rol talep ve beklentileri ile kariyer geliştirme fırsatları ve otonomi gibi ödüllendirme yapılarıdır (Takase, Maude and Manias, 2005).

Yeni işgörenin temini işe alım, iş eğitimi maliyetleri, eski istihdam ayrılınca müşteri hizmetlerinin zarar görmesi, yeni işe alınanların işi öğrenene kadar psikolojik faktörler sebebiyle üretkenliğin düşmesi işten ayrılmaların işletmeye yönelik dezavantajlarıdır. Ayrıca diğer şirketlere transfer olan işgörenler çalıştıkları şirkete rekabet avantajı da sağlarlar (Stovel and Bontis, 2002). En kötü senaryoya göre, yüksek performanslı işgörenin yerine düşük performanslı işgören gelebilir. Bu işlevsiz işgören devri genel olarak örgütsel rekabeti düşüreceğinden bilgi aktarımını olumsuz etkileyecektir. Bununla beraber bu durum düşük kaliteli hizmet, bilginin

değişiminden kaynaklanan karmaşıklık, yeni sisteme veya programa katılımın azlığı, ve üretimin düşmesi gibi sonuçlar ortaya çıkaracaktır (Yang, 2008: 433).

İşten ayrılma davranışına dönüşmemiş olumsuz bir niyet, elbette, o niyetle ilgili davranışı olmasa da bireyin diğer davranışlarını etkilemektedir. O bireyden beklenen çıktılarda azalma, performansta düşme ve motivasyonda azalma görülebilir. Çünkü, bireyin örgütte çalışmama isteği vardır ve fırsatını bulduğu anda örgütten ayrılacaktır. Gönüllü bir çalışma yerine gönülsüz çalışmanın sonuçları da olumsuz olacaktır (Özdevecioğlu, 2004: 99).

Bir personelin işten ayrılmasının işletmeye yükleyeceği maliyetler aşağıdaki gibidir (Kılıç, 2004: 84-85 akt. Yılmaz ve Halıcı, 2010: 96-97; Sanderson, 2003: 46; Bingöl, 2006: 517; Çekmecelioğlu, 2006, 2005: 162; Robbins, 1993: 47; Tanova, 2007: 94; Weisberg ve Kirschenbaum, 1991: 359-360; Phillips, 1990: 61):

1. Yeni işe alınacak personele harcanacak işe alma işlem ve zaman maliyetleri (örneğin; görevi duyurmak için hazırlanan ilanlar, yazışma, mülakat, seçim ve benzeri işler için katlanılan araç gereç ve personel maliyetleri),
2. Yeni işe alınacak kişinin alacağı hizmet içi eğitim maliyetleri,
3. Yeni işe alınan kişinin, işleri yeni öğrenmesiyle nedeniyle ücretine göre daha az iş yapmasının yarattığı maliyet artışı,
4. Yeni işe alınan kişinin işi iyi bilmemesi nedeniyle, işteki hataların ve kazaların maliyeti artırıcı etkisi,
5. İşten ayrılan personelin işten ayrıldığı günden itibaren yeni işe alınan personelin işe başlayamaması ve işe geç başlamasından doğan boş kapasite üretim kaybı,
6. İşe yeni başlayan personelin kullandığı araçlara yeni adapte olması nedeniyle, belirli bir dönem kullanılmayışının üretimde doğurabileceği verim kaybı,
7. İşten ayrılanların sayısının yüksek olması halinde fazla işlerin zamanında yetiştirilebilmesi için ödenen fazla mesailerin artması veya siparişleri zamanında karşılayabilme güçlüğü.



8. Bireyin kendi bölümündeki işleri aksatan negatif davranışlarının maliyeti işten ayrılmanın işletmelere yüklediği maliyetlerdir.

Çalışanların işten ayrılmaları her zaman olumsuz sonuçlara sebep olmaz. Yüksek performanslı çalışanların işten ayrılmaları bir örgüt için hiç istenmeyen bir durum iken, düşük performanslı çalışanların işten ayrılması bir örgüt için fonksiyonel ve pozitif bir durumdur (Jackofsky, 1984; DeConninck ve Bachmann, 2005; Hollenbeck ve Williams, 1986; Park, Ofori-Dankworth ve Bishop, 1994; Schwab, 1991).

İşletmeler açısından düşük devir hızı da önerilmemektedir. Yeni işgücünün sisteme dahil edilmesi işletme dinamizminin artmasına, yaratıcılığın ve yenilikçiliğin gelişmesine neden olmaktadır. Aynı zamanda işletme içindeki personel arasında da istenilen seviyede bir rekabet yaratmaktadır. Literatürde genel olarak işletmeler için %13-%14'lük yıllık devir hızı normal karşılanmaktadır. Bu devir oranının üstü yüksek devir hızı, altı ise düşük devir hızı olarak değerlendirilebilir (Yılmaz ve Halıcı, 2010: 99). Toraman (2009) Devlet Hava Meydanları İşletmesinde görev yapmakta olan hava trafik kontrolörleri üzerinde yaptığı araştırmasında iş-aile çatışmasının işten ayrılma niyeti üzerinde pozitif yönlü ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Ancak araştırmanın yapıldığı kurumun kamu kurumu olması çalışanların geleceğe yönelik kaygılarının özel sektör çalışanlarına göre daha az olması sebebiyle işten ayrılma niyetinin daha düşük olduğu görülmüştür. Yine aynı araştırmada yaş arttıkça, iş ile ilgili heyecanların, beklentilerinin ve umutlarının azalmasına karşın, ailevi beklentilerin ve ihtiyaçların artması ve hayatın diğer alanlarına öncelik verme ihtiyacının doğması işten ayrılma isteğine sebep olabileceği varsayılmıştır.

## **5. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN ÖNLENMESİ**

Yöneticiler açısından gönüllü işten ayrılmaların ciddi bir sorun olarak görülmesinin sebebi, ilk ayrılmayı göze alan çalışanların becerilerinin en iyi olanlar olması ve kurumda geriye kalan çalışanların başka iş bulamayacak kişiler olacağı endişesidir. Yani çalışan için avantajlı olan bir iş değişikliği ayrılmış olduğu kurum için dezavantaj olacaktır (Tanova, 2007: 95). İşten ayrılma niyetinin sonuçları incelendiğinde konunun yönetsel açıdan önemi dikkat çekmektedir. Yönetimler işten ayrılmaları azaltmak için örgüt politikalarını düzenleme, iş eğitimleri verme, iz

dizaynı ve ücret politikalarını iyileştirme gibi uygulamalar yapmalıdırlar. Politikalar problemlerin kesin teşhisinde gerekli olmaktadır (Ongori, 2007: 51).

İşten ayrılmanın neden olduğu engelleri en aza indirmek için yöneticilerin uygulaması gereken adımları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Sanderson, 2003: 92; Tütüncü ve Demir, 2003: 165, Tuna, 2007: 51; Firth, Mellor, Moore ve Loquet, 2004: 181):

- Yetenekleri ortaya koyan davranış odaklı işe alım süreçleri geliştirilerek doğru birey seçilmelidir.
- Uzun süreli bağlılığın kurulması kritik önem taşıdığından ilk haftalar çalışanları başarı için bütünleştirmek gerekmektedir.
- Büyüme olanakları hissedebilen çalışanlar örgütte kalmaya daha fazla istekli olduklarından büyüme ve gelişme fırsatları temin edilmelidir.
- Üyelerin ilgi ve yeteneklerini iş çevresi ile uyumlu hale getirmek gerekmektedir.
- Grup ve takımların motive edilmesi gerekmektedir. Ücretin ötesinde olan motive edici faktörlerin tespit edilmesi gerekmektedir.
- Ödüllendirmenin uygun ve kişisel olması gerekmektedir. Kişisel bir ödül, genel örgütsel bir ödülde daha anlamlı olabilmektedir.
- Problem çözücülere yardım edilmeli ve problem çözümünde katılım sağlanmalıdır. şirketin problemlerinin çözümü için tüm üyeler davet edilmelidir. Problem çözmede paylaşımın olması örgüt bireylerinde örgüte aitlik hissi meydana getirmektedir.
- Söylenen veya öğütlenen şeylerin uygulanması gerekmektedir. Ortak değerlerin belirlenmesi ve konuşulan şeylerin arkasında durularak icraata geçilmesi gerekmektedir.
- İyi bir yönetim sistemi oluşturulmalıdır.
- İz analizleri yapılmalıdır.

- Çalışanlara yönelik mesleki eğitime ve kişisel gelişime olanak sağlanmalıdır.
- Terfilerin işletme içinden yapılması işgörenleri olumlu etkileyebilir.
- İyi bir ücret politikası oluşturulmalıdır.
- İş garantisi ve sosyal hakların sağlanması gereklidir
- Çalışanların işten ayrılmalarına ve/veya çıkarılmalarına neden olan etkenler yeniden değerlendirilmelidir.
- Çalışanların yaptıkları işler genişletilerek, iş zenginleştirilmesi yapılmalıdır.
- Diğer çalışanlarla sosyal ilişkilerin geliştirilmesi ve çalışanların ailelerine yönelik programlar yapılmalıdır.

Sabuncuoğlu (2007) çalışmasına göre; çalışanların, çalıştıkları örgütlerdeki eğitim faaliyetlerinin varlığı onların örgütsel bağlılıklarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azalttığı görülmüştür. Çekmecelioğlu (2005) çalışmasında, çalışanların yaratıcı fikirlerinin örgütün en alt seviyesinden en üst seviyesine kadar cesaretlendirildiği, fikirlerin adil olarak değerlendirildiği, risk almanın cesaretlendirildiği, katılımcı ve işbirliğine dayalı bir örgüt yapısının olduğu bir örgüt ikliminde iş tatmininin pozitif, işten ayrılma niyetinin ise negatif yönde etkilendiği görülmüştür. Yapıcı (2008) Antalya ilinde tarım sektöründe faaliyet gösteren özel sektör kurum çalışanları üzerinde yaptığı çalışmasında, işyerinde yaşanan sistematik yıldırmanın (mobbing) işten ayrılma niyeti ile pozitif yönlü ilişkide olduğunu belirtmiştir.

Şirketler, işten ayrılan çalışanların maliyetlerinden kaçınmak için, doğru adayı seçmeye ve mevcut çalışanlarını ellerinde tutmaya çalışmaktadırlar. Bunun için çalışanlarına şirket içinde yükselme imkanı, yurtdışında kariyer fırsatları gibi birçok seçenek sunmaktalar (Gözler, 2007).

## **6. TURİZM SEKTÖRÜNDE İŞGÖREN DEVİR HIZI**

İşgörenlerin herhangi bir nedenle işten ayrılma yoğunluğu “işgücü devir oranı” ile ölçülmektedir. Örgütler, işgücü devir oranını izlemek ve denetim altında

tutmak isterler. Bunun temel amacı, işten ayrılan işgörenlerin yerine yenilerini almanın ve yetiştirmenin yüksek maliyetlerinden kaçınmak ve işgücü maliyetlerini kontrol altına almaktır. Bir örgütte işgücü devir oranının sektör ortalamasının çok üstünde olması ciddi bazı sorunların göstergesi olarak kabul edilmektedir (Barutçugil, 2004: 474). İşletmelerde işgücü devri yönetsel bir sorundur. Büyük ölçüde yanlış tercihlerin sonucunda görülen işten ayrılmalar ya da çıkarılmalar işgücü devrini önemli ölçüde yükseltmektedir (Demir, 2002-2009). İşten ayrılma, işgören devrinin önemli bir kısmını meydana getirmektedir (Bingöl, 1997: 161). Literatürdeki işgören devri ile ilgili tanımlar aşağıdaki gibidir.

İşgücü devri; bir işletmede belirli bir dönemde işten ayrılanların ortalama işgören sayısına oranı şeklinde tanımlanabilir (Gustafson, 2002; Woods, 1995:345; Sabuncuoğlu, 2000: 40; Yüksel, 2000: 64). İşgücü devir hızı; “belirli bir dönemde bir işletmenin personel kadrosuna işgörenlerin giriş ve çıkış hareketi” olarak tanımlanmaktadır (Baysal, 1984: 81; Mucuk, 1998: 347). İş ve işçi bulma kurumu, işgören devrini; “İş yerinde istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelmesi olayıdır” şeklinde tanımlamıştır (Eronat, 2004: 22). İşgören devir hızı, bir işletmede çalışanların işe alındıktan sonra kendi isteğiyle ayrılması veya işletme tarafından işten uzaklaştırılmasıdır (Eren, 1993: 176). İşgören devir hızı, işletmeden belli bir sürede (genellikle 1 yıl) ayrılan personelin oranını belirlemek amacıyla kullanılan bir kavramdır (Alpugan, 1998:318).

İşgören devrini genel anlamıyla; “Bir dönemde işletmeye alınan çalışanların belirli süre sonra, işletme içi ve/veya işletme dışı etkenler ya da diğer herhangi bir nedenle, kendi isteği ile ayrılması veya işletme yönetiminin isine son verilmesi sonucunda yerlerine yeni işgörenlerin alınması ile oluşan işgücü hareketi sürecidir” şeklinde tanımlamak mümkündür (Tambay, 2006: 5). Hizmet sektöründe işgören devri ile ilgili olarak yapılan çalışmalarda, işten ayrılma veya çıkarılmaya kişisel faktörler, işletme içi ve işletme dışı faktörlerin etki ettiği görülmektedir (Tütüncü, 2000; Wotruba ve Tyagi, 1991). Turizm sektöründe çalışma zamanının karmaşıklığı ve günlük çalışma sürelerinin fazla olması en çok şikâyet edilen konulardan birisidir. Konaklama işletmelerinin, haftanın yedi günü, 24 saat hizmet veren işletmeler olması vardiyalı çalışmayı gerekli kılmaktadır. Bu nedenle oluşan değişken çalışma

vardiyaları kişinin özel yaşantısını ve aile hayatını olumsuz bir biçimde etkilemektedir (Tütüncü ve Demir, 2003:150-151).

Tütüncü ve Demir'in (2003) Muğla bölgesindeki konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptığı çalışmada, turizm sektöründe iş değiştirme sıklığı en yoğun olarak 0-2 defa iş yeri değiştirenler (%57.1) ve onu sırasıyla 3-5 defa iş yeri değiştirenler (%35) ve 6 veya daha fazla iş yeri değiştirenler (%7.8) olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada katılımcıların %80.5'inin buldukları otelde 0-2 yıl arasında çalışmakta oldukları görülmüştür. Bu durumun çok kısa olduğu belirtilmiştir. Çalışmada işten ayrılanların büyük çoğunluğunun kendi istekleriyle işten ayrıldıkları sonucuna varılmıştır.

Tuna'nın (2007) Ankara'da faaliyet gösteren yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada; otellerin ortalama işgören devir oranı, % 34 olarak bulunmuştur. Yıldız sayılarına göre yapılan değerlendirmede, en düşük işgören devir oranı beş yıldızlı otel işletmelerinde (% 20), en yüksek oran ise, bir yıldızlı otel işletmelerinde (% 44) gerçekleşmiştir. Bulgulara göre, otel işletmelerinin yıldız sayısı arttıkça, personel devir oranı azalmaktadır. Bu oran, yazılı iş tanımı bulunan otel işletmelerinde (% 25) bulunmayan işletmelerde ise (% 42) daha düşük gerçekleşmektedir. İşletme büyüklüğünün personel devir hızına etkisini araştıran Falch ve Strom (2005), bu iki kavram arasında ilişki olduğunu savunmuş ve işletme büyüdükçe personel devir hızının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum Tuna'nın (2007) araştırmasında 5 yıldızlı otel işletmelerindeki işgören devir hızının daha düşük çıkmasını açıklamaktadır. Türkiye'de, şehir otellerindeki ortalama işgören devir oranı, yapılan başka araştırmalarla karşılaştırıldığında, A.B.D.'den düşük, Almanya'dan yüksek çıkmıştır.

Tütüncü ve Demir'in (2003) Muğla bölgesindeki kıyı otellerinde yaptıkları araştırmada, işgören devir oranı % 49,8 olarak bulunmuştur. Tuna'nın (2007) Ankara'da faaliyet gösteren yıldızlı otel işletmelerinde yaptığı çalışmada ise; otellerin ortalama personel devir oranı, % 34 olarak bulunmuştur. Buna göre şehir otellerindeki işten ayrılma niyetinin, kıyı otellerindeki işten ayrılma niyetine oranla daha düşük olduğu yorumu yapılabilir.

Örücü ve Esenkal'ın (2005) Bandırma ve Erdek'teki şehir ve kıyı otellerini birbirleriyle kıyaslamak suretiyle, konaklama işletmelerinde iş gören tatminini etkileyen faktörleri belirlemeye yönelik araştırmalarında şehir otelindeki iş görenlerin % 40 gibi büyük bir kısmının 1 yıl ve 1 yıldan fazla bir süredir aynı otelde çalışıyor oldukları görülmektedir. Ancak kıyı otelinde ise işgörenlerin %50'si gibi büyük bir kısmı 1 aydan kısa bir süredir aynı otelde çalışmakta olduklarını, sadece %35 gibi az bir kısmı bir yıl ve bir yıldan fazla bir süredir çalışmakta olduklarını bildirmişlerdir. Buna göre, Türkiye'de yapılmış bu araştırmalar karşılaştırıldığında, şehir otellerinde personel devir oranı, kıyı otellerine göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bunun en önemli nedeni, kıyı otellerinin genellikle sezonluk çalışması ve sezon sonunda birçok otelin kapatılmasıdır. Yeni sezon başladığında, işletmeler aynı kadroyu koruma konusunda zorluk çekmektedir. Bu durum, söz konusu işletmelerdeki işgören devir oranını yükseltmektedir (Tuna, 2007: 50).

Yapılan araştırmalarda, personel devir oranının yüksek olması durumunda, çalışanların verimliliğinin düştüğü, üretim kalitesinin azaldığı, müşteri şikâyetlerinin arttığı, örgüt içi motivasyonun azaldığı belirlenmiştir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİNİN İŞGÖRENİN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİ: BURSA'DAKİ BEŞ YILDIZLI ŞEHİR OTELLERİNDE BİR UYGULAMA

Bu bölümde araştırmamızın amacı, önemi, kapsamı ve yöntemi açıklanmış; elde edilen bulgular ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, vardiyalı çalışma düzeninin beş yıldızlı şehir oteli işgörenlerinin işten ayrılma niyetine etkisini, otel işgörenlerinin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumlu ve olumsuz tutumlarını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Aydın'ın (2004) otel işletmelerinde örgütsel stres faktörlerini belirlemeye yönelik çalışmasında vardiyalı çalışma düzeninin iş kaynaklı stres faktörleri arasında yer aldığı görülmektedir. İş kaynaklı stres faktörleri bir örgütte kişiler tarafından yapılan iş ve rollerle doğrudan ilgili stres faktörleridir (Aydın, 2004: 7).

Firth, Mellor, Moore ve Loquet (2003) çalışmasında ise; iş kaynaklı stres faktörleri işten ayrılma niyetine etki eden faktörler arasında belirtilmiştir.

İşten ayrılma niyeti iş devir oranının en önemli önceli olarak görülmektedir (Shore ve Martin, 1989: 626). İş devir oranı yüksek olan kurumlarda gerek kurum, gerekse de çalışanlar açısından birçok olumsuzluklar yaşanmaktadır. Yetenekli iş gücünü kaybetme olasılığının sürdürülebilir rekabet avantajını olumsuz yönde etkilemesi ve yeni işe alınacak olan elemanlara verilecek eğitimin yanı sıra işe alım maliyetleri, kurumlara getireceği olumsuzluklar arasında yer almaktadır (Bibby, 2008: 64). Ayrıca araştırmalara göre bir kişinin 1 yıldan önce işten ayrılmasının maliyeti, o kişinin yıllık brüt ücretinin 2,5 katına ulaşmaktadır (Gözler, 2007).

Tütüncü'nün (2000) karayolu ulaştırma işletmelerinde yaptığı araştırmasında, işten ayrılmalarda en büyük etkenin vardiya saatlerindeki düzensizlik olduğu ortaya çıkmıştır. Bir örgütte işgücü devir oranının sektör ortalamasının çok üstünde olması ciddi bazı sorunların göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle, işten ayrılma veya işe son verme süreçlerinin yönetilebilir olduğunu bilmek ve onları yönetmek

gerekmektedir (Barutçugil, 2004:474). Bu durum araştırma konusunun önemine dikkat çekmektedir.

## 2. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI

Araştırmada kullanılan işgörenlerin bireysel özelliklerini, vardiyalı çalışma düzenine ve işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarını kapsayan anketlerin, katılımcılar (işgörenler) tarafından ölçeklerde bulunan her bir ifadeyle ilgili gerçek durumu yansıtacak şekilde özgürce cevap verdiği, bu yanıtların geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistikî yöntemlerin ise amaca uygun olarak seçildiği varsayılmıştır.

Veri toplama aracı olarak belirlenen ölçeklerde yer alan sorularla araştırma konusunun test edilmesi açısından sayı ve anlam bakımından yeterli olacağı, söz konusu olgularla ilgili tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır. İşten ayrılma niyeti bağımlı değişken olarak kabul edilmiş olup, kişilerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin tutumlarının olumlu ve olumsuz değişikliğinin işten ayrılma niyetini artırdığı veya azalttığı varsayılmıştır.

## 3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma temeli vardiyalı çalışmanın işten ayrılma niyetine etkisini belirlemeye yöneliktir. Konuyla ilgili olarak geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibi sıralanmıştır.

***Hipotez 1:** Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları ile bireysel özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.*

Yukarıda verilen birinci hipotez kapsamında araştırmada test edilecek istatistiksel alt hipotezler ise şunlardır;

H<sub>11</sub>. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları **cinsiyete** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H<sub>12</sub>. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları **yaşa** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.



H13. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları **medeni duruma** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H14. Beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları **eğitim durumuna** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H15. Beş yıldızlı şehir otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları **çalışılan departmana** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H16. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları **sektörde çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H17. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma genel algıları **işletmede çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

H18. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma genel algıları **gelir durumuna** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

***Hipotez 2: Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetleri ile bireysel özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.***

H21. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **cinsiyete** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H22. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **yaşa** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H23. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **medeni duruma** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H24. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **eğitim durumuna** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H25. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **çalışılan departmana** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H26. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **sektörde çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H27. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **işletmede çalışma süresine** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2<sub>8</sub>. Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **gelir** durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

***Hipotez 3:** Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algılarının işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları üzerinde anlamlı bir farklılık vardır.*

#### **4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırmaya özgü bazı sınırlamalar söz konusudur. Bir anket araştırmasında her zaman karşılaşılabilecek evren, örneklem seçimi, ölçme ve anket formunun doldurulmasındaki cevaplama hatalarının bu araştırmada da olabileceği düşünülmelidir. Ayrıca bu araştırma belli bir coğrafi bölge ile sınırlandırıldığı için ortaya çıkan sonuçlar bir takım genellemeler yapmayı sınırlı hale getireceği açıktır.

#### **5. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmanın yöntemi kapsamında; sırası ile verilerin toplanması, evren, örneklem ve verilerin analizine yer verilmiştir.

##### **5.1. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ**

Çalışmada Bursa ili 5 yıldızlı şehir oteli çalışanlarını kapsayan anket çalışmasına yer verilmektedir. Araştırmada, evrene ulaşma amaçlanmış olup evreni oluşturan işgörelere elden anket formu verilip cevap almak suretiyle genel sonuçlar çıkarma amacı güdülmüştür. Anket uygulanan işgörelere ulaşılmasında Tesadüfi Örneklem Yöntemi'nden yararlanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde demografik sorular yer almaktadır. Araştırma için 5'li Likert ölçeği tipinde işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik 7, vardiyalı çalışma düzenine ilişkin görüşleri belirlemeye yönelik ise toplam 33 soru içeren bir anket formu hazırlanmıştır. Anketin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin bölüm soruları Barton vd. (1995) geliştirdiği The Standart Shiftwork Index (SSI) ölçeği ve İncir (1998) incelenmesi sonucu oluşturulmuştur. Anket formunun işten ayrılma niyetini belirlemeye yönelik sorularının oluşturulmasında ise; Kesen (2011:87) çalışmasında birtakım ölçeklerin (Cook, Hepwart, Wall and War, 1981:68-69 ve Hom and Griffeth, 1991:354)

incelenmesi sonucu geliştirdikleri sorular kullanılmıştır. Bu ölçek toplam 7 maddeden oluşmaktadır.

İşgörenlere uygulanan ve veri toplama aracı olarak kullanılan ölçek 5'li Likert doğrultusunda 1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum, 4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum şeklinde değerlendirilmiştir. Elde edilen anket formlarının tamamı değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Bu formun bir örneği bu çalışmanın sonunda ekler bölümündeki EK-1'de verilmiştir

## 5.2. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın ana kütesini, Bursa ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. 1 Şubat 2012 Turizm Müdürlüğü istatistiklerine göre Bursa ilinde 4 adet turizm işletme belgeli 5 yıldızlı otel işletmesi bulunmaktadır. (Almira, Kervansaray Termal, Marigold Termal Hotel & Spa, Çelik Palas Termal & Spa Otel). Araştırmada evrenin tamamına ulaşma amaçlanmış olup otellerle yapılan yüz yüze görüşmeler sonucu evreni oluşturan 550 işgören olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin veri toplamadaki değişkenlerin nicel karakter taşıması ve evrenin içerdiği birim sayısının 10.000'den küçük olması göz önüne alındığında, araştırmada örnekleme alınma işleminde  $n = N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2 / ((N-1) \cdot H^2 + Z^2 \cdot \sigma^2)$  örnekleme formülü kullanılmıştır (Ural ve Kılıç, 2005: 41).

Bu bilgiler doğrultusunda;

$$n = \frac{550 \cdot 1^2 \cdot 1,96^2}{(550 - 1)0,1^2 + 1.962 \cdot 12} = 226 \quad \text{formül} \quad \text{uygulamaya}$$

konulduğunda minimum 226 örneklem sayısına (işgören sayısına) ulaşılmaktadır. Belirlenen 226 örneklem (işgören) sayısına, araştırmada tabaka olarak ele alınan beş yıldızlı şehir otelleri için evreni temsil edebilmesi adına ayrı ayrı ulaşılması gerektiği göz önüne alınarak, bu doğrultuda hata payı, güvenilirlik düzeyi ve eksik dolum ya da geri dönmeyen anketler de dikkate alınarak 226 anketin üzerine çıkılması hedeflenmiştir. Bu doğrultuda 270 adet anket formu elden dağıtılmış olup geçersiz sayılan 28 anket formu çıkarıldıktan sonra 242 adet form araştırmaya tabi tutulmuştur.

### 5.3. VERİ ANALİZ YÖNTEMİ

Araştırmaya ilişkin toplanan veriler sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan bir veri çözümleme programı (PASW Statistics 18) aracılığıyla analiz edilmiş olup, işgörenlerin bireysel özelliklerine göre dağılımı frekans ve yüzde yöntemi ile betimlenmiştir. Buna ilave olarak, işgörenlerin vardiyalı çalışmaya ilişkin görüşleri ve işten ayrılma niyetlerini belirlemeye yönelik frekans ve yüzde dağılımlarının yanı sıra aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak betimlenmiştir. Ayrıca kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizinin tespitinde ise Cronbach's Alpha katsayısından faydalanılmıştır. Araştırma kapsamındaki işgörenlerin vardiyalı çalışmaya ilişkin görüşleri ve işten ayrılma niyeti bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği parametrik testlerden bağımsız örneklem için t testi (independent samples t test) ve tek (ilişkisiz) faktörlü varyans analizi (One Way Anova) ile çözümlenmiştir.

Katılımcıların vardiyalı çalışmanın ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesinde ise korelasyon ve regresyon analizinden faydalanılmıştır. Araştırmada parametrik testlerin kullanılmasının nedeni ise; verilerin nicel özellik taşıması, örnekleme oluşturan birimlerin (deneklerin) evrenden yansız olarak seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10'dan az olmaması, varyansların homojen olma şartlarını taşımasından kaynaklanmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011).

### 5.4. GEÇERLİK VE GÜVENİRLİK

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirlik analizine yönelik olarak Cronbach's Alpha değerleri hesaplanmıştır. Diğer taraftan, araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğine yönelik faktör analizi uygulanmıştır. Ayrıca, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin daha önce konuyla ilgili yapılan çalışmalarda bu analizlerin yapılmasına karşın, içerik ve yapısal geçerliğinin sağlanmasında katkı sağlamak amacıyla, uzman görüşü kapsamında konuyla ilgili olarak çalışan ve araştırmalar yapmış, alanında uzman kişilere, anket formları incelettirilmiş ve “anketin kapsam, içerik, ifade sayısı, anlaşılabilirlik, yeterlilik vb. gibi hususlar hakkındaki görüş ve katkıları alınarak ankete son şekli verilmiştir.

**Tablo 11:** Vardiyalı Çalışmaya İlişkin Güvenirlik Analizi

<b>Cronbach'ın Alfa Katsayısı</b>	<b>Maddelerin Sayısı</b>
0,781	32

Araştırmada, vardiyalı çalışma düzenine ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 11'de sunulmuştur. Tablo 11'e göre, vardiyalı çalışma ölçeğinin genel güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) 0,781 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 12:** İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Güvenirlik Analizi

<b>Cronbach'ın Alfa Katsayısı</b>	<b>Maddelerin Sayısı</b>
0,901	7

Tablo 12'de işten ayrılma niyetine ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçları yer almaktadır. Tablo 12'ye göre, işten ayrılma niyetine ilişkin genel güvenilirlik katsayısı 0,901 olarak hesaplanmıştır.

Gerek vardiyalı çalışma gerekse işten ayrılma niyeti ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen faktör ve güvenilirlik analiz sonuçlarının, özellikle sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalar için güvenilir sonuçlar olarak kabul edilebileceğini belirtmek mümkündür. Çünkü araştırmalarda cronbach alpha katsayısı kullanılarak temel alınan güvenilirlik analizlerinde, söz konusu bu katsayılar, ölçek türüne göre değişse de, sosyal bilimlerde genel olarak 0,60'ın üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine ilişkin bir kanıt sayılmaktadır (Ural ve Kılıç, 2011) Bu kapsamda, araştırmada kullanılan ölçeklerin, gerek her bir boyutuna gerekse geneline ilişkin güvenilirlik katsayıları, belirtilen bu oranın üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğuna (Pelit, 2008) kanıt niteliğindedir.

Araştırmanın bundan sonraki bölümünde, araştırmaya katılan işgörenlerden geri dönen anketlerin analizi sonucu elde edilen bulgulara yer verilerek, araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

## 6. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümünde, Bursa ilinde beş yıldızlı şehir otel işletmelerinde uygulanan anket formuna işgörenlerin verdikleri cevaplar istatistiki olarak değerlendirilmeye tabi tutulmuştur. Elde edilen cevaplara ilişkin bulgular verilmiş olup, söz konusu görüşlerinin bireysel özelliklere göre karşılaştırılması yapılmış ve daha sonra vardiyalı çalışma düzeninin işten ayrılma niyetine etkisi ortaya konulmuştur. Öte taraftan bu bölümde ilk olarak katılımcıların bireysel özellikleri açıklanmıştır.

### 6.1. KATILIMCILARIN BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Çalışmada değerlendirmeye alınan 242 ankete cevap veren işgörenlerin bazı kişisel özelliklerine ilişkin istatistiki veriler Tablo 13’de sunulmuştur. Araştırmaya katılan 242 kişiden %40,5’i kadın, %59,5’i erkektir. İşgörenlerin yaş grupları incelendiğinde çoğunluğu 18 - 24 yaş aralığındaki (%45,5) işgörenler oluştururken, onu sırasıyla 25 –34 (%35,5), 35-44 (%15,7), 45-54 (%3,3) yaş aralığı takip etmektedir. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin verilere göre işgörenlerin; %56,6’sı (137 kişi) bekar ve % 43,4 (105 kişi) evlidir. İşgörenlerin eğitim durumları incelendiğinde; %43,4’ünün (105 kişi) ortaöğretim-lise ve onu sırasıyla %22,7’si (55 kişi) lisans, %22,7’si (55 kişi) önlisans, %10,7’si (20 kişi) ilköğretim ve %0,4’ü ise (1 kişi) yüksek lisans mezunudur. Bu sonuç Pelit (2008: 148)’inde belirttiği gibi turizm sektöründeki kalifiye personel sorunu hakkında bir ipucu vermektedir.

İşgörenlerin çalıştıkları departmana ilişkin bilgiler incelendiğinde verilerin otel işletmelerindeki departmanlar içerisindeki işgören istihdamı ile orantılı olarak katılımcıların yoğun olduğu yiyecek – içecek 82 kişidir (%33,9). Sırasıyla onu önbüro 61 kişi (%25,2) kat hizmetleri 51 kişi (%21,1), insan kaynakları 13 kişi (%5,4), satış pazarlama 12 kişi (%5) ve “diğer” olarak adlandırılan (muhasebe, güvenlik, teknik servis, wellness&spa vb.) alanlarda çalışan 11 kişi (%4,5) araştırmaya katılmıştır.

Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine ilişkin verilere göre işgörenlerin; %43,8’i 2-4 yıl arası, %18,6’sı 1 yıl veya daha az, %16,5’i 5-7 yıl, %12,4’ü 11 yıl ve daha fazla ve %8,7’si 8-10 yıl arasında turizm sektöründe çalışmaktadır. İşgörenlerin çalıştıkları işletmedeki tecrübeleri incelendiğinde, 1 yıl

veya daha az süre çalışan 121 kişi (%50), 2 - 4 yıl arası aynı işletmede çalışan 81 kişi (%33,5), 5 - 7 yıl arası 21 kişi (%8,7), 8 - 10 yıl arası 10 kişi (%4,1), 11 yıl ve daha fazla zamandır 9 kişi (%3,7) bağlı buldukları işletmede çalışmaya devam etmektedir. İşletmede çalışma süresine ilişkin verilere bakıldığında ankete katılan işgörenlerin yaklaşık olarak %80'lik bir oranla işletmelerinde 4 yıldan daha az çalıştıkları görülmekte olup, araştırma konusunu destekler niteliktedir. Bu durum turizm sektöründeki işgören devir hızının yüksekliğinin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşgörenlerin aylık gelirleri incelendiğinde 1000 TL veya daha az gelir elde eden 103 kişi (%42,6), 1001-1500 TL arasında gelir elde edenler 111 kişi (%45,9), 1501-2000 TL arası gelir elde edenler 22 kişi (%9,1) ve 2001 TL ve üzeri 4 kişidir (%1,7). Araştırmaya katılan katılımcıların büyük çoğunluğunun 1500 TL ve daha altında gelir elde ettiği görülmektedir. Katılımcıların çalıştıkları vardiya düzenleri incelendiğinde; sabah vardiyasında 193 kişi (%79,8), akşam vardiyasında 146 kişi (%60,3), gece vardiyasında 57 kişi (%23,6) çalışmaktadır. (Vardiya düzenleri dönüşümlü olup bir kişi hem sabah, hem akşam hem de gece vardiyasında çalışmaktadır). Katılımcıların aslında çalışmak istedikleri vardiyalar incelendiğinde işgörenlerden 148 kişi (%61,2) sabah, 100 kişi (%41,3) akşam ve 14 kişi (%5,8) gece vardiyasında çalışmayı seçmek istediklerini belirtmişlerdir. İşgörenlerin vardiya dönüşüm sıklıkları ise genellikle 2 haftalık düzenlendiği görülmüştür.

**Tablo 13:** Araştırmaya Katılan İşgörenlerin Bireysel Değişkenlerine İlişkin Bulgular

Bireysel Değişkenler		f	%	Bireysel Değişkenler		f	%	
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	98	40,5	<b>Çalışılan Departman</b>	Önbüro	61	25,2	
	Erkek	144	59,5		Kat Hizmetleri	51	21,1	
<b>Yaş Grubu</b>	18 – 24 yaş	110	45,5		Halkla İlişkiler	12	5,0	
	25 - 34 yaş	86	35,5		Yiyecek İçecek	82	33,9	
	35- 44 yaş	38	15,7		İnsan Kaynakları	13	5,4	
	45 - 54 yaş	8	3,3		Diğer (muhasebe, güvenlik, teknik servis, wellness&spa vb.)	11	4,5	
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	137	56,6		<b>Sektörde Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	148	15,8
	Evli	105	43,4			2-4 yıl	265	28,3
<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	317	33,9			5-7 yıl	215	23,0
	2 – 4 yıl	339	36,2		<b>İşletmede Çalışma Süresi</b>	1 yıl veya daha az	121	50,0
	5 – 7 yıl	167	17,8	2-4 yıl		81	33,5	
	8 – 10 yıl	63	6,7	5-7 yıl		21	8,7	
	11 yıl ve	50	5,3	8-10 yıl		10	4,1	
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	26	10,7	11 ve daha fazla yıl		9	3,7	
	Ortaöğretim (lise)	105	43,4	<b>Gelir Durumu</b>	1000 TL ve daha az	103	42,6	
	Önlisans	55	22,7		1001-1500 TL	111	45,9	
	Lisans	55	22,7		1501-2000 TL	22	9,1	
Yüksek Lisans	1	0,4	2001 TL ve üzeri		4	1,7		

Yukarıda katılımcıların bireysel özellikleri verilmiş olup araştırmanın ilerleyen bölümünde söz konusu bu değişkenler ile katılımcıların vardiyalı çalışma düzenine ilişkin görüşleri ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı farklılıkların olup/olmadığına yönelik t testi ve varyans analizi sonuçlarına ve literatürde konuyla ilgili gerçekleştirilen çalışmaların bulgularına yer verilmiştir.

## 6.2. KATILIMCILARIN VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİ ALGILARINA İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmanın bu bölümünde uygulamanın gerçekleştirildiği beş yıldızlı şehir oteli işletmelerindeki işgörenlerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumlu görüşleri



içeren bulgular Tablo 14 ve olumsuz görüşleri içeren bulgular Tablo 15'de sunulmuştur.

Vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumlu görüşlerden "Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde resmi işlerime (banka, postane, hastane, doktor, devlet dairesi vb.) yetişebilmekteyim" ifadesine işgörenlerin %15,3'ü Hiç Katılmıyorum, %12,8'i Az Katılıyorum, %21,9'u Orta Düzeyde Katılıyorum, %18,2'si Çok Katılıyorum ve %30,2'si ise Tamamen Katılıyorum cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere ( $\bar{x}=3,36$ ) söz konusu ifade işgörenlerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumlu görüşlerine yönelik en yüksek katılım gösterdikleri ifade olmuştur. İşgörenlerin yüksek katılım gösterdikleri diğer bir ifade ise ( $\bar{x}=3,20$ ) "Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde alışverişleri (ev alışverişi, bireysel alışveriş) kendim yapabilmekteyim" olmuştur. Vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumlu görüşlerden en düşük katılımın olduğu ifadeler ise "Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim" ( $\bar{x}=2,67$ ) ve "Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle çocuklarla yeteri kadar ilgilenebilmekteyim" ( $\bar{x}=2,81$ ) olarak tespit edilmiştir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan "Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim" ifadesine ilişkin işgörenler; %34,7 Hiç Katılmıyorum, %10,7 Az Katılıyorum, %18,2 Orta Düzeyde Katılıyorum, %14,9 Çok Katılıyorum ve %16,9 Tamamen Katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir.

Benzer şekilde konuyla ilgili olarak Demirbilek (2004) tarafından İzmir ili gıda sanayiinde 69 ve tekstil sanayiinde 48 olmak üzere toplam 117 kadını kapsayan araştırmasında çocuğu olan 47 katılımcıdan %96'sı çocuklarla ilgilenememe ve çocuk bakımı sorunu yaşadıklarını belirtmişlerdir.

**Tablo 14:** İşgörenlerin, Vardiyalı Çalışma Düzenine İlişkin Olumlu Görüşlerine Ait Betimsel İstatistikler

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğimi artırıyor	73	30,2	37	15,3	37	15,3	41	16,9	51	21,1	2,83	1,54
Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim	64	26,4	29	12,0	46	19,0	41	16,9	61	25,2	3,02	1,54
Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğimi artırıyor	57	23,6	35	14,5	41	16,9	44	18,2	60	24,8	3,06	1,52
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde sosyal aktivitelere katılabilmekteyim	59	24,4	39	16,1	42	17,4	39	16,1	62	25,6	3,02	1,53
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim	84	34,7	26	10,7	44	18,2	36	14,9	41	16,9	2,67	1,52
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde resmi işlerime yetişebilmekteyim	37	15,3	31	12,8	53	21,9	44	18,2	73	30,2	3,36	1,43
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde alışverişleri kendim yapabilmekteyim	43	17,8	40	16,5	46	19,0	47	19,4	64	26,4	3,20	1,45
Vardiyalı çalışma düzeni dini görevlerimi yerine getirmemde olumlu etkisi bulunmaktadır	54	22,3	53	21,9	50	20,7	33	13,6	47	19,4	2,86	1,43
Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı olumlu etkilemektedir	54	22,3	42	17,4	45	18,6	41	16,9	58	24,0	3,03	1,49
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha iyi şartlarda çalışmaktayım	62	25,6	30	12,4	54	22,3	43	17,8	51	21,2	3,04	1,92
Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle çocuklarla yeteri kadar ilgilenebilmekteyim	63	26,0	45	18,6	38	15,7	38	15,7	45	18,6	2,81	1,49
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde kendime yeteri kadar zaman ayırabilmekteyim	53	21,9	39	16,1	44	18,2	46	19,0	55	22,7	3,05	1,47
Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde kendimi daha dinç ve dinlenmiş hissetmekteyim	53	21,9	40	16,5	59	24,4	38	15,7	48	19,8	2,95	1,42

1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum,4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum

**Tablo 15:** İşgörenlerin, Vardiyalı Çalışma Düzenine İlişkin Olumsuz Görüşlerine Ait Betimsel İstatikler

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Vardiyalı çalışma düzeni genel sağlık sorunları yaşamama sebep oluyor	95	39,3	65	26,9	37	15,3	20	8,3	23	9,5	2,21	1,30
Vardiyalı çalışma düzeni kalp-damar sistemi sorunları yaşamama sebep oluyor	123	50,8	50	20,7	29	12,0	23	9,5	13	5,4	1,96	1,23
Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle kendimi olduğumdan daha yaşlı hissediyorum	97	40,1	51	21,1	44	18,2	24	9,9	24	9,9	2,28	1,34
Vardiyalı çalışma düzeni beslenme alışkanlıklarımı etkiliyor	67	27,7	47	19,4	39	16,1	45	18,6	42	17,4	2,78	1,47
Vardiyalı çalışma düzeni kilo problemleri yaşamama sebep olmaktadır	82	33,9	50	20,7	44	18,2	35	14,5	30	12,4	2,51	1,40
Vardiyalı çalışma düzeni sindirim sistemi sorunları yaşamama sebep oluyor	104	43,0	47	19,4	34	14,0	25	10,3	31	12,8	2,30	1,43
Vardiyalı çalışma düzeni uyku problemleri yaşamama sebep oluyor	53	21,9	40	16,5	47	19,4	34	14,0	65	26,9	3,08	1,51
Vardiyalı çalışma düzeni uyku hapi, kahve, sigara, alkol tüketimimi etkilemektedir	91	37,6	46	19,0	23	9,5	32	13,2	38	15,7	2,48	1,52
Vardiyalı çalışma düzeni sinir sistemi sorunları yaşamama sebep oluyor	76	31,4	63	26,0	43	17,8	28	11,6	28	11,6	2,45	1,35
Vardiyalı çalışma düzeni depresyon ve yalnızlık yaşamama sebep olmaktadır	93	38,4	59	24,4	39	16,1	25	10,3	24	9,9	2,28	1,33
Vardiyalı çalışma düzeni ulaşım güçlüğü yaşamama sebep oluyor	84	34,7	52	21,5	40	16,5	34	14,0	31	12,8	2,49	1,41
Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle televizyon, bilgisayar ve internete zaman ayıramıyorum	70	28,9	53	21,9	39	16,1	33	13,6	46	19,0	2,84	2,39
Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle zamanımı organize edemiyorum	68	28,1	51	21,1	40	16,5	39	16,1	39	16,1	2,70	1,45
Vardiyalı çalışma düzeninde performansımın düştüğünü hissediyorum	87	36,0	53	21,9	42	17,4	33	13,6	25	10,3	2,40	1,36
Vardiyalı çalışma iş kazaları yaşamama sebep oluyor	117	48,3	54	22,3	29	12,0	25	10,3	15	6,2	2,03	1,26
Vardiyalı çalışma düşük motivasyona sebep olmaktadır	90	37,2	51	21,1	54	22,3	21	8,7	25	10,3	2,34	1,33
Vardiyalı çalışma düzeni işe konsantrasyonumu olumsuz etkilemektedir	98	40,5	44	18,2	40	16,5	31	12,8	28	11,6	2,37	1,41
Vardiyalı çalışma düzeni iş stresi yaşamama sebep olmaktadır	81	33,5	59	24,4	48	19,8	29	12,0	25	10,3	2,41	1,33
Vardiyalı çalışma işe devamsızlıkların artmasına sebep olmaktadır	104	43,0	52	21,5	37	15,3	20	8,3	29	12,0	2,25	1,39

1=Hiç Katılmıyorum, 2=Az Katılıyorum, 3=Orta Düzeyde Katılıyorum,4=Çok Katılıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum

Vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumsuz görüşlerden " Vardiyalı çalışma düzeni uyku problemleri yaşamama sebep oluyor " ifadesine işgörenlerin %21,9'u Hiç Katılmıyorum, %16,5'i Az Katılıyorum, %19,4'ü Orta Düzeyde Katılıyorum, %14,0'ü Çok Katılıyorum ve %26,9'u ise Tamamen Katılıyorum cevabını vermişlerdir. İfadeye ilişkin aritmetik ortalamadan da anlaşılacağı üzere ( $\bar{x}=3,08$ ) söz konusu ifade işgörenlerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumsuz görüşlerine yönelik en yüksek katılım gösterdikleri ifade olmuştur. Benzer şekilde konuyla ilgili olarak Yıldırım (2010) Vardiyalı Sağlık Çalışanlarının Uyku Sorunları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine yönelik İstanbul ilindeki özel ve devlet hastanesinde vardiyalı çalışan toplam 276 sağlık çalışanının katıldığı araştırmasında katılımcıların %76'sı vardiyalı çalışmanın uyku problemine etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan katılımcıların %34,09'u vardiyalı çalışma sonucu ortaya çıkan uyku problemi olarak gündüz çok, gece az uyuma durumu yaşadıklarını belirtmişlerdir.

İşgörenlerin yüksek katılım gösterdikleri diğer bir ifade ise ( $\bar{x}=2,89$ ) "Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle televizyon, bilgisayar ve internete zaman ayıramıyorum" olmuştur. Vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumsuz görüşlerden en düşük katılımın olduğu ifade ise ( $\bar{x}=1,96$ ) "Vardiyalı çalışma düzeni kalp-damar sistemi sorunları yaşamama sebep oluyor" ifadesi olmuştur. İşgörenlerin en düşük katılım gösterdikleri diğer bir ifade ise ( $\bar{x}=2,03$ ) "Vardiyalı çalışma iş kazaları yaşamama sebep oluyor" ifadesidir. Bu boyutta en düşük aritmetik ortalama değerine sahip olan "Vardiyalı çalışma düzeni kalp-damar sistemi sorunları yaşamama sebep oluyor" ifadesine ilişkin işgörenler; %50,8 Hiç Katılmıyorum, %20,7 Az Katılıyorum, %12,0 Orta Düzeyde Katılıyorum, %9,5 Çok Katılıyorum ve %5,4 Tamamen Katılıyorum şeklinde görüş bildirmişlerdir. Konuyla ilgili olarak Yıldırım (2010) araştırmasında vardiyalı sağlık çalışanlarının %83'ünde (n=229) herhangi bir kronik hastalık olmadığını belirtmiştir.

### 6.3. KATILIMCILARIN VARDİYALİ ÇALIŞMA ALGILARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu başlığı altında katılımcıların bireysel özellikleri ile vardiyalı çalışma görüşleri karşılaştırılarak elde edilen bulgulara yer verilmiş olup söz konusu bu bulgular aynı zamanda araştırmanın birinci hipotezi olan “*beş yıldızlı şehir otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*”in irdelenmesine yönelik geliştirilen hipotezin testini içermektedir. Elde edilen bulgulara göre araştırmanın hipotezine bağlı olarak geliştiren alt hipotezlerden biri olan (H<sub>1</sub>) olan “*Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma genel algıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” hipotezi desteklenmiştir. Vardiyalı çalışmaya ilişkin olumsuz algılar boyutunda cinsiyete göre anlamlı bir farklılık söz konusudur (  $0,005 < 0,05$ ).

**Tablo 16:** Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin t Testi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
Vardiyalı Çalışma Olumlu Algılar	Kadın	98	2,84	1,09	1,66	0,097
	Erkek	144	3,08	1,09		
Vardiyalı Çalışma Olumsuz Algılar	Kadın	98	2,65	1,06	2,84	0,005*
	Erkek	144	2,28	0,93		

\*:  $p < 0,05$

Katılımcıların vardiyalı çalışma ile yaş değişkeninin karşılaştırılmasına yönelik uygulanan varyans analizi sonucunda işgörenlerin vardiyalı çalışmaya ilişkin görüşleri ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılığa rastlanamamıştır ( $p > 0,05$ ). Bu doğrultuda araştırmanın ikinci alt hipotezi olan “*beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H<sub>1</sub>) hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 17:** Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Yaş Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Vardiyalı Çalışma Olumlu Algılar	18-24 yaş arası	110	3,05	0,98	1,308	0,272
	25-34 yaş arası	86	3,05	1,21		
	35-44 yaş arası	38	2,73	1,07		
	45-54 yaş arası	8	2,56	1,28		
Vardiyalı Çalışma Olumsuz Algılar	18-24 yaş arası	110	2,40	0,90	0,590	0,622
	25-34 yaş arası	86	2,37	1,17		
	35-44 yaş arası	38	2,57	0,90		
	45-54 yaş arası	8	2,72	0,81		

Yaşa ilişkin elde edilen sonuçlar genel olarak değerlendirildiğinde 18-24 ve 25-34 yaş aralığındaki işgörenlerin vardiyalı çalışmaya ilişkin olumlu algılarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir ( $\bar{X}=3,05$ ).

İşgörenlerin vardiyalı çalışma algılarının medeni duruma göre karşılaştırılmasına ait varyans analizi sonuçlarına göre vardiyalı çalışmaya ilişkin olumlu algılar boyutunda medeni duruma göre anlamlı bir farklılığa rastlanmıştır ( $p<0,05$ ;  $p=0,015$ ). Bu kapsamda araştırmanın birinci hipotezi kapsamında geliştirilen üçüncü alt hipotez “beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları **medeni duruma** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” ( $H_{13}$ ) desteklenmiştir ( $0,265>0,05$ ). Bu doğrultuda bu grupta en yüksek olumlu vardiyalı çalışma algısına bekar işgörenler sahiptir ( $\bar{X}=3,14$ ).

**Tablo 18:** Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Vardiyalı Çalışma Olumlu Algılar	Bekar	137	3,14	1,02	6,055	0,015*
	Evli	105	2,79	1,15		
Vardiyalı Çalışma Olumsuz Algılar	Bekar	137	2,38	0,99	0,685	0,409
	Evli	105	2,49	1,01		

\*:  $p<0,05$

**Tablo 19:** Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Vardiyalı Çalışma Olumlu Algılar	İlköğretim	26	2,91	1,40	0,955	0,433
	Ortaöğretim (Lise)	105	3,05	1,11		
	Önlisans	55	3,11	0,93		
	Lisans	55	2,76	1,05		
	Lisansüstü	1	3,53	-		
Vardiyalı Çalışma Olumsuz Algılar	İlköğretim	26	2,29	1,17	1,642	0,164
	Ortaöğretim (Lise)	105	2,28	0,94		
	Önlisans	55	2,58	1,03		
	Lisans	55	2,62	0,97		
	Lisansüstü	1	3,05	-		

Otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları eğitim durumları ile karşılaştırıldığında anlamlı farklılıklara ulaşılamamıştır. Bu bağlamda araştırmanın istatistiksel alt hipotezlerinden biri olan “*beş yıldızlı otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*”’in (H<sub>14</sub>) desteklenmediği sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Her ne kadar istatistiki açıdan herhangi bir farklılık tespit edilmemekle birlikte, vardiyalı çalışmaya ilişkin en yüksek katılım olumlu vardiyalı çalışmaya ait olup “lisansüstü” eğitim düzeyinde ( $\bar{x}=3,53$ ) gerçekleşmiştir.

İşgörenlerin çalıştıkları departman ile vardiyalı çalışma algılarının karşılaştırılmasına yönelik sonuçlar Tablo 20’de yer almaktadır. Vardiyalı çalışmaya ilişkin olumlu algılar boyutunda çalıştıkları departmana göre anlamlı farklılıklar belirlenmiştir (0,019<0,05). Vardiyalı çalışmaya ilişkin olumlu ve olumsuz algılarda en yüksek aritmetik ortalamaya diğer departmanlar başlığında ele alınan muhasebe, güvenlik spa’da oluşmuştur ( $\bar{x}=3,44$ ). Bu sonuç, araştırmanın alt hipotezlerinden biri olan; “*beş yıldızlı şehir otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H<sub>15</sub>) hipotezinin desteklendiğini ortaya koymaktadır (0,019<0,05).

**Tablo 20:** Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Vardiyalı Çalışma Olumlu Görüşler	Önbüro	61	2,74	0,98	2,761	0,019*
	Kat Hizmetleri	51	2,81	1,10		
	Halkla İlişkiler	12	3,44	1,21		
	Yiyecek İçecek	82	3,30	1,08		
	İnsan Kaynakları	13	3,08	1,34		
	Satış-Pazarlama	12	2,74	1,02		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Spa vb.)	11	4,5	1,09		
Vardiyalı Çalışma Olumsuz Görüşler	Önbüro	61	2,61	1,00	2,128	0,063
	Kat Hizmetleri	51	2,51	1,03		
	Halkla İlişkiler	12	2,53	0,93		
	Yiyecek İçecek	82	2,14	0,97		
	İnsan Kaynakları	13	2,57	1,15		
	Satış-Pazarlama	12	2,70	0,91		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Spa vb.)	11	4,5	1,00		

\*:  $p < 0,05$

Vardiyalı çalışma ilişkin olumsuz algılarda en yüksek katılımın sağlandığı diğer departmanlar sırasıyla önbüro ( $\bar{x}=2,61$ ), halkla ilişkiler ( $\bar{x}=2,53$ ) ve kat hizmetleri ( $\bar{x}=2,51$ ) departmanında çalışan işgörenlere ait olduğu belirlenmiştir.

Tablo 21’de ankete katılan beş yıldızlı şehir otel işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışmaya ilişkin algılarının sektörde çalışma süresine göre vardiyalı çalışmaya ilişkin olumlu görüşlerde anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ( $0,037 < 0,05$ ). Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “*beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” ( $H_{16}$ ) hipotezi desteklenmiştir. Olumlu algılara ilişkin en yüksek katılım ( $\bar{x}=3,15$ ) sektörde “2 ile 4 yıl arası” çalışanlara ait olduğu görülmüştür. Hizmet sektöründe çalışan işgörenlerin olumsuz vardiyalı çalışma algılarında ise en yüksek katılım ( $\bar{x}=2,50$ ) yine “2 ile 4 yıl arası” çalışanlarda olduğu görülmüştür.



**Tablo 21:** Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Vardiyalı Çalışma Olumlu Görüşler	1 yıl veya daha az	45	2,95	1,12	2,598	0,037*
	2-4 yıl arası	106	3,15	1,05		
	5-7 yıl arası	40	3,03	0,92		
	8 – 10 yıl arası	21	2,35	1,27		
	11 yıl ve daha fazla	30	2,83	1,15		
Vardiyalı Çalışma Olumsuz Görüşler	1 yıl veya daha az	45	2,34	1,01	0,268	0,898
	2-4 yıl arası	106	2,50	1,04		
	5-7 yıl arası	40	2,39	0,90		
	8 – 10 yıl arası	21	2,45	1,12		
	11 yıl ve daha fazla	30	2,35	0,92		

\*:  $p < 0,05$

İşgörenlerin işletmedeki çalışma süreleri ile vardiyalı çalışma algıları karşılaştırılmış ve vardiyalı çalışma alt boyutu olan olumlu algılarda anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,001 < 0,05$ ). Buna göre en fazla katılım “1 yıl veya daha az” ( $\bar{X}=3,04$ ) süredir işletmede çalışanlar, en az katılım ( $\bar{X}=1,71$ ) ise “8-10 yıl arası” çalışanlar göstermektedir. Bu kapsamda geliştirilen istatistiksel alt hipotez olan “beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma algıları işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” ( $H_{17}$ ) hipotezi desteklenmiştir ( $p=0,001 < 0,05$ ).

**Tablo 22:** Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Vardiyalı Çalışma Olumlu Görüşler	1 yıl veya daha az	121	3,04	1,04	5,154	0,001*
	2-4 yıl arası	81	3,18	1,08		
	5-7 yıl arası	21	2,58	1,06		
	8 – 10 yıl arası	10	1,71	0,92		
	11 yıl ve daha fazla	9	2,89	1,27		
Vardiyalı Çalışma Olumsuz Görüşler	1 yıl veya daha az	121	2,41	0,97	0,551	0,699
	2-4 yıl arası	81	2,40	1,04		
	5-7 yıl arası	21	2,54	1,07		
	8 – 10 yıl arası	10	2,82	1,17		
	11 yıl ve daha fazla	9	2,23	0,80		

\*:  $p < 0,05$

Tablo 23’de işgörenlerin vardiyalı çalışma algıları ile gelir durumları karşılaştırılmış olup bu kapsamda geliştirilen istatistiksel hipotez olan “beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin vardiyalı çalışma genel algıları **gelir durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir**” (H1<sub>8</sub>) hipotezi desteklenmemiştir (p=0,735>0,05). İşgörenlerin sektörde ve buldukları işletmede çalışma sürelerine ait elde edilen bulgular Tütüncü ve Demir'in (2003;157-158) çalışmasıyla uyumlu sonuçlar vermiştir.

**Tablo 23:** Katılımcıların, Vardiyalı Çalışma Algıları ile Gelir Değişkeninin Karşılaştırılmasına İlişkin Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
Vardiyalı Çalışma Olumlu Görüşler	1000 TL ve altı	103	3,09	1,11	1,078	0,359
	1001 - 1500 TL arası	111	2,85	1,13		
	1501 - 2000 TL arası	22	3,16	0,65		
	2001 TL ve üzeri	4	2,90	1,40		
Vardiyalı Çalışma Olumsuz Görüşler	1000 TL ve altı	103	2,34	1,00	0,523	0,667
	1001 - 1500 TL arası	111	2,50	1,03		
	1501 - 2000 TL arası	22	2,51	0,89		
	2001 TL ve üzeri	4	2,51	0,92		

#### 6.4. KATILIMCLARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE YÖNELİK BULGULAR

Tablo 24’te anket uygulanan şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarının yüzde frekans dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapma değerleri sunulmuştur. Tablo 24’e göre, “Daha iyi bir iş bulursam, bu işletmede çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim” ( $\bar{x}$ =3,64) ile “Daha iyi bir işletmede çalışmak niyetindeyim” ( $\bar{x}$ =3,17) ifadeleri işgörenlerin işten ayrılma niyetlerinin en yüksek olduğu tutumlar olmuştur. İşgörenlerin en düşük düzeyde işten ayrılma niyeti sergiledikleri ifadeler ise “Gelecek üç ay içerisinde bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum” ( $\bar{x}$ =1,98) ve “Gelecek altı ay içinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim” ( $\bar{x}$ =2,04) ifadeleri olmuştur. Buna göre işgörenlerin uzun vadede çalıştıkları işletmeden daha iyi şartlar sağlayan bir işletme buldukları takdirde ayrılmayı düşündükleri söylenebilir. Buna rağmen kısa vadede (3-6 ay arası) ise işgörenler çalıştıkları işletmeden ayrılma niyetinde olmadıklarını belirtmişlerdir.

Buna göre çalışanların kısa vadede işten ayrılmayı düşünmedikleri ancak daha iyi bir iş imkanının varlığıyla işten ayrılmanın düşünüldüğü söylenebilir.

**Tablo 24:** İşgörenlerin İşten Ayrılma Niyetine Yönelik Betimsel İstatistikler

İfadeler	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	s.s.
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
Gelecek üç ay içerisinde bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum	130	53,7	39	16,1	36	14,9	15	6,2	20	8,3	1,98	1,30
Gelecek altı ay içinde bu işten ayrılmayı düşünmekteyim	125	51,7	46	19,0	23	9,5	27	11,2	19	7,9	2,04	1,33
Gelecek yıl içerisinde herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim	117	48,3	44	18,2	27	11,2	30	12,4	21	8,7	2,14	1,37
Gelecek iki yıl içinde herhangi bir zamanda bu işi bırakmayı düşünüyorum	111	45,9	39	16,1	38	15,7	25	10,3	27	11,2	2,24	1,41
Bazen başka işler aramayı düşünüyorum	81	33,5	54	22,3	40	16,5	22	9,1	43	17,8	2,55	1,48
Daha iyi bir işletmede çalışmak niyetindeyim	60	24,8	31	12,8	36	14,9	30	12,4	81	33,5	3,17	1,61
Daha iyi bir iş bulursam, bu işletmede çalışmak yerine başka bir işte çalışmayı tercih ederim	45	18,6	21	8,7	23	9,5	35	14,5	115	47,5	3,64	1,58

1=Hiç Katılmıyorum; 2= Az Katılıyorum; 3= Orta Düzeyde Katılıyorum; 4= Çok Katılıyorum; 5= Tamamen Katılıyorum

#### 6.5. KATILIMCILARIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE İLİŞKİN TUTUMLARININ BİREYSEL ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK BULGULAR

Araştırmanın bu başlığı altında katılımcıların bireysel özellikleri ile işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları karşılaştırılarak elde edilen bulgulara yer verilmiş olup söz konusu bu bulgular aynı zamanda araştırmanın ikinci hipotezi olan “beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir”in irdelenmesine yönelik geliştirilen alt hipotezlerin testini içermektedir. Bu doğrultuda, işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları cinsiyetlerine göre karşılaştırıldığında (Tablo:

25) elde edilen bulgulara göre anlamlı bir farklılık taşımamaktadır ( $p>0,05$ ). Bu kapsamda araştırmanın istatistiksel hipotezlerinden olan “*beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” şeklinde geliştirilen ( $H_{21}$ ) hipotezi desteklenmemiştir.

Öte taraftan aritmetik ortalamalar incelendiğinde erkek işgörenlerin ( $\bar{x}=2,62$ ) kadın işgörelere ( $\bar{x}=2,43$ ) oranla işten ayrılma niyetine daha yüksek bir katılım sağladıkları belirlenmiştir.

**Tablo 25:** Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Cinsiyet Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik t Testi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	t	p
İşten Ayrılma Niyeti	Kadın	98	2,43	1,13	1,233	0,219
	Erkek	144	2,62	1,17		

Katılımcıların işten ayrılma niyetine yönelik tutumları ile yaş değişkeninin karşılaştırılmasına ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 26’te sunulmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın diğer bir istatistiksel hipotezi olan “*beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” ( $H_{22}$ ) şeklindeki istatistiksel hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır ( $p<0,05$ ). İşten ayrılma niyetine en fazla katılım sağlayan yaş grubu 18-24 yaş arası işgörenler olmuştur ( $\bar{x}=2,75$ ). En az katılım sağlayan yaş grubu ise 45-54 yaş arası işgörenler olduğu belirlenmiştir ( $\bar{x}=2,10$ ).

**Tablo 26:** Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Yaş Değişkeninin Karşılatırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	18-24 yaş arası	110	2,75	1,10	3,367	0,019*
	25-34 yaş arası	86	2,51	1,15		
	35-44 yaş arası	38	2,11	1,20		
	45-54 yaş arası	8	2,10	1,27		

\*:  $p<0,05$

Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları ile medeni durum değişkeninin karşılaştırıldığı Tablo 27’de en yüksek

katılım bekarlar ( $\bar{x}=2,70$ ), en az katılımı ise evliler ( $\bar{x}=2,34$ ) sağlamıştır. Bu doğrultuda işgörenlerin medeni durumlarının işten ayrılma niyetine etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşten ayrılma niyeti ile medeni durum arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. ( $p<0,05$ ). Bu bağlamda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir**” hipotezi ( $H_{23}$ ) desteklenmiştir.

**Tablo 27:** Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Medeni Durum Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Bekar	137	2,70	1,08	5,641	0,018*
	Evli	105	2,34	1,22		

\*:  $p<0,05$

İşgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarının eğitim durumları ile karşılaştırılmasına yönelik uygulanan varyans analizi sonuçları Tablo 28’de sunulmuş olup, işgörenlerin işten ayrılma niyeti ile eğitim durumları karşılaştırıldığında, anlamlı farklılıklar göstermemektedir ( $p=0,137>0,05$ ). Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden biri olan “beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir**” ( $H_{24}$ ) hipotezi desteklenmemiştir.

**Tablo 28:** Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Eğitim Durumu Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	İlköğretim	26	2,00	1,39	1,765	0,137
	Ortaöğretim (Lise)	105	2,55	1,08		
	Önlisans	55	2,65	1,10		
	Lisans	55	2,68	1,19		
	Lisansüstü	1	2,71	-		

İşgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları ile çalışılan departmanları karşılaştırılmasına yönelik gerçekleştirilen varyans analizi sonucunda ilgili değişkenlere ilişkin anlamlı bir farklılığa rastlanmamış olup ( $p=0,162>0,05$ ), araştırmanın “beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine

*ilişkin tutumları çalışılan departmana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” şeklinde geliştirilen istatistiksel hipotezi (H<sub>25</sub>) desteklenmemiştir. Öte taraftan, istatistiki açıdan herhangi bir anlamlı farklılık çıkmamakla birlikte, en yüksek işten ayrılma niyeti halkla ilişkiler ( $\bar{x}=2,75$ ), önbüro ( $\bar{x}=2,57$ ), kat hizmetleri ( $\bar{x}=2,57$ ) departmanlarında, en düşük işten ayrılma niyeti ise insan kaynakları ( $\bar{x}=2,20$ ), satış pazarlama ( $\bar{x}=2,30$ ) ve yiyecek-İçecek ( $\bar{x}=2,42$ ) departmanlarında olduğu tespit edilmiştir (Tablo 29). Ancak Tablo 29’da görüldüğü üzere işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları ile çalıştıkları departman arasında anlamlı farklılık görülmemektedir ( $p=0,162>0,05$ ).*

**Tablo 29:** Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Çalışılan Departman Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	Önbüro	61	2,57	1,01	1,596	0,162
	Kat Hizmetleri	51	2,57	1,21		
	Halkla İlişkiler	12	2,75	1,24		
	Yiyecek- İçecek	82	2,42	1,18		
	İnsan Kaynakları	13	2,20	0,87		
	Satış-Pazarlama	12	3,30	1,22		
	Diğer (Muhasebe, Güvenlik, Spa vb.)	11	2,65	0,52		

Tablo 30’da ankete katılan beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarının sektörde çalışma süresine göre farklılık gösterip göstermediğine yönelik gerçekleştirilen varyans analizi (ANOVA) sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 30:** Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Sektörde Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıl veya daha az	45	2,85	1,28	5,252	0,000*
	2-4 yıl arası	106	2,71	1,11		
	5-7 yıl arası	40	2,53	1,00		
	8 – 10 yıl arası	21	1,87	1,00		
	11 yıl ve üzeri	30	1,98	1,06		

\*:  $p<0,001$

İşgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları ile sektörde çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p=0,000<0,001$ ). Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “*beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları sektörde çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H2<sub>6</sub>) hipotezi desteklenmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde en yüksek işten ayrılma niyetine "1 yıl veya daha az" ( $\bar{x}=2,85$ ) süredir sektörde çalışan işgörenler, en düşük işten ayrılma niyetine ise "8-10 yıl arası" ( $\bar{x}=1,87$ ) sektörde çalışan işgörenlerin sahip olduğu görülmüştür.

İşgörenlerin işletmedeki çalışma süreleri ile işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarının karşılaştırılması Tablo 31’de yer almaktadır. İşgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları ile işletmede çalışma süreleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ( $p=0,001<0,05$ ). Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “*beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları işletmede çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir*” (H2<sub>7</sub>) hipotezi desteklenmiştir. Aritmetik ortalamalar incelendiğinde en yüksek işten ayrılma niyetine "1 yıl veya daha az" ( $\bar{x}=2,73$ ) süredir sektörde çalışan işgörenler, en düşük işten ayrılma niyetine ise "11 yıl ve daha fazla" ( $\bar{x}=1,26$ ) sektörde çalışan işgörenlerin sahip olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlar sektörde çalışma süresi değişkeniyle de paralellik göstermektedir.

**Tablo 31:** Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile İşletmede Çalışma Süresi Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1 yıl veya daha az	121	2,73	1,18	4,711	0,001*
	2-4 yıl arası	81	2,50	1,05		
	5-7 yıl arası	21	2,50	1,32		
	8 – 10 yıl arası	10	1,85	0,78		
	11 yıl ve daha fazla	9	1,26	0,32		

\*:  $p<0,05$

Tablo 32’de işgörenlerin gelir seviyeleri ile işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları arasında farklılık olup olmadığına yönelik varyans analizi sonuçları incelendiğinde, ( $p=0,044<0,05$ ) anlamlı bir farklılık görülmüştür. Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden olan “*beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri*

*işgörenlerinin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumları **gelire** göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” (H<sub>28</sub>) p<0,05 hipotezi desteklenmiştir. İşten ayrılma niyeti en yüksek olan ( $\bar{x}=2,78$ ) "1000 TL ve daha az" gelir grubuna sahip işgörenler oluştururken, en düşük katılım düzeyi ise ( $\bar{x}=1,75$ ) "2001 TL ve daha fazla" gelir grubuna sahip işgörenler olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda araştırma sonucuna göre gelir durumunun kişilerin işten ayrılma niyeti ile ters orantılı olduğu söylenebilir.*

**Tablo 32:** Katılımcıların, İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Tutumları ile Gelir Değişkeninin Karşılaştırılmasına Yönelik Varyans Analizi

Boyutlar	Gruplar	n	$\bar{X}$	s.s.	F	p
İşten Ayrılma Niyeti	1000 TL ve daha az	103	2,78	1,22	2,741	0,044*
	1001 – 1500 TL arası	111	2,39	1,06		
	1501 - 2000 TL arası	22	2,51	1,16		
	2001 TL ve daha fazla	4	1,75	0,65		

\*:  $p<0,05$

## 6.6. VARDİYALİ ÇALIŞMANIN İŞTEN AYRILMA NİYETİNE ETKİSİNE İLİŞKİN BULGULAR

Vardiyalı çalışma ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye yönelik gerçekleştirilen “Korelasyon Analizi (Pearson Korelasyon Katsayısı)” sonuçları Tablo 33’de sunulmuştur.

**Tablo 33:** Vardiyalı Çalışma ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

Boyutlar		İşten Ayrılma Niyeti
Vardiyalı Çalışma	r	0,275
	p	0,000*
	n	242

\*:  $p<0,001$ ; r: Pearson Korelasyon Katsayısı n: Birey Sayısı

Korelasyon analizinde elde edilen bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, vardiyalı çalışma ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir ( $p=0,000<0,001$ ). Genel olarak vardiyalı çalışma ile işten ayrılma niyeti değişkenleri arasında korelasyon katsayısı  $r=0,275$  olarak gerçekleşmiş ve ilgili değişkenler arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu



belirlenmiştir. Buna göre işgörenlerin vardiyalı çalışmaya ilişkin görüşleri olumsuzlaştıkça, işgörenlerin işten ayrılma niyeti artmaktadır. Öte taraftan vardiyalı çalışmanın işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin boyutunu belirlemeye yönelik oluşturulan basit doğrusal regresyon analizi sonuçları Tablo 34'da yer almaktadır. Bağımlı değişken olarak işten ayrılma niyeti ve bağımsız değişken olarak vardiyalı çalışma düzeninin ele alındığı analiz sonuçlarına ait basit doğrusal regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

**Tablo 34:** Vardiyalı Çalışmanın İşten Ayrılma Niyetine Etkisine İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	$\beta_j$	S(bj)	t	p	Anlamlılık
Sabit	0,943	0,369	2,556	0,011	F=19,685 p=0,000**
Vardiyalı çalışma	0,604	0,136	4,437	0,000	

\*\*p<0,001 R<sup>2</sup>=0,076 Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti

$$\text{İŞTEN AYRILMA NİYETİ} = 0,943 + 0,604 * \text{VARDİYALI ÇALIŞMA DÜZENİ}$$

Tablo 34'deki sonuçlara göre, işgörenlerin vardiyalı çalışma görüşleri ile işten ayrılma niyeti arasındaki basit doğrusal regresyon modeli arasında anlamlı ilişki bulunmuştur (p=0,000<0,05). Elde edilen bu sonuç, vardiyalı çalışmanın işgörenin işten ayrılma niyetine etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Yukarıdaki modele göre; vardiyalı çalışma düzenindeki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetini 0,604 düzeyinde etkilemektedir. Buna göre vardiyalı çalışma düzenine yönelik görüşlerdeki bir birimlik olumsuzluğun işgörenlerin işten ayrılma niyetini 0,604 düzeyinde arttırdığını ortaya koymaktadır.

Araştırmanın temel hipotezine uygun olarak geliştirilen modeli, korelasyon ve regresyon analizi sonuçlarından elde edilen bulgulara göre anlamlı bulunmuştur. Diğer bir ifade ile işgörenlerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin görüşleri olumsuzlaştıkça işten ayrılma niyetleri de artmaktadır. Elde edilen bu sonuçlar araştırmanın temel hipotezini destekler nitelikte olup *vardiyalı çalışma düzeninin işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğu* araştırmanın basit doğrusal regresyon analizi ile de ortaya konulmuştur. Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen "beş yıldızlı şehir oteli işletmelerinde uygulanan vardiyalı çalışma düzeninin işgörenlerin işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" (H3)

hipotezinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular vardiyalı çalışma düzeninin işgörenin işten ayrılma niyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmadan elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda geliştirilecek önlemler, stratejiler, yönetim politikaları ve araştırmacılara yönelik öneriler bağlamında sonuçların ilgili literatür ile yorumlanarak ilişkilendirilmesi ve bununla birlikte hem literatüre hemde sektöre önemli zm nerileri getirilmesi bakımından izleyen bölümde uygulama kısmındaki sonuçların genel olarak değerlendirilmesine ve sonrasında ise konuya yönelik önerilere yer verilmiştir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Vardiyalı çalışma, işin niteliği gereği sürekli çalışılması gereken işlerde geçmişten bu yana uygulanan çalışma şeklidir. Teknolojinin hızlı gelişimi, hizmette süreklilik (toplumsal yararlılık) ve üretimde sürekliliğin sağlanması (verimlilik) amacıyla vardiyalı çalışma sistemi günümüzde kaçınılmaz olmakta ve birçok iş kolunda sıkça uygulanmaktadır. Birçok insan, vardiya ve gece çalışmalarından dolayı standart olmayan saatlerde çalışmaktadır. Standart olmayan saatlerde yapılan bu tip çalışmaların, sağlık, güvenlik ve sosyal açıdan iyilik hali üzerinde olumsuz etkileri de olduğu bilinmektedir (İncir, 1998).

Beş yıldızlı şehir oteli işletmeleri işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırmada elde edilen bulguları genel olarak şu şekilde özetlemek mümkündür: Araştırmanın gerçekleştirildiği Bursa ilinde ankete katılan 242 işgörenin çoğunluğu erkek işgörenlerden oluştuğu belirlenirken, katılımcıların yaş dağılımları ise 18-24 yaş aralığında yoğunluk göstermektedir. İşgörenlerin eğitim durumlarına bakıldığında ise turizm sektöründe ağırlıklı olarak ortaöğretim (lise) seviyesindeki okullardan mezun işgörenlerin çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların medeni durumları incelendiğinde bekar işgörenlerin evlilere oranla daha fazla yer aldığı görülmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları departmana ilişkin bilgiler incelendiğinde katılımcıların yoğun olduğu yiyecek – içecek departmanıdır. Katılımcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine ilişkin verilere göre işgörenlerin en fazla 2-4 yıl arası arasında turizm sektöründe çalıştığı görülmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları işletmedeki tecrübeleri incelendiğinde katılımcıların yarısının 1 yıl veya daha az süredir bağlı buldukları işletmede çalışmaya devam ettikleri belirlenmiştir. İşgörenlerin aylık gelirleri incelendiğinde katılımcıların % 42.6'sının 1000 TL veya daha az gelir elde ettiği görülmüştür. Katılımcıların çalıştıkları vardiya düzenleri incelendiğinde; sabah vardiyasında 193 kişi (%79,8), akşam vardiyasında 146 kişi (%60,3), gece vardiyasında 57 kişi (%23,6) çalışmaktadır. (Vardiya düzenleri dönüşümlü olup farklı zamanlarda bir kişi hem sabah, hem akşam hem de gece vardiyasında çalışabilmektedir). Katılımcıların aslında çalışmak istedikleri vardiyalar incelendiğinde işgörenlerden 148 kişi (%61,2) sabah, 100 kişi (%41,3) akşam ve 14 kişi (%5,8) gece vardiyasında çalışmayı seçmek istediklerini belirtmişlerdir.

İşgörenlerin vardiya dönüşüm sıklıkları ise genellikle 2 haftalık düzenlendiği görülmüştür.

İşgörenlerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin algılarına ait elde edilen bulgular irdelendiğinde ankete verilen cevaplarda en yüksek katılım şu ifadelerde gerçekleşmiştir. Vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumlu ifadelere yönelik en yüksek katılım "Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde resmi işlerime (banka, postane, hastane, doktor, devlet dairesi vb.) yetişebilmekteyim" ifadesinde, vardiyalı çalışma düzenine ilişkin olumsuz ifadelere yönelik en yüksek katılım " Vardiyalı çalışma düzeni uyku problemleri yaşamama sebep oluyor" ifadesinde olduğu belirlenmiştir.

Araştırmanın birinci hipotezi altında incelenen beş yıldızlı şehir oteli işletmelerindeki işgörenlerin vardiyalı çalışma algıları ile bireysel özellikleri arasındaki farkların belirlenmesine yönelik t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre işgörenlerin vardiyalı çalışma algılarının cinsiyet, medeni durum, çalışılan departman, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiş olup; yaş, eğitim durumu ve gelire göre ise anlamlı farklılıklar göstermediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın ikinci hipotezi altında incelenen beş yıldızlı şehir oteli işletmelerindeki işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutum ile bireysel özellikleri arasındaki farkların belirlenmesine yönelik t testi ve varyans analizi sonuçlarına göre işgörenlerin işten ayrılma niyetine ilişkin tutumlarının yaş, medeni durum, sektörde çalışma süresi, işletmede çalışma süresi, gelir göre anlamlı farklılık gösterdiği belirlenmiş olup; cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan departman göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

Araştırmanın üçüncü ve aynı zamanda temel hipotezi doğrultusunda vardiyalı çalışmanın işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ortaya konmuştur. Vardiyalı çalışma ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Buna göre; vardiyalı çalışma düzenindeki bir birimlik artış, işten ayrılma niyetini 0,604 düzeyinde etkilemektedir. Buna göre vardiyalı çalışma düzenine yönelik görüşlerdeki bir birimlik olumsuzluğun işgörenlerin işten ayrılma niyetini 0,604 düzeyinde arttırdığını ortaya koymaktadır. Diğer bir ifade ile işgörenlerin vardiyalı çalışma düzenine ilişkin görüşleri olumsuzlaştıkça işten

ayrılma niyetleri de artmaktadır. Bu doğrultuda işgörenlere, işverenlere ve konu ile ilgili bunda sonraki çalışmalara yol gösterici olması bakımından bazı öneriler geliştirilmiştir.

Uzun çalışma süreleri ve vardiyalı çalışma nedeniyle ortaya çıkan olumsuz etkileri sınırlamanın etkili bir yolu, vardiya planlarının uygun organizasyonu ve sağlık gözetiminin etkin bir şekilde uygulanmasıdır. Vardiyalı çalışma sistemindeki riskleri makul seviyelere indirebilmek için, ardışık vardiyaların sayısı ile gece vardiyasının sürece uzunluğu ve bu süre içerisinde verilecek dinlenme aralarının sıklığı, işin organizasyonu ve yönetimi içerisinde dikkatle ele alınmalıdır (Folkard ve Tucker, 2003: 99). Çalışma Bakanlığı her bir haftada normal çalışma günleri arasında en az iki ardışık gece uykusu olmasını önermiştir. Bunun sosyal bir durum değil fizyolojik bir ihtiyaç olduğunu belirtmiştir. Mesai saati içerisinde verilen dinlenme araları kişiyi canlı tutacak ve onu fizyolojik açıdan tazelenmesine katkı sağlayacaktır (Department of Labour, 2007: 10).

İşgücü devri ağırlama işletmelerine ekonomik olduğu kadar sosyal boyutuyla da önemli derecede olumsuz etki yapmaktadır (Demir ve Tütüncü, 2010: 73) Demir ve Tütüncü (2010) Muğla bölgesinde yer alan 5 yıldızlı otel işletmesi işgörenleri ile gerçekleştirdiği araştırmasında işgörenlere gelecekte aynı işi yapmak istekleri sorulmuştur. Buna göre katılımcıların % 42.27'si (238 kişi) soruyu olumlu yanıtlarken %40.32'si (227 kişi) kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu durum olası işten ayrılma niyetinin boyutuna dikkat çekmektedir. Araştırma sonucu elde edilen veriler ışığında geliştirilen vardiyalı çalışma düzenine ilişkin yöneticilere sunulacak öneriler aşağıdaki şekilde sıranalabilir:

- Vardiyalı çalışma ile ilgili olarak öncelikle iş tanımı yapılarak buna uygun işgörenlerin seçilmesi ve devamında işgören görev ve sorumluluklarının açıkça belirtilmesi gerekmektedir.
- Sunulan hizmete göre işin gerektirdiği çalışma saati, fazla mesai ve çalışma esnasında sağlanacak mola süreleri ve mola sayıları önceden belirlenmelidir.
- İşletmenin örgüt içi kural ve prosedürleri oluşturulduktan sonra işgörenlere bildiri yapılmalıdır.

- Turizm sektörü 7/24 saat çalışmayı gerektiren bir hizmet koludur, bu doğrultuda otelcilik hizmeti kesintisiz sunulmak zorundadır. Yöneticiler işin yapısı ve işletme büyüklüğünü dikkate alarak buna uygun sayıda istihdam sağlamalıdır. Bu sayede işgörene gereğinden fazla çalışma yükü verilmemiş olup oluşabilecek işten ayrılma niyeti önceden önlenmiş olacaktır.
- Vardiya düzeninin kişinin mesai saatleri dışında kalan zamanında sosyal hayatını sürdürebilmesine olanak tanınmalıdır.
- Gece vardiyasında çalışma ortamı çalışmayı teşvik edici şekilde düzenlenmelidir. Örneğin ışıkların gereğinden fazla azaltılması işgörende uyku durumu oluşturabilir.
- Operasyonel açıdan vardiyalı çalışma düzenine ilişkin yasal düzenlemelere riayet edilmelidir.
- Vardiya dönüşüm sıklıkları işin gereklerine ve çalışma koşullarına uyumlu olacak şekilde düzenlenmelidir. Buna göre sabit vardiya yerine dönüşümlü vardiya düzeni (haftalık, 2 haftalık vb.) uygulanmalıdır. Bu sayede işgörenin farklı zaman aralıklarında göstereceği performans değerleri ölçülebilir.
- Düzenli aralıklarla performans değerlendirme programları uygulanarak bireylerin hangi vardiyada ne kadar performans gösterdikleri saptanarak buna uygun vardiya düzenleri oluşturulabilir.

Araştırma sonucu elde edilen veriler ışığında geliştirilen vardiyalı çalışma düzenine ilişkin işgörelere sunulacak öneriler aşağıdaki şekilde sıranalabilir:

- Uyuncak ortamının ısı, ışık düzeninin buna uygun düzenlenmesi sağlıklı uyku ve beraberinde dinlenme getirecektir.
- Uyuncak ortam tüm gürültülerden arındırılmış olmalı ve ortalama 7 saat uyuncalıdır.
- Uyku sorunu yaşamamak için uyumadan önce kitap, gazete vb. okuma veya televizyon izleme gibi davranışlarda bulunulabilir.
- Geç saatlerde ağır, yağlı ve baharatlı yiyecekler yenmemelidir. Bu durum yağ depolaması sağlayabileceği gibi aynı zamanda kişiye rahatsızlık verecektir.

- Vardiya düzeninden kaynaklanan problemler için aile bireyleriyle konuşularak ortak çözüm önerileri geliştirilebilir.
- İzin günleri ve vardiya sonu kalan zamanlarda aile bireyleri ve çocuklarla ortak etkinliklere katılmak sosyalleşmeyi sağlayacaktır.
- İzin gününden önce, izin gününün nasıl değerlendirileceği planlanmalıdır. Arkadaşlarla zaman geçirmek istenildiği takdirde önceden izin günü onlara bildirilmelidir.
- Özellikle gece vardiyası sonrasında trafikte daha dikkatli olunmalıdır.
- Düzenli olarak yapılan egzersiz vücut direnci artıracaktır.
- Vardiya düzeninden kaynaklanan problemler, sağlık sorunları olduğu takdirde birim yöneticileri ile görüşülmeli ve gerekli görüldüğü takdirde tıbbi destek alınmalıdır.

Anket formlarının işgörenlere dağıtımı esnasında işgörenlerle yapılan yüz yüze görüşmeler ve araştırma sonucunda öneriler geliştirilmiştir. Bu doğrultuda hem yöneticilere hemde işgörenlere yönelik sunulan önerilerin işten ayrılma niyeti oluşmadan vardiyalı çalışmanın özendirilmesinin önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca konuyla ilgili olarak mevcut yasal düzenlemelerin sektörde uygulanırlığının kontrol edilmesi oluşabilecek işten ayrılma niyetinin önlenmesini sağlayacaktır. Bu durumda hem kanun koyuculara hemde onu denetleyenlere de görev düşmektedir.

Araştırmanın evreninin Bursa'daki 5 yıldızlı şehir oteli işletmesi işgörenleri oluşması elde edilen sonuçların sektöre genellenebilmesini engellemektedir. Konuyla ilgili olarak Tuna (2007) şehir oteli işgörenlerinin işten ayrılma niyetinin diğer otel konumlarına göre farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Bunda şehir otellerinin yazılı prosedürlerinin olması, işletmenin 12 ay hizmet vermesi gibi durumlar etkili olmaktadır. Bundan sonra konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara kıyı oteli işletmeleri işgörenlerinin de araştırma kapsamına alınması ve hatta kıyı ve şehir oteli işgörenlerinden elde edilecek sonuçların kıyaslanması önerilebilir.

## KAYNAKÇA

- Acarer, Ü., (1992) *Vardiyalı Çalışma Düzeninin İşletmelerdeki Yeri ve Önemi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, İstanbul.
- Agin, Ö. (2010), *İşe Bağlanma Düzeyinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi, Kocaeli.
- Ak, Fulya (2007). *Vardiyalı Çalışmanın Hemşirelerin Fiziksel Sağlığı Üzerine Etkileri, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Akgöl, A. (2010). *Vardiyalı Çalışanlarda Örgüte Bağlılık, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Akyol, Güner, Türkan (2010). *Çalışma Yaşamında Vardiya Çalışması ve Uyku İle İlgili Özelliklerin Değerlendirilmesi, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Halk Sağlığı Bilim Dalı, Zonguldak.
- Allen, D.G., Weeks, K.P. ve Moffitt, K.R. (2005). Turnover Intentions and Voluntary Turnover: The Moderating Roles of Self – Monitoring, Locus of Control, Proactive Personality and Risk Aversion. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, No. 5, 980-990.
- Alpugan, O. (1998). *Küçük İşletmeler (Kavramı, Kuruluşu ve Yönetimi)*, Ankara: Özgün Matbaacılık.
- Aydın, Şule (2004). Otel İşletmelerinde Örgütsel Stres Faktörleri: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 6, Sayı 4.



- Bartlett, K. R. (1999). *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field, (The Degree of Doctor)*, The University of Illinois, Urbana.
- Barton, J., Spelten, E., Totterdell, P., Smith, L., Folkard, S. ve. Costa, G. (1995). The Standart Shiftwork Index: A battery of questionnaires for assessing shiftwork- related problems, *Work and Stres*, Vol 9, No 1, 4-30.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Baysal, A. C., (1984). İşletmelerde işgücü Devri Sorunu, *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Güz, Sayı 6, 81-97.
- Bibby, Courtney L. (2008). Should I Stay or Should I Leave? Perceptions of Age Discrimination Organizational Justice and Employee Attitudes on Intentions to Leave, *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, Vol 13, No 2, 63-86.
- Bilazer F. N, Konca G. E, Uğur S, Uçak H. (2008). Vardiya, Şift, Nöbet, Fazla Mesai, Türkiye'de Hemşirelerin Çalışma Koşulları, Türk Hemşireler Derneği, Ankara, Aralık.
- Bilir N., Yıldız A.N. (1998). Türkiye’de İş Sağlığı Konusuna Tarihsel Bakış, *Hacettepe Halk Sağlığı Vakfı Yayını*, Yayın No: 98/12.
- Bingöl, Dursun (1997). *Personel Yönetimi (3. Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Bingöl D. (2006). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Bohong, Liu, Yongying Zhang ve Yani Li (2009). Conditions of Work and Employment Programme, *Conditions of Work and Employment Series*, No.22, ILO.

- Bozkurt Ö. (2002). *Ağaç İşleri Mobilya Endüstrisinde Çalışma Süreleri ve İşgücü Verimliliği İlişkisinin Araştırılması, (Yüksek Lisans Tezi)*, Hacettepe Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ağaç İşleri Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Camkurt, Mehmet Zülfi. (2007). İşyeri Çalışma Sistemi ve İşyeri Fiziksel Faktörlerinin İş Kazaları Üzerindeki Etkisi, *TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi*, Cilt.20 Sayı:6, Mayıs / Ağustos,80-106 .
- Carusa C. Claire, Hitchcock Edward M., Dick Robert B., Russo John M., Schmit Jennifer M., (2004). Overtime and Extended Work Shifts: Recent Findings on Illnesses, Injuries, and Health Behaviors, *Department of Health and Human Services Centers for Disease Control and Prevention National Institute for Occupational Safety and Health (NIOSH)*, April.
- Çocuk ve Genç İşçilerin Çalıştırılma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, (06.04.2004), Resmi Gazete Sayısı: 25425, 05.12.2012,
- <http://www.mevzuat.adalet.gov.tr/html/21807.html>
- Cook J.D., Hepwart S.J., Wall T.D.and War P.B. (1981). The experience of work a compendium and Review of 249 Mesasures and Their Use, London: Academic Pres.
- Council Directive (23. November 1993) 93/104/EC sayılı Concerning Certain Aspects of the Organization of Working Time. 05.12.2012,
- Çekmecelioğlu H. G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt.6, Sayı 2, 23-39.
- Daly Cheryl J. ve Dee Jay R. (2006). Grener Pastures: Faculty Turnover Intent in Urban Public Universities, *The Journal of Higher Education*, Volume 77, No. 5, 776-803.

- DeConninck, J., Bachmann, D. (2005). An Analysis of Turnover Among Retail Buyers, *Journal of Business Research*, Vol. 58, No. 7, 874-882.
- Demirbilek, Tunç, (2004). Vardiyalı Çalışmanın Kadının Aile ve Sosyal Yaşamına Etkisi, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Sayı 7, 77-98.
- Demir, M. (2009). *Konaklama İşletmelerinde Duygusal Zeka, Örgütsel Sapma, Çalışma Yaşamı Kalitesi ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişkinin Analizi, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Demir, Mahmut ve Tütüncü, Özkan (2010). Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel Sapma ile İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 21, Sayı 1, Bahar.
- Department of Labour (2007). *Managing Shift to Minimise Workplace Fatigue*, November.
- Dinçer, Mithat Zeki, Dinçer, İstanbullu Füsun, Ertuğral, Mugan Suna, Turan, Günay Türkan, Güngör Arif, Tekeli Neyir, (2005). Turizm Sektöründe Uluslar arası Çalışma Örgütü Normlarının Önemi ve Bu Normların Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı, UÇÖ Türkiye Temsilciliği ve Turizm Bakanlığı Tarafından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma, *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, Sayı 49, 335-359.
- Directive (4 November 2003). Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council, Concerning Certain Aspects of the Organisation of Working Time, 05.12.2012.
- Djurkovic N., McCormack D. ve Casimir G., (2004). The Physical and Psychological Effects of Workplace Bullying and Their Relationship to Intention to Leave: A Test of the Psychosomatic and Disability Hypotheses, *International Journal of Organization Theory and Behavior*, Vol. 7, No. 4, 469-497.

- Doğan, Mizgin (2012). İş Hukukunda Gece Çalışması Ve Postalar Halinde Çalışma, Türk Hukuk Sitesi. Erişim Tarihi: 12.06.2012  
[http://www.turkhukuksitesi.com/makale\\_1425.htm](http://www.turkhukuksitesi.com/makale_1425.htm)
- Echeverría, M. (2002). *Labour organization and time in Chile, (Unpublished Report)*, Conditions of Work and Employment Programme, ILO.
- Eren, E., 1993. *Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Eronat, Zeynep (2004). *İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör olarak İletişim; KOBİ'lerde Ampirik Bir Uygulama, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Evren, Öcal Kemal (1999). Dünya'da ve Ülkemizde Sosyal Diyalogun Artan Önemi ve Üçlü Yapı Mekanizmaları, Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, *Çalışma ve Sosyal Güvenlik Dergisi*, Yıl: 2, Sayı:2, Ankara.
- Factory Act, (1833, 1850, 1856). Erişim Tarihi: 19.06.2012  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Factory\\_Acts](http://en.wikipedia.org/wiki/Factory_Acts)
- Factory Act, (1937). Erişim Tarihi: 19.06.2012  
[http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1937/67/pdfs/ukpga\\_19370067\\_en.pdf](http://www.legislation.gov.uk/ukpga/1937/67/pdfs/ukpga_19370067_en.pdf)
- Falch, T. ve Strom, B. (2005). Teacher Turnover and Non-Pecuniary Factors, *Economics of Education Review*, (24), 611-631.
- Firth, Lucy, Mellor, David J., Moore, Kathleen A., Loquet, Claude (2004). How can Managers Reduce Employee Intension to Quit?, *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19, No.2, 170-187.
- Fişek, G. (2004). Kadın ve Çocuk Çalışanların Türkiye ve Dünyadaki Durumu, *Meslek Hastalıkları ve İş Kazaları 1. Sempozyumu*, İstanbul.

- Folkard, Simon ve Tucker, Philip (2003). Shift Work, Safety and Productivity, *Occupational Medicine*, Vol. 53, 95-101.
- Folkard, Simon, Lombardi, David A., Tucker, Philip T., (2005). Shiftwork: Safety, Sleepiness and Sleep, *Industrial Health*, Vol. 43, 20-23.
- Gedik, Fatma Gülay (2008). *Otomotiv Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşyerinde, Vardiya Sistemi İle Yapılan Çalışmanın Sağlık ve Güvenlik Üzerine Etkileri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Gärtner J. and Wahl S. (1998). The Significance of Rota Representation in the Design of Rotas, *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, Vol. 24, No.3, 96-102.
- Gärtner, J. and Popkin, J. (2000). Influence of law on shift schedule design in USA and Europe, *In Shiftwork in the 21st Century, Proceedings of the XIV International Symposium on Night and Shiftwork*, Frankfurt.
- Gözler, Özgür (2007). Kötü Yönetici İşı Biraktırıyor, *Capital Dergisi*, Erişim Tarihi: 05.10.2012 <http://www.capital.com.tr/kotu-yonetici-isi-biraktiriyor-haberler/19528.aspx>
- Gustafson, Catherine M. (2002). Employee turnover: a study of private clubs in the USA, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 14, Iss. 3, 106-113.
- Harrington, J M, (2001). Health Effect of Shift Work and Extended Hours of Work, *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 58, Iss. 1, 68-72.
- Hollenbeck, J. R., & Williams, C. R. (1986). Turnover functionality versus turnover frequency: A note on work attitudes and organizational effectiveness, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, Iss. 4, 606-611.

- Hom, P. W. and Griffeth, Rodger W.(1991). Structural Equations Modeling Test of a Turnover Theory: Crossectional and Longitudinal Anaysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol.76, 350-366.
- Hom, P. W. ve Griffeth, R. W. (1995). *Employee Turnover*, Cincinnati, Oh: Southwestern.
- ILO, (1994). Asian tripartite workshop on working time arrangements, Proceedings, document no. PIACT/1994/2 (Geneva).
- ILO, (2002). Hotels; Catering; Tourism / Description of the Sector.
- ILO, (2003). Lists of Ratifications by Convention and by Country (as of 31 December 2002), *International Labour Conference 91 st Session, Report III (Part 2), (First Published)*, International Labour Office, Geneva.
- ILO, (2005). Hours of Work- From Fixed to Flexible?, *General Survey of the Reports Concerning the Hours of Work*, 93. Session, Report 3, Part 1B.
- ILO, (2004a). What is Shift Work, Condition of Work and Employment Programme, *Information Sheet*, No. WT-8.
- ILO, (2004b). National report on working time in Chile, (Unpublished Report).
- ILO, (2009). Shift Work, Conditions of Work and Employment Programme, *Social Protection Sector Information Sheet*, No. WT-8,May.
- ILO, National Report on Working Time in Brazil, (Unpublished Report).
- ILO, (2011). Working time in the twenty-first century, Report for discussion at the Tripartite Meeting of Experts on Working Time Arrangements, *Condition of Work and Employment Programme*, October.
- ILO (2012). Sectoral Country Profile- France, Erişim Tarihi: 04.12.2012, [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_dialogue/---sector/documents/publication/wcms\\_162336.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/publication/wcms_162336.pdf)

- İncir, Gülten, (1998). *Çoklu Vardiya Çalışmasının Ergonomik Tasarımı*, Ankara: MPM Yayınları No: 624
- İşçi, Emre (2010). İşten Ayrılma ve Etkileyen Unsurlar, Erişim Tarihi: 26.09.2012. <http://emreisci.blogspot.com/2010/10/isten-ayrilma-ve-etkileyen-unsurlar.html>
- Jackofsky, E. F. (1984). Turnover and Job Performance: An integrated Process Model, *The Academy of Management*, Vol. 9, No. 1, 74-83
- Kabaj, M. (1969). *Vardiya Sistemi ile İstihdam Artışı :Optimum Bir Şekle Doğru*, Çeviren: İmdat İslamoğlu, MPM Yayınları
- Kadın İşçilerin Gece Postalarında Çalıştırılma Koşulları Hakkında Yönetmelik, (09.08.2004) Resmi Gazete Sayısı: 25548, Erişim Tarihi: 05.12.2012, <http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.6228&sourceXmlSearch=&MevzuatIliski=0>
- Kaya, Pir Ali (2001). 2000'li Yıllarda Türkiye'nin ILO Serüvenine Kısa Bir Bakış, *Çimento İşveren Dergisi*, Temmuz, Cilt 15, Sayı 4, 14-21.
- Kesen, Mustafa (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Yenilikçilik Düzeyi ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Banka Çalışanları Üzerine Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Kılıç, Alpaslan (2004). *Örgüt İçi Stres Faktörlerin Çalışanların Çatışma ve İşten Ayrılma Eğilimleri Üzerindeki Etkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Anabilim Dalı, Ankara.
- Koray, Meryem, Demirbilek, Sevda, Demirbilek, Tunç (1999). *Gıda İşkolunda Çalışan Kadınların Koşulları ve Geleceği*, KSSGM Yayını, Ankara.
- Koç, Yıldırım, (2000). *Türkiye-ILO İlişkileri*, Türk-İş Eğitim Yay. No.44

- Koray, Meryem (2000). *Sosyal Politika, (1.Baskı)*, Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Korkusuz, Refik (2005). Vardiyalı (Postalar Halinde) Çalışma Ve Türk İş Hukuku'ndaki Düzenlemesi, *Gazi Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, Haziran-Aralık Cilt.IX, Sayı.12.
- Lee, Sangheon, McCann, Deirdre and Messenger John C., (2007). Working Time Around the World- Trends in Working Hours, *Laws and Policies in a Global Comparative Perspective*, Geneva: ILO.
- Managing Shiftwork, (1997). Queensland Government Workplace Health and Safety, Brochure, November, Erişim Tarihi: 14.06.2012. <http://www.deir.qld.gov.au/workplace/>
- Marshall, Katherine (1998). Couples Working Shift, Perspectives, *Statistic Canada, Catalogue*, No. 75-001-XPE, Autumn, 9-14.
- Mesut Odabaşı ve Haluk Eke (1981). *Kapasite Kullanımı Açısından Vardiya Düzeni Sorunlar- Uygulamalar-Öneriler*, No: 246, Ankara: M.P.M. Yayınları.
- Moore-Ede, Martin (1997). *Shiftwork Health & Safety Pocket Guide*, Genium Publishing Corporation, New York.
- Mucuk, İsmet (1998). *Modern İşletmecilik*, 9.Basım, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Nicholson, William Mark (2009). *Leadership Practices, Organizational Commitment and Turnover Intension: A Correlational Study In a Call Center, (Doctor of Management in Organizational Leadership)*, University of Phoenix,.
- Nogueras D. J. (2006). Occupational Commitment, Education, and Experience as a Predictor of Intent to Leave the Nursing Profession, *Nursing Economics*, Vol.24, No.2, 86-93.



- Nüket Saraçel (1987). Gece Çalışması ve Türk İş Hukukunda Gece Çalışmasının Düzenlenmesi, *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*, 3-6.
- Occupational Health Clinics for Ontario Workers Inc., Shiftwork: Health Effects & Solutions, Erişim Tarihi: 30.11.2012, <http://www.nupge.ca/files/Shiftwork.pdf>
- Odabaşı, Mesut ve Eke, Haluk (1981). *Kapasite Kullanımı Açısından Vardiya Düzeni*, MPM Yayınları.
- Ongori, Henry (2007). A review of the literature on employee turnover, *African Journal of Business Management*, University of Botswana, Department of Management, June, 49-54.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 37, Sayı 4, 97-115.
- Örücü, Edip ve Esenkal, Füsün, (2005). Konaklama İşletmelerinde İşgören Tatminini Etkileyen Faktörler (Bandırma ve Erdek Örneği), *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 14, 141-166.
- Özkalp, E., Kırel, Ç. (2001) *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No : 149, Eskişehir.
- Paoli, Pascal, Parent-Thirion Agnes (2003). Working conditions in the acceding and candidate countries, *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, Dublin, Erişim Tarihi 21.05.2012 <http://www.eurofound.europa.eu/>
- Park, H. Y, Ofori-Dankworth, J., and Bishop, D. R. (1994). Organizational and environmental determinants of functional and dysfunctional turnover, Practical and Research Implications, *Human Relations*, Vol. 47, No. 3, 353-366.

Pati, Atanu Kumar, Chandrawanshi, Arti, Reinberg, Alain (2001). Shift work: Consequences and Management, *Current Science*, VoL. 81, No. 1, July..

Peker Özdemir, Ayşe (2006). *Santral Memuru Kadınların Beslenme Durumları Üzerine Vardiyalı Sistemde Çalışmanın Etkisi (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ankara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, 2006.

Pelit, E. (2008). *İşletmelerde İşgören Güçlendirilmenin İşgörenlerin İş Doyumuna Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Doktora Tezi)*, Gazi Üniversitesi, Ankara.

Phillips, D.J. (1990). The price tag on turnover, *Personnel Journal*, December: 58-61.

Postalar Halinde İşçi Çalıştırılarak Yürütülen İşlerde Çalışmalar İlişkin Özel Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2004). Erişim Tarihi: 07.04.2012  
<http://www.mevzuat.gov.tr/Metin.Aspx?MevzuatKod=7.5.6252&MevzuatIliski=0&sourceXmlSearch=>

Price, James L., (2004), The Development of a casual Model Of Voluntary Turnover Innovative Theory and Empirical Research on Employee Turnover, A Volume In Research In Human Resource Management, Erişim Tarihi: 21.11.2012.

[http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=gHaTYavQs4gC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+Development+of+a+casual+Model+Of+Voluntary+Turnover+Innovative+Theory+and+Empirical+Research+on+Employee+Turnover&ots=JbE\\_6pgI4Y&sig=KChvbvSXFKgJeCGKEZZ7cyUzZRE&redir\\_esc=y#v=onepage&q=The%20Development%20of%20a%20casual%20Model%20Of%20Voluntary%20Turnover%20Innovative%20Theory%20and%20Empirical%20Research%20on%20Employee%20Turnover&f=false](http://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=gHaTYavQs4gC&oi=fnd&pg=PA3&dq=The+Development+of+a+casual+Model+Of+Voluntary+Turnover+Innovative+Theory+and+Empirical+Research+on+Employee+Turnover&ots=JbE_6pgI4Y&sig=KChvbvSXFKgJeCGKEZZ7cyUzZRE&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Development%20of%20a%20casual%20Model%20Of%20Voluntary%20Turnover%20Innovative%20Theory%20and%20Empirical%20Research%20on%20Employee%20Turnover&f=false)

Robbins S. P. (1993). *Organizational Behavior, Concepts, Controversies, and Applications*, Prentice Hall, New Jersey.

- Ruggiero, J., Pezzino, J. (2006). Nurses Perceptions of the Advantages and Disadvantages of their shift and work schedules, *The Journal of Nursing Administration (JONA)*, Vol. 36, No. 10, 450- 453.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Bursa: 1.Basım, Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Ege Akademik Bakış*, Cilt 7, Sayı 2, 613-628.
- Sanderson, P. A. (2003). The Relationships Between Empowerment and Turnover Intentions in a Structured Environment, *Regent University, School of Leadership Studies*, May.
- Saraçel, Nükhet (1987). Gece Çalışması ve Türk İş Hukukunda Gece Çalışmasının Düzenlenme Esasları, *Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Yayınları*.
- Selvi, Y., Güzel Özdemir, P., Özdemir, O., Aydın, A. ve Beşiroğlu, L. (2010). Sağlık Çalışanlarında Vardiyalı Çalışma Sisteminin Sebep Olduğu Genel Ruhsal Belirtiler ve Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi, *Düşünen Adam Psikiyatri ve Nörolojik Bilimler Dergisi*, Sayı 23, 238-243.
- Schwab, D. P (1991). Contextual Variables in Employee Performance-Turnover Relationships, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 4, 966-975.
- Shields, Margot (2002). Shift Work and Health, *Health Reports*, Vol. 13, No. 4.
- Shore, L. M. & Martin, H. J. (1989), Job Satisfaction and Organizational Commitment in Relation to Work Performance and Turnover Intentions, *Human Relations*, Vol 42, No7, 625-638.

- Slattery, J.P. and Selvarajan, T.T.R. (2005). Antecedents to Temporary Employee's Turnover Intention, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Vol. 12, Iss.1, 53-66.
- Solmaz, Hüseyin, (2010). *Örgütsel Özdeşleşmenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Adaletin Aracılık Rolü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Ufuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Stovel, M., and Bontis, N. (2002). Voluntary turnover: Knowledge management – friend or foe?, *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 3, Iss. 3, 303-322.
- Şafak, Can (2007). Üçlü Vardiya Organizasyonu, Erişim Tarihi: 12.06.2012. <http://www.sendika.org/2007/04/uclu-vardiya-organizasyonu-can-safak/>
- Takase, M., Maude, P. and Manias, E., (2005). Nurses Job Dissatisfaction and Turnover Intention: Methodological Myths and an Alternative Approach, *Nursing and Health Sciences*, Vol.7, Iss. 3, 209-217.
- Tambay, Ahmet, (2006). *İşgören Devrinin Yönetimine İlişkin Tekstil Sektöründe Yapılan Bir Araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Kahramanmaraş.
- Tanış, Soner (2010). *Vardiyalı Çalışma Sistemindeki Şikayetlerin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Gaziantep İli Halıcılık Sektörü Çalışanları Üzerinde Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Yüksek Lisan Tezi)*, Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gaziantep.
- Tanova C. (2007). Avrupa'da Gönüllü İşten Ayrılma: Ayrılma Kolaylığı ve İstekliliği, Davranış Niyeti ve İş ile İç İç Olmanın (Job Embeddedness) Etkileri, *15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Sakarya, Mayıs.
- Taşkaya, S. (2009). *Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalete İlişkin Algılamaları İle Örgüte Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine*

*Etkileri”*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Ankara.

Taylor, O. (2004). Working time and work organization (WTWO) in Jamaica, (Unpublished Report), *ILO Conditions of Work and Employment Programme*.

Tett, R.P. and Meyer, J.P. (1993). Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention and Turnover: Path Analysis Based on Meta-Analytic Findings, *Personal Psychology*, Vol. 46, Iss. 2, 259-293.

Toraman, Ö. (2009). *İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Denizli.

Tsai, Y. and Wu, S.W. (2008). The Relationship Among Job Satisfaction, *Organizational Citizenship Behavior and Turnover Intention*, *Northeast Decision Sciences Institute Proceedings*, March, 28- 30.

Tucker,P., Smith, L., Macdanald, I. ve Folkard, S.(2000). Effects of Directions of Rotation in Continuous and Discontinuous 8 Hour Shift Systems, *Occupational and Environmental Medicine*, Vol. 57, Iss. 10, 678-684.

Tuna, M. (2007). Personel Devir Oranı Analizi: Ankara'da Yer Alan Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18, Sayı 1, Bahar, 45-52.

Türk İş Kanunu (2003). Erişim Tarihi: 22.05.2012  
<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k4857.html>

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu (TİSK) (2003). İş Kanunu Tasarısı ve AB Uygulamaları, İstanbul, Yayın No: 231, Erişim Tarihi: 12.06.2012.  
[http://tiskweb.com/isveren\\_sayfa.asp?yazi\\_id=701&id=42](http://tiskweb.com/isveren_sayfa.asp?yazi_id=701&id=42)

- Tütüncü, Özkan ve Demir, Mahmut (2002). *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Tütüncü, Özkan ve Demir, Mahmut (2003). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 5, Sayı 2, İzmir, 146-169.
- Tütüncü,Özkan (2000). Karayolu İşletmelerinde İşten Ayrılma Eğiliminin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, İzmir, Cilt 2, Sayı 4.
- Ural, A. ve Kılıç, O. (2011). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (3.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Weisberg, J. ve Kirsschenbaum, A. (1991). Employee Turnover Intentions: Implications From A National Sample, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 2, No. 3, 359-375.
- Journal of Nursing Management* Weisberg J. ve Kirschenbaum A. (1993). Gender and Turnover: A Re-Examination of the Impact of Sex on Intent and Actual Job Changes, *Human Relations*, Vol .46, No .8, 987-1006.
- Williams, Cara (2008). Work-life balance of shift workers, *Perspectives on Labour and Income*, Vol. 9, No.8, 5-16.
- Wilson, J. L. ( 2002). The Impacts of Shift Patterns on Healthcare Professionals, *Journal of Nursing Management*, Vol. 10, No. 4, 211-219.
- Woods, R. H. (1995). *Managing Hospitality Human Resources*, Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, East Lansing, MI.
- Wotruba T.R. ve Tyagi, P.K. (1991). Met Expectations and Turnover in Direct Selling, *Journal of Marketing*, Vol.55, No. 3, 24-35.

- Yang, Jen- Te (2008). Effect of newcomer socialisation on organisational commitment, job satisfaction, and turnover intension in the hotel industry, *The Service Industries Journal*, Vol. 28, No. 4, 429-443.
- Yapıcı, N. (2008). *İşyerinde Sistemik Yıldıırma (Mobbing), Algılanan Nedenleri ve İş Tatmini ile İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Antalya İli Tarım Sektöründe Bir Araştırma, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Yıldırım, Sevinç, (2010). *Vardiyalı Sağlık Çalışanlarının Uyku Sorunları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Yılmaz, Burcu ve Halıcı, Ali, (2010). İşgücü Devir Hızını Etkileyen Etmenler: Sekreterlik Mesleğinde Bir Araştırma, *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 4.
- Yılmaz, Hikmet (2010). Vardiyalı Çalışmak ve Trafik Kazaları, *11. Ulusal Uyku Tıbbı Kongresi*, Kasım.
- Yılmaz A ve Ekici S. (2006). Örgütsel Yaşamda Kamu Çalışanlarının Örgütsel Stres Kaynakları Üzerine Bir Araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 31-58.
- Yüksel, İ. (2004). Çalışma Yaşamı Kalitesinin Tipik ve Atipik İstihdam Açısından İncelenmesi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1, 47-58.
- Yüksel, Ö.(2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Yüksel, Selim (2006). *Vardiyalı Çalışma Sistemi ve Türk İş Mevzuatındaki Yeri, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.

## **EKLER**



## EK-1. ARAŞTIRMADA KULLANILAN ANKET FORMU

### Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, “Vardiyalı Çalışma Sisteminin, İşgörenin İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı Yüksek Lisans Tez çalışması için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Elde edilen veriler, bilimsel amacı dışında kesinlikle kullanılmayacak olup isim belirtmenize gerek yoktur.  
**Katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.**

Özlem PEKŞEN ARI (ozlem\_peksen87@hotmail.com)  
Yrd. Doç. Dr. H. Hüseyin SOYBALI (hsoybali@aku.edu.tr)

İletişim: Afyon Kocatepe Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelecilik Yüksekokulu -Afyonkarahisar

- Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek
- Yaşınız** : ( ) 18-24 yaş ( ) 35-44 yaş ( ) 55-64 -32 yaş  
( ) 25-34 yaş ( ) 45-54 ( ) 65 yaş ve üzeri
- Medeni Haliniz** : ( ) Bekar ( ) Evli
- Eğitim Durumunuz** : ( ) İlköğretim ( ) Önlisans ( ) Lisansüstü  
( ) Ortaöğretim (Lise) ( ) Lisans
- Çalıştığınız Departman** : ( ) Önbüro ( ) Kat Hizmetleri ( ) Halkla İlişkiler  
( ) Yiyecek-İçecek ( ) İnsan Kaynakları ( ) Satış-Pazarlama  
( ) Diğer (Lütfen Belirtiniz) .....
- Sektörde Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**  
( ) 1 yıl veya daha az ( ) 5-7 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri  
( ) 2-4 yıl ( ) 8-10 yıl
- Bu İşletmede Ne Kadar Süredir Çalışıyorsunuz?**  
( ) 1 yıl veya daha az ( ) 5-7 yıl ( ) 11 yıl ve üzeri  
( ) 2-4 yıl ( ) 8-10 yıl
- Aylık geliriniz:** ( ) 1000 TL ve altı ( ) 1501-2000 TL  
( ) 1001-1500 TL ( ) 2001 TL ve üzeri

### 9. Lütfen dönüşümlü olarak çalıştığınız vardiya ya da vardiyaları belirtiniz

( ) Sabah ( ) Akşam ( ) Gece

### 10. Lütfen en verimli olduğunuzu düşündüğünüz vardiya ya da vardiyaları belirtiniz

( ) Sabah ( ) Akşam ( ) Gece

### 11. Lütfen vardiya dönüşüm sıklığınızı belirtiniz (Haftalık, 2 haftalık, aylık vb.).....

Aşağıda bu iş yeri için çalışmaya son verme niyetinizle ilgili ifadeler yer almaktadır, Lütfen ifadelerle ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına “X” işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1. Gelecek <b>üç ay içerisinde</b> bu işletmeden ayrılmayı düşünüyorum	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
2. Gelecek <b>altı ay içinde</b> bu işten ayrılmayı düşünmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
3. Gelecek <b>yıl içerisinde</b> herhangi bir zamanda bu işten ayrılmayı düşünmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
4. Gelecek <b>iki yıl içinde</b> herhangi bir zamanda bu işi bırakmayı düşünüyorum	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
5. <b>Bazen</b> başka işler aramayı düşünüyorum	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
6. Daha iyi bir işletmede <b>çalışmak niyetindeyim</b>	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
7. Daha iyi bir iş bulursam, bu işletmede çalışmak yerine <b>başka bir işte</b> çalışmayı tercih ederim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam

LÜTFEN ARKA SAYFAYA GEÇİNİZ



Lütfen aşağıdaki ifadelere ilişkin katılım düzeyinizi ilgili ifadeye ilişkin seçeneğin karşısına "X" işareti koymak suretiyle belirtiniz.	Hiç Katılıyorum	Az Katılıyorum	Orta Düzeyde Katılıyorum	Çok Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
<b><u>Vardiyalı Çalışma Düzenine İlişkin Olumlu İfadeler</u></b>					
1. Vardiyalı çalışma düzeni çalışma isteğimi arttırıyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
2. Vardiyalı çalışma düzeninde çalışmayı arzu etmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
3. Vardiyalı çalışma düzeni başarıma isteğimi arttırıyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
4. Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde sosyal aktivitelere katılabilmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
5. Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha yüksek ücret alabilirim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
6. Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde resmi işlerime (banka, postane, hastane, doktor, devlet dairesi vb.) yetişebilmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
7. Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde alışverişleri (ev alışverişi, bireysel alışveriş) kendim yapabilmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
8. Vardiyalı çalışma düzeni dini görevlerimi yerine getirmemde olumlu etkisi bulunmaktadır	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
9. Vardiyalı çalışmak sosyal hayatımı (eş, dost, akraba, aile ilişkileri) olumlu etkilemektedir	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
10. Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde daha iyi şartlarda çalışmaktayım	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
11. Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle çocuklarla yeteri kadar ilgilenebilmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
12. Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde kendime yeteri kadar zaman ayırabilmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
13. Vardiyalı çalışma düzeni sayesinde kendimi daha dinç ve dinlenmiş hissetmekteyim	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
<b><u>Vardiyalı Çalışma Düzenine İlişkin Olumsuz İfadeler</u></b>					
14. Vardiyalı çalışma düzeni genel sağlık sorunları yaşamama sebep oluyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
15. Vardiyalı çalışma düzeni kalp- damar sistemi sorunları yaşamama sebep oluyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
16. Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle kendimi olduğumdan daha yaşlı hissediyorum	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
17. Vardiyalı çalışma düzeni beslenme alışkanlıklarımı etkiliyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
18. Vardiyalı çalışma düzeni kilo problemleri yaşamama sebep olmaktadır	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
19. Vardiyalı çalışma düzeni sindirim sistemi sorunları yaşamama sebep oluyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
20. Vardiyalı çalışma düzeni uyku problemleri yaşamama sebep oluyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
21. Vardiyalı çalışma düzeni uyku hapi, kahve, sigara, alkol tüketimimi etkilemektedir	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
22. Vardiyalı çalışma düzeni sinir sistemi sorunları yaşamama sebep oluyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
23. Vardiyalı çalışma düzeni depresyon ve yalnızlık yaşamama sebep olmaktadır	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
24. Vardiyalı çalışma düzeni ulaşım gücümü yaşamama sebep oluyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
25. Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle televizyon, bilgisayar ve internete zaman ayıramıyorum	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
26. Vardiyalı çalışma düzeni sebebiyle zamanımı organize edemiyorum	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
27. Vardiyalı çalışma düzeninde performansımın düştüğünü hissediyorum	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
29. Vardiyalı çalışma iş kazaları yaşamama sebep oluyor	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
30. Vardiyalı çalışma düşük motivasyona sebep olmaktadır -	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
31. Vardiyalı çalışma düzeni işe konsantrasyonumu olumsuz etkilemektedir	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
32. Vardiyalı çalışma düzeni iş stresi yaşamama sebep olmaktadır	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam
33. Vardiyalı çalışma işe devamsızlıkların artmasına sebep olmaktadır	Hiç	Az	Orta	Çok	Tam