



Kamu Çalışanlarının Esnek Çalışma Uygulamalarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi - İzmir Örneği*

Gökhan TENİKLER

Doç. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F.
Kamu Yönetimi Bölümü gokhan.tenikler@deu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-7320-7086>

Yakup ÖZKAYA

Öğr. Gör. Dr., Dokuz Eylül Üniversitesi
Adalet Meslek Yüksekokulu Adalet Programı, yakup.ozkaya@deu.edu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-8724-1306>

Kıvanç DEMİRCİ

Dr. Öğretim Üyesi, Bitlis Eren Üniversitesi İ.İ.B.F.
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, kdemirci@beu.deu.tr
<https://orcid.org/0000-0001-6598-6673>

Makale Başvuru Tarihi : 24.12.2022

Makale Kabul Tarihi : 26.01.2023

Makale Yayın Tarihi : 31.01.2023

Makale Türü : Araştırma Makalesi

Özet

Küreselleşme ile birlikte teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı değişim ve geleneksel yönetim paradigmalarındaki dönüşümün yanı sıra küresel krizlerin de etkisiyle çalışma hayatı içerisinde yer alan işveren ve işgören bireylerin algıları ve beklentileri de söz konusu dönüşümden etkilenmiştir. Tam zamanlı çalışma biçimlerinin yanı sıra, bir yönüyle küresel rekabetin bir parçası olarak ürün ve hizmet etkinliğini ve verimliliğini amaçlayan, diğer yandan çalışan bireyleri güvenceli bir çalışma yaşamının parçası haline getiren, zamandan ve mekândan bağımsız iş görmeyi olanaklı kılan esnek çalışma yöntemleri ortaya çıkmıştır. Önce özel sektörde uygulamaya konu edilen esnek çalışma, zaman içinde yeni kamu yönetimi yaklaşımının gerekleri çerçevesinde kamu yönetiminin de etkili araçlarından biri haline gelmiştir. Türkiye’de ulusal stratejilere 1990’lı yılların ortalarında konu edilen esnek çalışma yaklaşımı, ilgili yasal düzenlemeler çerçevesinde 2003 yılında normatif bir kimlik kazanabilmiş, kamu kesimindeki uygulamalarda ise kamu personel rejiminde bir esneklik sağlamanın ötesinde mekân ve zaman açısından esnek uygulamalar öne çıkarılmıştır. İzmir kent bütününde gerçekleştirilen çalışmada, küresel bir kriz niteliğine sahip Covid-19 pandemisiyle birlikte, kamu kesiminde Cumhurbaşkanlığı genelgelerine dayanılarak uygulanan uzaktan ve dönüşümlü çalışma şeklindeki esnek çalışma yöntemlerinin kamu çalışanlarının algıları çerçevesinde analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler:

Esnek Çalışma,
Uzaktan Çalışma,
Dönüşümlü Çalışma,
Covid-19

Evaluation of Public Workers' Perceptions Regarding Flexible Working Practices – Izmir Case

Abstract

Along with the rapid change in technological developments with globalization and the transformation in traditional management paradigms, the perceptions and expectations of employers and employees in working life have also been affected by the impact of global crises. In addition to full-time working styles, flexible working methods have emerged that aim at product and service effectiveness and efficiency as a part of global competition, on the other hand, make working individuals a part of a secure working life and make it possible to work independently of time and place. Flexible working, which was first put into practice in the private sector, has become one of the effective tools of public administration within the framework of the requirements of the new public management approach over time. The flexible working approach, which was the subject of national strategies in Turkey in the mid-1990s, gained a normative identity in 2003 within the framework of the relevant legal regulations, and in the practices in the public sector, flexible applications in terms of space and time were emphasized beyond providing flexibility in the public personnel regime. In the study, which was carried out in the whole city of Izmir, it was aimed to analyze the flexible working methods in the form of remote and alternating working in the public sector, based on the Presidential circulars, within the framework of the perceptions of public employees, together with the Covid-19 pandemic, which has the quality of a global crisis.

Keywords:

Flexible Working,
Remote Working,
Rotating, Covid-19

* Bu çalışma, 22-24 Haziran 2022 tarihlerinde Dokuz Eylül Üniversitesi I. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi’nde Yakup Özkaya ve Kıvanç Demirci tarafından sunulan özet bildirinin alan araştırması verilerinden yararlanılarak ve genişletilerek makaleye dönüştürülmüştür. Makale çalışmasının teorik kısmı Gökhan Tenikler tarafından hazırlanmıştır.

GİRİŞ

Esnek çalışma, köken itibariyle Sanayi Devrimi'ne tarihlense de günümüzdeki anlamıyla ilk kez 1967 yılında Almanya'daki Messerschmitt Bolkow-Blom uzay şirketinde uygulanmıştır. Dört yıl içinde şirketin yaklaşık 40 bin dolar tasarruf sağlamasının ardından esnek çalışma uygulamaları özel sektörde hızla yaygınlaşmıştır.

Dijital bilgi teknolojilerindeki gelişmeler çerçevesinde yeni nesil çalışma modelleri olarak ifade edilen işgörme yöntemlerinin mevcut çalışma sistemlerine entegre edilmesi, işgücü verimliliği ve rekabet gücünü artırıp kayıt dışı istihdamı azaltmak gibi tercihlerin yanı sıra bir zorunluluk haline gelmiştir.

Ekonomik, teknolojik, çevresel, demografik ve sosyal dönüşümlerin dışında esnek çalışma uygulamalarının küresel ölçekte yaygınlaşmasının hızlandırıcısı Covid-19 pandemisi olur iken, ülkeler pandeminin etkilerini daha az hissedebilmek amacıyla ivedilikle yasal ve yönetsel tedbirler geliştirmiştir. Özellikle çalışma yaşamında geliştirilen tedbirler çerçevesinde geleneksel çalışma sistemleri gözden geçirilerek pandemi öncesi uygulama düzeyi düşük seyreden esnek çalışma modelleri, çoğu kurum ve kuruluşun ilk uygulama deneyimlerinin söz konusu olduğu bir çerçevede hayata geçirilmiştir.

ESNEK ÇALIŞMA KAVRAMI

Uygulamaların akademik çevrede ilgi görmesinin ardından bilimsel çalışma sayılarında da ciddi bir artış gözlenmiş, yapılan tanımlar disiplinler arası bir özellik göstermiştir (Abid & Barech, 2017:451).

Literatürde yapılan çalışmalar esnek çalışma kavramını farklı yönlerden ele alarak tanımlamaktadır. Baltes ve diğerleri (1999: 497) çalışanların, işin başlama saatinden sonra gelme veya işin bitiş saatinden önce ayrılma özgürlüklerinin olduğu çalışma biçimini, esnek çalışma olarak tanımlamıştır. Maxwell ve diğerleri (2006: 138) tarafından esnek çalışma; kamu, özel veya sivil bir kurumda çalışan personele, sorumluluğunda olan işleri gerçekleştireceği zaman veya mekân özgürlüğünün verilmesi olarak tanımlanmıştır. Treu (1992) tarafından yapılan çalışmada ise çalışanlara iş süreçlerinde basitlik, açıklık ve fonksiyonel serbestlik haklarının tanınması, esnek çalışma olarak ifade edilmiştir.

Esnek çalışma uygulamaları kurumlara çeşitli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalardan ilki, kurum ve personel açısından sabit maliyetleri azaltması ve personeli kurumda tutma fırsatını sağlamasıdır. Uygulamalar, personel açısından yol, yemek; kurum açısından kira, ısınma gibi sabit giderleri azaltmaktadır. Giderleri azalan örgütler kriz durumlarında mali yükü fazla olmayan personeli doğrudan işten çıkarma davranışına yönelmeyecektir (Alexander, 1998). İkincisi, personelin işe devamsızlığını azaltmasıdır. Emmot ve Hutchinson (1998) tarafından yapılan çalışmada, esnek çalışma uygulamalarının işe devamsızlığı ve personel devir hızını azalttığı sonucuna ulaşılmıştır. Personelin çalışma saatleri üzerinde daha fazla özerkliğe sahip olması ve bu yolla özel hayatını düzenleme fırsatı sağlaması yaşam kalitesini artıran bir unsur olarak görülmüştür. Esnek uygulamaların diğer faydası, dağınık coğrafyalarda bulunan yetişmiş insan gücünü birleştirmeye imkân sağlamasıdır. Belli alanda uzmanlaşmış belki de aynı ülkede çalışma ihtimali bulunmayan bireyler arasındaki coğrafi uzaklığı ortadan kaldırarak uluslararası işbirliğine imkân sağlaması kurumsal etkinlik ve verimlilik düzeyini yükseltmektedir. Nitekim BP çalışanları üzerinde yapılan araştırma çıktılarından elde edilen sonuçlara göre; çalışanların %74,5'i evden çalıştıklarında kendilerine ayırdıkları zamanda, %67,4'ü ise yapmış oldukları iş kalitelerinde artış olduğunu ifade etmiştir (Future of Work Institute, 2012). Esnek çalışma uygulamalarının çeşitli çevresel faydaları da bulunmaktadır. İşe gitmek için otomobil ve otobüs gibi çevresel kirliliğe neden olan ulaşım araçlarının kullanımının azalmasıyla daha az fosil yakıt tüketilmekte ve hava kirliliği azalmaktadır. Araç kullanımının azalması trafik sıkışıklığının da önüne geçerek ulaşım ayakizini azaltarak çevresel kalite ve direnci artırmaktadır (Shreedhar, Laffan, & Giurge, 2022).

Esnek çalışmanın kazanımlarına karşın bir takım olumsuz özelliklerine de vurgu yapılmaktadır. Bu olumsuz durumlar personel ve kurumlar açısından olmak üzere iki başlık altında incelenmektedir (Shagvaliyeva & Yazdanifard, 2014: 21,22; Guthrie, 2007: 30,32; Heathfield, 2021):

Personel açısından;

- Kısmi zamanlı çalışan bireyler, iş güvencesine yönelik kaygılar yaşamaktadır. Tam zamanlı çalışan personele kıyasla; haklarının, iş arkadaşlarıyla ve amirleriyle olan iletişim imkânının daha sınırlı olması, iş yerinde fiziksel olarak bulunma süresinin az olmasından, dolayı ikinci plana atılmaktadırlar.
- Ev ile iş ortamı arasında ayrımın net olmaması nedeniyle öz disiplinin sağlanması zorlaşmaktadır.
- Görece yaygın kabul edilen mesai saatleri dışında iş yüküne katlanması nedeniyle çalışanlara esnek çalışma saatleri dışında ekstra işler yüklenebilmektedir.
- Personelin çalışma zaman ve programlarının farklı olması nedeniyle koordinasyon ve işbirliği süreçlerinde aksamalar ortaya çıkmaktadır.
- Aynı birim içerisinde çalışan personel arasında çalışma saatleri konusunda anlaşmazlığa düşülmesi durumunda örgütsel uyum ve verimlilik düşmektedir.
- Ev tipi çalışma ortamlarında çocuk, evcil hayvan, konut dışı gürültüler gibi dikkat dağıtıcı durumlar iş motivasyonunu engelleyebilmektedir.

Kurumlar açısından;

- Kurum yöneticilerinin personeli üzerindeki denetimi azalmaktadır. Denetim eksikliği durumlarında iş geciktirme ve çeşitli konularda suiistimale varan davranışlar ortaya çıkmaktadır.
- Esnek çalışma uygulamaları hızlı karar alma mekanizmalarının işlerliğini azaltmaktadır. Özellikle yönetim felsefesiyle hareket eden kurumlar iletişimi sağlayamadıkları durumlarda hızlı karar alamamaktadır.

ESNEK ÇALIŞMA MODELLERİ

Kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, sıkıştırılmış saat uygulaması, uzaktan çalışma, iş paylaşımı, ödünç iş ilişkisi ve vardiyalı çalışma dünya genelinde en çok kullanılan esnek çalışma modelleri arasında yer almaktadır (UNISON, 2014: 6; Austin-Egole vd., 2020).

Kısmi süreli ya da yarı zamanlı çalışma, en sistematik şekliyle 1994 yılında yürürlüğe giren Uluslararası Çalışma Örgütü'nün 175 No'lu Yarı Zamanlı Çalışma Sözleşmesi'nde tanımlanmıştır. Bu düzenlemede normal çalışma saatleriyle karşılaştırıldığında tam zamanlı çalışma saatlerinden ve haftada 30 saatten az olan çalışma şekilleri yarı zamanlı olarak tanımlanmıştır (ILO, 2004). Bu çalışma şekli son yıllarda OECD ülkelerinde özellikle ev işleri ve çocuk bakımı sorumluluklarına ilişkin olarak kadın istihdamında tercih edilen bir yöntem haline gelmiştir. Ayrıca özel hayatlarına önem veren, daha az çalışmak isteyen bireyler veya eğitim hayatı ile çalışma hayatını birlikte sürdürmek isteyen gençler için uygun bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntemi uygulayan ülkelerde yapılan araştırmalar sonucunda kadın istihdam oranında artış olduğu görülmüştür (OECD, 1997). Toplam istihdam içerisinde kısmi süreli çalışanların oransal istatistikleri incelendiğinde %36 ile Hollanda ilk sırada yer almaktadır. Hollanda'yı %25,9 ile Endonezya, %25,6 ile Japonya, %25,5 ile Avusturalya izlemektedir. %9'luk oranıyla OECD ortalamasının altında kalan Türkiye ise 33. sırada yer almaktadır (OECD, 2022). Uygulamada kısmi süreli çalışmadan daha az iş saatine işaret eden marjinal kısmi süreli çalışmaya da rastlanabilmektedir (TİSK, 2022: 34)

Çağrı üzerine çalışma, personelin mesai saatleri içerisinde sürekli olarak iş yerinde bulunmayıp ihtiyaç halinde çağırıldığı uygulamadır. 1980'li yıllardan sonra yaygınlaşmaya başlamış olup genellikle iş yükünün fazla olduğu dönemlerde veya yoğun saatlerde uygulanan bir esnek çalışma yöntemidir (Gümüş & Koç,

2019: 74-78). Bu yöntem kapsamında çalışacak personelin ulaşılabilirliğini arttırmak amacıyla özel hayatına çeşitli kısıtlamalar getirmesi istenmektedir. Her ne kadar mevzuatta iş yerine çağırılacak personele belli süre önceden haber verme kuralı olsa da özellikle iş alanına olan uzaklığını, seyahatlerini ve alkol tüketimini kısıtlamaları beklenmektedir (Nicol & Botterill, 2004: 2).

Çağrı üzerine çalışma uygulamasının kurumlar ve personel açısından çeşitli avantajları bulunmaktadır. Hastalık, tatil vb. durumlar nedeniyle izinde olan veya işten ayrılan personelin yerinin hızlıca doldurulabilmesi, iş yükü dalgalanmalarının meydana getirmiş olduğu kayıplardan daha az etkilenilmesi, değişken ve esnek çalışma saatleri nedeniyle dezavantajlı konumda olan bireylerin ve öğrencilerin çalışmasına imkân tanınması esnek çalışma uygulamasının temel avantajları arasında yer almaktadır. Uzun süre görev başında olmaması nedeniyle personelin yaşadığı motivasyon eksikliği, kurum ile olan entegrasyonun belli seviyenin üstüne çıkmaması, düşük iş güvencesi sağlaması, ücret düşüklüğü ve haklarının sınırlı olması bu uygulamanın olumsuz yönleri arasında değerlendirilmektedir (ILO, 2004). Bu yöntem ağırlıklı olarak, İtalya’da otel ve restoran hizmetlerinde, İsveç’te yeme içme, turizm ve eğlence hizmetlerinde, İrlanda’da perakende ve yemek servisi, Birleşik Krallık’ta ise sağlık hizmetlerinde kullanılmaktadır (TİSK, 2022: 39-40).

Sıkıştırılmış saat uygulaması, Yoğunlaştırılmış iş haftası olarak da bilinen, günlük mesai saatleri arttırılarak haftalık çalışma günlerinin azaltıldığı esnek çalışma uygulamasıdır. Normalde haftada 40 saat, günde 8 saat çalışan bir devlet memurunun günlük çalışma saati 2 saat arttırılarak 4 gün çalışmasının sağlanması sıkıştırılmış saat uygulamasına verilecek en temel örnektir (Bodur, 2019: 294). Sıkıştırılmış saat uygulaması en sistematik şekilde Kanada ve Amerika Birleşik Devletleri’nde uygulanmaktadır (Tokol, 2001: 169).

Uzaktan çalışma, işverenin, işgörene çalışma alanı dışındaki bir mekânda çalışma imkânı tanınması olarak tanımlanmaktadır. Uluslararası Çalışma Örgütü, uzaktan çalışma türleri olarak evden çalışma ve tele çalışma yöntemlerine işaret etse de (ILO, 2020: 1), bu başlık uzaktan çalışma, evden çalışma, tele çalışma ve ev eksenli çalışma olarak dört farklı uygulamaya konu edilebilmektedir. Uzaktan çalışmada çalışılacak mekanın ev olma zorunluluğu yok iken, tele çalışmada işyerinden ayrı bir mekanda çalışılmasının yanı sıra bilgisayar ve telefon gibi teknolojik araçlar aracılığıyla iş görülmesi esastır. Evden çalışma seçeneğinde işin bir kısmı veya tamamı çalışanın yaşadığı mekanda görülürken, ev eksenli çalışma şeklinde işin görüleceği mekan alternatifsiz olarak kişinin yaşadığı evidir (TİSK, 2022: 23-24). Uzaktan çalışmanın yasal düzenlemelere konu edilmesi 1970’li yıllar olarak nitelendirilse de ilk uygulama 1992 yılında İrlanda’da görülmüştür. Uzaktan çalışma yöntemini en çok uygulayan ülkeler sıralamasına ilişkin 2019 yılı verilerine göre ise ilk iki sırada Hollanda ve Finlandiya yer almaktadır (TİSK, 2022: 27). Bununla birlikte Covid-19 pandemisiyle en çok yaygınlaşan esnek çalışma modelinin uzaktan çalışma olduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

İş paylaşımı, ortaklaşa çalışma olarak da bilinen, tüm gün veya belli bir süre devam edecek bir işin görev, sorumluluk ve faydalarının aynı birimde veya aynı yetki ve sorumluluğa sahip personele paylaştırılmasıdır. Görev ve sorumlulukların tamamlanmasından sonra verilecek olan haklar işin yapılma oranına göre dağıtılmaktadır. Bu çalışma yöntemi işbirliğinin ve koordinasyonu sağlaması ve bir işin ortak şekilde yapılmasından dolayı ilişkileri güçlendirmektedir (Özbek, 2022: 14).

Ödünç iş ilişkisi veya geçici iş ilişkisi en az üç tarafın onayı ile işlerlik kazanan esnek çalışma uygulamasıdır. Bir işçinin bağlı olduğu işverenin onayı ile belli bir süre başka bir işveren adına çalışmasıdır. Bu süre içerisinde bağlı olduğu işverene karşı sorumlu olan işçinin hak ve sorumlulukları işverenler arasında yapılan sözleşmeyle belirlenir. Ödünç iş ilişkisi, işverenin kriz durumlarında ve iş yükünün azaldığı durumda işten çıkartmak istemediği ancak kısa vadede masraflarını karşılamaktan imtina ettiği personeli değerlendirme yöntemidir. Bu yöntemde yeni işveren ile işçi arasında uzun süre devam edecek sözleşme kurulması söz konusu olmamaktadır (Öztürkoglu, 2013: 123,124).

Vardiyalı çalışma, esnek çalışma uygulamalarının en eskileri arasında yer almaktadır. Kamu hizmetinin sürekliliği gereğince bazı kamu kurum kuruluşları veya kâr amacı güden işletmeler 24 saat boyunca hizmet göstermektedir. Bu birimlerde çalışan personelin belli zaman dilimlerinde bireysel veya gruplar halinde birbiri ardına görev başına geçmeleri vardiyalı çalışma sistemi olarak tanımlanmaktadır. Vardiyalı çalışma sabit ve dönüşümlü olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Dönüşümlü vardiya sisteminde personele değişen vardiyalar tanımlanabilirken sabit vardiya sisteminde çalışma süreleri 2 veya 3 vardiya halinde belirlenmiş olup çalışma dönemleri değişmemektedir (ILO. 2004a).

TÜRKİYE'DE ESNEK ÇALIŞMA OLGUSUNUN YÖNETSEL VE YASAL DAYANAKLARI

Türk kamu yönetimindeki sorunları tespiti yönelik olarak 1960'lı yılların başında Merkezi Hükümet Araştırma Projesi (MEHTAP) ile başlayan, 1980'lerin sonunda kamu yönetimini etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir düzene kavuşturmak ve kamu yönetiminin gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak amacıyla gerçekleştirilen Kamu Yönetimi Araştırma Projesi (KAYA) ile devam eden süreçte, genel sorun başlıkları içinde çözüm bekleyen konulardan birisi de personel sistemi olmuştur.

Geleneksel kamu yönetimi yaklaşımının katı bürokratik yapısı yerine esnek sistemlerin önemi ve gerekliliğine vurgu yapan yeni kamu yönetimi yaklaşımında, özel sektöre özgün çalışma dinamiklerinin kamu yönetimine uygulanabilmesine yönelik arayışlar tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de söz konusu olmuş, kitlesel normlar yerine daha yalın örgüt yapıları ve daha esnek süreçler oluşturmaya yönelik çabalar gündeme gelmiştir.

Türkiye'de kamu yönetiminde önce işçileri odağına alan düzenlemeler çerçevesinde ele alınan esnek çalışma sistemi, günümüzde memurları da kapsayacak şekilde düzenlemelere ve uygulamalara konu edilmiştir.

Esnek çalışmaya yönelik ulusal stratejilerin yer aldığı ilk düzenleme 1996-2000 dönemini kapsayan Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (7.BYKP) olmuştur.

7.BYKP, çalışma hayatına ilişkin durum değerlendirmesinde, işgücü piyasasında esnekliğin artırılmasını dikkate alacak ve dünyada yaygınlaşan yeni çalışma biçimlerini düzenleyecek bir mevzuat eksikliğinin ve gerekliliğinin altını çizmiştir. Güvenceli ve esnek bir işgücü piyasası hedefi ortaya koyan plan, "Çalışma Hayatı" başlığı altında yer verdiği ilkeler arasında, çalışma mevzuatının Avrupa Birliği'ne uyum ve Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) normları doğrultusunda yenilenmesi, işgücü piyasasında esnekliğin artırılması ve yeni çalışma biçimlerinin düzenlenmesini saymıştır. Bu doğrultuda istihdamın geliştirilmesi amacıyla verimlilik sorunu yaratmadan yasal çalışma sürelerinin kısaltılması ve esnek zamanlı çalışma türlerinin uygulanmasına yönelik stratejiler tespit etmiştir. Ücret sistemlerinin oluşturulmasında dikkate alınacak bileşenler arasında istihdamı geliştirme ve büyüme politikaları ile birlikte yeni çalışma biçimleri de sayılmıştır. 7.BYKP, plan döneminde öngördüğü "İstihdamın ve İşgücü Piyasası'nda Etkinliğin Arttırılması" projesi kapsamında, esnek zamanlı, kısmi zamanlı ve diğer standart dışı çalışma türleri konusunda yasal boşluğun bulunduğunu, bu boşluğun doldurulması amacıyla o dönem yürürlükte olan 1971 tarihli 1475 Sayılı İş Kanunu'nda revizyon yapılmasını öngörmüştür. 7.BYKP, söz konusu proje kapsamında, esnek çalışma türlerini "Atipik Çalışma Biçimleri" olarak tanımlamıştır (DPT, 1995).

2001-2005 dönemine işaret eden Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (8.BYKP)'nda da önceki planda ifade edilmiş olan işgücü piyasasında esnekliği ve yeni çalışma biçimlerini temin edecek olan mevzuat ihtiyacının devam ettiği vurgulanarak esnek çalışma türlerinin düzenlenmesine yönelik öncelik tanımlaması yapılmıştır. Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarına ilişkin olarak ise hizmet etkinliğinin artırılmasına yönelik esaslar arasında esneklik uygulamaları da sayılmıştır. Nitekim, Türkiye'de esnek çalışma türlerini yasal bir düzenleme çerçevesinde teminat altına alan 4857 Sayılı İş Kanunu, 8.BYKP uygulama döneminde 2003 yılında yürürlüğe girmiş, böylece sözü edilen hukuki boşluk doldurulmuştur (DPT, 2001).

Uygulama dönemi 2007-2013 yıllarını kapsayan Dokuzuncu Kalkınma Planı (9.KP), çalışma hayatını esnek bir yapıya kavuşturmayı amaçlayan yeni İş Kanunu'nun yürürlüğe girmiş olduğunu ifade etmekle birlikte, mevzuatta öngörülen esneklik hükümlerinin uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi gerekliliğine dikkat çekmiştir. “Kamu Kesiminde İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi” başlığı altında ise uzman kamu personelinin deneyimlerinden yararlanmak amacıyla farklı kurum ve kuruluşlarda görevlendirilmelerini temin edecek esnek çalışma modellerinin benimseneceği ifade edilmiştir. 9.KP’de e-Devlet uygulamalarının kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında esnekliği sağlayacak etkili araçlardan biri olarak kullanılacağı öngörülmüştür (DPT, 2006). Nitekim planın uygulama döneminde 2011 yılında 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’nda yapılan bir değişiklik ile ilk kez esnek çalışma uygulamaları kamu kesiminde çalışanlar açısından da yasal bir zemine kavuşturulmuştur.

2014-2018 dönemini kapsayan Onuncu Kalkınma Planı (10.KP), kamu kesimindeki insan kaynağının etkinlik ve verimliliğinin artırılması amacıyla, en uygun kurumlardan başlanarak esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılmasını hedefleri arasına almıştır. Ayrıca 10.KP uygulama döneminde öngörülen “İşgücü Piyasasının Etkinleştirilmesi” projesi kapsamında, yapılan iyileştirme çalışmalarına rağmen, esnek çalışma biçimlerinin etkin bir biçimde uygulanamamasının işgücü piyasasının etkinliğini azalttığı ifade edilerek, fazla çalışma saatlerinin sınırlandırılması ve esnek çalışma uygulamalarının çalışanların haklarını gözeterek şekilde yaygınlaştırılması hususları program bileşenleri arasında sayılmıştır. 10.KP’nda, esnek çalışma konusunun ilişkilendirildiği başlıklardan biri aile ve kadın konusuna aittir. Bu kapsamda güvenceli esnek çalışma modeli uygulaması, aile ve iş yaşamının uyumlaştırılmasına yönelik bir hedef olarak belirlenmiştir. Ayrıca güvenceli esnek çalışma, işgücü piyasasında etkinliğin artırılmasının bir aracı olarak görülürken, söz konusu modelin uzlaşyla gerçekleştirilmesi gerekliliği ifade edilmiştir (DPT, 2013).

2019-2023 dönemini kapsayan ve halen yürürlükte olan On Birinci Kalkınma Planı (11.KP), dijital teknolojilerdeki gelişmelerin yeni meslek ve iş görme biçimleri yarattığını, ülkelerin de çalışma hayatına ilişkin mevzuat düzenlemelerini esnek çalışma biçimlerini içerecek şekilde değiştirdiklerini belirtmiştir. Yine işgücü piyasasının esnekleştirilmesi, işgücüne katılımı artırarak iş ve iş arayanların etkin bir şekilde eşleştirilmesini sağlayacaktır. 11.KP’de esnek çalışma biçimlerinin işgücü piyasasının ihtiyaçlarına yönelik etkinleştirileceği ve denetimlerin artırılacağı yönünde stratejiler belirlenmiştir. Ayrıca sosyal güvenceye erişimlerinin sağlanması öngörülen kitle olarak kısmi ve esnek çalışanlara işaret eden 11.KP, bu konuda gerekli değişiklikler yapılacağını, esnek çalışma biçimlerine yönelik olarak tüm sosyal taraflara farkındalık faaliyetlerinin artırılacağını ifade etmektedir (DPT, 2019).

Görüldüğü üzere esnek çalışma konusunun ulusal stratejilere dahil edildiği 1990’lı yılların ortalarından günümüze yeni yasal düzenlemeler ve yasa değişiklikleri aracılığıyla sorgulamalar ve arayışlar devam etmiştir. Bu kapsamda kamu yönetiminde esnek çalışma uygulamalarının yasal dayanakları, 4857 Sayılı İş Kanunu ve 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu hükümleri doğrultusunda değerlendirilmiştir.

Türkiye’de ilk İş Kanunu, 1936 yılında çıkarılmıştır. 3008 sayılı bu düzenlemeyi 1967 tarihli ve 931 Sayılı ile 1971 tarihli ve 1475 Sayılı iş kanunları takip etmiş olup 2003 yılında kabul edilen 4857 Sayılı İş Kanunu halen yürürlükte olan son düzenlemedir.

4857 Sayılı İş Kanunu’nun tasarısı gerekçesinde vurgu yapılan başlıklar arasında yeni çalışma biçimleri şeklinde ifade edilen esnek iş uygulamaları da yer almıştır. Gerekçede, 1475 Sayılı İş Kanunu’nun başlangıç dönemi ile birlikte dünyada gelişen mikro elektronik teknolojinin üretim alanlarının tümünü etkilemesi sonucunda, üretimde bilginin öneminin sermayenin önüne geçtiği, fikir işçiliği olgusunun önem kazandığı ve küresel rekabetin esnekleşme olgusunu zorunlu bir şekilde gündeme getirdiği bir gelişim sürecinde çalışma hayatında revizyonların kaçınılmazlığı üzerine bir yaklaşım söz konusudur. Bu yeni teknoloji ile birlikte kısmi süreli, çağrı üzerine çalışma, ödünç iş ilişkileri, iş paylaşımı, belirli süreli hizmet sözleşmeleri ve alt işveren uygulamaları gibi yeni çalışma türlerinin hızla yaygınlaştığı ifade edilen gerekçede, klasik iş hukuku

literatüründe “işçinin işyerinde işverene bağımlı olarak bir ücret karşılığında çalışan kişi olduğu” şeklindeki tanımlamanın artık tüm çalışanları ifade etmediği, çünkü işçilerin artık söz konusu yeni teknoloji sayesinde gerektiğinde iş yerleri dışında evlerinde de çalışabildiklerinin altı çizilmiştir. Bununla birlikte dünyada yeni çalışma biçimlerinin gecikmeksizin mevzuat düzenlemelerine konu edilmesine karşılık Türkiye’de söz konusu esnek uygulamaların yasal düzenlemelere yansıtılması konusunda gerekli uyumun yakalanamadığı ifade edilmiştir (TBMM, 2003).

Bu yaklaşım doğrultusunda 2003 yılında yürürlüğe giren 4857 Sayılı İş Kanunu ile esnek çalışma biçimleri ilk kez yasa marifetiyle güvence altına alınmıştır.

Buna göre, 4857 Sayılı İş Kanunu, kısmi süreli çalışma, çağrı üzerine çalışma, uzaktan çalışma, sıkıştırılmış iş haftası, telafi çalışması ve geçici iş ilişkisi gibi esnek çalışma türlerini ve sürelerini düzenlemektedir.

Kısmi süreli çalışma konusu, 4857 Sayılı Kanun’un 13. maddesinde düzenlenmektedir. Buna göre işçinin normal haftalık çalışma süresi, tam süreli iş sözleşmesine kıyasla önemli ölçüde daha az tespit edilmiş ise kısmi süreli çalışma söz konusudur. Bu süre, İş Kanunu’na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği’nde tam süreli iş sözleşmesi ile yapılan emsal çalışmanın üçte ikisi şeklinde tarif edilmiştir. Sözleşmenin kısa süreli olmasının, tam süreli sözleşmeye göre çalışan işçilerden farklı bir işleme tabi tutulmayı gerektirmeyeceği hüküm altına alınmıştır.

Bir diğer esnek çalışma türünü ifade eden çağrı üzerine çalışma konusu 14. maddede düzenlenmektedir. İlgili madde, çağrı üzerine çalışma yöntemini kısmi süreli bir iş sözleşmesi olarak tanımlamakta, işçinin üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yazılı bir sözleşme aracılığıyla yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı bir iş ilişkisinden söz etmektedir. Tarafların belirlemediği durumlarda haftalık çalışma süresi 20 saat olarak değerlendirilmektedir. Belirlenen sürede işçinin çalıştırılmamış olsa dahi ücrete hak kazanacağı, çağrının işçiye en az dört gün önceden yapılacağı, aksi kararlaştırılmamış ise günlük çalışma süresinin her çağrı için üst üste en az dört saat olacağı hüküm altına alınmıştır.

2016 tarihinde 6715 Sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanunu’nda Değişiklik Yapılmasına Dair Kanun ile 14. madde başlığına uzaktan çalışma türü de eklenmiştir. Kanun, uzaktan çalışmayı, ‘evden çalışma’ ve ‘tele çalışma’ türlerinin üst ve kapsayıcı kavramı olarak ele alıp düzenlemiştir. Yazılı bir sözleşmeye dayanması esası getirilen uygulamanın, işyerinden çalışmaya ilişkin sözleşmelerden farklı bir işleme tabi tutulamayacağını hüküm altına almıştır. 14. maddeye dayanarak 2016 yılında Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı tarafından Uzaktan Çalışma Yönetmeliği çıkarılmıştır. Yönetmelikte, uzaktan çalışmaya ilişkin sürenin ve iletişim şeklinin iş sözleşmesinde belirtileceği, kanun uygun olarak çalışma saatlerinde taraflarca değişiklik yapılabileceği, tehlikeli kimyasallar ve radyoaktif maddelere ilişkin çalışmaların uzaktan yapılamayacağı, iş ilişkisinin doğrudan uzaktan başlatılabileceği gibi sözleşmenin sonradan uzaktan çalışma esasına dönüştürülebileceği, uzaktan çalışmanın işçinin talebi veya zorunlu nedenlerle uygulamaya konulabileceği hakkında hükümler yer almaktadır (T.C. Resmi Gazete, 2021a).

4857 Sayılı Kanun’da düzenlenen bir diğer esnek çalışma biçimi sıkıştırılmış (yoğunlaştırılmış) iş haftasıdır. Çalışma sürelerinin denkleştirilmesi ilkesi üzerinden uygulamaya konu edilmektedir. 63. maddede düzenlendiği şekliyle çalışma süresinin haftada en çok 45 saat olacağı, aksi kararlaştırılmadıkça çalışma süresinin haftadaki çalışma günlerine eşit olarak dağıtılarak uygulanacağı, tarafların anlaşması doğrultusunda 45 saatin, haftanın çalışılan günlerine, günde 11 saati aşmamak koşulu ile farklı şekilde dağıtılabileceği hüküm altına alınmıştır. Böyle bir uygulamada iki aylık zaman dilimi içinde işçinin haftalık ortalama çalışma süresinin normal haftalık çalışma süresini aşamayacağı ifade edilmektedir. İlkesel olarak denkleştirmenin iki aylık süre içinde tamamlanması kabul edilirken, kanun ile toplu iş sözleşmeleri ile bu sürenin dört aya kadar arttırılabilmesi mümkün kılınmıştır.

4857 Sayılı Kanun, 64. maddesinde diğer esneklik türlerinden biri olan telafi çalışması başlığını düzenlemektedir. Buna göre zorunlu nedenlerle iş yapılamaması veya resmi tatiller nedeniyle işyerinde normal çalışma sürelerinin önemli ölçüde altında çalışılması söz konusu olur ise işveren dört ay içinde çalışılmayan süreler için telafi çalışması yaptırabilmektedir Cumhurbaşkanının bu süreyi iki katına kadar artırmaya yetkili olduğu ifade edilirken, telafi çalışmalarının, günlük azami çalışma süresini aşmamak koşulu ile günde üç saatten fazla olamayacağı ve tatil günlerinde telafi çalışması yaptırılmayacağı hüküm altına alınmıştır. Kanun, işçinin talebi üzerine kendisine izin verilmesinden dolayı yapılmayan işlerin telafisinin de bu madde çerçevesinde yapılabileceğini güvence altına alarak işçi lehine bir esneklik sağlamaktadır.

Geçici iş ilişkisi, 4857 Sayılı Kanun'un 7. maddesinde düzenlenen esnek çalışma türlerinden bir diğeridir. Burada esneklik ilişkisi daha fazla işverenin istihdam ihtiyaçlarının esnekleştirilmesi üzerine kurgulanıyor gibi görünse de işçilerin, sigortasız çalıştırılmaları vb. olumsuzluklardan korunmasını da temin eden bir esnek çalışma türüdür. Geçici iş ilişkisi, işçinin, özel istihdam bürosu aracılığıyla ya da holding bünyesi içinde veya bağlı başka bir işyerinde görevlendirilmesi suretiyle söz konusu olabilmektedir. Özel istihdam bürosu, bu esnek çalışma biçiminde işveren olarak kabul edilir. Yazılı bir sözleşmeye dayanan geçici iş ilişkisi, özel istihdam bürosunun geçici işçi ile iş sözleşmesi, geçici işçi çalıştıracak işveren ile de geçici işçi sağlama sözleşmesi yapması suretiyle kurulmaktadır. Geçici işçi ile geçici işçi çalıştıracak işveren arasında akdi bir sözleşme söz konusu değildir.

Fazla çalışma olgusu da 4857 Sayılı Kanun'da düzenlenen esnek çalışma yöntemlerinden biri olarak değerlendirilmektedir. 41. maddede düzenlenen şekliyle, ülke yararı, işin niteliği veya üretimin artırılması gibi unsurlar fazla çalışmaya zemin oluşturan nedenler arasında sayılmıştır. Haftalık çalışma süresi olarak kabul edilen 45 saati aşan çalışmalar fazla çalışma olarak adlandırılırken, 63. maddede düzenlenen denkleştirme uygulamalarında, bazı haftalarda haftalık çalışma süresini geçen çalışmaların fazladan çalışma sayılmayacağı ifade edilmektedir. Sözleşmelerle 45 saatin altında belirlenen haftalık çalışma sürelerinin uygulandığı durumlarda 45 saate kadar yapılan çalışmalar da fazla çalışma kapsamındadır. İşçinin onayının alınması esasına dayanan bu yöntemde, fazla çalışma süresinin toplamının bir yılda 270 saatten fazla olamayacağı hüküm altına alınmıştır.

İşçiler açısından etkinlik ve verimliliğin artırılmasına yönelik olarak uygulanan esneklik mekanizmalarının memur çalışanları da kapsayacak şekilde ele alınması, kapsamı ve yeterliliği tartışılrsa da 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'nda 2011 yılında 6111 sayılı torba yasa ile gerçekleştirilen değişiklikler doğrultusunda söz konusu olmuştur.

657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu kamu personel rejiminde bir esneklik uygulamasından öte çalışma yeri ve saatlerine ilişkin bir esneklik yaklaşımını öne çıkarmaktadır. Kanun'un 99. maddesi, çalışma saatlerini düzenleyen hükümlere sahiptir. Buna göre, İş Kanunu uygulamalarından farklı olarak kanun kapsamındaki çalışanlar için geçerli haftalık çalışma süresi 40 saat olmakla birlikte hizmetlerin niteliği de dikkate alınmak suretiyle mevzuatla farklı çalışma sürelerinin belirlenebileceği, Cumartesi ve Pazar günlerinin tatil olarak düzenleneceği hüküm altına alınmıştır. Çalışanların günlük çalışma sürelerinin başlangıç ve bitiş saatleri, öğle dinlenme süreleri, bölgenin ve hizmetin nitelikleri dikkate alınarak merkezde Cumhurbaşkanı, taşrada valilerce belirlenebilmektedir. Engelli çalışanlar hakkında söz konusu süreleri tespit edecek yetkili makamlar, 2011 yılında yapılan değişiklikle merkezde üst yönetici, taşrada mülki amirler olarak tespit olunmuştur.

Yine 2011 yılı değişiklikleriyle, 657 Sayılı Kanun'un 100. maddesine, ilk kez esnek uygulama yöntemlerinden uzaktan çalışmaya ilişkin hükümler eklenmiştir. Buna göre memurların, yürütülen hizmetin niteliğine göre ve Cumhurbaşkanınca belirlenecek usul ve esaslar çerçevesinde, çalışma saat ve süreleri ile görev yerlerinden bağımsız bir şekilde çalışabilmeleri mümkün kılınmıştır.

657 Sayılı Kanun, 101. maddesinde, 24 saat esasma dayalı çalışmalarda, çalışma şeklinin ve sürelerinin kurumlarınca tespit edileceğini ifade ederken kadın memurlar için doğum süreci, engelli memurlar için isteklilik durumları dikkate alınarak gece nöbeti ve gece vardiyası uygulanmasını çalışan lehine güvence altına almıştır.

Diğer bir esnek çalışma biçimi olan fazla çalışma konusu, 657 Sayılı Kanun'un 178. maddesinde düzenlenmektedir. Buna göre, günlük çalışma süreleri dışında, ayrıca olağanüstü hallerde söz konusu hallerin devamı süresince veya kamu işçileri ile birlikte çalışma günü ve saatleri dışında çalışmanın zorunluluk arz ettiği durumlarda yapılan çalışmalar fazla çalışma kapsamında değerlendirilmektedir. Fazla çalışma ilkesel olarak ücrete tabidir. Kanun fazla çalışmaya ilişkin süre ve ücretin ise Cumhurbaşkanınca belirleneceğini hükme bağlamıştır. Bununla birlikte, kamu kurumları gerektiğinde günlük çalışma saatleri dışında fazla çalışma ücreti vermeden personelini çalıştırma yetkisine sahip kılınmıştır. Ücreti verilmeyen bu tür fazla çalışmalar karşılığında, fazla çalışmanın her sekiz saati için bir güne karşılık gelen sürede izin verilir. Fakat bu şekilde bir izin verildiğinde, iznin en çok 10 günlük kısmının yıllık izinle birleştirilmesi ve yılı içinde kullandırılması mümkün olabilmektedir.

Yönetmelik ve yasal dayanakları belirtilen çerçevede oluşturulmuş olan esnek çalışma uygulamaları, son dönemde Covid-19 pandemisi nedeniyle dünyada alınan tedbirlere paralel olarak Türkiye'de de kamu kurum ve kuruluşlarında söz konusu olmuştur.

Sağlık tedbirleri çerçevesinde kamu çalışanlarının uzaktan çalışma sürecine dahil edilmesi, 22 Mart 2020 tarihli 2020/4 Sayılı "COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik İlave Tedbirler" başlıklı genelge ile uygulamaya dahil edilmiş, izleyen dönemde yayımlanan yeni genelgelerle esnek çalışma uygulamalarına ilişkin tedbirler alınmaya devam etmiştir. Buna göre, kamu hizmetlerinde aksamaya yol açmamak ve hizmet ihtiyacını karşılayabilecek asgari sayıda kamu personelini bulundurmak kaydıyla, kamu çalışanlarının, çalıştırılma biçimine bakılmaksızın esnek çalışma yöntemlerinden uzaktan çalışma ve dönüşümlü çalışma gibi uygulamalar çerçevesinde hizmet sunumunun gerçekleştirilmesi öngörülmüştür. Dönüşümlü çalışanların görevleri başında fiilen bulunmasalar da istihdamlarına dair görevlerini yerine getirdikleri ve söz konusu sürelerde idari izinli sayılacakları ifade edilmiştir. Mevzuata uygun olarak, uzaktan veya dönüşümlü çalışanların, görev yerlerinde çalışanlar arasında hizmet sorumluluğu açısından bir fark bulunmadığı, sahip oldukları mali ve sosyal hak ve yardımların geçerli olacağı güvence altına alınmıştır. Bununla birlikte, uzaktan ve dönüşümlü çalışanların amir izni dışında görev yerlerinden ayrılamayacağı ifade edilmiş, ihtiyaç dahilinde görevlerine dönmek zorunluluğu çerçevesinde geri çağırılacakları hususuna yer verilmiştir (T.C. Resmî Gazete, 2020).

13 Nisan 2021 tarihli ve 2021/8 Sayılı "COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik Tedbirler" başlıklı başka bir genelge ile risk gruplarına ilişkin izin tedbirlerine ilaveten çalışma saatlerinin belirlenmesi konusu da düzenlemelere dahil edilmiştir. Buna göre, günlük çalışma saatlerinin başlama ve bitiş zamanlarının, kamu kurum ve kuruluşlarının düzeylerine göre merkezde Cumhurbaşkanı, bakan ve üst yönetici, taşrada valiler tarafından 10.00-16.00 olarak uygulanacağı belirtilmiştir (T.C. Resmi Gazete, 2021b)

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Sınırlılıkları

İzmir kent bütününde gerçekleştirilen çalışmada, küresel bir kriz niteliğine sahip Covid-19 pandemisiyle birlikte, kamu kesiminde Cumhurbaşkanlığı genelgelerine dayanılarak uygulanan uzaktan ve dönüşümlü çalışma şeklindeki esnek çalışma yöntemlerinin kamu çalışanlarının algıları çerçevesinde analiz edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma İzmir ili evreninde kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan 56 kamu personeli örnekleminde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla çalışma İzmir ili kamu kurum ve kuruluşlarında çalışan personel ile sınırlandırılmıştır. Çalışma, görüşmelerin yüz yüze yapılabilmesi açısından mekânsal avantaj sağlayan İzmir ili sınırlarında gerçekleştirilmiştir. Çalışmada nitel araştırma yöntemleri arasında yer alan yarı yapılandırılmış mülakat metodu tercih edilmiştir.

Araştırmada, katılımcıların Covid-19 ile mücadele sürecinde kurumlarında esnek çalışma yöntemlerinin uygulama durumu ve söz konusu uygulamalara ilişkin çalışan algıları ve memnuniyet düzeyleri analiz edilmiştir.

Veri Toplama ve Veri Analizi Aracı

Araştırma problemine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Araştırmaya toplam 56 katılımcı dahil olmuştur. Katılımcılar K1'den K56'ya kadar kodlanmıştır. Araştırma kapsamında yarı yapılandırılmış mülakat çıktılarının değerlendirilmesinde Maxqda Analytics Pro 2022 nitel veri analizi programı kullanılarak betimsel analiz yapılmıştır. Katılımcıların bilgilerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Buna göre çalışmanın nitel araştırma altyapısı, esnek çalışma ana koduna bağlı kurumların esnek çalışmaya geçme durumları, esnek çalışmadan memnuniyet durumu, esnek çalışma uygulamasının planlanma şekli, esnek çalışmanın avantajları, esnek çalışmanın dezavantajları, yasal düzenlemeye ilişkin öneriler, esnek çalışmanın çalışanlar üzerinde etkisi, esnek çalışmanın hizmet alanlara etkisi, kamu yönetiminde esnek çalışma alt kodları ile çalışılan kurum, çalışılan süre, yaş, cinsiyet, görev tanımı ve pozisyonlardan oluşan değişkenlere dayalı bir kodlama sistemi ile oluşturulmuştur.

Şekil 1-6 arasında yer alan, 'Esnek Çalışmanın Avantajları', 'Esnek Çalışmanın Dezavantajları', 'Yasal Düzenlemeye İlişkin Öneriler', 'Esnek Çalışmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi', 'Esnek Çalışmanın Hizmet Alanlara Etkisi' ve 'Kamu Yönetiminde Esnek Çalışma' alt kodları 'Kod-Alt Kod-Bölmeler Modeli'; Şekil 7'de ise 'Esnek Çalışma' kodu 'Hiyerarşik Kod-Alt Kod Modeli' ile görselleştirilmiştir. Görsellerde, katılımcıların ağırlıklı görüşlerinin yer aldığı yanıtlar öne çıkarılmıştır.

Çalışmada olasılığa dayalı örneklem türlerinden biri olarak kabul edilen basit rastgele örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Bu örneklem türünde evren içerisindeki tüm birimlerin ve alt kümelerin seçilme şansları eşittir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya dahil olan bir eleman diğer katılımcıların görüş ve düşünceleri üzerinde bir etkide bulunmamaktadır (Güçlü, 2021:110). Bu çalışmada da İzmir ilinde yer alan kamu kurum ve kuruluşlarında görevde bulunan kamu çalışanları belli kriterlere göre seçilmediği için bu yöntem kullanılmıştır.

BULGULAR

Araştırma problemine açıklık getirmesi adına yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular bu başlık altında sunulmuştur. Katılımcıların bilgilerine ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcı Bilgileri

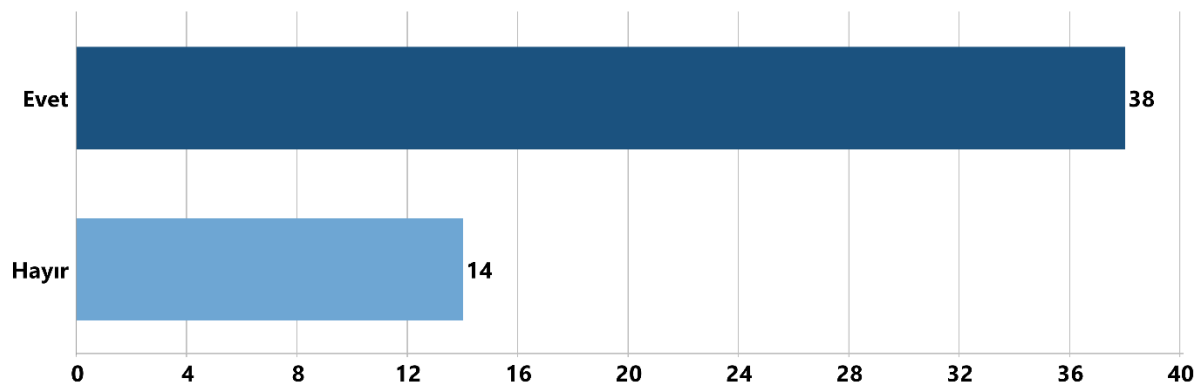
Belge adı	Cinsiyet	Yaş	Çalışılan Kurum	Görev Tanımı	Pozisyonu	Çalışma Süresi
K1	Kadın	31-38	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Gelir Uzmanı	Gelir Uzmanı	6-11 Yıl
K2	Erkek	47-54	MEB	Okul Müdürü	Müdür	0-5 yıl
K3	Erkek	47-54	MEB	VHKİ	Memur	6-11 Yıl
K4	Kadın	39-46	Hastane	Poliklinik Hizmetleri	Sağlık Çalışanı	12-17 Yıl

K5	Kadın	23-30	Hastane	Sağlık Çalışanı	Sağlık Çalışanı	6-11 Yıl
K6	Erkek	31-38	Belediye	Evrak Kayıt	Memur	6-11 Yıl
K7	Erkek	23-30	Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	Teftiş	Denetmen Yardımcısı	0-5 yıl
K8	Erkek	39-46	Belediye		Memur	0-5 yıl
K9	Erkek	39-46	Üniversite	Şef	Öğrenci İşleri	12-17 Yıl
K10	Kadın	47-54	Üniversite	İdari Hizmetler	Memur	18-23 Yıl
K11	Erkek	39-46	Üniversite	Maliye ve YBS Bölüm Memurluğu	Memur	6-11 Yıl
K12	Kadın	23-30	Belediye	Proje Görevlisi	Proje Görevlisi	0-5 yıl
K13	Kadın	31-38	Belediye	Meslek Fabrikası	Büro Personeli	0-5 yıl
K14	Erkek	31-38	Belediye	Eğitim Sorumlusu	Memur	6-11 Yıl
K15	Erkek	31-38	Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	Hukuk İşleri	Hukuk Müşaviri	0-5 yıl
K16	Erkek	31-38	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Evrak Kayıt	Memur	12-17 Yıl
K17	Erkek	39-46	MEB	Proje Görevlisi	Yönetici	18-23 Yıl
K18	Kadın	39-46	MEB	Memur	Memur	0-5 yıl
K19	Kadın	23-30	Belediye	Araştırmacı	Araştırma Ekibi Saha Personeli	0-5 yıl
K20	Erkek	23-30	Belediye	Büro Personeli	Büro Personeli	
K21	Erkek	23-30	Belediye	Evrak Kayıt	Büro Personeli	
K22	Kadın	31-38	Belediye	Büro Personeli	Büro Personeli	0-5 yıl
K23	Erkek	31-38	Belediye	Araştırmacı	Büro Personeli	0-5 yıl
K24	Erkek	23-30	Belediye	Araştırmacı	Büro Personeli	
K25	Kadın	23-30	MEB	Destek Hizmetleri	Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni	0-5 yıl
K26	Kadın	23-30	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Zabit Kâtibi	Zabit Kâtip	
K27	Erkek	23-30	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	İdari Hizmetler	Mübaşir	0-5 yıl
K28	Erkek	23-30	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı		Memur	0-5 yıl
K29	Erkek	31-38	MEB	İdari İşler	Yönetici	6-11 Yıl
K30	Erkek	23-30	Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	Kooperatif Görevlisi	Kooperatif Görevlisi	0-5 yıl
K31	Erkek	39-46	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı			18-23 Yıl
K32	Erkek	39-46	Hastane	Sağlık Çalışanı	Sağlık Çalışanı	
K33	Erkek	55-62	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Yazı İşleri Müdürü	Müdür	
K34	Kadın	23-30	Hastane	Sağlık Çalışanı	Memur	
K35	Kadın	39-46	Hastane	Sağlık Çalışanı	Sağlık Çalışanı	
K36	Kadın	39-46	Hastane	Sağlık Çalışanı	Sağlık Çalışanı	
K37	Erkek	39-46	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Amir	Müdür	12-17 Yıl
K38	Erkek	39-46	Hastane	Sağlık Çalışanı	Müdür	
K39	Erkek	31-38	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Büro Personeli	Bilgisayar İşletmeni	6-11 Yıl

K40	Erkek	39-46	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Muhasebe	Memur	12-17 Yıl
K41	Erkek	39-46	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Müdür	Müdür	
K42	Kadın	39-46	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Müdür	Müdür	12-17 Yıl
K43	Erkek	31-38	Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	Mutemet	Veri Hazırlama ve Kontrol İşl.	0-5 yıl
K44	Erkek	23-30	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Koordinasyon	Emniyet Mensubu	0-5 yıl
K45	Erkek	31-38	Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	İdari İşler	Kütüphane Sorumlusu	0-5 yıl
K46	Erkek	39-46	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Resmi Kontrol	Mühendis	6-11 Yıl
K47	Erkek	31-38	Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları			0-5 yıl
K48	Erkek	55-62	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Yetkili	Müdür	24 ve daha fazla
K49	Erkek	39-46	Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	İdari Hizmetler	Genel İdari Hizmetler	
K50	Erkek	31-38	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Büro Personeli	Emniyet Mensubu	12-17 Yıl
K51	Erkek	23-30	Diğer Kamu Kurum/Kuruluşları	Hizmetli	Hizmetli	6-11 Yıl
K52	Erkek	39-46	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Spor ve Tesis İşleri	Memur	6-11 Yıl
K53	Kadın	39-46	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Gelir Servisi Tahakkuk İşleri	Gelir Uzmanı	12-17 Yıl
K54	Erkek	55-62	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	İdari Hizmetler	Müdür	24 ve daha fazla
K55	Erkek	31-38	Bakanlıkların Taşra Teşkilatı	Memur	Memur	0-5 yıl
K56	Erkek	47-54	MEB	Müdür	Yönetici	0-5 yıl

Katılımcıların 20'si bakanlıkların taşra teşkilatlarında görev yaparken, 7'si Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında, 11'i belediye kuruluşlarında, 7'si hastane kuruluşlarında, 3'ü üniversitelerde, 8'i ise diğer kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapmaktadır.

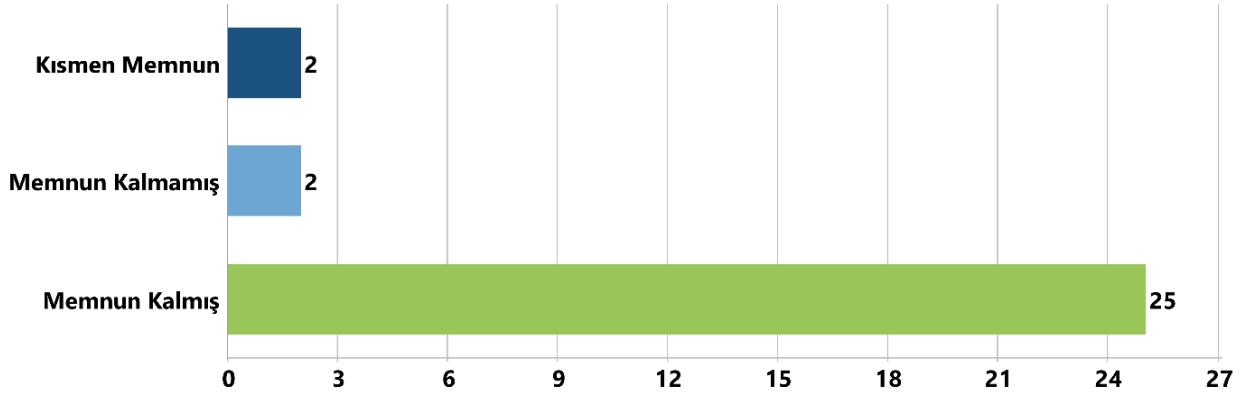
Grafik 1. Kurumların Esnek Çalışmaya Geçme Durumları



Katılımcıların kurumlarında esnek çalışmaya geçip geçilmediğine ilişkin soruya verdikleri yanıtlar ve yanıtlara ilişkin değerler Grafik 1'de yer almaktadır. Buna göre katılımcıların 38'inin çalıştığı kurumlarda

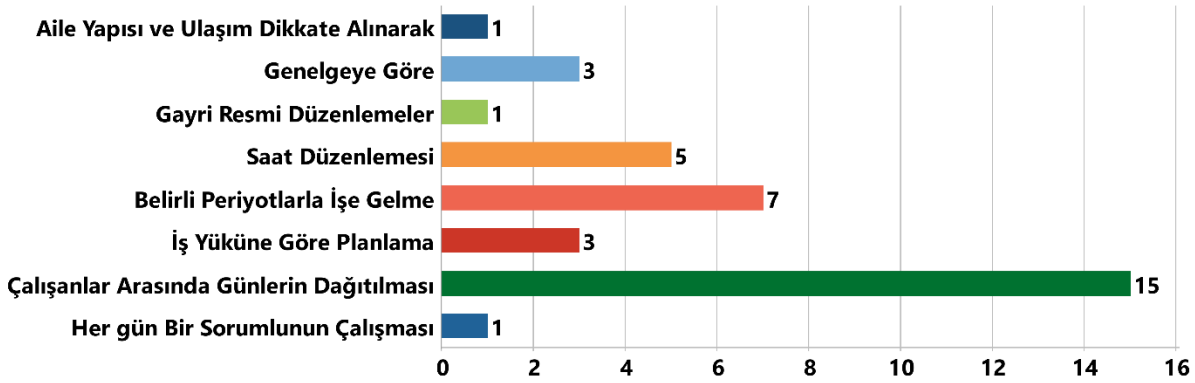
esnek çalışma uygulamaları söz konusu olurken, 14'ünün kurumlarında esnek çalışmaya ilişkin bir tasarrufta bulunulmamıştır. 4 katılımcı soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Grafik 2. Esnek Çalışmadan Memnuniyet Durumu



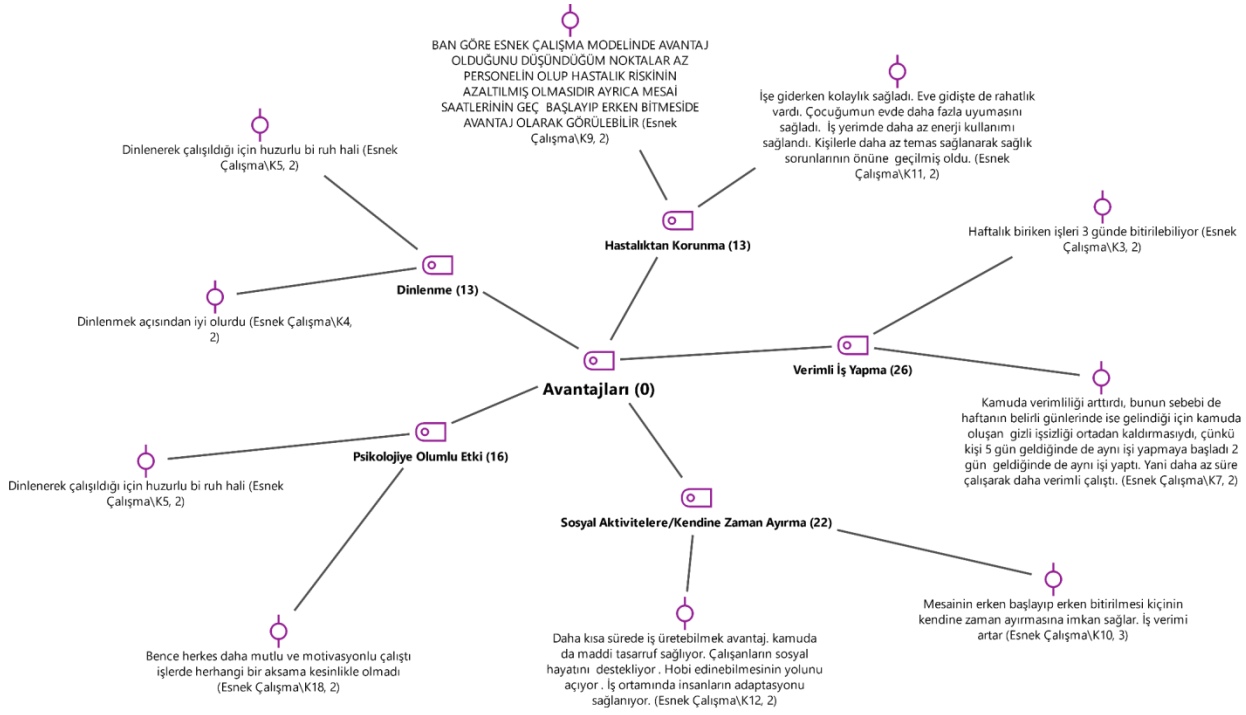
Esnek çalışmanın uygulandığı kurum katılımcılarının esnek çalışmadan memnun olma durumlarına ilişkin değerlere Grafik 2’de yer verilmiştir. Buna göre toplam 38 katılımcının 25’i esnek çalışma uygulamalarından memnun kaldığını ifade ederken, 2’si kısmen memnun kalmıştır. 2’si ise memnun kalmadığını belirtirken, 9 kişi soruyu yanıtsız bırakmıştır.

Grafik 3. Esnek Çalışma Uygulamasının Planlanma Şekli



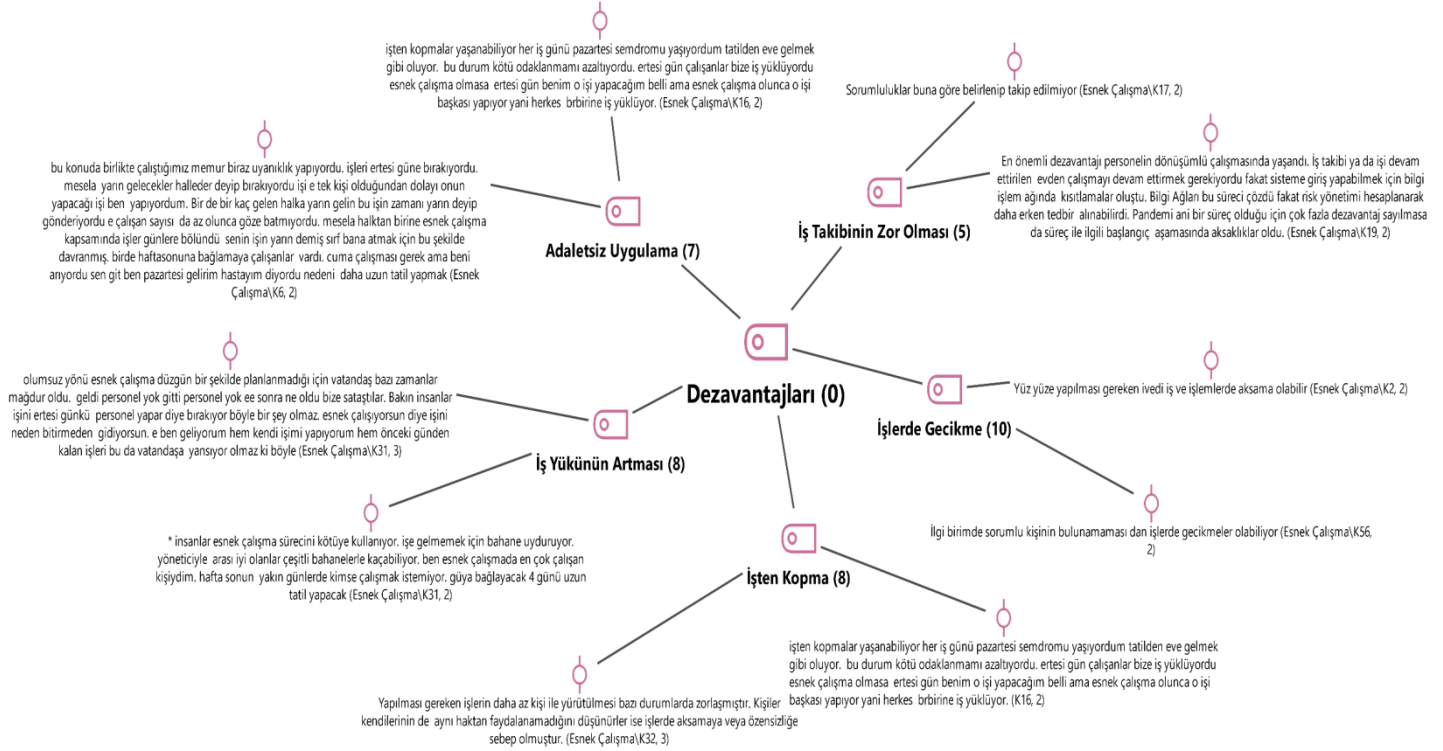
Katılımcıların kurumlarında esnek çalışmanın nasıl planlandığına ilişkin oluşturulan kodlara ve bu kodların değerlerine Grafik 3’te yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların 15’i çalışanlar arasında günlerin dağıtılması, 7’si belirli periyotlarla işe gelme, 5’i saat düzenlemesi, 3’ü genelgeye göre, 3’ü iş yüküne göre planlama, 1’i aile yapısı ve ulaşım dikkate alınarak, 1’i gayri resmi düzenlemeler ve 1’i her gün bir sorumlunun çalışması koduna yanıt vermiştir. 2 katılımcı yanıt vermemiştir. Verilen yanıtlar dikkate alındığında ilgili kurumlarda, uzaktan çalışma yönteminden daha çok ağırlıklı olarak dönüşümlü çalışma yönteminin uygulamaya konu edildiği söylenebilir.

Şekil 1. Esnek Çalışmanın Avantajları



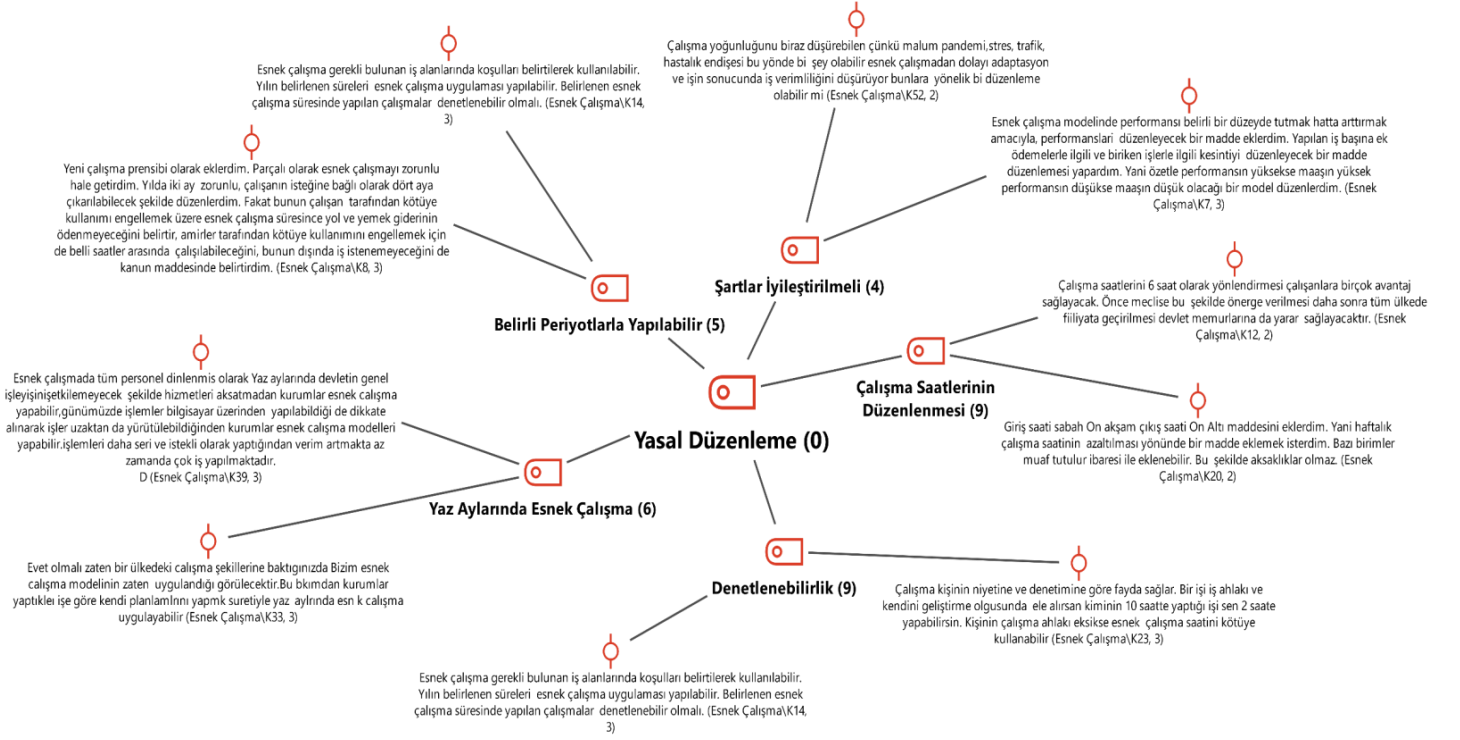
Katılımcıların esnek çalışmanın avantajlarına yönelik verdiği yanıtlar esnek çalışmanın avantajları teması çerçevesinde kodlanmış olup Şekil 1’de yer almaktadır. Esnek çalışmanın avantajları temasında katılımcıların en çok ifadede bulundukları kod verimli iş yapma kodudur. Katılımcılar esnek çalışmada daha verimli çalıştıklarını dile getirmiştir. Avantajları teması kodlarından bir diğeri sosyal aktivitelere/kendine zaman ayırma kodudur. Katılımcılar esnek çalışmayla birlikte aileleriyle ve sosyal çevreleriyle daha fazla vakit geçirdiklerini ve kendilerine daha fazla zaman ayırdıklarını dile getirmiştir. Esnek çalışmanın avantajlarından bir diğeri psikolojiye olumlu etki kodudur. Katılımcılar esnek çalışmanın psikolojileri üzerinde olumlu etki yarattığını ifade etmiştir. Esnek çalışmanın avantajlarından bir diğeri dinlenme kodudur. Katılımcılar esnek çalışmayla birlikte dinlenebildiklerini dile getirmiştir. Avantajları teması kodlarından sonuncusu ise hastalıktan korunmadır. Katılımcılar esnek çalışmayla birlikte hastalıktan ve bulaş riskinden uzak kaldıklarını düşünmektedir.

Şekil 2. Esnek Çalışmanın Dezavantajları



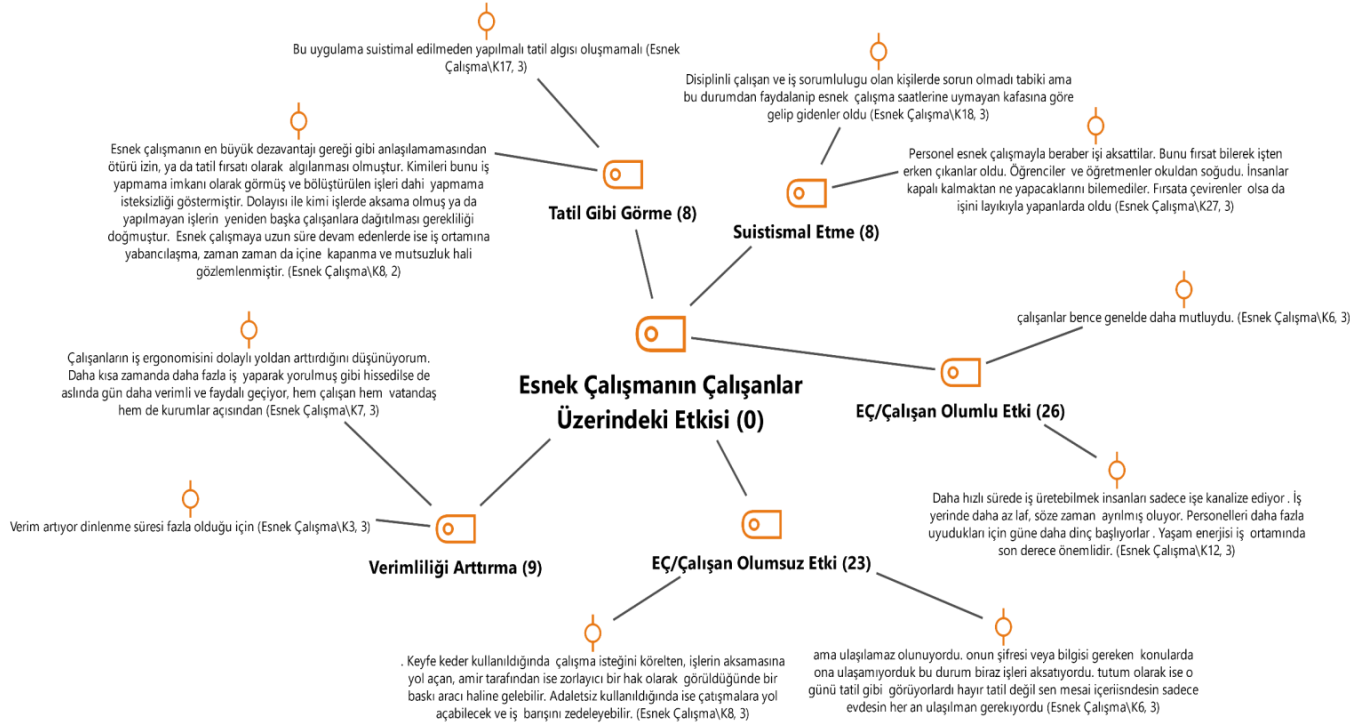
Katılımcıların esnek çalışmanın dezavantajlarına yönelik verdikleri yanıtlar esnek çalışmanın dezavantajları teması altında kodlanmıştır. Dezavantajları teması, kod, kod frekansları ve katılımcı ifadelerine ilişkin bilgilere Şekil 2’de yer verilmiştir. Dezavantajları temasında katılımcıların en yoğun ifadede bulunduğu kod işlerde gecikme kodudur. Katılımcılar esnek çalışmanın işlerde aksamaya neden olduğunu ifade etmiştir. Dezavantajları teması altında yer alan ikinci kod işten kopma kodudur. Katılımcılar esnek çalışmada evden çalışılan dönemlerde iş ortamından ve işlerden kopma yaşandığını dile getirmiştir. Dezavantajları teması üçüncü kodu iş yükünün artması kodudur. Katılımcılar esnek çalışmanın iş yükünü arttırdığını düşünmektedir. Dezavantajları teması altında yer alan dördüncü kod adaletsiz uygulama kodu olurken, katılımcılar esnek çalışmanın adaletsiz şekilde uygulandığı ve herkesin aynı şartlarda çalışmadığına yönelik ifadelerde bulunmuştur. Dezavantajları temasının son kodu iş takibinin zor olması kodudur. Katılımcılar esnek çalışmada iş takibinin zor olduğunu ve çalışanlar arasındaki sorumlulukları dağıtmanın zorlaştığını dile getirmiştir.

Şekil 3. Yasal Düzenlemeye İlişkin Öneriler



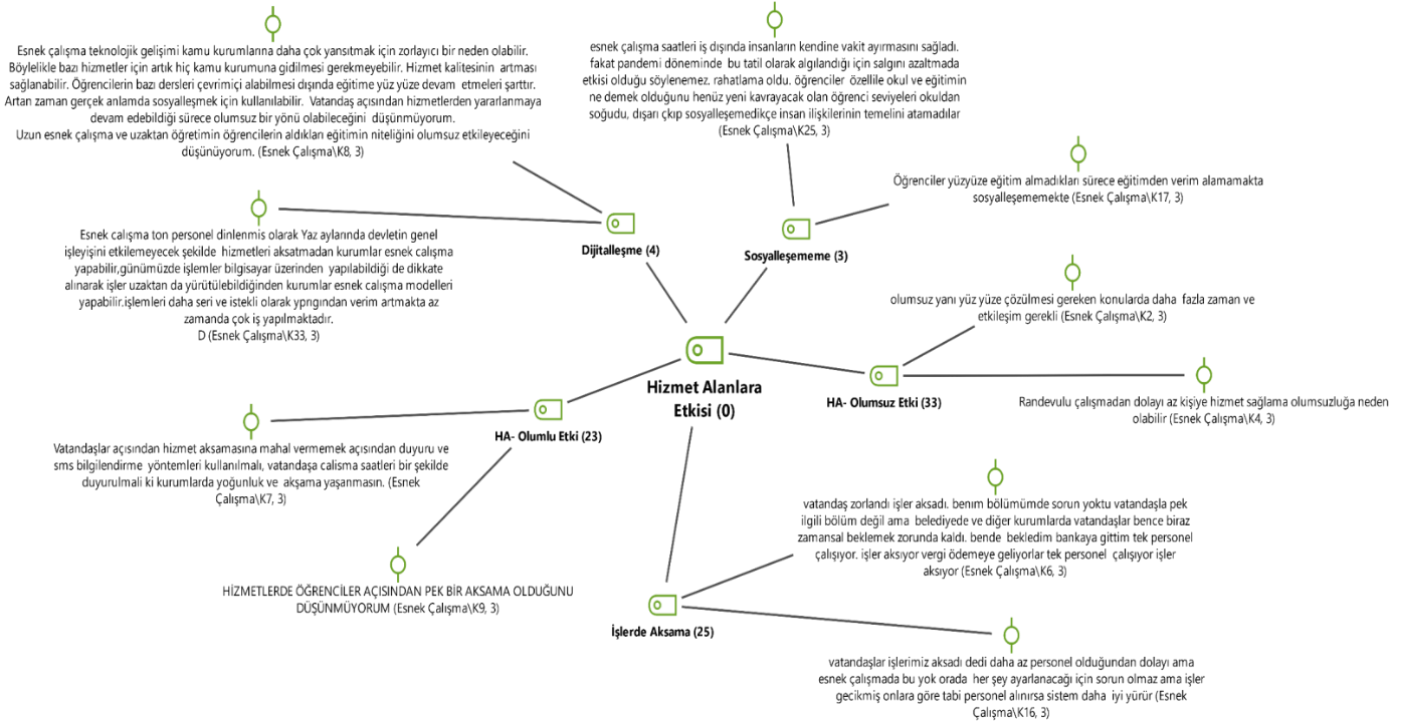
Katılımcıların “657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu’na esnek çalışma ile ilgili bir madde ekleyecek olsaydınız bu ne tür bir madde olurdu?” sorusuna verdikleri yanıtlar bağlamında verilen yanıtlar yasal düzenleme teması altında toplanmıştır. Yasal düzenleme teması kodları, kod frekansları ve katılımcı ifadelerine ilişkin bilgilere Şekil 3’te yer verilmiştir. Yasal düzenleme temasında en yoğun ifadeyle bulunulan kod çalışma saatlerinin düzenlenmesi kodudur. Katılımcılar esnek çalışmanın yasal düzenlenmesinde çalışma saatlerinin azaltılması gerektiğini dile getirmiştir. Yasal düzenleme temasında yoğun ifadeyle bulunulan kodlardan bir diğeri denetlenebilirlik kodudur. Katılımcılar esnek çalışmada çalışanların denetlenebileceği şekilde düzenleme yapılması gerektiğini dile getirmiştir. Yasal düzenleme teması altında yer alan üçüncü kod yaz aylarında esnek çalışma kodudur. Katılımcılar kamu çalışanlarının yaz aylarında esnek çalışmaya geçebileceği ve buna yönelik düzenleme yapılması gerektiğini düşünmektedir. Yasal düzenleme teması altında yer alan dördüncü kod belirli periyotlarla yapılabilir kodudur. Katılımcılar kamuda esnek çalışmanın yasal düzenlemelerinde belirli periyotların belirlenmesi gerektiğini düşünmektedir. Yasal düzenleme teması altında yer alan son kod şartlar iyileştirilmeli kodudur. Katılımcılar esnek çalışma şartlarının yasal düzenlemelerle iyileştirilmesi gerektiğini dile getirmektedir.

Şekil 4. Esnek Çalışmanın Çalışanlar Üzerindeki Etkisi



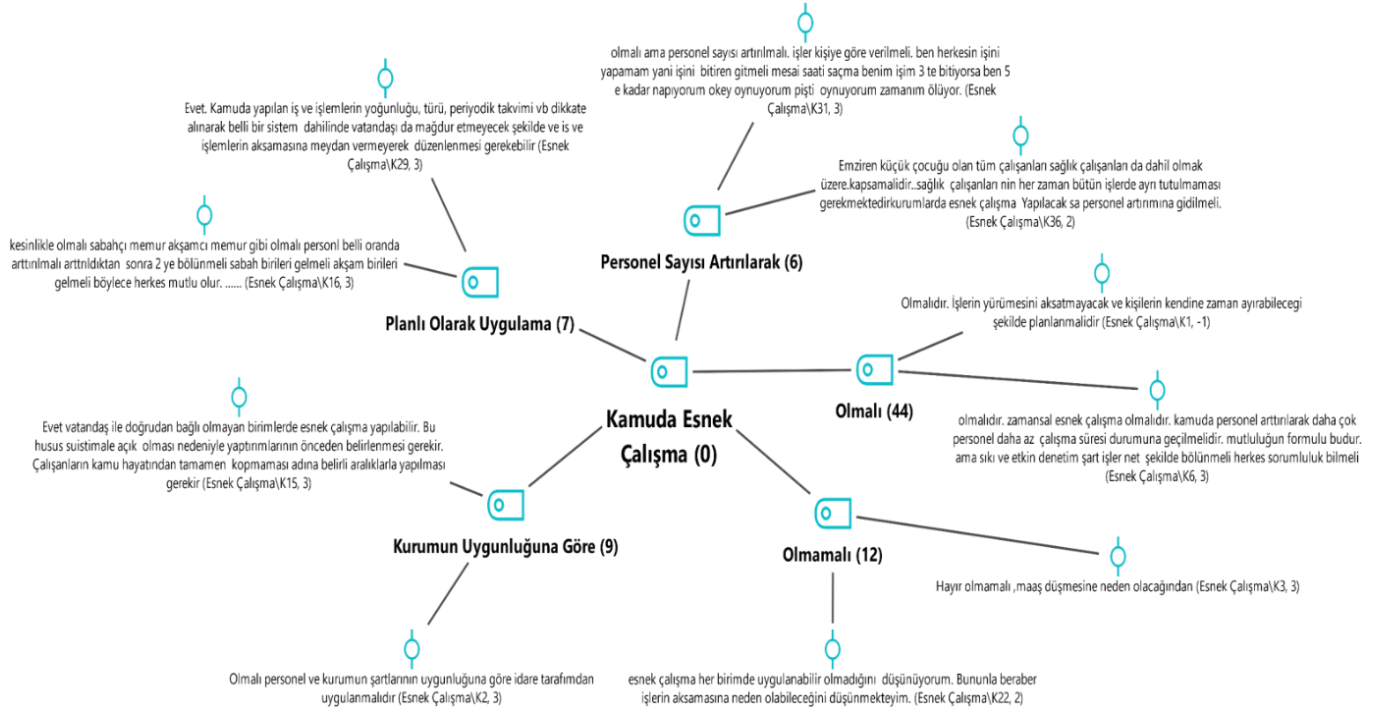
Katılımcıların esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisi konusundaki ifadeleri esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisi teması altında kodlanmıştır. Esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisi teması kodları, kod frekansları ve katılımcı ifadelerini içeren bilgiler Şekil 4'te yer almaktadır. Esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisi temasında en çok ifadeye konu edilen kod çalışan olumlu etki kodudur. Katılımcılar esnek çalışmanın işe kanalize olunabilmesi ve dinlenmeye bağlı enerjik ve dinamik olunması yönlerinden çalışanlar üzerinde olumlu etki yarattığını düşünmektedir. Esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisi teması altında yer alan ikinci kod çalışan olumsuz etki kodudur. Katılımcıların önemli bir bölümü esnek çalışmanın sistemsiz uygulamaların çalışma isteğini köreltmesi, amir tarafından baskı aracı haline gelebilmesi ve ulaşılama sorunları yönleriyle çalışanlar üzerinde olumsuz etki yarattığına yönelik ifadelerde bulunmuşlardır. Esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisi teması altında yer alan üçüncü kod verimliliği arttırma kodudur. Esnek çalışmanın yeterli dinlenme olanağı sunması yönüyle verimliliği arttırdığı düşünülmektedir. Esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki etkisi teması dördüncü kod tatil gibi görme kodudur. Katılımcılar esnek çalışmayla birlikte çalışanların bu durumu tatil gibi gördüğünü ve esnek çalışmayla birlikte çalışmadıklarını, bir süre sonra işe karşı yabancılaşma sorununun ortaya çıktığını belirterek içine kapanık, mutsuz bir ruh haline işaret etmişlerdir. Bu kodla bağlantılı olan bir diğer kodda suistimal etme kodudur. Katılımcılar esnek çalışmanın kişilerin kendi menfaatleri doğrultusunda kullanıldığına ve işlerin aksatıldığına yönelik ifadelerde bulunmuştur.

Şekil 5. Esnek Çalışmanın Hizmet Alanlara Etkisi



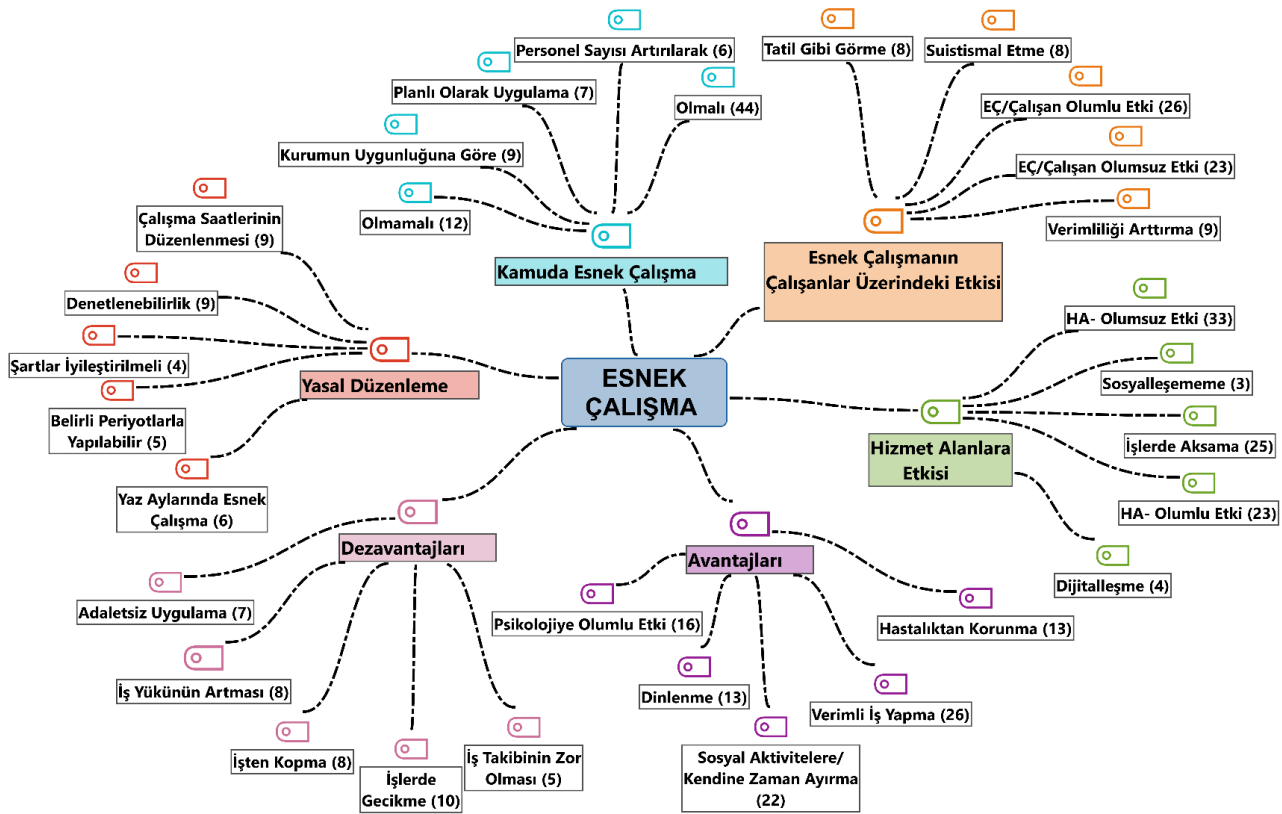
Katılımcıların hizmet alanlara etkisi konusundaki ifadeleri esnek çalışmanın hizmet alanlara etkisi teması altında oluşturulmuştur. Bu tema bağlamında oluşturulan kod, kod frekansları ve katılımcı ifadelerine ilişkin bilgiler Şekil 5'te yer almaktadır. Hizmet alanlara etkisi temasında en yoğun ifadeye bulunan kod olumsuz etki kodudur. Katılımcıların önemli bir kısmı esnek çalışmanın randevu usulü çalışılan işlerde daha az kişinin hizmet alması, yüz yüze etkileşimin sınırlı olması yönleriyle hizmet alan kişiler açısından olumsuz etki yarattığına yönelik ifadelerde bulunmuştur. Hizmet alanlara etkisi teması altında yer alan ikinci kod işlerde aksama kodudur. Katılımcılar esnek çalışmanın personel azlığı ve hizmet gecikmeleri yaşanması yönleriyle hizmet alanların işlerinde aksama yarattığına yönelik ifadeye bulunmuştur. Hizmet alanlara etkisi teması kodlarından bir diğeri olumlu etki kodudur. Katılımcılar hizmet alan kişilerin esnek çalışmadan olumlu etkilendiğini düşünmektedir. Hizmet alanlara etkisi teması kodlarından bir diğeri dijitalleşme kodudur. Katılımcılar pandemi tedbirleri çerçevesindeki esnek çalışma uygulamalarıyla birlikte, dijital araç kullanımının artışıyla, hizmet alanlara fiziksel mekâna bağlı kalmadan ve çok daha hızlı bir şekilde hizmetlerin sunulabildiğini dile getirmiştir. Hizmet alanlara etkisi teması altında yer alan son kod sosyalleşememe kodudur. Katılımcılar hizmet alanların özellikle de öğrencilerin bu durumdan olumsuz etkilendiği ve sosyalleşme problemi yaşadıklarını dile getirmişlerdir.

Şekil 6. Kamu Yönetiminde Esnek Çalışma



Katılımcıların esnek çalışmanın kamu yönetimi üzerindeki etkisi konusundaki ifadeleri kamu yönetiminde esnek çalışma teması altında oluşturulmuştur. Bu tema bağlamında oluşturulan kod, kod frekansları ve katılımcı ifadelerine yönelik bilgiler Şekil 6'da yer almaktadır. Kamu yönetiminde esnek çalışma teması kodlarından en yoğun ifadeye konu edilen olmalı kodudur. Katılımcılar kamuda esnek çalışmanın etkin bir denetim çerçevesinde olması gerektiğine yönelik ifadelerde bulunmuşlardır. Kamu yönetiminde esnek çalışma temasının ikinci kodu olmamalı kodudur. Katılımcıların bir bölümü ücretleri olumsuz etkileyebilmesi, esnek çalışma yönteminin her birim için uygun olmaması ve işlerin aksamasına neden olabileceği yönleriyle kamu yönetiminde esnek çalışmanın olmaması gerektiğini düşünmektedirler. Kamu yönetiminde esnek çalışma teması kodlarından üçüncüsü kurumun uygunluğuna göre kodudur. Esnek çalışmanın kurum şartlarına göre düzenlenmesi gerektiğini dile getiren katılımcılardan bir kısmı doğrudan vatandaş ile bağlantılı olmayan birimlerde esnek çalışmanın uygulanabileceğini ifade etmişlerdir. Kamu yönetiminde esnek çalışma teması altında yer alan bir diğer kod planlı olarak uygulama kodudur. Katılımcılar kamu yönetiminde esnek çalışmanın, iş ve işlemlerin niteliği, türü, yoğunluğu ve takvimi vb. faktörler dikkate alınmak suretiyle planlı olarak uygulanması gerektiğine yönelik ifadelerde bulunmuştur. Kamu yönetiminde esnek çalışma teması kodlarından sonuncusu ise personel sayısı artırılarak kodudur. Katılımcılar kamu yönetiminde esnek çalışmanın personel sayısının arttırılarak gerçekleştirilmesi gerektiğini dile getirmiştir.

Şekil 7. Kod Haritası



Kamu çalışanlarının esnek çalışmaya ilişkin görüşleri incelendiğinde katılımcı görüşlerinin iki farklı çerçevede toplandığı görülmektedir. Çalışanlar esnek çalışma uygulamalarının gerekliliği ve olumlu özelliklerine daha fazla vurgu yaparken, adaletsiz ve denetimsiz bir şekilde uygulanan esnek çalışmanın gerek iş görenler gerek hizmet alanlar açısından sorun teşkil edeceğini düşünmektedirler. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu esnek çalışmanın olması gerektiği ve yararlı olduğu konusunda ortak bir görüşe sahip iken diğer yandan esnek çalışmanın verimsiz ve suistimale açık bir çalışma şekli olduğu da dile getirilmektedir.

Bazı kamu çalışanları meslekleri ya da çalıştıkları alan nedeniyle esnek çalışmayı uygulayamadıklarını ya da esnek çalışma sistemine geçemediklerini dile getirmişlerdir. Esnek çalışmaya geçen kamu çalışanlarının uzaktan ya da fiziksel olarak çalışma konusunda aynı sistemi kullanmadıkları görülmektedir.

Esnek çalışmaya olumlu yaklaşan katılımcılar esnek çalışmanın verimli ve çalışanın kendine zaman ayırabilmesini sağlayan bir uygulama olduğunu düşünmektedir. Katılımcılar evden çalışma durumunda ulaşım için harcanan vakitten tasarruf etmekte ve bu zamanı farklı amaçlarla değerlendirmektedir.

Esnek çalışmanın olumsuzluklarından ilki kuruma gidilen günlerde işlerin birikmiş olması ya da çalışma arkadaşlarının fazla iş bırakmasından kaynaklanan problemlerdir. Bu durum ise işlerin gecikmesine ve aksamasına neden olmaktadır.

Esnek çalışmanın hizmet alanlara yönelik etkisi ise katılımcılar tarafından olumsuz olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte esnek çalışmanın kişilerin mekâna bağımlı olmadan belirli işleri

kılmaktadır. Bu noktada esneklik olgusu güvence kavramı birlikte anılmaya başlamış ve son dönemde güvenceli esneklik olarak yaygınlaşan bir yaklaşım gelişmiştir. Esnek çalışma uygulamalarıyla yasal normların katı ve esnetilemez karakteri yumuşatılırken, çalışanı koruyucu niteliğinin kaybedilmemesi esastır. Çalışan açısından genellikle motivasyon kaynağı olarak algılanan esnek çalışma, bir yandan işyerindeki stres ortamından uzak kalmanın iş yapma enerjisini arttırdığı inancı, kendisine daha fazla zaman ayırabildiği hissi ve işe geç kalma baskısından uzak kalma vb. olumlu algıları desteklerken diğer yandan çalışanları işini kaybetme, ücret kesintisi, sosyal ve mali haklarının sınırlandırılması vb. kaygılara yönleltmemelidir.

Afetler gibi olağanüstülük arz eden süreçlerde de çalışma yaşamı ve hizmet sunumu açısından uyumun kolaylaştırılması açısından başvuru bir yöntem özelliğine sahip esnek çalışmanın başarısı, işin niteliğine göre değişiklik gösterse de söz konusu uygulamaların personel yetersizliği başta olmak üzere yetersiz teknolojik altyapılar, sınırlı mali kaynaklar ve hizmet alan kitlenin büyüklüğü gibi kurumsal sorunlar nedeniyle olumsuz etkilenmektedir.

Türkiye’de yasal düzenlemelerin içeriği güvenceli esneklik anlayışını tesis eden bir niteliğe sahip olsa da yasal zeminde güvence altına alınan hükümlerin uygulamada etkin denetim mekanizmalarıyla desteklenmesi son derece önemlidir. Esnek çalışmanın çalışanlar eliyle suiistimal edilerek istihdamlarına konu olan gerekliliklerin dışına çıkmalarının önlenmesi, gerek iş ve hizmet kalitesinin olumsuz etkilenmemesi gerek kurum ve kuruluşlardaki çalışma ikliminin bozulmaması açısından büyük önem arz etmektedir.

Avantaj ve dezavantajlarıyla birlikte esnek çalışma modelleri konusunda oluşan farkındalık ve olumlu algının genç ve dinamik bir nüfusa sahip Türkiye’de çalışma hayatı için bir başlangıç olarak değerlendirilmesi mümkündür. Bu kapsamda, yasaların düzenleyici fonksiyonunun yanı sıra etik sorgulamaları da dikkate alan, ayrıca işveren ve çalışanların haklarını gözeterek esnek çalışma modellerini teşvik edecek mekanizmaların geliştirilmesi etkinlik ve verimliliğin tesisi açısından bir fırsat yaratabilir.

KAYNAKÇA

Abid S., & Barech D. K., (2017). “The Impact Of Flexible Working Hours On The Employees Performance”. International Journal of Economics, Commerce and Management, 5(7), 450-466. <http://www.ijecm.co.uk/wp-content/uploads/2017/07/5731.pdf>.

Alexander S., (1998), “Keeping Workers Happy”, Infoworld, Vol. 20, No. 50, 91-92.

Austin-Egole I. S., Iheriohanma E. B. J., Chinedu N., (2020). “Flexible Working Arrangements and Organizational Performance: An Overview”. IOSR Journal Of Humanities And Social Science, 25(5), 50-59.

Baltes B., Briggs T. E., Huff J. W., Wright J. A. (1999). “Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria”. Journal of Applied Psychology, 84(4), 496-513.

Bodur M. Y., (2019). “Yoğunlaştırılmış İş Haftası, Denkleştirme Süresi ve Bundan Doğan Hukuki Sorunlar”. Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi, 9(1), 285-352.

Emmott M., Hutchinson S., (1998), “Employment Flexibility: Threat or Promise?”. P. Sparrow and M. Marchington (eds.), HRM: The New Agenda, London: Pitman.

Future of Work Institute, (2012). The Benefits of Flexible Working Arrangements A Future of Work Report.

Guthrie R., (2007). The Ethics of Telework. Information Systems Management, 14:4, 29-32.

Güçlü İ., (2021). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri Teknik - Yaklaşım- Uygulama. Ankara: Nika Yayınevi.

- Gümüş İ., Koç M., (2019). “Türk İş Hukukunda Çağrı Üzerine Çalışma: Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. Mali Çözüm Dergisi, 29 (154), 71-106.
- Heathfield S. M., (2021). “The Pros and Cons of a Flexible Work Schedule”. <https://www.thebalancemoney.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-work-schedules-1917964>.
- ILO, (2004). “What is part-time work?”. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170717.pdf.
- ILO, (2004a). “Shift work”. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_170713.pdf.
- ILO, (2020). “COVID-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma”. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/publication/wcms_759299.
- Maxwell G., Rankine L., Bell S., MacVicar A., (2007). The Incidence and Impact of Flexible Working Arrangements in Smaller Businesses. Employee Relations, 29(2), 138-161. doi:10.1108/01425450710719987
- Nicol A. M., Botterill J. S., (2004). “On-Call Work and Health: A Review”. Environmental Health: A Global Access Science Source, 3(15), 1-7.
- OECD, (1997). The Definition of Part-Time Work for the Purpose of International Comparisons. OECD Labour Market and Social Policy Occasional Papers No. 22. https://www.oecd-ilibrary.org/the-definition-of-part-time-work-for-the-purpose-of-international-comparisons_5lgsjhvj7t7c.pdf.
- OECD, (2022). “Part-Time Employment Rate”. <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>.
- Özbek B., (2022). Örgütsel Sinizm Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılığın Esnek Çalışma Düzenlemesi Üzerine Etkisi: Covid-19 sürecinde bir Alan Araştırması, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Öztürkoğlu Y., (2013). “Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri”. Beykoz Akademi Dergisi, 1(1), 109-129.
- Shagvaliyeva S., Yazdanifard R., (2014). “Impact of Flexible Working Hours on Work-Life Balance”. American Journal of Industrial and Business Management, 20-23.
- Shreedhar G., Laffan K., Giurge L., (2022). “Is Remote Work Actually Better for the Environment?”. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2022/03/is-remote-work-actually-better-for-the-environment>.
- T.B.M.M., (2003). İş Kanunu Tasarısı ve Sağlık, Aile, Çalışma ve Sosyal İşler Komisyonu Raporu (1/534), Dönem: 22, Yasama Yılı: 1, Ankara.
- T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtı (DPT), (1996). Yedinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (1996-2000), Ankara.
- T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtı (DPT), (2001). Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı (2001-2005), Ankara.
- T.C. Başbakanlık Devlet Plânlama Teşkilâtı (DPT), (2006). Dokuzuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Ankara.

- T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, (2019). 100. Yıl Türkiye Planı, On Birinci Kalkınma Planı (2019-2023), Ankara.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı, (2013). Onuncu Kalkınma Planı (2007-2013), Ankara.
- T.C. Resmi Gazete, (1965). Devlet Memurları Kanunu, Tarih: 14.07.1965, Sayı: 12056, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete, (2003). İş Kanunu, Tarih: 10.06.2003, Sayı: 25134, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete, (2004). İş Kanunu'na İlişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği, Tarih: 06.04.2004, Sayı: 25425, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete, (2020). COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik İlave Tedbirler, Cumhurbaşkanlığı Genelgesi 2020/4, Tarih: 22.03.2020, Sayı: 31076, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete, (2021a). Uzaktan Çalışma Yönetmeliği, Tarih: 10.03.2021, Sayı: 31419, Ankara.
- T.C. Resmi Gazete, (2021b). COVID-19 Kapsamında Kamu Çalışanlarına Yönelik Tedbirler, Tarih: 14.04.2021, Sayı: 31454, Ankara.
- TİSK., (2022). Yeni Nesil Çalışma Modelleri, Ankara.
- Tokol A., (2001). Endüstri İlişkileri ve Yeni Gelişmeler. Bursa Uludağ Üniversitesi Güçlendirme Vakfı.
- Treu T., (1992). "Labour Flexibility in Europe". International Labour Review, 131(4), 497-512.
- UNISON., (2014). "Flexible Working Making It Work". <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2014/09/On-line-Catalogue225422.pdf>.
- Yıldırım K., (2011). "Uluslararası Düzenlemelerde Fazla Çalışma ve Ülke Uygulamaları", TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi, 23(4), 34-103.