

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE KAMU
KURUMLARINDA ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMASINA
YÖNELİK BİR İNCELEME

ÇİĞDEM ŞAFAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KONYA-2023

T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI

**COVID-19 PANDEMİSİ SÜRECİNDE KAMU
KURUMLARINDA ESNEK ÇALIŞMA UYGULAMASINA
YÖNELİK BİR İNCELEME**

ÇİĞDEM ŞAFAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Dr. Öğr. Üyesi SEMA MÜGE ÖZDEMİRAY

KONYA-2023



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	ÇİĞDEM ŞAFAK		
	Numarası	19810402031		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi / Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	✓	
		Doktora		
Tezin Adı	Covid-19 Pandemisi Sürecinde Kamu Kurumlarında Esnek Çalışma Uygulamasına Yönelik Bir İnceleme			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Öğrencinin Adı Soyadı
İmzası



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	ÇİĞDEM ŞAFAK		
	Numarası	19810402031		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi / Siyaset Bilimi Ve Kamu Yönetimi		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	✓	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Dr. Öğretim Üyesi Sema Müge ÖZDEMİRAY		
Tezin Adı	Covid-19 Pandemisi Sürecinde Kamu Kurumlarında Esnek Çalışma Uygulamasına Yönelik Bir İnceleme			

Türkiye'nin ve dünyanın COVID-19 Pandemisi ile mücadele ettiği dönemde, Cumhurbaşkanlığının 2020/4 sayılı Genelgesine istinaden kamu görevlileri esnek çalışmışlardır. Esnek çalışma, pandemi sürecinde genellikle dönüşümlü ve uzaktan çalışma modelleriyle uygulamaya konulmuştur. Hem özel sektörde hem de kamuda kendisine yer bulan esnek çalışma, pandeminin yayılmasını önlemek ve işlerin devamını sağlamak için önemli bir çözüm olmuştur. Tam da bu noktada çalışanların verimliliği ve esnek çalışmanın çalışanlar üzerindeki olumlu-olumsuz etkisine yönelik algı, çalışmanın ana temasını oluşturmaktadır.

Bu çalışmada, öncelikle literatürde yer alan esnek çalışma uygulamaları ele alınıp farklılıkları ortaya konulmaktadır. Konya ilinde yer alan kamu sermayeli banka çalışanları ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı devlet okullarında çalışan öğretmenlerle gerçekleştirilen mülakatların sonucunda esnek çalışmanın olumlu ve olumsuz yönlerine dair algılar tespit edilmeye çalışılmaktadır. Alan araştırmasından elde edilen bilgi ve bulgular ışığında, genel değerlendirmelerde bulunmaktadır. Öğretmenler ve banka çalışanlarının esnek çalışma sistemine dair performans ve sürdürülebilirlik algıları incelenecektir. Alınan cevaplar neticesinde, ortaya konulan sorun alanlarına yönelik çözüm önerileri paylaşılmaya çalışılmıştır.



T.C.

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Anahtar Kelimeler: esneklik, esnek çalışma, pandemi, Türk Kamu Personel Yönetimi, verimlilik algısı.





ABSTRACT

Author's	Name and Surname	ÇİĞDEM ŞAFAK		
	Student Number	19810402031		
	Department	Political Science and Public Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	✓	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Dr. Lecturer Sema Müge ÖZDEMİRAY		
Title of the Thesis/Dissertation	A Review on Flexible Working in the Public Institutions During the Covid-19 Pandemic			

During the period when Turkey and the world were fighting against the COVID-19 pandemic, public officials worked flexibly in accordance with the Presidential Circular No. 2020/4. Flexible working arrangements, mainly in the form of rotational and remote work models, were implemented during the pandemic. Flexible working, which found its place both in the private sector and in the public sector, has been an important solution to prevent the spread of the pandemic and ensure the continuity of work. At this point, the perception of employees' productivity and the positive/negative effects of flexible working on employees form the main theme of the study.

In this study, firstly, flexible working practices in the literature are discussed and their differences are highlighted. The perceptions of public bank employees in Konya and teachers working in state schools affiliated with the Ministry of National Education regarding the positive and negative aspects of flexible working are attempted to be determined through interviews. Based on the information and findings obtained from the field research, general evaluations are made. The performance and sustainability perceptions of teachers and bank employees regarding the flexible working system will be examined. As a result of the responses received, solution proposals are shared for the problem areas identified.

Key Words: flexibility, flexible working, pandemic, Turkish Public Personnel Management, perception of efficiency.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
ABSTRACT.....	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR LİSTESİ	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNDE ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİ

1.1.Esneklik ve Esneklikle İlgili Tanımsal Kavramlar	4
1.1.1.Esneklik Kavramı	4
1.1.2.Esneklik Türleri	6
1.2. Esnek Çalışma ve Esnek Çalışmaya İlişkin Tanımlamalar.....	7
1.2.1. Esnek Çalışma Kavramı.....	8
1.2.2. Esnek Çalışma Çeşitleri	9
1.2.2.1. İstihdam Biçimleri Bakımından Esnek Çalışma.....	10
1.2.2.1.1. Evden Çalışma	10
1.2.2.1.2. Tele (Uzaktan) Çalışma	11
1.2.2.1.3. Ödünç İş Paylaşımı	12
1.2.2.1.4. Alt İşverenlik (Taşeronluk).....	13
1.2.2.2.Çalışma Süreleri Bakımından Esnek Çalışma	15
1.2.2.2.1. Part-Time Çalışma (Kısmi Süreli Çalışma)	15
1.2.2.2.2. Çağrı Üzerine Çalışma.....	16
1.2.2.2.3. Yoğunlaştırılmış Haftada Çalışma.....	17
1.2.2.2.4. Kayan İş Süresi	17
1.3. Esnek Çalışma Sisteminin Gelişimi	18

1.4. Türk Kamu Personel Sisteminde Esnek Çalışma Sistemi.....	21
1.4.1. Türk Kamu Yönetiminde Esnek Çalışmaya Geçiş Süresi	21
1.4.2. Kamuda Esnek Çalışmanın Yasal Boyutu	22
1.4.3. Esnek Çalışma Sisteminin Kamu Personeli Sistemi Üzerindeki Etkisi....	24
1.5. Esnek Çalışmanın Dünyada Uygulama Örnekleri	25

İKİNCİ BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNDE ESNEK ÇALIŞMA YÖNTEMLERİ

2.1. Covid-19 Pandemisi.....	38
2.1.1. Pandeminin İlanı ve Yaşanan Gelişmeler	40
2.1.2. Covid-19 Pandemisinin Yönetimler Üzerinde Ortaya Çıkardığı Sorunlar	42
2.1.3. Covid-19 Sürecinde Devletlerin Çalışma Yöntemleri ve Alınan Tedbirler	44
2.2. Covid-19 Pandemi Sürecinde Hükümetlerin Esnek Çalışmaya Geçiş Aşamaları	47
2.3. Dünyada Covid-19 Pandemisi Sürecinde Yapılan Esnek Çalışma Uygulamaları.....	48
2.4. Pandemi Sürecinde Türk Kamu Yönetiminde Yaşananlar	49
2.4.1. Pandemi Sürecinde Türk Kamu Personel Sisteminde Yapılan Yasal Değişiklikler.....	51
2.4.2. Covid-19 Salgınında Esnek Çalışma Biçimlerinin Türk Kamu Personel Yönetiminde Uygulanması	52
2.4.3. Pandemide Türkiye’de Uygulanan Esnek Çalışma Yöntemlerinin Sonuçları	55
2.5. Pandemi Sürecinde Yapılan Esnek Çalışma Uygulamalarının Son Durumu	56

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PANDEMİ SÜRECİNDE TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE ESNEK ÇALIŞMANIN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

3.1.Araştırmanın Amacı.....	58
3.2.Araştırmanın Önemi	59
3.3.Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı	60
3.4.Araştırma Sahası ve Örneklemi	61
3.5.Araştırmanın Soruları	62
3.6. Araştırmadan Elde Edilen Veriler ve Değerlendirmeler.....	62
3.6.1.Esnek Çalışma Algısı.....	64
3.6.1.1.Esnek Çalışma Modeli	64
3.6.1.2.Memnuniyet Düzeyi	65
3.6.1.3.Esnek Çalışmanın Olumlu Sonuçlarına Yönelik Algı	66
3.6.1.3.1.Aile-Yaşam Dengesi	67
3.6.1.3.2.Bulaş Riskinin Azaltılması	67
3.6.1.3.3.İş Süresinin Kısalması	68
3.6.1.4.Esnek Çalışmaya Yönelik Olumsuz Algı	69
3.6.1.4.1.Yetersiz Altyapı ve Donanım Eksikliği	69
3.6.1.4.2.Covid-19 Etkisi	71
3.6.1.4.3.İletişim Eksikliği.....	72
3.6.1.4.4.İş Yükünde Artış.....	73
3.6.1.4.5.Uyum Sorunu	74
3.6.2.Hizmet Alanında Esnek Koşullar	75
3.6.2.1.Öğretmenler için Esnek Çalışma	75
3.6.2.2.Banka Çalışanları Açısından Esnek Çalışma.....	77

3.6.3.Esnek Çalışmaya Yönelik Öneriler.....	79
3.6.3.1.Eğitim Sektörü	79
3.6.3.1.1.Rutin Devamı.....	80
3.6.3.1.2.Karma Çalışma	80
3.6.3.1.3.Teknoloji Kullanımı.....	81
3.6.3.1.4.Kısaltılmış ve Netleştirilmiş Çalışma Süresi	82
3.6.3.2.Bankacılık Sektörü.....	82
3.6.3.2.1.Dijital Uygulamaların Teşvik Edilmesi	83
3.6.3.2.2.Çalışan Kalitesi ve Ekip Ruhu	84
3.6.3.2.3.Eşit ve Adil Esneklik	84
3.6.3.2.4.Evden (Uzaktan) Çalışma	85
SONUÇ VE DEĞERLENDİRME.....	86
KAYNAKÇA.....	92

KISALTMALAR LİSTESİ

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
BM:	Birleşmiş Milletler
BT:	Bilişim Teknolojileri
DSÖ:	Dünya Sağlık Teşkilatı
DTÖ:	Dünya Ticaret Örgütü
IMF:	Uluslararası Para Fonu
ILO:	Uluslararası Çalışma Örgütü
TBMM:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TUSEB:	Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı
TÜBİTAK:	Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırmalar Kurumu
WHO:	Dünya Sağlık Örgütü

ÖNSÖZ

Esnek çalışma uygulamalarında, kurumsal kısıtlamalar ortadan kalkmaktadır. İstihdamın sürekliliği ve işsizliğin önlenmesi açısından esnek çalışma oldukça önemli görülmektedir. Sabahtan akşama yapılan sekiz ile dokuz saatlik çalışma periyotları yerine daha kısa süreli ve mekândan bağımsız olarak hizmet sunulan esnek model, zorlu ve zorunlu koşullarda oldukça önemli hale gelmiştir. Pandemiyle birlikte her iş kolunda üretimde sıkıntılar oluşmuş, verilecek hizmetler aksamıştır. Esnek çalışma uygulamaları sayesinde işlerin sürekliliği ve istihdamın da devamlılığı sağlanmıştır. Hükümetler, Covid-19 Pandemisi boyunca esnek çalışma koşullarında kamu yönetimlerini idare etmiştir. Devlet görevlileri, çalışanların hizmet vermeye devam edebilmesi için pandemiden en az etkilenecek şekilde düzenlemeler yaparak esnek çalışma sistemini ön plana çıkarmıştır.

Türk kamu yönetiminde de pandemi dönemi boyunca ve özellikle virüsün yüksek yayılım gösterdiği dönemlerde daha da sıkı alınan tedbirlere paralel olarak kamu dairelerinde esnek çalışma modeline geçilmiştir. Kimi kurumlarda sadece süre bakımından esneklik uygulanmış ve çalışanlar daha kısa süreli esnek modele göre çalışmışlardır. Kimi kurumlarda ise çalışanlar, teknoloji vasıtasıyla sisteme evden ya da buldukları mekândan dahil olarak hizmet vermişlerdir.

Bu noktadan hareketle kaleme alınan tezin konusunu belirleyip şekillendiren, tezin hazırlanmasında şüphesiz en büyük pay sahibi olan, öneri ve fikirleriyle önemli katkılarda bulunan danışman hocam Dr. Öğretim Üyesi Sema Müge Özdemiray'a teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitim hayatımda sabır ve anlayışlarından benden esirgemeyen değerli hocalarıma minnettarım. Bununla birlikte, tez jürisinde bulunan değerli hocalarıma gösterdikleri yakın ilgiden dolayı ayrı ayrı teşekkür ederim.

Tüm zahmet ve emekleriyle bu günlere gelmemi sağlayan destek ve güveniyle her zaman yanımda olan annem ve babama teşekkür ederim. Her zaman beni yüreklendirmeleriyle yanımda olduklarını hissettiren kardeşlerim, Ayşenur Sezer ve Selami Sezer'e minnettarım. Yüksek lisans eğitimime başladığımda henüz 1 yaşında olan kızım Gökçen'e ve tez döneminde doğan oğlum Gökalp'e zamanlarını benimle paylaştıkları ve sabrettikleri için teşekkür ederim. Derslerin henüz online

yapılmadığı dönemde gözüm arkada kalmadan kızımı emanet ettiğim can arkadaşım Yeda Kola'ya ve kızıma kardeşlik eden kızı Umay'a teşekkürlerimi bir borç bilirim. Bu tezin yazılmasında en büyük desteğim, tanıştığımız günden bu yana elimi hiç bırakmayan eşimdir; hiçbir yardımı esirgmeden bilgi birikimlerini benimle paylaşan ve tez sürecimde sabırla yanımda olan değerli hayat arkadaşım İlyas'a sonsuz teşekkürler.

Çiğdem Şafak





GİRİŞ

Son yıllarda çalışanların aynı yerde, aynı günlerde ve aynı saatler arasında çalışmasının aksine zamansal ve mekânsal olarak daha özgür bir çalışma şekli yaygınlaşmaktadır. Esnek çalışma olarak ifade edilen bu sistem; 1967'de Almanya'da, trafiğin yol açtığı sorunlar sebebiyle iş yerine gelmelerin gecikmesini önlemek amacıyla ortaya atılmıştır. Çok farklı alanlarda ve farklı sebeplerle esnek çalışmaya ihtiyaç duyulabilmektedir. Esnek çalışma uygulamaları; ekonomik değişim, artan rekabet, teknolojik değişim, küreselleşme, işgücüne olan talebin azalması, işgücü piyasasındaki değişim ve esnek çalışmanın işgücü politikası, ücret sistemleri, kesimler arası diyalog vb. gibi çeşitli nedenlerle ortaya çıkabilir. Literatürde esnek çalışma modelleri; tele çalışma, evde çalışma, ödünç iş ilişkisi, alt işverenlik (taşeronluk), part- time çalışma, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış haftada çalışma ve kayan iş süresi gibi alt başlıklarda incelenmektedir. Türkiye'de, ilk kez çalışma süresi bakımından esnek çalışma sistemi, Altıncı Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda dile getirilmiştir. Daha sonra çıkarılan kalkınma planları, yıllık planlar, çeşitli mevzuat ve yasalarda esnek çalışmaya dair düzenlemeler yapılmıştır. Esnek çalışma uygulamaları; çalışanların kurumla olan bağını artırmada, verimliliğin artırılmasında ve işin devamlılığını sağlamada önem arz etmektedir.

2019 yılı Aralık ayında ortaya çıkan covid-19 virüsüyle birlikte tüm dünyada önlenemez bir salgın baş göstermiştir. Küresel çapta yaşanan salgın, Dünya Sağlık Örgütü tarafından pandemi olarak ilan edilmiş ve ülkelerin birlikte savaşması beklenmiştir. Ülkeler önce sınırlarını daha sonra da kendi içinde kurumlarını kapatarak insanların dolaşımını, etkileşimini ve dolayısıyla virüsün yayılımını kısıtlamaya çalışmışlardır. Temel yaşam maddelerinin bile üretiminin zaman zaman durduğu bu dönemde, mümkün olan tüm çalışma sistemleri denenmiştir. Esnek çalışma modeli, teknolojinin de yardımıyla işlerin yürütülmesinde önemli rol oynamıştır. Çalışanların, yöneticilerin ve hatta virüs sebebiyle hastalanıp evinde karantinada kalanların bile internet yoluyla sisteme dahil olarak işlerin aksamaması için çaba sarf ettiği görülmüştür. Teknolojinin baş döndüren gelişimi, esnek çalışmayı çok daha mümkün ve kolay kılmaktadır. Özellikle masa başı tabir edilen ve kamuda sistem üzerinden görülen işler, covid-19 süreci boyunca kamu personeli tarafından zaman ve mekâna bağlı olmaksızın gerçekleştirilmiştir.

Yapılan görüşmeler neticesinde, covid-19 pandemisinde kamu çalışanlarının tabii oldukları esnek çalışma modeline yönelik algıları değerlendirilecektir. Çalışmanın amacı doğrultusunda; kamu bankasında çeşitli pozisyonlarda görev alan personeller ve Milli Eğitim

Bakanlığı'na bağı kamu okullarında farklı branşlarda görev yapan öğretmenlerle yapılan görüşmelerden elde edilen verilere karşılaştırmalı bir şekilde yer verilecektir. Birbirinden farklı çalışma sistemi olan bu iki kurumda, farklı esnek çalışma uygulamalarının hayata geçirilmesiyle çalışanların bu esnek çalışma modellerine dair algıları değerlendirilecektir. Çalışmanın amacı, esnek çalışmanın kamu personeli üzerindeki etkinlik ve verimlilik algısına dair sürdürülebilirlik durumunu yorumlamaktır. Üç ana bölüm halinde olması planlanan tezin birinci bölümünde, kamu yönetimi ve esnek çalışma ilişkisi aktarılacaktır. İkinci bölümde, covid-19 pandemisi ve etkilerinden bahsedilecektir. Üçüncü bölümde ise yapılacak mülakat çalışması ve veri analizleriyle kamu bankası çalışanları ve kamu öğretmenlerinin covid-19 döneminde esnek çalışma sistemine dair performans algıları karşılaştırılarak değerlendirilecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNDE ESNEK ÇALIŞMA BİÇİMLERİ

Devlet, bir topluluğun zamanla genişleyerek daha kompleks bir yapıya dönüşmesidir. Topluluk büyüdükçe ihtiyaç duyduğu şeyler de büyümektedir. Kamu yönetimi, toplumun birbiriyle bütünleşmiş ve çoğu zaman da birbirine zıt olan sorunları arasında bağlantı kuran ve kamusal hizmetleri devam ettiren bir yönetim sistemidir. Devletin büyümesine ve kamu yönetimi hizmetlerinin artışına sebep olan bazı etkenler ise şunlardır; sanayileşme, ticari ve sınai faaliyetler, siyasi ve sosyo-ekonomik gelişmeler, demografik değişimler, iç faktörler ve verimsizlik vb. Devletin büyümesine bağlı olarak kamu yönetimi de *daha karmaşık ve teknik bir yapıya* dönüşmektedir (Eryılmaz, 2012: 9-31).

Dünya genelinde yaşanan teknolojik, sosyal, iktisadi ve siyasi gelişmeler her alanda etkiye ve değişime neden olmuştur. Yaşanan değişimlere paralel olarak ortaya çıkan yeni düzende eski olgular geride bırakılarak küreselleşme başlamış ve hızla tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Taner ve Avşar Negiz, 2018: 558). Küreselle süreci ile birlikte kamu yönetimlerinde de değişim ve dönüşümler yaşanmış, *klasik personel sistemi* yerini *insan kaynakları yönetimine* bırakmıştır. İnsan faktörünün ön plana çıkarıldığı bu modelde, kamu yönetimlerinin halka karşı olan sorumluluğu artmış, modern ve stratejik uygulamalarla daha verimli hizmet sunumu amaçlanmıştır. Devletler; 21. yüzyılda gelişmeye başlayan yeni dünya düzeniyle birlikte *katı, bürokratik, hiyerarşik kamu yönetimi anlayışından* daha esnek bir yapıya ve daha esnek bir kamu yönetimi anlayışına geçmiştir (Özdemir, Polat ve Özdemir, 2015: 5-7). Dünyada oluşan değişimlere aynı zaman diliminde Türkiye’de de ihtiyaç duyulmuş ve yine zaman içerisinde bunun için çeşitli düzenlemeler yapılmıştır (Günel, 310).

Yaşanan gelişmelere ayak uydurabilmek ve küresel çapta yarışın gerisinde kalmamak için ülkeler, esnek çalışma sistemlerinin dahil olduğu yeni kamu yönetimi uygulamalarını ortaya koymuştur. Bilgi teknolojileri, dijitalleşme ve endüstriyel devrimler ile birlikte büyüyen kurumlar açısından dünyanın içinde bulunduğu bu değişim çağında esnek çalışma, zorunluluk oluşturmaktadır. Rekabet piyasası ve üretimin sürekliliği açısından esnek çalışma, ihtiyaç değil mecburiyettir (Taner ve Avşar Negiz, 2018: 559). Verilen bilgilerden anlaşılacağı üzere bu bölümde, esnek çalışmaya dair açıklamalar yer alacaktır.

1.1.Esneklik ve Esneklikle İlgili Tanımsal Kavramlar

Esneklik, son yıllarda oldukça öne çıkan bir kavram olmasına rağmen tam ve tek bir tanımının olduğu tartışmalıdır. Kavram üzerinde tam bir tanımlama bulunmazken ortak bir fikir birliği de henüz oluşturulamamıştır. Birbirinden oldukça farklı tanımlamalar ortaya çıkmış olsa da esneklik konusundaki açıklamalar, kendi içinde örtüşmektedir. Esneklik kavramı, dünyada yaşanan değişimlerle birlikte yeni anlamlar kazanmakta ve her ülkede kendine has tanımlamalara dönüşmektedir. Hem esneklik kavramı hem de esneklik türleri; ülkelere, araştırmacılara, yazarların ideolojilerine ve ülkelerde uygulanan ekonomik modellere göre değişiklik göstermektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 3-4). Bu başlık altında, literatürde yer alan esneklik kavramı tanımlarına ve esneklik türlerine yer verilecektir.

1.1.1. Esneklik Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre esnek; herhangi bir dış gücün etkisiyle şekil değiştirip sonrasında yine kendi formuna dönebilen anlamına gelmektedir. Esneklik ise *esnek olma durumu* olarak tanımlanmıştır (www.sozluk.gov.tr E.T.: 05.08.2023). Genel anlamda esneklik ise kısa zamanda az maliyet ve emekle büyüebilme ya da büyümeye ayak uydurabilme becerisidir. Bu beceri, ağır rekabet içerisindeki dünya ekonomisinde her bir kurum ve ya işletmenin sürdürülebilirliği için çok önemlidir. Küresel ekonomi koşullarında, esneklik bilhassa istihdam ve üretim açısından sınırlandırma ve yasal mevzuatın yumuşatılması anlamına gelmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 3). Esnekleşme ile katı kurallar yumuşatılır ama tamamen kuralsızlık yoktur. Çalışanlar ve işverenler açısından en uygun normlar belirlenerek esnekliğin sınırları oluşturulmaktadır (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 103).

Altuzarra ve Serrano (2010: 330–331)'da esneklik; istatistiksel esneklik olarak tanımlanır ve diğer iş sözleşmeleriyle ilişkilendirilir.

Evans'a (1991: 71) göre esneklik; uyarlanabilirlik, düzeltilebilirlik, koruma gibi çeşitli organizasyon düzeylerine karşılık gelmektedir. Esneklik, çevresel belirsizlikle yakından ilişki içerisindedir.

Tros ve Wilthagen (2004: 171) ise esnekliği, dışsal ve içsel esneklik olarak ele almaktadır. Dışsal esneklik, kuruluşun çalışan sayısını artırma ya da azaltmada farklı istihdam türlerini kullanarak çalışan sayısını iş faaliyetlerine uyarlaması şeklindedir. İçsel esneklikte ise durum, kuruluşun çalışma saatlerini değiştirerek işlerin iş ihtiyaçlarına göre ayarlanması şeklinde tanımlanmaktadır. Zamanlama yönüne ve çalışan sayısının ayarlanmasına ek olarak, bir diğer önemli organizasyon yönü de işlevsel esneklik konusudur. Tros ve Wilthagn'ın

(2004: 175) görüşüne göre işlevsel esneklik, görevleri tanımlayarak ve çalışanları farklı iş pozisyonlarına taşıyarak işlerinin, iş ihtiyaçlarına göre ayarlanmasıdır. Wachsen ve Blind (2011: 11) işlevsel esnekliği, kendi işi dışında başka işler yapabilme yeteneği olarak yorumlamaktadır. Bu tür esneklik, dinamik esneklik olarak tanımlanmaktadır. Ekonomik yön, ücret esnekliği bağlamında analiz edilmektedir (Altuzarra ve Serrano 2010: 332).

Standart çalışma, istihdam ve üretim koşullarının gerçekleştirildiği Fordist anlayışta katı bürokratik ve hiyerarşik uygulamalar bulunmaktadır. 1970'li yıllardan itibaren ortaya çıkmaya başlayan yeni gelişmeler, bilgi teknolojilerinin yaygınlaşmasıyla tüm dünyayı sarmıştır (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 100). Böylece katı ve sınırlı yaptırımlar içeren Fordist anlayış yerini daha esnek koşullara sahip olan Post-Fordist anlayışa bırakmıştır. Post-Fordist anlayışla birlikte teknolojik gelişmeler, ekonomik ve sosyal koşullar, küreselleşmenin de hızlanmasıyla esnekliğin ön plana çıkmasını sağlamıştır. Standart işçi-işveren ilişkisi; mekan, süre ve çalışma koşulları bakımından esnekleşmeyle birlikte değişime uğramıştır. Uluslararası piyasada rekabet koşullarının artması, işçi-işveren ilişkileri, yasalar ve politikaların düzenlenmesi gerekliliği gibi nedenler esneklik uygulamalarını zorunlu kılmıştır (Aksu, 2012: 35).

Çalışma hayatında yaşanan değişiklikler, teknolojinin küresel bazda ilerlemesine paralel olarak artmıştır. Devamlı ve hızlı gelişen olaylar, istihdam ve çalışma koşullarında çeşitlilik yaratmıştır. İşçiler, kendi hayat şartlarına göre tam zamanlı olmayan çalışma koşullarına öncelik verirken işverenler de kendi sınırlı çalışma planlarına göre farklı zaman aralıklarında çalışanlar aramaktadır (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 103). Çalışma esnekliğinin anlamını tanımlamak için öncelikle işin tanımı yapılmalıdır. Yapılan tanımın anlamı; çalışanların esnekliği, iş hazırlıkları ve görevleri göz önünde bulundurarak daraltılmalıdır. Bu, çalışanın yerine getirmesi gereken görevlerini son teslim tarihine kadar bitirmesi gerektiği, ancak istediği yerde ve zamanda çalışabileceği anlamına gelmektedir. Çalışan, ayrıca iş hazırlıkları ve ihtiyaç duyulan diğer iş aksesuarları için mevcut seçeneklere sahiptir. İşin esnekliği, örgütsel açıdan ele alınacak olursa tanımın daha geniş hali, işçinin iş sözleşmesi ile istihdam edildiği anlamına gelmektedir. Esnek istihdam biçimlerinin bir başka yönü olarak iş sözleşmeleri, yarı zamanlı işler, uzaktan çalışma, iş paylaşımı, yoğun çalışma haftası ve esnek çalışma saatleri sınıflandırılmaktadır. Bu nedenle daha geniş boyut, çalışma süresinin ve çalışma koşullarının dikkate alınmasını kapsamaktadır (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 78).

Esneklikte genel eğilim, çalışma süresini azaltmak olsa da günümüzde esnek çalışma süresinin daha önemli olduğu görülmektedir (Gordon ve McCann, 2005: 535). Esnek saat

düzenlemeleri, çalışanların aynı anda hem işe başlamaları hem de işi bitirmeleri için alternatifler sunmaktadır. Esnek zaman düzenlemeleri ile tüm çalışanların aynı anda çalışması gereken çalışma dönemini ve ayrıca çalışmayı tercih edebilecekleri esnek saatleri içermektedir (Yavuz, 1994: 8).

1.1.2. Esneklik Türleri

Atkinson (1984: 2)'un İngiltere'deki işletmeler üzerinde yapmış olduğu araştırmaya göre; piyasa durgunluğu, iş kaybı, belirsizlik, teknolojik gelişmeler ve çalışma süreleri gibi öne çıkan bazı durumlar sebebiyle çalışma sürelerinin azaltılması ve standart çalışma koşullarına değişiklik getirilmesi gerektiği ortaya çıkarılmıştır. İşverenler, değişen piyasa koşullarına bağlı olarak esnek personel yönetimi uygulamalarını hayata geçirerek beklenmedik durumlara uyum sağlama, çalışma süresini yapılan işle eşit hale getirme ve maliyetlerin iyileştirilmesi gibi avantajlar sağlayabileceklerdir. Bu araştırmanın sonucuna göre firmaların ihtiyaç duyduğu esneklik türleri şunlardır; *fonksiyonel esneklik, sayısal esneklik ve finansal esneklik*.

Genel olarak esneklik, dört türe ayrılarak ifade edilmektedir. Bunlar; dışsal sayısal esneklik, içsel sayısal esneklik, işlevsel esneklik, ücret esnekliği şeklindedir (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 78-79).

- **Dışsal sayısal esneklik;** çalışma koşullarıyla ilgili nicel unsurların güncellenmesi durumudur. Herhangi bir zaman diliminde işe alınanların sayısı yapılan işle eşit olması sayısal esnekliği ifade etmektedir (Atkinson, 1984: 3).
- **İçsel sayısal esneklik;** işverenin iş gücü sayısını ayarlamasında, dışsal mekanizmalardan faydalanmadan maliyette azalma sağlayarak yapılan uygulamadır (Atkinson, 1984: 3). Yapılan işe göre çalışanların iş saatlerini işveren ayarlamaktadır ve burada işin bitiş-başlangıç süresi değil personelin iş yerinde geçirdiği süre önemlidir (Polat Üzümcü, 2013: 251). Bu uygulamada kısmi süreli çalışma, vardiya çalışmaları ya da ücretsiz izinlere yapılan göndermeler örnek olarak verilebilmektedir (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 79).
- **İşlevsel esneklik;** çalışanları işletme içindeki diğer işlevlere veya görevlere yönlendirmek anlamında kullanılmaktadır. Bu bağlamda çalışanların özellikleri ve yetkinlikleri önem arz etmektedir. İşlevsel esneklikte nihai amaç, iş gücü zamanının boşa harcanmasını önlemektir (Uyargil, 2008: 6). Üretilenler ve

üretim koşulları değiştikçe işgücünün, iş durumuna göre *orta ve kısa vadede* değişimini içermektedir (Atkinson, 1984: 3).

- **Ücret esnekliği;** iş gücü piyasasında çalışanların ücretlerinde işverenlerin esnekliğe sahip olması şeklinde ifade edilmektedir. Bu esneklik türünün önemli bir özelliği; çalışan becerileri ile işe özgü bilgilerinin dikkate alınmasıdır (Taşoğlu ve Limoncuoğlu, 2010: 79) ve ödüllendirme ya da ücret kesintisi gibi uygulamalar yapılmaktadır (Polat Üzümcü, 2013: 251).

İş esnekliğinin türlerinden yukarıda kısaca bahsedilmiştir. Eğilim stratejileri ve bu stratejilerin bir türü olan uzaktan çalışma, esnek çalışma ile doğrudan ilişkili olduğundan kısaca uzaktan çalışmaya da değinilecektir. Uzaktan çalışma, fiziksel çalışma alanı dışında ancak örgütle iletişim halinde olmayı ifade etmektedir. Diğer bir deyişle, örgütle etkileşimde bulunmak ve gerekli görevleri yerine getirmek için telekomünikasyonun kullanımını içermektedir (Alkan, 2007: 269). Avrupa Birliği'nde (AB) genel kabul gören uzaktan çalışma tanımı, çalışanların müşterilerden, çalışanlardan ve işverenlerden uzak bir yerde tamamladıkları, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımını ve iş iletişimini içeren bir çalışma türüdür (Yavuz, 1994: 17).

1.2.Esnek Çalışma ve Esnek Çalışmaya İlişkin Tanımlamalar

Hızla değişen teknoloji, küresel rekabet, sosyo-ekonomik koşulların dönüşümü gibi etkenlere ayak uydurabilmek için iş piyasasında her paydaşın, işe dair isteklerini serbestçe belirleyebilmesi esnek çalışma uygulamalarıyla mümkündür (Demir ve Gergil, 2008: 68-69). Esneklik çalışma tanımlamaları yapılırken, esnek çalışma sistemi iki sosyal taraf tarafından belirlenmektedir. Sosyal taraflardan ilki, işletmenin kendi isteği doğrultusunda işin durumuna göre çalışacağı personel sayısını belirleyen işveren tarafıdır. İkincisi ise bireyin kendi kabiliyetleri ve arzusu doğrultusunda çalışma saatlerini belirleyen işçi kanadıdır. İşveren tarafında bu çalışma şekli, işletmenin kendi yapısına uygun olduğu için seçilirken işçi tarafında ise bu durum bireyin özel yaşam ritmine ve ihtiyaçlarına daha uygun görüldüğü için seçilmektedir (Mordo, 2006: 62).

Yukarıda kısaca verilen bilgiler nezdinde çalışmanın bu kısmında; esnek çalışmaya dair yapılan tanımlamalar, esnek çalışmanın çeşitleri ve esnek çalışma sisteminin gelişim aşamaları yer alacaktır. Sonrasında, Türk Kamu Yönetimi'nde uygulanan esnek çalışma sistemi uygulamalarıyla ilgili bilgiler verilecektir. Son olarak ise dünyada esnek çalışma yöntemini kendi yönetimlerinde uygulayan ülkelerden bahsedilerek çalışma şekillenecektir.

1.2.1. Esnek Çalışma Kavramı

Sosyo-ekonomik koşulların değişimiyle birlikte modern toplumların farklı gereksinimleri ve problemleri öne çıkmıştır. Küreselleşme ve dünya piyasalarındaki pazar yarışının hızlanması yenilikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Yeni üretim yöntemleri ve işçi-işveren ilişkilerinin boyutu, standart uygulamaların dışına çıkılarak esnekleşmeye yol açmış ve daha karmaşık bir yapıya dönüşmüştür. Bu değişim ve dönüşümlere bağlı olarak iş-yaşam dengesinin oluşturulabilmesi için *esnek çalışma düzenlemeleri* hayata geçirilmeye başlanmıştır. Küreselleşme ve diğer değişiklikler nedeniyle esnek çalışma düzenlemeleri kamu/özel kurum ve kuruluşlar tarafından kabul görmektedir (Kul Parlak, 2016: 111).

Küreselleşmeyle birlikte yaşanan iktisadi dalgalanmalar, ulusal ve uluslararası düzeyde rekabetin zorlaşması kurum ve işletmeleri değiştirmeye zorlamaktadır. Değişimler iş hayatını her boyutuyla etkilemektedir. Standart çalışma biçimlerinden esnek çalışma biçimlerine geçilerek iş yaşam dengesinin iyileştirilmesi ve daha dengeli bir çalışma hayatı amaçlanmaktadır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13). Standart çalışma olarak belirlenen “*pazartesiden cumaya veya 8.00-17.00 arası günlük kanuni çalışma*” zamanının dışında yapılan düzenlemeler esnek çalışmayı ifade etmektedir (Tarcan, 2000: 3). Bir diğer deyişle; hem üretimin en az ve en iyi maliyetle yapılabilmesi hem de çalışanlardan “*gerektiği zaman ve gerektiği kadar*” faydalanılması için esnek çalışma zorunlu bir uygulamadır (Aydoğdu, 2012: 6).

O'Driscoll vd. (2004: 45-46) esnek çalışma düzenlemelerini, çalışanların iş ve işle ilgili olmayan talepleri dengelemeleri şeklinde yorumlamışlardır. Bu durumdaki talepler; işten ayrılmalar, sıkıştırılmış iş günleri, telekomünikasyon ve yarı zamanlı çalışmayı kapsamaktadır. Esnek çalışma düzenlemesinde; evden çalışma, uzaktan çalışma, iş paylaşımı ve yarı zamanlı çalışma gibi iş-aile dengesini desteklemek için çok çeşitli girişimleri kapsadığını da eklemişlerdir.

Takeuchi vd. (2009: 628) göre algılanan örgütsel destek teorisinde, esnek çalışma düzenlemeleri sayesinde işverenin değerinin yükseldiği ve çalışanların önemsendiği belirtilmiştir. Bu bağlamda çalışanlar, esnek çalışma düzenlemeleri sağlayan işverenlere daha olumlu karşılık vermektedir. Araştırmacılar ve akademisyenler; esnek çalışma düzenlemelerinin sağlanmasının iş tatmini, bağlılık, emeğin geri dönüşü ve çalışanların elde tutulması gibi olumlu sonuçlar doğurduğunu belirtmişlerdir. Esnek çalışma düzenlemelerinin, işçilerin taleplerini karşılayabilmeleri, iş tatminlerini ve bağlılıklarını artırabilmeleri nedeniyle çalışanların bağlılık düzeylerini iyileştirdiği belirtilmiştir. Esnek çalışma düzenlemelerinin

ayrıca bir kuruluşun iş gücü getirisini de iyileştirdiği ifade edilmiştir (Anderson ve Kelliher, 2009: 14).

Esnek üretim modeli; rekabet halinde olan kurumların hem sürdürülebilirliğine hem de çeşitli ürün ve hizmetlerin üretilmesine olanak sağlamaktadır. Kamusal alanda esnek üretim sistemi; bürokrasiden uzak, verimli ve etkin üretimi mümkün kılmaktadır (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 98). Esnek üretimde; *“çalışanların şartlarını iyileştirmek, işletmenin verimliliğini artırarak sürdürmek, üretimi kolaylaştırmak, rekabeti artırmak, teknolojik gelişmelerin endüstriye uygulanmasını sağlamak, işçi ve işverene hareket serbestisi sağlamak, istihdamın teşvik edilmesini ve işsizliğin azaltılmasına imkân vermek ve çalışanların yönetime katılmasını sağlamak”* amaçlanmaktadır (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 101). Esnek üretim sisteminin bir parçası olan esnek çalışma, standart çalışma düzenini bırakarak ihtiyaca göre çalışmayı hedefler ve günden güne daha da yaygınlaşmaktadır. Özel sektörde başlamış olan bu esneklik faaliyetleri zamanla kamu sektöründe de uygulanmaya başlamıştır. Daha etkin, verimli, aktif, kaliteli ve esnek bir kamu yönetimi amacıyla esneklik uygulamalarının daha rahat adaptasyonu için gereken mevzuat düzenlemeleri de bu doğrultuda yapılmaktadır. İhtiyaç duyulan çalışma koşulları, işçi ve işveren arasında belirlenen kurallar çerçevesinde şekillendirilmektedir (Eryiğit, 2009: 9’ dan akt. Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 101).

1.2.2. Esnek Çalışma Çeşitleri

1960'ların sonundan beri esnek çalışma modelleri kullanılmaya başlanmış ve 1973'te yaşanan petrol krizi esnekliğin önemini artırmıştır. Ekonomik kriz, iş gücü yapısındaki davranışlar ve beklentilerdeki değişim esnek çalışma modellerinin kullanılmasının yolunu açmıştır (Papalexandris ve Kramar, 1997: 588). Geleneksel olarak yarı zamanlı çalışma ve geçici çalışma gibi çeşitli esnek çalışma biçimleri çoğunlukla kadınlara ve genç çalışanlara sağlanmaktadır (Öztürkoğlu, 2013:124). Teknolojik gelişmeler, şirketlerin esnek çalışma modellerini kullanmalarına da olanak sağlamıştır (Aktay, 1999: 58). Esnek çalışmaya dair talebin yükselmesinin ana nedeni; kurumların daha az maliyetle daha iyi rekabet koşullarına sahip olma ihtiyacıdır. Zira esneklik; dünya piyasalarındaki yüksek rekabete uyum sağlamayı kolaylaştırmaktadır (Polat Üzümcü, 2013: 248-249).

Fazla mesai, vardiyalı çalışma, belirli süreli sözleşmeler ve hafta sonu çalışması gibi *“esnek”* kabul edilen bazı kalıplar, geleneksel olarak her zaman kullanılmıştır. Bazı araştırmacılar bu geleneksel kalıpların esnek olup olmadığını tartışmışlardır. İşverenler ekonomik kriz nedeniyle esnek çalışma biçimleri sağladığından, işverenler açısından asıl

amaç maliyetlerin düşük olmasıdır. Çalışanlar ise boş zaman, özerklik ve iş-yaşam dengesi için esnek çalışma modellerini tercih etmektedirler (Uyargil, 1984: 6–10). Teknolojik gelişmeler, amaçları çatışan her iki tarafın (işveren ve çalışan) farklı nedenlerle tercih ettiği bu modellerin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Mevcut durumda, Covid-19'un neden olduğu pandemi nedeniyle dünya çapında milyonlarca insan, evde çalışmak zorunda kalmıştır. Covid-19 sebebiyle üretim ve hizmetler durmuş, bu koşullara bağlı olarak çeşitli esnek çalışma yöntemleri doğmuş ya da mevcut esnek çalışma yöntemlerinin uygulama alanları genişletilmiştir (ILO, 2020a:1). Bu bölümde de esnek çalışma yöntemleri; istihdam biçimleri ve çalışma süreleri bakımından ikiye ayrılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

1.2.2.1. İstihdam Biçimleri Bakımından Esnek Çalışma

Son 30 yılda teknolojik gelişmeler ile birlikte klasikleşmiş istihdam anlayışında değişiklikler meydana gelmiştir. İstihdam piyasalarında gelişen koşullar; iş gücü piyasasını ve çalışma şartlarını daha esnek bir yapıya dönüştürmektedir. İstihdam ilişkilerinde oluşan esneklik; bilhassa kurum ve işletmelerin iş gücü gereksinimlerini, gelişen ve değişen koşullara daha hızlı uyumlu hale getirebilmesini sağlamaktadır. 70'li yıllardan sonra dünyada yükselişe geçen istihdam esnekliğinde, klasik istihdamın dışına çıkılarak “*tam istihdam, çalışma şartlarını kontrol eden tek işveren ve belirsiz bir süre için istihdam*” gibi üç ana özelliğin esnetilmesi söz konusudur (Parlak ve Özdemir, 2011: 9-10).

Özellikle iletişim araçlarının gelişmesi sayesinde evde çalışma, tele çalışma gibi yeni tarzlar da gelişmeye başlamış ve giderek de yaygınlaşmıştır. Böylelikle çalışma yerleri de esnekleşmeye başlamıştır.

1.2.2.1.1. Evden Çalışma

Bu esnek çalışma modelinde *ücret, üretilen mal veya sunulan hizmetin* ne olacağı işveren tarafından belirlenirken kullanılacak olan *donanım, malzeme ve girdinin* kim tarafından sağlandığı önem teşkil etmemektedir (Kırcı, 2019: 176). Evden çalışmada, çalışanların gereksinim duyduğu alt yapının sağlanması önemlidir. Bu sistemle engelli bireylerin istihdama katılması, hastalık vb. ödemelerde azalma, çalışanların verimliliğinde ve iş tatmininde yükselme, ofis masraflarında azalma gibi avantajlı durumlar elde edilebilir. İş-aile dengesinin daha kolay sağlanması ve trafikten uzak kalarak ulaşımdan tasarruf edilmesi de avantajlar arasında sayılmaktadır. Sistemin başarılı sayılabilmesi için çalışanların uygun eğitimleri alması, ihtiyaç duyulan kaynak ve araçların temin edilmesi ve nihayetinde uygulamanın denetlenmesi gerekmektedir (Doğan, Bozkurt ve Demir, 2015, 379).

Evden çalışma, her ne kadar son zamanlarda korona virüs salgınında artış göstermiş olsa da yıllardır var olan ve en yaygın uygulanan esnek çalışma modelidir. Özellikle bilgi iletişim araçlarının yaygınlaşması ve içinde bulunulan dijital çağ sayesinde işin evden de yürütülmesi kolaylaşmıştır. Nitekim bu noktada işin görülmesinde, zaman ve mekân prensibi ortadan kalkmış olduğundan niteliğine uygun olan iş sözleşmesi kapsamında işçi evden çalışabilmektedir. Evden çalışma modeli, sektörlere göre farklılık göstermekte ve evden çalışmadan alınan verim de bu ölçüde değişmektedir (Gülver, 2014: 103). İşin, iş yerinden değil de evden yapılması da üretimin devamı açısından kaçınılmaz olmuştur. Covid-19 salgını, üretimin durmadan devam etmesi için evden çalışmayı zorunlu kılmıştır (Çakan, 2021: 228).

1.2.2.1.2. Tele (Uzaktan) Çalışma

Tele çalışma kavramı ilk olarak 1970'lerin başında Niles (1998) tarafından kullanılmıştır. Başlangıçta uzaktan çalışmanın temel amacı; trafik sıkışıklığını azaltmak, çevreye ve çalışanlara daha fazla esneklik sağlayarak daha iyi bir iş-yaşam dengesi sağlamak olmuştur. 1980'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde (ABD) az sayıda pilot çalışma olarak uygulanan tele çalışma, 1990'larda yayılmaya başlamıştır (Alkan Meşhur, 2010: 4).

Tele çalışma; çalışanların ofis dışında, genellikle evden veya eve yakın herhangi bir yerden (kafe, kütüphane veya ortak çalışma noktaları) çalışması şeklindedir. Çalışanlar her gün ofise gitmek yerine meslektaşları, yöneticileri ve işverenleri ile telefon ve e-posta yoluyla iletişim halinde kalarak işlerini kendi mekânlarında sürdürmektedirler (Soysal, 2006: 141).

Uzaktan çalışma (teleworking) sisteminde, işveren ile işçi arasında gönüllülük esas alınmalıdır. Çalışılacak mekan, iş süresi veya planı, kurulacak donanım, yapılması gereken işler ve denetim araçlarına dair konular netleştirilmelidir. Bu sistem sayesinde, öngörülemeyen kriz anlarında işlerin ofiste veya iş yerinde sürdürülemez hale gelmesi engellenebilir. Uzaktan çalışma modeliyle işin veya üretimin devamı sağlanabilir (ILO, 2020: 1).

Tele çalışmanın evde büro, uydu büro, komşu büro ve gezici büro olmak üzere dört farklı şekli bulunmaktadır. Evde bürodan kastedilen çalışanın üstlendiği işi kendi evinde elektronik bir iletişim ağı yardımı ile yerine getirmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilgisayar donanımı evde olduğu takdirde ev ile işletme arasında bir bağlantı kurulmakta ve çalışanlar yükümlülüklerini evden yerine getirmektedir. Uydu büro ise tele çalışmanın bir başka alt dalıdır. Burada iş görme eylemi, işletme haricinde tek iş gören tarafından gerçekleştirilmektedir.

Uydu bürolar, merkez bürolardan uzak yerlerde kurulmaktadır ve uydu büro, yalnızca elektronik iletişim araçları ile merkezle daima ilişki içerisinde. Komşu bürolarda durum biraz farklılık göstermektedir. Birkaç işletme tarafından kurulan bu büro, aynı sektörde faaliyette bulunan işletmelere elektronik iletişim araçları ile hizmet sunmaktadır. Komşu büroların en önemli avantajı personel taşıma giderlerinden ve zamandan sağlanan tasarruftur. Tele çalışma şeklindeki son alt dal, gezici bürolardır. Gezici bürolarda bir şirketin ya da o iş yerinin temsilcisinin, işi ile ilgili diğer bölgelerde yaptığı yolculuklarda videotext (görüntülü metin) gibi elektronik iletişim aracı kullanarak merkezle bağlantı kurması şeklinde açıklanmaktadır (Öztürkoğlu, 2013: 121–123).

1.2.2.1.3. Ödünç İş Paylaşımı

Ödünç iş paylaşımı; ödünç işveren ile işçi ve işçiyi ödünç alan işveren arasında kurulan hukuki bir ilişki şeklinde tanımlanmaktadır (Tuncay, 2003: 57). İşverenin iş yükünün azalması durumunda işçiyi işten çıkarmak yerine ihtiyacı olan başka bir işletmeye geçici bir süre vermesi şeklinde de bir tanımlama yapılmaktadır (Öztürkoğlu, 2013: 123). Ödünç verilen işçinin yazılı rızası alınmaktadır (Kılıç, 2011: 58).

Ödünç verilen iş gücü, benzer işlerde çalışmak koşuluyla geçici olarak ödünç verilen yerde hizmet vermektedir. Aynı zamanda ödünç veren işveren ile işçi arasındaki iş sözleşmesi de bu süreçte devam etmektedir ve ödünç alan ile işçi arasında yeni bir sözleşme yapılmaz. Burada yalnızca tek bir sözleşme bulunmaktadır (www.eris.av.tr/dosya/45c7e55ac6.pdf 2012: 16, E.T.: 10.10.2023). Ödünç iş ilişkisi, kanunda ifade edildiği şekilde devam edip kesintiye uğramamaktadır (Kılıç, 2011: 59).

İş paylaşımı, yarı zamanlı çalışmanın özel bir biçimi ya da diğer bir deyişle, bir tam zamanlı çalışmanın işini, en az iki çalışanın yapması anlamına gelen “iş yerinin paylaşılması” olarak değerlendirilir (Özgener, 2005: 58). Bu çalışma düzeninin bir parçası olan çalışanlar, önceden belirlenmiş veya planlanmış program ve planlanan süreye göre aynı işi yaparak vardiyalı olarak çalışmaktadırlar (Prinz, 2006: 190). Böylelikle işin gerekleri yerine getirilerek iş sekteye uğramadan tamamlanması sağlanır (Özgener, 2005: 61). Şu anda Türk İş Kanunu, özel olarak iş paylaşımını düzenlememektedir. Ancak iş paylaşımı uygulamasına yasal bir engel bulunmamaktadır (Tuncay, 1999: 76).

1.2.2.1.4. Alt İşverenlik (Taşeronluk)

Bir iş yerinde yürütülen mal ve hizmet üretimine ilişkin “asıl işin bir bölümünde” veya “yardımcı işlerinde” iş alan diğer işverenler, işçilerini sadece bu iş yerinde çalıştırdıklarında asıl işveren alt işveren ilişkisi doğmuş olacaktır. Bu noktada, 4857 sayılı Kanun anlamında alt işverenden söz edebilmek için aşağıdaki koşulların bir arada gerçekleşmiş olması gerekir (Şafak, 2004: 114):

- Asıl işverenin varlığı,
- İş yerinde yapılan üretimle ilgili işlerde işçilik kullanılmış olması,
- Asıl işin, işverenin iş yerinde icra edilmesi,
- İş alan işveren, işçisini sadece iş yerinde çalıştırmalıdır.

İş yerinde yapılan mal ve hizmet üretimi ile ilgili işler ve iş yerinde mal ve hizmet üretimi ile ilgili olmayan işler arasında temel bir ayrım olduğu bilinmektedir. Kanun, bu işlerin üçüncü şahıslara devrini engellemektedir; ancak kanun, burada istihdam edilen üçüncü şahısları da "alt yüklenici" olarak görmemektedir. Örneğin, bir tekstil fabrikasını genişletmek için yapılan bir inşaatın işvereni, inşaat işi iş yerinde yapılan imalatla ilgili bir iş olmadığı için taşeron olarak kabul edilemez (Şahlanan, 2003: 70).

Taşeronluk yönetmeliğinin kilit noktalarından biri, belirli işlerin taşeron dışında bir üçüncü kişiye verilebileceği yönündedir.

- Asıl işveren- alt işveren ilişkisinin varlığı, öncelikle "işyerinde mal ve hizmet üretimine ilişkin işler" anlamına gelir. Diğer işler taşerona verilebilir; ancak işi üstlenen işveren, İş Kanunu anlamında "alt işveren" sayılmaz.
- İşin "anahtar teslimi" olarak "ihale" edilmesi halinde, asıl işveren ile alt işveren arasındaki ilişkiye ve asıl işverenin alt işveren çalışanlarına karşı sorumluluğuna atıfta bulunulamaz. Sipariş veren işveren, sözleşmeli işi yapmak için işçi çalıştırmadığı için "işveren" olarak nitelendirilmez. Yüksek mahkemede “iş bölerek ihale suretiyle muhtelif kişilere iş veren iş sahibinin İş Kanunu anlamında asıl işveren olmadığını” karara bağlamıştır.
- Asıl işveren-alt işveren ilişkisinden söz edebilmek için alınan işin, asıl işe “bağımlı” ve asıl iş sürdüğü müddetçe devam eden “sürekli” bir iş olması gerekmektedir. Yüksek Mahkeme, bir kararında asıl işverenin işi ile alt işverenin

işinin birbirinden “ayrı” ve “bağımsız” olmasının birlikte sorumluluğu ortadan kaldıracığına hükmetmiştir (Demir, 2003: 47).

Bahsi geçen işler üçüncü bir kişi tarafından yapılabilmektedir. İş alan işveren İş Kanunu anlamında “alt işveren” sayılmaz ve yanında çalıştırdığı işçilerine karşı asıl işveren hiçbir surette sorumlu değildir (Hekimler, 2012: 7).

Taşeronluk uygulaması kayıt dışı istihdamın hızla yayılmasının ve yeni bir endüstri ilişkileri kültürünün oluşmasının önemli nedenlerinden biridir. Dolayısıyla dış kaynak kullanımı ve iş yerinin büyüklüğüne bağlı olarak bazı yükümlülükleri ortadan kaldırmak için bir araç olarak kullanılmaktadır (Koç, 2001: 39–40). Bunlardan en önemlisi iş güvenliğine ilişkin hükümlerdir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun iş güvenliğine ilişkin hükümleri, çalışan işçi sayısına göre işletmelere farklı yükümlülükler verir. Ayrıca engelli, eski tutuklu ve terör mağduru çalıştırma yükümlülüğü, elli ve daha fazla işçi çalıştıran tesislerde iş yerindeki işçi sayısına göre bir veya birden fazla mühendis veya teknisyen görevlendirme zorunluluğu, işin niteliğine göre düzenlenmektedir. İş yeri ve tehlike derecesi ile yüz elli veya daha fazla işçi çalıştırma zorunluluğu, işçiler tarafından kurulan tüketim toplulukları, iş birliği için yer tahsisini düzenleyen hükümler, istihdam durumunda, “doğrudan – taşeron” sorusunun ortaya koyduğu temel yükümlülüklerdir (Koç, 2001: 34–35).

Türkiye'de taşeronluk, 3008 sayılı İş Kanunu'nun yürürlüğe girdiği 1936 yılına kadar geriye gidiyor olsa da sektörde taşeronluğun yaygınlaşması 1980'li yıllara kadar sürmüştür. Taşeronlaşmanın temel nedeni, işçilik maliyetlerini azaltmak ve böylece rekabetçi fırsatlar yaratmaktır. Sonuç olarak sözleşme, sendikal haklar ve toplu pazarlık alanında işçilerin hak ve özgürlüklerini doğrudan ortadan kaldırmak için sendikal olmayan etkili bir araç olarak kullanılmaktadır. Taşeronluğun olağan dışı yaygınlığı, iş gücü piyasasının parçalanmasına yol açarak, örgütlenme ve toplu pazarlık hakkını kullanılamaz hale getirmiştir (Şafak, 2004: 111).

İş ilişkilerinde önemli bir yere sahip olan taşeronluk çok sayıda hukuki anlaşmazlığa yol açmıştır. Yargıtay kararları 4857 sayılı yeni İş Kanunu'nun hazırlanmasında önemli bir yol gösterici olmuştur. 1950 yılında çıkarılan 5518 sayılı Kanun ile 3008 sayılı Kanun üzerinde değişiklikler yapılmış ve “aynı iş veya detay üzerinde çalışan” kişiler “aracı” olarak tanımlanmıştır. 1967 senesinde çıkarılan 931 sayılı İş Kanunu'nun gerekçesinde “aracı” kavramının yer aldığı bilinmektedir. 506 sayılı Sosyal Sigortalar Kanunu'nda bu kavram halen kullanılmaktadır. Özellikle 1980'lerden sonra taşeronluğun popülerlik kazanmaya başladığı dönemde “taşeron”, “tali işveren”, “alt ısmarlanan”, “alt işveren”, “alt işletici” gibi terimlerin kullanıldığı görülmektedir (Şafak, 2004: 112–113 ve Civan: 3).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 356. maddesine göre, müteahhit "iş kendisi yapmalı veya kendisi işletmelidir". Ancak işin niteliğine göre “kişisel beceriler önemli değilse” işi başkasına devredebilir. İşin devredildiği kişi veya kuruluş, taşerondur. Taşeron tanımının temel özelliği, işin bir kısmını üstlenmesidir. Fakat bir alt sözleşmeden bahsedebilmek için sözleşme ilişkisinin olması şart değildir. Müteahhit dışında orijinal sahibinden bir eser satın alan kişi veya kuruluş da taşeron olarak kabul edilir. Buradaki karar noktası, asıl sahibin tüm işi devredip devretmediğidir. Asıl işveren tüm işleri başkasına yaptırıyorsa veya işin bir kısmını kendisi yapıyorsa ve bir kısmını da başkalarına yaptırıyorsa taşerondur (Şen, 2002: 29)

1.2.2.2.Çalışma Süreleri Bakımından Esnek Çalışma

Çalışma sürelerinde esneklik, Aksu (2012: 15) tarafından; “*part time çalışma, günlük ve haftalık azamî çalışma sürelerinin daha uzun bir zaman dilimi içine yayılması, işçilere işe başlama ve paydos saatlerini kendilerine göre belirleyebilme serbestisi*” olarak ifade edilmiştir.

Çalışma süreleri bakımından esnek çalışma; part-time (kısmı zamanlı) çalışma, çağrı üzerine çalışma, yoğunlaştırılmış haftada çalışma ve kayan iş süresi olarak dörde ayrılmaktadır.

1.2.2.2.1. Part-Time Çalışma (Kısmi Süreli Çalışma)

Kısmi süreli çalışma, iş yerinde standart çalışma saatlerinden daha az çalışılması olarak ifade edilmektedir. Bu daha az çalışmaya part-time çalışma, kısmi süreli çalışma ya da yarı zamanlı çalışma da denilmektedir. Bu çalışmanın en bariz özelliği, standart çalışma süresinden kısa olması, düzenli olarak gerçekleşmesi ve isteğe bağlı olmasıdır. Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) bu çalışma türünün tanımını “*işçi ile işveren arasında karşılıklı anlaşma ile oluşan ve normal iş süresinden daha kısa olan düzenli çalışma*” şeklinde yapmaktadır (Centel ve Süzek, 2002: 23).

Kısmi süreli çalışmanın süre, süreklilik ve serbest irade olmak üzere üç unsuru bulunmaktadır. Bu unsurlardan ilki olan sürede, sürenin kısaltılmış olması gerekmektedir. Süreklilikte ise, çalışmanın sürekli ve düzenli olması önemlidir. Son unsur olan serbest irade ise kısmi süreli çalışmanın gönüllülük esasına göre olmasıdır. Yani çalışanın kendi istek ve tercihi dâhilinde yapılmasıdır (Öztürkoğlu, 2013: 113–114).

Kısmî süreli iş ile çalıştırılan işçi, ayrımını haklı kılan bir sebep olmadıkça salt iş sözleşmesinin kısmî süreli olması sebebiyle tam süreli emsal işçiye göre farklı işleme tâbi tutulamaz. Kısmî süreli çalışan işçinin ücret ve paraya ilişkin bölünebilir menfaatleri, tam süreli emsal işçiye göre çalıştığı süreyle orantılı olarak ödenir. Kısmi çalışma, 4857 sayılı İş Kanunu'nun kabulüyle yasal bir nitelik kazanmıştır (Koç ve Görücü, 2011: 150).

1.2.2.2.2. Çağrı Üzerine Çalışma

Çağrı üzerine çalışma, kısmi süreli iş sözleşmesinin özel bir uygulama şeklidir. 4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesinde düzenlenmiştir. İşçinin yaptığı işe gereksinim duyulması halinde çağrılması ve çalıştırılması üzerine kurulan iş sözleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Aydıntan ve Kördeve, 2016: 33). Çağrı üzerine çalışmanın yazılı bildirilmesi zorunludur. İşin sürekli olması, işveren ve çalışanın karşılıklı anlaşması, çalışma koşullarının sözleşmede belirlenmesi gerekmektedir (www.bariserdem.com/pdf/cagri_uzerine_calisma.pdf E.T.: 10.10.2023).

Çağrı üzerine çalışma, yoğun iş dönemlerinde tercih edilen bir istihdam şekli olarak genellikle hizmet sektöründe tercih edilmektedir (Kaner Koç, 2017: 84). Bu çalışma biçimine örnek olarak oteller, restoranlar ve gazinolar verilmektedir. Özel hastanelerde acil bir durumla karşılaşılması halinde doktorun olay yerine çağrılması da çağrı üzerine çalışmada verilebilecek en bariz örnektir (Oğuz, 2007: 28- 29).

4857 sayılı İş Kanunu'nun 14. maddesine göre çağrı üzerine çalışma ile ilgili şunlar ifade edilmektedir (<http://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf> E.T.: 10.10.2023); *"Yazılı sözleşme ile işçinin yapmayı üstlendiği işle ilgili olarak kendisine ihtiyaç duyulması halinde iş görme ediminin yerine getirileceğinin kararlaştırıldığı iş ilişkisi, çağrı üzerine çalışmaya dayalı kısmi süreli bir iş sözleşmesidir. Hafta, ay veya yıl gibi bir zaman dilimi içinde işçinin ne kadar süreyle çalışacağını taraflar belirlemedikleri takdirde, haftalık çalışma süresi yirmi saat kararlaştırılmış sayılır. Çağrı üzerine çalıştırılmak için belirlenen sürede işçi çalıştırılsın veya çalıştırılmasın ücrete hak kazanır. İşçiden iş görme borcunu yerine getirmesini çağrı yoluyla talep hakkına sahip olan işveren, bu çağrıyı, aksi kararlaştırılmadıkça, işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak zorundadır. Süreye uygun çağrı üzerine işçi iş görme edimini yerine getirmekle yükümlüdür. Sözleşmede günlük çalışma süresi kararlaştırılmamış ise, işveren her çağrıda işçiyi günde en az dört saat üst üste çalıştırmak zorundadır."* Bu bağlamda 20 saatin altında ya da üzerinde çalıştırılması

da mümkündür. İşveren çağrısı, tersi kararlaştırılmadıkça işçinin çalışacağı zamandan en az dört gün önce yapmak durumundadır (Sert, 2014: 337-338).

1.2.2.2.3. Yoğunlaştırılmış Haftada Çalışma

Yoğunlaştırılmış haftada çalışma, çalışanların haftada 5 veya 6 gün çalışmak yerine her gün daha az, ancak daha uzun saatler çalıştığı alternatif bir programdır (Gümüş, 2005: 56). Haftalık çalışma saatleri kısaltılmamakta, daha az güne dağıtılmaktadır. Bu sayede çalışanlar daha az günde işe gitmektedirler. Örneğin haftalık 40 saat çalışan bir işçi çalışma süresinde oynama yaparak bunu 4 günde tamamlayarak diğer günlerini boşa çıkarabilmektedir. Yoğunlaştırılmış hafta ile iş gören için daha fazla boş zaman, daha az işe gitme ve daha fazla mesleki eğitim imkânı sunulmaktadır (Öztürkoğlu, 2013: 125)

Türk İş Kanunu'nda haftalık çalışma süresi 45 saat olarak belirlenmiştir. Yoğunlaştırılmış haftada çalışma modeliyle haftalık iş süresinin 5 ya da 6 günden daha az şekilde düzenlenmektedir. Bu çalışma sisteminde çalışan, iş süresini tamamlayabilmek için daha az günde daha çok çalışmaktadır. Çalışma günleri haftada 4 güne düşebilirken günlük çalışma saati artmaktadır. İstenirse çalışma süresi günlere eşit olarak bölünebilir ve ya farklı zamanlara da paylaştırılabilmektedir. Nihayetinde aylık olarak da çalışma, 20 gün ve ya daha az bir zamana sıkıştırılmış olmaktadır (Günay, 2004: 10).

Yoğunlaştırılmış haftada çalışma uygulamasıyla çalışanlara iş dışında daha fazla serbest zaman kalmakta ve böylece verimlilik artmaktadır. Ancak çalışma günleri normalden kısa olsa da çalışma süresi olarak uzun saatler iş yerinde geçirilmektedir. Bu sebeple çalışanların daha fazla yorulması, dikkat eksikliği, motivasyon kaybı ve iş kazası vb. gibi iş güvenliğini tehlikeye sokacak durumlara sebep olacağı konusunda bu esnek çalışma modeli eleştirilmektedir (Günay, 2004: 11; Bacak ve Şahin, 2005: 337).

1.2.2.2.4. Kayan İş Süresi

Esnek çalışma türlerinin en eskilerindendir. Kayan iş süresi; günlük işe başlama ve işi bitirme zamanını aşmadan veya belirli bir zaman diliminde günlük çalışma süresini aşmadan çalışma süresi uzunluğunu çalışanların belirlediği bir çalışma modeli olarak tanımlanabilir (İlkkaracan, 2010: 79). Bu modelde, tüm iş görenlerin iş başında bulunmasını gerektiren temel bir süre vardır. Bu temel süre “asıl, sabit veya çekirdek zaman” olarak adlandırılır. İş gören, bu çekirdek sürenin dışında istediği zaman işe gelir, ara dinlenmesi ve paydosunu kendi belirler. Çekirdek zaman aralığı dışında kalan çalışma saatleri esnek zaman olarak adlandırılır.

Kayan esnek iş sürelerinin uygulanmasının en büyük avantajları; işe geç gelme ve devamsızlıkların azaltılması, iş görenlerin en verimli zamanlarında çalışacak şekilde kendilerini ayarlayabilmeleri, işe geliş-gidiş saatlerindeki farklılaşma nedeniyle trafik sorununun azaltılmasıdır (Öztürkoğlu, 2013: 117-118).

Çalışan ne zaman işe başlayacağına kendi başına karar verir ve iş süresi tamamlandığında işi bırakır. Bu esnek model basit kayan iş süresi olarak ifade edilmektedir. Çalışan burada, standart iş başlangıç ve bitiş zamanından önce veya sonra işini tamamlama imkanına sahiptir. Çalışan, iş süresini kimi günler kısaltıp kimi günler uzatırsa ve yine gün olarak da zamandan tasarruf ederse burada nitelikli kayan iş süresi olarak ifade edilen esnek çalışma modeli ortaya çıkmaktadır. Nitelikli kayan iş sisteminde, standart çalışma süresinden önce veya sonra işi yapabilme imkanı olan çalışan aynı zamanda iş süresini kısaltabilir ve zamandan tasarruf edebilmektedir (Ulucan, 2007: 177-178).

Çalışan, kayan iş süresi modeliyle trafik yoğunluğuna takılmadan işe gidebilmekte, yorgunluk veya motivasyon kaybında işi bırakıp diğer çalışma gününde uzun çalışarak kalan işi telafi edebilmektedir (Ulucan, 2007: 179). Kayan esnek iş sürelerinin uygulanmasının avantajları olduğu gibi bazı dezavantajları da bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin daha uzun süre açık olması nedeniyle enerji giderlerinin artması, üstlerin astlarıyla haberleşme sorunları yaşaması, işlerin yetiştirilmesi konusunda doğabilecek anlaşmazlıklardır (Parlak ve Özdemir, 2011: 39). Daha sonra diğer Avrupa ve İskandinav ülkelerine hızla yayılmıştır (Öztürkoğlu, 2013: 119).

1.3. Esnek Çalışma Sisteminin Gelişimi

Çalışma hayatında yaşanan gelişmelerle birlikte, *imalattan bilgiye* doğru bir kayma yaşanmış ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ön safta yer almaya başlamıştır. Bilgisayar ve internetin gelişimiyle ulusal ve uluslararası bağlantı yaygınlaşmaya başlamış, dünya küçük bir çalışma alanı haline dönüşmüştür. İşte bu gelişmeler ışığında geleneksel çalışma sistemleri terk edilerek esnek çalışma sistemlerine geçiş başlamıştır. Kesin ve katı sınırlar, fabrika tarzı örgütlenmeler yerine alternatif modeller geliştirilmiş daha esnek modeller tercih edilmiştir (Ören ve Yüksel, 2012: 54).

19. yüzyıla doğru İngiltere’de başlayan Endüstri Devrimi’nin getirdikleri Avrupa ülkelerine yayılmaya başladıktan sonra iktisadi ve toplumsal yapıda farklılıklar doğurmaya başlamıştır. Sanayileşmenin hızlanması ve makine kullanımının yaygınlaşması ile birlikte iş bölümü, uzmanlaşma, lojistik alanında yaşanan gelişmeler ile ticari faaliyetlerde ve rekabette

artış yaşanmıştır (Polat Dede ve Türkmen, 2019: 2022). Küreselleşmenin etkisiyle tüketim ihtiyaçları artmış ve daha çok üretim yapılması zorunlu hale gelmiştir. Özellikle 1945’lerden sonra Fordist üretim sistemiyle kitlesel üretimler yapılabilmektedir. Robot gibi çalışan işçiler, katı kurallar, niceliğe verilen önem ve bürokratik sınırlar ile birlikte bu üretim sistemi yükselişe geçmiştir (Saklı, 2007: 5-7). Verimliliğin geri planda kaldığı ve esnekliğe yer verilmeyen bu üretim tarzı 1970’li yıllara kadar uygulanmıştır (Saklı, 2013: 113). Petrol krizi, rekabetin hem içerde hem dış piyasa artışı ve teknolojik gelişmeler gibi çeşitli sebeplerle birlikte 1980’li yıllardan sonra Post-fordist üretim tarzına geçiş başlamıştır. Daha az maliyetle daha çok üretim, verimliliğin artırılması ve üretimde esneklik uygulamaları gibi konular post-fordist üretimle gündeme gelmiştir (Yertüm, 2017: 79-81).

Esnek çalışma sistemi, kişilerin ihtiyaçlarına göre farklı saatlerde çalışmasına olanak tanır ve geleneksel çalışma düzeninden farklı olarak uzaktan çalışma imkânı sunar. Çalışma şekli ve türü, ilgili acil durumlara uyum sağlayabilecek şekilde yönetilir (Fursman ve Zodgekar, 2009: 53). Esnek çalışma sisteminde hem işverenin hem de çalışanın isteklerinin uyumlu olduğu ve kaybedenin olmadığı; çift taraflı kazancın sağlandığı kısaca “kazan-kazan” stratejisinin hâkim olduğu bir çalışma ilişkisinin kurulması şeklinde ifade edilmektedir (Brummelhuis vd., 2010: 2842).

İlk olarak hayata geçirilen esnek çalışma uygulaması olan kayan iş süresi, 60’lı yılların başında Almanya’da trafik sıkışıklığını azaltmak için tasarlanmıştır. Sonrasında İsviçre, Fransa, İtalya, İngiltere, A.B.D. ve Japonya gibi farklı coğrafya ve ülkelerde duyulmaya başlanmıştır (Doğru, 2015: 102). Yapılan literatür çalışmalarında, çeşitli şekillerde yapılan esnek çalışma düzenlemelerinin gün geçtikçe daha fazla kabul gördüğü, örgütsel politika ve iş modellerine dahil edildiği görülmektedir. On milyonlarca insanın uzaktan çalışmaya hızlı ve eş zamanlı geçişi, şaşırtıcı keşiflere yol açmıştır. Pandemi döneminde evde çalışan çalışanların, çalışma zamanlarını daha verimli geçirdikleri çalışmalara yansımıştır. Tüketiciler, tedarikçiler ve çalışanlar arasında ortak karar alınmasını gerektiren toplantılar için günler hatta haftalarca beklemek yerine online bağlantılar gerçekleştirilmiştir. Ve bu sayede planlanması ve organize edilmesi sadece birkaç saat süren toplantılar ile çok daha pratik ve etkili sonuçlar elde edilmiştir (Tozlu, 2011: 101).

Esnek çalışma uygulamaları, çalışanların günlük çalışma saatlerini ve yerlerini kontrol etmelerine olanak tanır ve örgütsel bağlılık duygusunu artırır (Kelliher ve Anderson, 2008: 420). Araştırmalar; esnek çalışma sisteminin yüksek iş performansı, verimlilik, moral ve iş kalitesi üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir. Çalışanların daha iyi bir iş-yaşam

dengesi kurarak yaşam doyumlarını artırmalarını sağlar. Bu durum, örgütler için daha az devamsızlık daha az işe geç kalma ve daha az şikâyet gibi anlamlara gelir. Aynı zamanda bu durum sayesinde daha kaliteli problem çözme ile teknolojik değişime açıklık, maliyet etkinliğinin artması, personel ve organizasyonel bilgi birikiminin yüksek düzeyde tutulması gibi birçok olumlu sonuç olabilir. Ek olarak, esnek çalışma sistemlerinin hem çalışanların hem de ailelerinin ruh sağlığı ve esenliklerinde artış sağladığı ve aile ilişkilerinin gelişimi için faydalı olduğu kanıtlanmıştır (Cannito, 2020: 7).

Esnek çalışma kültürünü, bir organizasyona yerleştirmek elbette kolay değildir. İnsanların etkin bir şekilde yönetilmesini ve hedeflere ulaşılmasını sağlamak için esnek çalışma politikalarının tüm çalışanlar bağlamında gözden geçirilmesi gerekmektedir. Bu noktada yöneticilerin rolü kritiktir, müdahale için gerekli stratejilerin, engellerin ve zorlukların incelenmesi faydalı olacaktır. Yöneticiler; esnek çalışma için motive olmayan çalışanları belirlemek, çalışanın esnek çalışmaya uygunluğuna odaklanmak, net görev ve beklentileri belirlemek, sonuç odaklı bir performans ortamı yaratmak, esnek çalışma uygulamasının sağladığı avantajları ölçmek, geri bildirim sağlamak gibi görevleri etkin bir şekilde yerine getirmelidir (Kelliher ve Anderson, 2008: 423).

2019 yılının sonunda Çin'in Wuhan şehrinde ilk kez tespit edilen ve pandemiye neden olan covid-19, çok önemli ve acil bir halk sağlığı sorunudur. O kadar kısa sürede tüm dünyaya yayılmıştır ki toplumlar çareyi kendilerini karantinaya alıp evde çalışmakta bulmuştur. Bu noktada; pandeminin yayılmasını durdurmak, enfeksiyon riskini önlemek, karantina ve hastalık takibi için en önemli ve en güvenilir enstrümanın gelişmiş iletişim teknolojileri olduğu açıkça görülmüştür. Sağlık sorunlarının çözümü bir yana esnek ve uzaktan çalışma sistemleri, kuruluşlar için tek zorunlu çözüm olarak hemen hemen tüm sektörlerde yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (WHO, 2020).

Pandemi, kuruluşların iş yapma biçimlerini yeniden düşünmeye ve farklı çalışma yaklaşımlarını geliştirmeye zorlamıştır. Hâlihazırda, kullanıma hazır olan uzaktan iş teknolojileri, esnek çalışma sistemlerini desteklemiş ve bu yeni çalışma biçimine geçiş, teknoloji sayesinde kısa sürede birçok sektör ve işletme tarafından başarıyla gerçekleştirilmiştir. Esnek çalışma sistemleri, çalışanların daha fazla esneklik kazanarak motivasyonlarını ve performanslarını yükseltmeyi amaçlamaktadır (Anderson vd., 2009: 15).

1.4. Türk Kamu Personel Sisteminde Esnek Çalışma Sistemi

2011 yılında çıkarılan 6111 sayılı Yasa'yla, 657 sayılı Yasa'nın 100. maddesine eklenen fıkra sayesinde cumhurbaşkanlığı kararı ile memurların esnek çalışma yapabilmelerinin yolundaki engel kalkmıştır. Böylelikle kamu görevlilerinin iş yeri fark etmeksizin uzaktan çalışmasına olanak sağlayacak ve çalışma saatleri açısından çalışma hayatını esnek hale getirecek bir mevzuat alt yapısı hayata geçirilmiştir. Bahsi geçen maddelerin uygulanabilmesi, esnek çalışmanın yapılabilmesi, kamu personelinin yurt içi ve yurt dışında uzaktan çalışmasının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için mevcut uygulama örneklerine bakılmış ve sistemin nasıl çalıştığına ilişkin çalışmalar yapılarak Türk Kamu Yönetimi'ne uyarlanmıştır. Esnek çalışma modellerinin çalışma yaşamına sağlayacağı katkılar şu şekilde özetlenmiştir (SSK ve GSS, 2011):

- Kamu görevinde çalışanlar için iş ve yaşam dengesinin kurulmasına, çalışanların ailelerine, eğitim çalışmalarına ve diğer sosyal alanlara zaman ayırabilmesine yönelik imkân sağlanacak olması,
- Çalışanlar açısından işte daha verimli olacağı saatler konusunda tercih imkânları sunulması,
- Mesainin belli saatlerde başlayıp bitmesinden dolayı o saatlerdeki trafik yoğunluğunun azaltılması,
- İş yerinde mekân kullanımı açısından daha rahat bir alanın oluşturulması,

Yukarıda ifade edilen maddeler ile belirtilen bu amaçların gerçekleştirilmesi için kamu yönetiminde esnek çalışmaya geçişte hareketlenmeler başlamıştır (Doğrul ve Tekeli, 2010: 13-15).

1.4.1. Türk Kamu Yönetiminde Esnek Çalışmaya Geçiş Süresi

2011 yılında çıkarılan 6111 sayılı Yasa'yla, 657 sayılı Yasa'nın 100. maddesine eklenen fıkrada: *“Memurların yürüttükleri hizmetlerin özelliklerine göre, bu madde uyarınca tespit edilen çalışma saat ve süreleri ile görev yerlerine bağlı olmaksızın çalışabilmeleri mümkündür. Bu konuya ilişkin usul ve esaslar, cumhurbaşkanınca belirlenir.”* hükmüne yer verilmiştir. Belirtilen bu madde gereğince Türk kamu sisteminde esnek çalışmaya geçiş çalışmaları ciddiye kazanmıştır. Uzun zaman boyunca yalnızca yazıda kalan bu düzenleme özellikle pandemi sürecinde oldukça etkin ve etkili bir biçimde kullanılmıştır. Bu süreçte çalışanların sadece sağlık alanında değil, konfor alanındaki iyileşmeler ve performans

yükselişi anlamında da önemli faydaları olduğu anlaşılmıştır. Yukarıdaki başlıklarda da bahsedildiği üzere farklı şekilleri olan esnek çalışma yöntemi, bilhassa bu dönemde uygulamaya alınmış ve uygulamada başarı sağlanmıştır (SSK ve GSS, 2011).

Birçok çalışma alanında sağlığı etkileyecek risklerin ortadan kalkmasıyla esnek çalışma yöntemlerine nokta konulmuş olsa da pandemi örneğinde de olduğu gibi işlerin başarılı bir şekilde devam etmiş olması gelecek adına umut vaat edicidir (Yıldırım ve Tengilimlioğlu, 2021: 626)

1.4.2. Kamuda Esnek Çalışmanın Yasal Boyutu

Dünya genelinde hızla değişen dengeler ve giderek artan rekabet ortamının etkileri, Türkiye'deki işletmeleri de önemli bir şekilde etkilemeye başlamıştır. Yapısal olarak da aktif istihdam politikalarına yönelik uygulamalar neticesinde iş gücü piyasasının dinamiklerinde farklılık görülmeye başlanmıştır. İş gücü piyasasının ve işçi-işveren dengesinin sağlanmasındaki başat güç, devlete aittir. Mevcut yönetimler tarafından bu dengenin sağlanması için işçi ve işverenin aynı oranda korunmasına yönelik hukuksal uygulamalar ile denetim mekanizmaları geliştirilmeye başlanmış olup yasalarla desteklenme yoluna gidilmiştir. “4857 sayılı İş Kanunu, 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu ve 6111 sayılı Torba Kanun” bu başlık altında ele alınacak yasalar arasındadır (Akgüner, 2001: 43).

4857 sayılı İş Kanunu'nun alt yapısı ilk olarak 931 sayılı Kanun ile filizlenmiştir. Bu kanun kapsamında 48 saatlik çalışma ile esneklikten bahsedilmemiştir. Anayasa Mahkemesi'nin 1971 yılında 931 sayılı Kanun'u usul yönünden bozması ile neredeyse hiçbir değişiklik yapılmadan “1475 sayılı İş Kanunu” yürürlüğe konulmuştur. 48 saatlik çalışma süresi aynen devam etmiş daha sonralarda bu hüküm haftada en fazla 45 saat biçiminde değiştirilmiştir. Fakat 1457 sayılı İş Kanunu'ndaki düzenlemelerde standartlaşma ilkesine bağlı kalınarak çalışma sürelerinde bir esneklik söz konusu olmamıştır (Taner, 2020: 28 ve Koç, 2016: 2183).

Türkiye Cumhuriyeti'nin iş hukuku alanında 75 yıla yakın birikiminde karşılaşılan sorunlar, esnekleşmeye duyulan ihtiyaç, AB ile çalışma ölçütleri normlarına uyum göstermede olan mecburiyet, yeni bir iş kanunu hazırlanmasının önünü açmıştır. 10 Haziran 2003 tarihli “4857 sayılı İş Kanunu” iş gücü piyasalarındaki katkıları yok etmek ve bu doğrultuda esnekliği artırmak, istihdam oluşturmak, kurumların uyum göstermelerindeki yeteneğini ve yine bu minvalde rekabet gücünü çoğaltmak, işsizler, kadınlar ve gençler açısından daha iyi bir yaşam sağlamak amacı ile 1457 sayılı Kanun'un yerini almıştır. Esnek

çalışma, iş güvencesi ve AB yönergelerine uyum olmak üzere üç temel ilkeye dayanan 4857 sayılı Kanun ile iş yerlerinde uygulanan çalışma düzenlerinde bir dönüşüm başlamıştır. Bu kanun ile çağrı üzerine çalışma, yoğun çalışma ve ara dinlenme gibi esneklik uygulamalarına yer verilmiştir. Kısaca Türkiye’de esnek çalışmaya yönelik ilk yasal alt yapı bu kanun ile gerçekleşmiştir (Aydoğanoglu, 2007).

Türk kamu yönetimi düzeni içerisinde, işçilere uygulanma çabasında olunan esnek çalışma biçimleri, yakın zamanda kamu idarelerinde etkinlik ve verimliliğin yükseltilebilmesi hedefi doğrultusunda da uygulanmak istenmiştir. Bu amaçla devlet, kamu idareleri ve kamu personel rejiminde düzenlemeler gerçekleştirmiştir (Taner ve A. Negiz, 2018: 569-571).

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 5. bölümü içerisinde, devlet memurlarının çalışma saat ve izinleri bulunmaktadır. Aynı kanununun 99. maddesinde yer alan kısmında, hafta sonları tatil olacak şekilde haftalık çalışma süreleri belirlenmiş ve günde kaç saat çalışması gerektiği yine aynı kanununun 100. maddesinde yer almıştır. Belirtilen saatler ve günler dışındaki çalışmalar ise 657. sayılı Kanun’un 178. maddesinde yer almaktadır (657, md:99, md:100), md: 178).

Türkiye’de kamu çalışanları özelinde yeni kamu yönetimi anlayışı ile biçimlenen kamu personel sisteminde farklılıkların değerlendirilebileceği ve esnekleşmede bolca örneğine rastlanılan alanların başında şüphesiz sağlık sektörü gelmektedir (Ateş ve Çöpoğlu, 2015: 109). Kısaca belirtmek gerekirse dünya genelinde özel kurumlar ya da kamu idareleri gibi birçok kurum tarafından uygulanan esnek çalışmaya dair çalışmalar benimsenmiş olsa da tüm kamu kurumlarını içine almamaktadır.

6111 sayılı Torba Yasa vasıtasıyla, “*Sosyal Sigortalar Kanunu, Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve İş Kanunları*” gibi birçok alanda değişiklik hedeflenmiştir. İş hayatını yakından ilgilendiren bu kanunlarda, istenildiği şekilde değişikliklere gidilirse eksikliklerde bir tamamlama olacaktır. Eksikliklerin isimlendirilebilmesi ve toplum ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için yeni yasal düzenlemelere ihtiyaç duyulmaktadır (SSK ve GSS, 2011).

AB’ne girilen yolda ve kültürel konjonktür bağlamında Türkiye reform gerçekleştirme sürecine girmiştir (www.ab.gov.tr E.T.: 18.10.2022). Nitekim bu bağlamda çalışma yaşamına ilişkin olarak özellikle de kadın iş gücü gibi bazı dezavantajlı grupların çalışma koşullarında birtakım iyileştirmeler gerçekleştirilmiştir (Arıcı, 2019: 44). 6111 sayılı Kanun da bu düzenlemelerin önemli bir adımıdır. Günbegün Türkiye, esnek çalışma sistemi uygulamalarının yapıldığı Avrupa’dan da esinlenerek rekabet ve verimlilik adına esnek

çalışma konularına özen göstermeye çalışmaktadır (Aydoğdu, 2012: 110-111). 2011 yılında çıkarılan 6111 sayılı düzenlemeyle, 657 sayılı Kanun'a "*Memurların gerçekleştirdikleri hizmetlerin niteliklerine göre çalışma saat, süreleri ve görev yerlerine bağlı olmadan çalışabilme imkânları vardır*" hükmü getirilmiştir (Resmi Gazete, 2011). Getirilen bu hüküm de aslında esnek çalışma konusunda gösterilen gayreti göstermektedir.

1.4.3. Esnek Çalışma Sisteminin Kamu Personeli Sistemi Üzerindeki Etkisi

Küreselleşen dünyaya adapte olabilmek için özel kurumlar ve kamu idarelerinde esnek çalışma odaklı bir yol çizilmesi gerektiği belirtilmektedir. Bu esnek çalışma yolu, iş yaşamında başarının anahtarı, olarak tanımlanmaktadır. Bu sebeple esnek çalışma şekillerine her yerde ihtiyaç duyulduğu gibi Türkiye’de de ihtiyaç duyulmaktadır. Başka ülkeler de incelendiğinde en çok kullanılan esnek çalışma biçimi, esnek çalışma saat uygulamalarıdır. Bu uygulamalar sayesinde kişilerin dilediği yaşam biçimine ulaşmaya başladıkları yapılan çalışmalarda gözlenmiştir. Esnek çalışma, bilhassa iş-aile konusunda iş tatmini ve iş gücünde verimlilik açısından deneysel araştırmalara konu olmuş bir alandır (Taner ve A. Negiz, 2018: 566-572).

Yapılan bir çalışmada ortaya konulan sonuca göre; esnek çalışmanın cinsiyete göre farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Çalışma hayatında, esnek çalışma sisteminin yoğun olarak kadın çalışanlar özelinde daha çok altı çizilmiştir. Kadın çalışanların, esnek çalışma düzenlemeleriyle iş-yaşam dengesinin sağlanmasında önemli bir etken olduğu vurgulanmıştır. Çünkü çalışma hayatında olan kadınların en çok zorlandıkları konu "*iş, eş, çocuk ve ben*" dengesinde zorluk yaşamalarından kaynaklanan tükenmişlik sendromu ile karşılaşmalarıdır. Esnek çalışma da özellikle bu dengenin sağlanmasında önemli bir etkidir (Akın vd, 2017: 121–123). Özdevecioğlu ve Doruk (2009: 91)’un literatüre katkı sağlayan çalışmasına göre iş ve yaşam tatmini arasında dengenin sağlanamaması durumunda, işte ve yaşamda verim alınmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Baykal (2014: 9–24)’ın yapmış olduğu çalışmada ise iş-yaşam dengesinde etkin bir verimliliğin sağlanması için esnek çalışma saatlerinde iyileştirme olmasının kadınlar kadar erkekler açısından da belirleyici bir unsur olduğu vurgulanmıştır. Toplum genelinde erkeklerin çalışması gerektiği fikri temel bir görev olarak erkeklere yüklenmiş olsa da aile içinde babalık ve eşlik görevlerinin olduğu gerçeği yadsınamaz. Bu sebeple esnek çalışma kadınlar kadar erkekler açısından da önemli bir konudur.

Yukarıda bahsi geçen çalışmalarda da değinildiği gibi esnek çalışma, artık bir gereksinim haline gelmiştir. Tüm dünyada gelişen teknolojiler, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasında ve yeni esnek çalışma modellerinin çıkmasında etkili olmuştur. Bu sebeple gelişmiş ülkelerin hukuki düzenlemelerinde yer alan bir konu haline gelmiştir. Türkiye açısından bakıldığında ise kadın istihdamının çoğaltılması, kadının ekonomik bağımsızlığının desteklenmesi gibi konular esnek çalışma saatleri ve biçimleri ile geliştirilmeye çalışılmıştır. Türkiye’de hayata geçirilen esnek çalışma uygulamaları ile çalışanların kendine ait fazla zaman kazanımı, aile ve yaşam kalitesinde artış ve bunun sonucunda verimli çalışma gibi olumlu sonuçlar elde edilmiştir (Topçuoğlu, 2011: 42).

1.5. Esnek Çalışmanın Dünyada Uygulama Örnekleri

Küreselleşme ile beraber teknolojik ilerlemenin giderek artması rekabeti güçlü kılmıştır. Son yıllarda Covid-19 salgınının da etkisi ile esnek çalışma neredeyse tüm dünyada yükselişe geçerek uygulamaya konulmuştur. Artan rekabet ortamında müşteri memnuniyetinin önemi kadar çalışan memnuniyeti de son derece önemli bir durum olmuştur. İşverenler, memnuniyetin sağlanması için çalışanların çalışma sürelerinde esnekleşmeye gitmiştir. Esnekleşme, çağın getirmiş olduğu yenilikler ile birlikte değişim ve dönüşüm gösteren teknolojiye, zorunlu bir uyum sağlamanın sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Çalışma sürelerindeki esnekleşme hareketi ile iş, iş yeri ve mesai kavramları yeniden organize edilmiştir. Mekânda ve zamanda kesin sınırların ortadan kalkması ile çalışan kişilere birtakım özgürlükler verilerek çalışanın motivasyonunun büyük oranda etkilendiği görülmüştür (Kaya ve Doğan, 2016: 1072).

Teknolojide yaşanan devrimler, ekonomik gelişmelere uyum sağlama ihtiyacı, rekabet piyasasında tutunmak ve rekabeti arttırmak, çalışanları çalışma sürecinde söz sahibi haline getirmek, istihdam artışı sağlanması, çalışma sürelerinin işveren ve işçi açısından uygunlaştırılması, teknik ve iktisadi mecburiyetler, sektörler bazında yaşanan değişimler gibi etkiler esnek çalışmanın gelişimine katkı sağlamıştır (Bacak ve Şahin, 2005: 329-331). Bu doğrultuda aşağıda, dünyadaki esnek çalışma örneklerinden bazılarına değinilmiştir.

1.5.1. Hollanda

1970’li yılların sonu 80’li yılların başında yaşanan işsizlik sorununun giderilmesinde sosyal taraflar arasındaki iş birliği anlayışı etkili olmuştur. Part-time ve geçici işlerde ücret konusunda “Wassenaar Anlaşması” ile pazarlık yapılmış ve kısa süreli işlerin geliştirilmesi için toplu iş sözleşmesi yapılmasının önü açılmıştır. Part-time çalışma biçimi ülkede o kadar

yaygın bir iş alanı haline gelmiştir ki, “*Çalışma Saatlerinin Düzenlenmesine Dair Kanun*” ile çalışanların daha fazla ya da daha az çalışması durumunda sözleşme ile çalışma sürelerinin belirlenmesine hak tanınmıştır (Tatlıoğlu, 2011: 55).

1990’ların ortalarına doğru gelindiğinde sendikalar, geçici kurum çalışanlarının yasal statüsünün güvence altına alınması şartı ile geçici iş sağlayan kurumların serbestleşmesinin önünü açmaya çalışmışlardır. Ayrıca o dönemde işverenin, işçisini işten çıkarma konusunda da neden işten çıkarmaya ihtiyaç duyduğunu ispatlaması gerektiği konusunda idari bir izin gerekmektedir. Bu durumundan da anlaşıldığı üzere işten çıkarmada uygulanan kurallar, oldukça sert bir çerçeveye hâkimdir. Bu sebeple 1999 yılında çıkarılan “Esneklik ve Güvence Kanunu” ile belirsiz süreli çalışanlar için esnek olmayan iş piyasasının yumuşatılması, geçici olarak çalışan iş piyasası ve iş gücü içinse güvenceli olmayan iş piyasası dengesizliğinin giderilmesi amaçlanmıştır (<https://www.nalog.nl/tr> E.T.: 10.11.2022).

Hollanda’da uygulanan esnek çalışma modelinin öne çıkan özelliklerinden biri tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışan işçilerin eşit hakları bulunmaktadır. Yapılan emeklilik düzenlemeleri ve ücretlendirme modelleri ile refah devleti olmanın verdiği imkanlardan faydalanılması sağlanmaktadır. İstihdam için verilen destekle birlikte güvenceli esnekliğin pozitif sonuçları görülmektedir. Esnek çalışmanın desteklenmesiyle gençler ve kadınların istihdamını arttırmak, yaşı geçkin olan çalışanların işe devamını sağlamak ve işsizliğin azaltılması amaçlanmaktadır. Hollanda’da uygulanan esnek çalışma uygulamalarıyla çalışma süreleri, standart çalışma süresinden daha kısa hale getirilmiştir. İstihdam, yarı zamanlı olarak çalışan kadınlar sayesinde önemli sayıda artmıştır. Hollanda hem esnek çalışma uygulamaları hem de istihdam sağlama oranıyla önde gelen ülkelerden biridir (Aydoğdu, 2012: 55-56). Hollanda’da kısmi zamanlı çalışmanın yaygınlığı sebebiyle bazı yazarlar, ülkeyi “*dünyanın ilk kısmi zamanlı ekonomisi*” şeklinde isimlendirmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 17).

36 saatten daha kısa ve 12 saatten daha uzun çalışma süresi Hollanda’da yarı zamanlı çalışma olarak kabul edilmektedir. Hollanda’da çalışan kadınların yaklaşık %74’ü bu şekilde yarı zamanlı olarak çalışmaktadır. Kadınların erkeklere göre mezuniyetten hemen sonra yarı zamanlı işlerde çalışma oranı çok daha yüksektir. Erkekler tam zamanlı işlerde çalışmayı tercih ederken kadınlar haftada 35 saatten daha az çalışmaktadır. Çocuk sahibi olmasalar da bu şekilde çalışmayı tercih etmektedirler (www.stichtingipn.nl E.T.: 11.10.2023).

2020 yılının başından itibaren dünyaya yayılan covid-19 pandemisi, küresel ekonomiye ciddi boyutlarda zarar vermiştir. Ani gelişen salgın durumunun getirdiği karışıklık süreciyle ülkeler çeşitli tedbirler almak zorunda kalmışlardır. Dünyadaki diğer toplumlar gibi

Hollanda'da da üretim ve hizmetlerde aksama yaşanmış, ekonomi önemli ölçüde durma noktasına gelmiştir (Etcı, 2022: 365). Hollanda'da ilk covid-19 vakası, Şubat 2020'de görülmüştür. Ekim 2022'ye kadar salgın sebebiyle yaklaşık 48 bin ölüm yaşanmıştır. Salgın hızla yayılmış ve büyük sosyal etki yaratmıştır. Hollanda İstatistik Kurumu (CBS), salgın ve etkileriyle ilgili tüm istatistikleri tutmakla görevlendirilmiştir. CBS'de yer alan çeşitli rapor ve tablolar pandemi sürecinde yaşananlara dair ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Psikolojik şikayetlerde artış, yüksek ölüm oranı, azalan göç, nüfus oranının yarıya düşmesi, ekonominin küçülmesi gibi çeşitli sonuçlar ortaya çıkmış ve bu konulara dair araştırma sonuçları ile istatistiki veriler kurum tarafından yayınlanmıştır (www.cbs.nl E.T.: 12.10.2023).

Hollanda İstatistik Kurumu'nun açıkladığı bilgilere göre; 2021'in ilk üç aylık döneminde esnek çalışmaya dahil çalışan sayısı, bir önceki yıla göre daha az olmuş, 1,7 milyon istihdam kaydedilmiştir. 2020'nin sonlarına doğru istihdamda keskin bir düşüş yaşanmış ve yeni işe başlama oranları da düşmüştür. 2020 Mart'ında İstihdama Yönelik Geçici Acil Durum Köprüleme Tedbiri, yürürlüğe konulmuş, pandemide zarar gören iş gücüne yönelik çeşitli ödemeler ve yardımlar yapılmıştır. Daha az çalışılmış ancak ücretlere bu şekilde yansıtılmamıştır. Covid-19 salgını sürecinde esnek çalışma sözleşmeleriyle işe başlayanların sayısı artarken kalıcı sözleşmelerle işe başlayan sayısında ise nispeten azalış yaşanmıştır. Sağlık çalışanları, işletme yönetimi, bilgi işlem teknolojileri uzmanları gibi mesleklerde yeni işe başlayanlarla esnek çalışan sayısında artış yaşanmıştır. 2021'in ilk aylarında, özellikle çağrı üzerine çalışma modeliyle esnek çalışan temizlikçi, mutfak personeli, garson, şoför gibi hizmet personelinin işe başlama oranlarında düşüş görülmüştür (www.cbs.nl E.T.: 12.10.2023).

2022 verilerine göre Hollanda'da esnek istihdam ilişkisiyle çalışanların oranı %33.6 olarak kaydedilmiştir. Yarı zamanlı çalışan iş gücünün oranı, Avrupa Birliği'nde bulunan diğer tüm ülkelerden çok daha fazladır. Yaklaşık yarım milyon yarı zamanlı çalışan, 2022 itibarıyla daha uzun süre çalışmak istediğini ifade etmiştir. Bu duruma, personel eksikliğinin azaltılması konusunda yarar sağlayacağı gözüyle olumlu bakılmaktadır. 5.1 milyon çalışan 2022 yılında evden çalışırken bu oranın üçte biri genellikle evini iş yeri olarak kullanmakta, kalan kısım ise bazen evini kullanmaktadır. Bilgi işlem teknolojileri alanında çalışanların neredeyse tamamı evden çalışmaktadır. 2022 verilerine göre Hollanda, evden çalışma alanında AB ülkeleri içinde en önde yer almaktadır (www.longreads.cbs.nl E.T.: 13.10.2023).

1.5.2. Almanya

1923 yılından beri Almanya, esneklik konusunda çalışmalar yapmaktadır. Yine de iş ilişkilerine uyarlanan yasal esneklik prosedürü, ilk kez 1967 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Tarihsel, kurumsal ve ekonomik durumlara bağlı olarak değişen koşullara göre esneklik her geçen gün farklılaşmakta ve daha geniş iş alanında kendini göstermektedir (Zeytinoğlu, 2012: 1690). Alman çalışma sisteminde kamu personel sayısı post-fordist anlayış doğrultusunda azaltılmak istenmiş fakat katı memurluk kuralları ve sendikaların karşı çıkması sebebiyle olumlu sonuç alınamamıştır. 1990'lı yıllar ile birlikte esnekleşme çalışmalarına başlanmış olsa da bürokrasinin ağır basması, statü hukuku, meclisteki *memur kökenli milletvekilleri* gibi engellerle karşılaşmıştır. 1998 yılında hayata geçirilen Federal Memurluk Yasası ile memurların çalışma rejimlerinde çeşitli düzenlemeler yapılmış, haklar tanınmış ve esnekliğe dair uygulamalar da tanımlanmıştır (Çapar, 2010: 53).

1999'da, Almanya'yı da kapsayan 18 OECD ülkesinin kıyaslandığı bir çalışma raporunda, işgücü alanında esnekleşmeye ihtiyaç duyulduğu ve kıyaslamada arka sıralarda kaldığı tespit edilmiştir. Çeşitli reform ve zorunlu değişikliklerin yapılmasını isteyen raporda yer alan konulardan bazıları; iş piyasasının esnekleştirilmesi ihtiyacı, işverenin mali yükünün azaltılması, çalışma sürelerinde özgürlük olarak açıklanmıştır. İş güvencesi uygulamalarının katılığında 18 ülke arasında 4. sırada bulunan Almanya için esnekleştirme çalışmalarına dair zorunlu düzenlemeler önerilmektedir (Aydoğdu, 2012: 52).

İşveren ve işçiler için çalışma süresi seçeneklerini çoğaltmaya ilişkin güvenceli esneklik konusunda düzenlemeler gerçekleştirilmiştir. Daha fazla çalışma süresi esnekliği sağlayan çeşitli araçlar geliştirilmiştir. İşçilerin neredeyse yarısına yakını işçi süresi hesaplama sistemi sayesinde kapsama alınmıştır (Girgin ve Doğan, 2018: 176-179). Almanya'da erkeklerin %54,7'si, kadınların ise % 49,6'sı esnek çalışma uygulamalarında çalışabilmektedir. Esnek çalışma uygulamalarının yaygınlığı ülkede oldukça önemlidir (Kröll and Nuesch, 2017: 1506).

Almanya'da kombinasyon güvencesi açısından önde gelen uygulamaların başında doğum yardımı yer almaktadır. Hamile bir anneye toplamda en az 14 haftalık analık izni hak kılınmıştır. Buna ek olarak da analığın ilk 12 aylık kısmında aile yardımı yapılması kararlaştırılmıştır. Bu doğum izninin erkek tarafından da kullanılması halinde 2 aylık daha ödeme yapılacağı belirtilerek 14 aya tamamlanabileceği yasal hale getirilmiştir. Analık izni sürecinde işveren, işten çıkarma yapamaz ve işçi isterse süreyi uzatabilir (Limoncuoğlu, 2010: 57 ve Goethe Institut).

Kurzarbeit Sistemi olarak adlandırılan Alman kısa süreli çalışma modeli, bir iş yerinde kimi çalışanlar işten ayrıldığında kalanların standart iş süresinde değil esnek olarak çalıştırılması ve böylece kısa dönemde durgunluğa bir tedbir olarak uygulanmasıdır. Aslında hem kısa hem de uzun vadede olumlu sonuçlar alınabilen bu sistem Almanya’da çeşitli sektörlerde yer bulmaktadır. Bu modelin uygulanması 90’lı yıllardan itibaren başlamakta olsa da 2008 yılında yaşanan krizin ardından önemi artmıştır. 2008’de ciddi bir başarı sağlayan kısa çalışma sistemi ekonomik ve sosyal alanlarda ülkeye can suyu olabilmıştır. 2009 yılında 1 milyondan fazla çalışan, kısa süreli çalışma kapsamında istihdam edilmiştir. Sistem sayesinde kriz döneminde, ekonomik daralma yaşanmasına rağmen işsizlik rakamlarında artış olmayan tek ülke Almanya olmuştur (Çelen, 2022: 127).

Almanya’da 27 Ocak 2020’de ilk covid-19 vakası tespit edilmiş ve hemen ardından çeşitli sınırlamalar ve düzenlemeler uygulamaya konulmuştur. Mart ayının başında parlamento tarafından Kısa Çalışma Ödeneği Düzenlemelerinin Krizle Bağlantılı Olarak Geçici Şekilde İyileştirilmesine İlişkin Yasa kabul edilmiştir. Bu yasa ile Almaya’da Kurzarbeitergeld olarak adlandırılan devlet destekli kısa çalışmalar ödeneğinin daha ulaşılabilir olması amaçlanmıştır. Kısa Süreli Çalışma (Kurzarbeit), kurumların pandemi sürecinde hem çalışma sürelerini geçici olarak kısaltmalarına imkan tanımış hem de iş görenlere çalışılmayan zamanın ücreti için destek verilmesini sağlamıştır. Kısa çalışma ödeneği ülke için oldukça önemlidir. Özellikle kriz dönemlerinde çalışanların kazancını koruyan ve işten çıkartılmalarının önüne geçen bir sistem olan ödenek uygulamasıyla sigorta primleri de ödenmektedir. Bu sayede işsizlik oranların yükselmesi engellenmekte ve pandemi gibi kriz dönemlerinin atlatılması hedeflenmektedir (Çılğın, 2022: 12-13).

Pandeminin yükselişe geçmesiyle birlikte Çalışma ve Sosyal İşler Bakanı Hubertus Heil, Corona İş Güvenliği ve Sağlığı Yönetmeliği’ni kamuoyuna duyurmuştur. Çalışanlar ve iş yerleri için esnek çalışma uygulamaları önerilmiş ve desteklenmiştir. Bakanın açıklamalarına göre Covid-19 salgının en yoğun olduğu dönemde evden çalışma oranı %48’e yaklaşmıştır (www.bmas.de E.T.: 13.10.2023). 2020 Mart ayı itibariyle covid-19 salgınından kaynaklanan sebeplerle çalışma sürelerinde değişikliklere gidilmiştir. Günlük 10 saatlik çalışma zamanı 12 saate çıkarılmış ve olağanüstü zamanlarda haftalık 60 saatlik çalışma yapılabileceği ifade edilmiştir. Bakan Hubertus Heil’in önerisiyle oluşturulan İş Dünyası Danışma Kurulu, Almanya’daki çalışma düzeniyle ilgili raporlar sunmaktadır. Kurul, Mayıs 2021’de ilk raporunu sunmuş, dört farklı başlık altında tavsiyeler vermiştir. Salgın koşullarından öğrenilenler başlığıyla hazırlıksız geçiş yapılan uzaktan çalışma modelinin

çalışanlar ve çalışma süreleri açısından düzenlenmesi ihtiyacından bahsedilmiştir. Evden çalışma, uzaktan çalışma ve iş yerinde bulunma süreleriyle ilgili yasal uyarlamalara gereksinim duyulduğunu ifade eden rapor, dengeli bir karma çalışma yöntemi önermektedir. Raporda güvencesiz esnek çalışmayla ilgili olarak çalışanların iş kaybı riskine karşı yeterince korunmadığı ve sürdürülebilir olmadığı konusunda bilgi verilmiştir (Ayan, 2021: 4).

Almanya'da erkeklerin %54,7'si, kadınların ise % 49,6'sı esnek çalışma uygulamalarında çalışabilmektedir. Esnek çalışma uygulamalarının yaygınlığı ülkede oldukça önemlidir (Kröll and Nuesch, 2017: 1506).

1.5.3. İspanya

Ortaya konulan araştırma sonuçlarına göre gelecek 25 yıl içinde esnek çalışmanın toplam işlerin yarısını kapsayacağı öngörülmektedir. Modern toplumların esnek çalışma sistemlerine kaymaya başladığı görülmektedir. Özel İstihdam Büroları, çalışan ve işveren arasında kurulan sağlıklı ilişki sayesinde istihdam piyasası daha esnek ve daha güvenceli olarak işlemektedir. ILO 181 sayılı sözleşmede belirtildiği üzere bürolar, işveren ve işçi arasında kurulan bu bağ, 1996-1997 senelerinde Avrupa'da iş kanunlarında kendine yer bulmaya başlamıştır. İspanya'da ise esnek çalışma hususunda ayrı bir kanun düzenlenmiştir. (Doğan, 2005: 94-96). İspanya, İş Kanunu'na göre toplu iş sözleşmeleri yoluyla esnek çalışma sürelerinin düzenlenmesini ciddi anlamda teşvik etmiş ve aynı zamanda ülkede günlük, haftalık ve yıllık bazda çalışma sürelerinin esnek kullanımı yaygınlık kazanmıştır (Yıldırım, 2011: 69).

İspanya'da, kadınların işgücüne katılım oranı Avrupa'ya kıyaslayınca düşük olsa da esnek çalışma uygulamalarına dahil olanların oranı %23'tür. Esnek çalışma sisteminin; *kötü çalışma koşulları, düşük ücret ve yetersiz sosyal haklar* olarak bilinmesi sebebiyle güvenceli esnekliğin geliştirilmesine yönelik çalışılmaktadır (Bilgin ve Tuğan, 2021: 1497). Ülkede, belirli iş sözleşmeleri ile çalışanların toplam istihdam içindeki payı 2006 yılı itibariyle %34'tür. Esneklik açısından incelendiğinde bu oranın diğer ülkelere kıyasla en yüksek seviyede olduğu görülmektedir. 2006 yılında imzalanan bir anlaşma ile belirli süreli iş sözleşmelerinin aşırı kullanılması kısıtlanarak işverenin çalışanlarda aradığı şartlarda kolaylıklar sağlanmıştır. Bu doğrultuda belirsiz süreli iş sözleşmeleri, bu sözleşmeler kapsamındaki çalışmalara ait kıdem tazminatının azaltılmasıyla kısıtlandırılmakta ve bu sayede de belirli süreli iş sözleşmeleri genişletilmektedir (Köstekli, 2009: 46). İspanya'da, belirli süreli iş sözleşmeleriyle çalışanların istihdam oranlarında, hemen hemen dört kişiden biri oranına denk gelebilecek bir değerde düşme görülmüştür (Selamoğlu, 2002: 36-45).

Esnek çalışma uygulamaları sayesinde İspanya’da işsizlik %12’ye kadar azalmıştır (Doğan, 2005: 94). Belli süreli çalışma, modeli genç nüfus arasında daha yaygınken cinsiyet dağılımında ciddi bir fark bulunmamaktadır. İspanya’da yapılan düzenlemelerle birlikte belirli süreli sözleşmelerin esnekleştirildiği ve bu sistemde çalışanların oranının arttığı ifade edilmektedir (Parlak ve Özdemir, 2011: 11).

İspanya’da, *işgücü piyasasında reform yapılmasına yönelik acil tedbirlere ilişkin 3/2012 sayılı Kanun* ile kurumların esnekliği teşvik edilerek istihdamın artırılması amaçlanmıştır. İş-yaşam dengesi kurularak daha verimli bir iktisat modeli istenmektedir. Kanun, bilgi teknolojilerinin kullanımını desteklemekte ve geleneksel evden çalışma modelinin dijitalleşmesini öngörmektedir. Uzaktan çalışmaya ilişkin çıkarılan 9 Temmuz tarihli 10/2021 sayılı Kanun ile çalışanlar için güvenli ve esnek çalışmayı geliştirerek genel bir çerçeveye belirlemek amaçlanmaktadır. Bu sözleşme, uzaktan çalışma uygulamasının *gönüllü niteliğine atıfta* bulunurken çalışanların haklarının tam ve eşit olarak kullanılmasını, gerekli donanımın tedarik edilmesini içermektedir. Ayrıca sözleşme, esnek çalışmaya yönelik *Avrupa düzenlemelerinin* tam olarak gerçekleştirilmesini istemekte ve çalışanın yürürlükteki yasal mevzuata göre işi düzenlemesine olanak tanımaktadır (www.boe.es/buscar/ E.T.: 13.10.2023).

İlk covid-19 vakası İspanya’da, 25 Şubat 2020’de görülmüştür (Eroğlu, 2020: 226). 10 Mart 2020’den itibaren covid-19’un etkisini iyice göstermesi ve hızla yayılmasıyla hükümet çeşitli tedbirler almaya ve kısıtlamalara başlamıştır (Pala, 2020). Yerel düzeyde de yine belediyeler tarafından çeşitli düzenleme ve uygulamalar hayata geçirilmiş; ekonomi, sosyal hayat, istihdam ve kültür alanlarında pandemi sonrası normal hayata dönmek için gerekli açıklamalar yapılmıştır (Önez Çetin, 2021: 74). 14 Mart’ta ülke çapında acil durum ilan edilmiş ve eylem planı açıklanmıştır. Tele çalışma uygulamaları artırılmış ve bazı sektörlerde zorunlu hale getirilmiştir. Uzaktan çalışmayla aile-yaşam dengesi daha düzenli hale getirilebilmekte ve zaman esnekliği konusunda avantaj yaratılabilmektedir. Esnekliğin uyumu sektörden sektöre değişmektedir. Covid-19 süreci, esnek çalışma uygulamalarının yaygınlaşmasını sağlamıştır. İspanya’da, 2019’da uzaktan çalışanların oranı %4.8 iken pandeminin en yüksek olduğu dönemlerde oran %34’e kadar artmıştır. Salgın süreci birçok dezavantajı beraberinde getirmiş olsa da esnek çalışmanın desteklenmesine olanak sağlamıştır. 2020’nin Eylül ayında buna yönelik bir Kraliyet Kanun Hükmünde Kararname çıkarılmıştır (Morilla-Luchena vd. 2021: 2).

Mayıs 2020'den beri Gerginliği Azaltma Planı ile ekonominin biraz da olsa hareketlenmesi sağlanmıştır. Uzaktan çalışma sayesinde hem bulaş riski azaltılmış hem de uzaktan çalışma uygulaması yaygınlaşarak öncelik tanınan bir sistem haline gelmiştir. İspanya'da pandemiden sonra, çalışanların %30'u esnek çalışmaya göre çalışmaktadır. Elde edilen verilere göre İspanyol işgücü piyasasının, esnek çalışmaya dair *düzenli, acil ve garantili* bir biçimde teşvik edilmesi zorunludur (www.boe.es/buscar/ E.T.: 13.10.2023).

1.5.4. İngiltere

İngiltere, yaptığı reformlar ve düzenlemelerle dünya ülkelerini etkileyen bir konumdadır. Yaşanan değişimler ve duyulan gereksinimlere göre İngiliz kamu yönetiminde, kamu hizmetlerinde ve bunlara bağlı olarak kamu personel sisteminde yeni anlayışlar ortaya koyulmakta ve uygulanmaktadır. Bunların en önemlisi, *katı, hiyerarşik, merkezi ve tekçi* kamu yönetimi anlayışına getirilen esnekleşmedir. Yeni kamu yönetimi daha esnek bir yapıya kavuşunca kamu personel yönetimi de değişime uğramış ve daha esnek bir yapıya dönüşmüştür (Aydın ve Gök, 29).

İstihdamla alakalı AB buyruklarına büyük oranda direnç gösteren İngiltere, piyasa ekonomisine bağlı olarak iş gücünün esnekleştirilmesi ve istihdamda artışa büyük oranda önem vermiş bir ülke olarak literatürde yerini almıştır. Bu anlayışa göre İngiltere'de, esnek istihdam içerisinde olanların tam zamanlı çalışanlarla aynı eşit haklara sahip olmaları konusunda düzenlemeler yapılmıştır. İşçi sendikaları ve bireysel çalışanlar Avrupa Topluluk Hukuku çerçevesinde mahkemelere başvurmuş ve esnek istihdam ile ilgili bazı konularda hak elde etmeyi başarmışlardır (Öztürkoğu, 2013: 113). İngiltere'de 21. yüzyıla yaklaşırken ödünç işçi bürolarının ve bürolar tarafından istihdam edilenlerin sayısının artmasıyla çalışma koşullarında esneklik de artmıştır. Yapılan değişikliklerin ve katı kuralların gevşetilmesinin ardından istihdam sağlanan çalışan sayısında hızla yükselme yaşanmıştır. Büroların %80'i kamu ve hizmet alanlarında istihdam sağlamaktadır (Parlak ve Özdemir, 2011: 20).

1980'lerde ve 90'ların başlarında haftada 40 saatlik olan çalışma süreleri, zamanla 37 saate ve hatta kimi zaman 35 saate kadar düşürülmüştür. Saatlerdeki bu düşük süre uygulaması, AB ülkeleri arasındaki ilk uygulama olarak başat konumda yerini almıştır (Göçer, 1994: 21). Yoğunlaştırılmış iş haftası olarak esnek çalışma modeli de ilk kez İngiltere'de 19. yüzyılda tekstil alanında hayata geçirilmiştir (Yüksel, 33).

90'lı yıllarla birlikte İngiltere'de taşeron uygulamalar artmış, en az %40 oranında taşeron faaliyet yapıldığı bildirilmiştir (Parlak ve Özdemir, 2011: 24).

İngiltere’de yemek molası ve fazla mesai dışında kalan 30 saat veya daha kısa süreli çalışma, kısa süreli esnek çalışma olarak kabul edilmektedir. Çalışanların %25.3’ü kısa süreli çalışmakta ve bu oranın da %42.9’u kadınlar tarafından temsil edilmektedir (Aydoğdu, 2012: 59). Erkekler ve kadınların esnek çalışmayı tercih nedenleri birbirinden farklılık göstermektedir. Erkekler finansal açıdan kadınlar ise aile-yaşam dengesi için esnek çalışmaya katılmaktadır (www.ons.gov.uk E.T.: 14.10.2023). Kadınların istihdam edilmesi %74 civarına kadar yükselmiş, çalışmakta olan kadınların da %44’ünün kısmi süreli çalışmayı tercih ettiği ifade edilmiştir (Bilgin ve Tuğan, 2021: 1496-1497).

1998’de İngiltere’de *Ulusal Asgari Ücret Yasası* çıkarılarak çağrı üzerine çalışanların asgari ücret alması zorunlu hale getirilmiş, işçilerin çalıştıkları saatler hesap edilerek *ücretli izin ve ya annelik izni* olarak kullanılmasına olanak verilmiştir (Parlak ve Özdemir, 2011: 42-43).

2008/104/EC sayılı AB Yönergesi’ne göre geçici iş ilişkisine dair düzenlemelerle İngiltere’deki *geçici işçilerin ücret ve izin haklarına eşit muamele yapılmasına* olanak tanınmaktadır. Geçici iş düzenlemeleri İngiltere’de istihdama büyük katkılar sağlamak ve sektörde esneklik yaratmaktadır. Geçici iş düzenlemelerinde işçi ile geçici istihdam büroları arasında ticari bir sözleşme bulunmakta ve asıl işveren konumunda bürolar yer almaktadır. Ortaya konan verilere göre geçici işçilerin daimi olanlardan daha fazla kazandığı görülmektedir (Digby, 2011: 285-286).

İngiltere’de çalışanlar, 2014 yılında esnek çalışma saatlerini kanunen isteme hakkını elde etmişlerdir. Hasta bakıcı ve aileler ise bakmakla yükümlü oldukları kişiler için 1996’dan bu yana bu hakka sahiptirler. Yapılan çalışmalar, çalışanların motivasyon ve verimliliğini esnek çalışmayla yükseltebileceğini göstermiştir. 2018’de kamuda esnek çalışma oranı %42 olarak ifade edilmiştir. *Esnek çalışma saatleri (çalışanların başlama ve bitiş saatlerini değiştirebildiği ve saat biriktirebildiği), sıkıştırılmış saatler, yıllık çalışma saatleri, yalnızca dönemsel çalışma, çağrı üzerine çalışma ve sıfır saatlik sözleşmeler* gibi modeller kamu sektöründe hayata geçirilmiştir. Buna rağmen, özel sektörde yalnızca %21 oranında esnek çalışma düzeninde çalışan bulunmaktadır. Evden çalışma oranlarına bakıldığında ise kamuda %3 iken özel sektörde oranın %17 olduğu görülmektedir. Dönemsel çalışma, çağrı üzerine çalışma ve yıllık sözleşmeler gibi uygulamalarla yapılan esnek çalışma, çalışanın değil işin gereklerine göre belirlendiğinden aslında düşünüldüğü kadar esnek olmayabileceği ifade edilmektedir (www.ons.gov.uk E.T.:13.10.2023).

31 Ocak 2020'de ilk covid-19 vakası İngiltere'de bildirilmiş ve eyleme geçilmiştir. Uzaktan eğitim ve uzaktan çalışma modellerine geçiş yapılmıştır (Boyras, 2020). Pandemi sonrası en yaygın uygulamalardan olan kapanma nedeniyle daha fazla çalışan evden çalışma modeline geçmiştir. Ulusal İstatistik Ofisi'nin (ONS, 2020) İngiltere İşçi Anketi'nde yer alan bilgilere göre evden çalışanların oranı Nisan 2020'de % 47'dir. Bu oranın % 86'sı da pandemi sebebiyle evden çalışmaktadır ve kadınların sayısı bu oran içinde erkeklere göre daha fazladır. Evden çalışanların % 34,4'ü normalden daha kısa süre çalışırken % 30,3'ü de daha uzun süre mesai yapmıştır. Araştırmalara göre özellikle anneler için evden çalışma konusunda erişim kolaylaştırılmıştır. Covid-19 öncesinde eden çalışmayı destekleyen yönetici oranı %50 iken pandemi sürecinde bu oran % 90 seviyesine kadar yükselmiştir. Pandemi öncesinde İngiltere'de, nüfusun yaklaşık üçte biri oranında insan, esnek çalışmanın kariyere olumsuz etki bıraktığına inanırken pandemi sonrasında yapılan bir çalışmada % 8'e düştüğü ifade edilmektedir (Chung ve diğerleri, 2021: 222) .

İngiltere'de Covid-19 süreci ve öncesindeki verileri sunan bir rapora göre evden çalışma, genel kapanma döneminden sonra yaygınlaşmış ve yöneticilerin konuyla ilgili eğitim alma ihtiyacı duydukları açıklanmıştır. Çalışma hayatının gelecekte esnek çalışmaya dair düzenlemeleri yapma ihtiyacı duyacağını belirten rapor aynı zamanda hem evden hem de ofisten çalışma arasında bir denge kurulması gerektiğini de ortaya koymaktadır. Pandemi öncesinde evden çalışmaya sıcak bakmayan yöneticiler; *işin doğası, üst düzey yönetim/organizasyon desteğinin eksikliği, ofiste olmayan çalışanları yönetmenin zorluğu algısı* gibi nedenler sıralamışlardır. Pandemi öncesinde evden çalışan personele donanım ve araç sağlanma oranı da oldukça düşükken kapanmalar sonrasında bilgisayar, iş koltuğu, çevrimiçi yazılım, kulaklık gibi materyallerin sağlanma oranı artmıştır. Ortaya konan bu veriler, kurumların üretimi sürdürülebilir kılmak için evden çalışmayı pandemi öncesinden daha çok desteklediklerini göstermektedir (Forbes ve diğerleri, 2020 7-12).

1.5.5. Yeni Zelanda

Yeni Zelanda'da bir şirkette, esnek çalışma uygulamaları üzerine gerçekleştirilen bir araştırmada, eşine rastlanmamış bir üretkenlik düzeyi ile şaşırtıcı sonuçlar elde edilmiştir. Şirket, altı hafta boyunca 240 personeline diğer tüm çalışma şartları aynı kalmak kaydı ile her hafta bir gün izin vermiştir. Aynı ücret karşılığında çalışanlar daha az saatte çalıştırılmıştır. Yapılan bu anlaşmada, çalışanların haftada beş günlük çalışma ile üretkenlikte artış göstermesi beklenmiştir. İstenilen olmuş ve çalışanlar, haftalık çalışma sürelerinin azalması ile yenilikçi çalışma biçimleri geliştirerek bunun altından başarıyla kalkmışlardır. Şirketin

yöneticilerinden Christine Brotherton yapılan bu çalışma için: “Eğer çalışanlar iş yeri ve işverenleri ile bağ içindelerse daha üretken olurlar. Biz verimliliğin çalışanlara odaklanmayla ve çalışanların motivasyonuyla sağlanacağı inancındayız.” (www.regus.com.tr E.T. 4.10.2022) şeklindeki beyanıyla bu durumdan verim alındığını ifade etmiştir. Bunun üzerine yapılan bir araştırma sonuçlarına göre çalışma performansında bir düşüş olmadığı ve hatta performans artışı sağlandığı saptanmıştır. Ayrıca, bu çalışma şekline göre çalışanların iş- yaşam dengesi %24 oranında artış göstermiş, stres düzeyleri %7 oranına gerilemiş ve genel yaşam memnuniyeti ise %5 oranında artmıştır (www.theguardian.com).

Yeni Zelanda Hükümeti'ne ait olan www.employment.govt.nz/ (E.T.: 14.10.2024) adresli internet sitesinde, istihdam ve işçi hakları hakkında bilgi sağlamak ve işverenlerle çalışanlar arasındaki ilişkileri düzenlemek için yasal düzenlemeler ve politikalar sunulmaktadır. Ayrıca iş arayanlar için iş bulma kaynakları ve kariyer tavsiyeleri de verilmektedir. Esnek çalışma koşullarıyla ilgili detaylı bilgiler sunulan sitede, çalışanların çalışma süreleri ve çalışma mekanlarını kendilerinin belirleyebileceği ve çalışma koşullarında değişiklik talep edebileceği ifade edilmektedir. Yeni Zelanda'da çalışanların esnek çalışma düzeniyle ilgili olarak da değişiklik talep edebilme hakkı bulunmaktadır. İşveren, bu taleple ilgili olumlu ya da olumsuz yanıt verebilmektedir.

Yeni Zelanda'da 15 (farklı aile) vaka üzerinden yapılan bir araştırmada, aile bireylerinin esnek çalışma uygulamalarına ulaşabildikleri tespit edilmiştir. Sonuçlara göre esnek çalışma düzeninde çalışan aile bireyleri daha az stres ve baskı hissetmekte ve aile-yaşam dengesini daha rahat kurabilme olanağı bulabilmektedir. Ayrıca hem kariyer yapıp hem de ücretli işgücüne dahil olabilmektedirler. Çocuk sahibi olan ve ya yaşlı aile üyesi bakımı yapmak zorunda olan aileler daha fazla esneklik talep etmektedirler. Araştırma, esnek çalışmanın dezavantajlı durumlar açısından *sürekli bir dengeleme* sağlayabileceğini ortaya koymaktadır. Kaliteli esnek çalışma uygulamalarının hem çalışan hem de işveren açısından fayda sağlayacağı bildirilmektedir (Fursman and Zodgekar, 2009: 36).

Randstad adlı bir işe alım ve istihdam hizmetleri şirketinin hazırlamış olduğu rapora göre; Yeni Zelanda'da istihdam edilenlerin % 81,9'u *çalışma saatleri açısından esnekliği* önemli görmekteyken % 67,8'i *de çalışma mekanı açısından esnekliği* önemli bulmaktadır. Yeni Zelanda'da yapılan bir başka araştırma olan Workmonitor ise mevcut işlerinde *çalışma saatlerini kontrol etme esnekliği* imkanı tanınan çalışanlarının oranını %57,3 ve çalışanların *işyeri açısından esnekliğinin* de %50,9 olduğunu ortaya koymuştur (www.randstad.co.nz E.T.: 14.10.2023).

İstihdam İlişkileri Kanunu 2000'in 6AA maddesinde esnek çalışmayla ilgili bilgiler ve haklar belirtilmektedir. Ülkede çalışan herkesin çalışma düzenlerini belirleyebilme hakkı olması, işverenlerin de 1 ay içerisinde cevap verme yükümlülüğü bulunmaktadır. İşverenler sınırlı ve belirli sebepler dışında talepleri reddedemezken iş müfettişi, arabulucu ve kurul gibi kurumlara başvurulabilmektedir (Employment Relations Act 2000, 2000).

Yeni Zelanda'da ilk covid-19 vakası 28 Şubat 2020'de tespit edilmiş ve hemen ardından Başbakan Jacinda Ardern tarafından *katı-erken hareket politikası* duyurulmuştur. En yüksek seviyede alarm durumuna geçilen ülkede işletmeler de evden çalışma uygulamalarıyla kendi "*balonları*" içinde uzaktan çalışmışlardır. "*Balon, dışarıdakilerle temas kurulursa patlayabilecek güvenli bir aile evi*" olarak tanımlanırken çoğunlukla bir hane halkından oluşmaktaydılar. Bu balonların % 70'i zorunlu olarak evden çalışanlar ve ya savunmasız bir vatandaş tarafından oluşturulmuştur (Officer ve diğerleri, 2022: 2).

ILO'nun 2020'de yayımladığı *Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu*'nda Yeni Zelanda'da bir firmada müdür olan Blair Vernon ile yapılan röportaja yer verilmiştir. Vernon esnek çalışmaya dair; "*Covid-19 nedeniyle tam esnek işgücüne geçiş bir zorunluluk olmuştur; ancak yalnızca uzun zamandır inandığımız, tam esnekliğin, çeşitliliği tüm yönleriyle kucaklamanın doğal uzantısı olduğu düşüncesini hızlandırmaktadır. Modern işletme liderlerinin 2020 yılında ve daha sonrasında yaşayacağı gerçek zorluk, işgücüne yönelik esneklik özgürlüğünün, üretkenliği yalnızca sürdürme değil, aynı zamanda iyileştirme gereğiyle dengelenmesidir.*" şeklinde açıklamalarda bulunmuştur. Ayrıca firması bünyesinde yapılan esnek çalışma uygulamalarından bahsetmiştir. Yeni Zelanda gibi gelişmiş bir ülkede yer almasına rağmen firmada, Covid-19 öncesinde, esnek çalışan personel sayısı %1'den bile daha azdır. Salgın ile birlikte personelin tamamı uzaktan çalışmaya geçmiş; salgın sonrasında ise çalışanların evden çalışma uygulamasına haftanın belli günlerinde devam edeceği bildirilmiştir.

Yeni Zelanda'da yapılan bir araştırmaya göre covid-19 kapanma sürecinde izolasyon uygulamasının insanlarda içe dönük davranışlara neden olduğu bildirilmiştir. Yapılan düzenleme ve müdahaleler sayesinde *yerel toplum bağlantısı kuvvetlendirilmiş, dijital dışlanmayı azaltılmış, kişiye odaklanan bakım teşvik edilmiş ve etkili bir şekilde evden çalışma desteklenmiştir*. Elde edilen sonuç ise salgın sürecinde yaşanan ekonomi ve sağlık sektörlerinin üzerindeki ciddi yükü azaltmak adına oldukça önemli bulunmuştur (Officer ve diğerleri, 2022: 18-19).

Yeni Zelanda Başbakanı Jacinda Ardern, covid-19 sürecinde haftalık çalışma süresinin 4 güne indirilmesinin fırsat olduğunu ifade etmiştir. Ülkedeki işverenlerin esnek çalışma koşullarını değerlendirmelerini istemiştir. Yeni Zelanda'da 2018 yılında Perpetual Guardian adlı şirketin haftada dört gün çalışma modeline geçmesiyle aile-yaşam dengesinden memnun olan çalışanların oranı, %54'ten %78'e yükselmiştir. Şirketin sahibi olan Andrew Barnes, kendi uyguladıkları sistemin verimliliğinden bahsederek covid sonrasında da ülkede dört günlük çalışma modelinin yaygınlaşması gerektiğini belirtmiştir (www.indyturk.com E.T.: 14.10.2023).

Yukarıda verilen örneklerde görüldüğü gibi esnek çalışma, birçok ülkede uygulamaya konulmuş ve daha çeşitli uygulamaların geliştirilmesine olumlu bakılmıştır. Bu ve bunlara benzer uygulamalar, özellikle geçtiğimiz yıllarda insanların evlere kapanmak zorunda kaldığı süreçte yaşanan salgında olduğu gibi kriz durumlarında hayat kurtarmış ve üretimin devam etmesini sağlamıştır (ILO, 2023).

İKİNCİ BÖLÜM

COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE TÜRK KAMU PERSONEL SİSTEMİNDE ESNEK ÇALIŞMA YÖNTEMLERİ

Dünyayı bir anda etkisi altına alan ve küresel çapta izler bırakan Covid-19 pandemisinin ortaya çıkması, etkileri ve kamu yönetimlerinin bu süreçteki faaliyetleri, bu bölümde yer alacaktır. Pandemiyle birlikte yükselişe geçen esnek çalışma uygulamalarının, nasıl ve ne şekilde Türk kamu personel sisteminde yer aldığına dair bilgiler paylaşılacaktır.

2.1. Covid-19 Pandemisi

Tarih, tüm dünyayı etkisi altına alan ve insanlığı etkileyen birçok salgın hastalığa tanıklık etmiştir. Salgın hastalıklar, insanlık tarihinden günümüze farklı zamanlarda ve farklı coğrafyalarda yaşanan bir gerçeklik olmuştur. Küreselleşmenin etkisi ile salgın hastalıkların yayılma hızı ve yayılma alanı eski zamanlara göre günümüzde çok daha kolayca gerçekleşmektedir. Dünyada kitlesel ölümlere neden olan bu salgınlar; ülkeleri sosyal, ekonomik ve sağlık gibi birçok alanda derinden sarsmıştır (Kılıoğlu, 2022: 54).

Kara Veba, 1348–1351 yılları arasında tüm Avrupa'yı etkisi altına almış ve Avrupa kıtasında o tarihte yaklaşık 24 milyon insanın hayatına mal olmuştur. Vebanın etkisiyle feodalizm çökmeye başlamış, 18. yüzyıla dek sürececek ekonomik sorunlara baş göstermiştir (Tekin, 2021: 335-336). Tarihin farklı dönemlerinde ortaya çıkan ve büyük ölümlere sebep olan Çiçek Hastalığı da neredeyse tüm dünyada görülmüş bir salgındır. Hastalık milattan önce Çin'de görülmeye başlanmış, Asya, Avrupa, Amerika gibi kıtalara ulaşıp dünyanın her yerine yayılmıştır (Yıldız, 2014: 25). Adı İspanyol Gribi olsa da Amerika'da, 1918'de ortaya çıkan salgın, dört ay gibi kısa bir sürede 21 milyon insanın ölümüne neden olmuştur (Fujimura, 1996). 21. yüzyılda ortaya çıkan H1N1, SARS ve EBOLA gibi salgınlar, ölümlere neden olmuş ve ekonomi, sağlık ve sosyal hayat gibi tüm alanlarda etki bırakmıştır (Qui, Rutherford, Mao ve Chu, 2017: 5).

Yukarıda sayılan bu bulaşıcı hastalıkların birçoğu diğer canlılardan insanlara bulaşmıştır. Hem diğer canlıları etkisi altına almış hem de insanlığı birçok tehlike ile baş başa bırakmıştır. Bir yarasada keşfedilen ve daha sonra solunum yolu ile insanlığı etkisi altına alan korona virüs de bunlardan biridir. Hayvanlar dışında insandan insana da hızla bulaşmakta olan korona virüsün, Alfa ve Beta türü insanlarda enfeksiyona sebep olmaktadır. Korona virüs kaynaklı yaşanan grip ve soğuk algınlığı gibi solunum yolu enfeksiyonları ciddi boyutta

seyretmektedir. İnsanlara, hayvanlar aracılığı ile bulaşan virüsün nefes alma güçlüğü, yüksek ateş, öksürük, kas-eklem ağrıları, ishal gibi belirtileri gözlemlenmektedir (Tavukçu ve Eke, 2021:107-108).

İlk kez Çin'in, Hubei eyaleti Wuhan Kenti'nde Huanan deniz ürünleri ve canlı hayvan pazarında, 2019 Aralık ayında ortaya çıktığı düşünülen hastalık, kısa sürede salgın hastalığa dönüşmüştür. Bir anda tüm dünyayı etkisi altına almıştır (Aslan, 2021:1737- 1738). Çin dışındaki ilk vakaya 13 Ocak 2020'de Tayland'da rastlanmıştır. 16 Ocak 2020'de Japonya'da salgına yakalanan hasta tespit edilmiş ve daha sonra salgın, diğer ülkelere yayılarak insanlar arası bulaşa devam etmiştir (Tavukçu ve Eke, 2021:107–108).

Çin de başlayan bu salgın hastalıkta, ilk bildirilen vakaların genellikle hayvanlarla doğrudan temas halinde olduğu tespit edilmesi nedeniyle, hastalığın ana kaynağının hayvanlar olduğu düşünülmüştür. Ancak hastalığın, ilerleyen günlerde insandan insana bulaştığı tespit edilmiştir. Hayvanlar dışında insandan insana bulaştığı tespit edilen bazı alt türleri olan korona virüs, tek zincirli ve sivri uçlara sahip RNA virüsleridir. (Tavukçu ve Eke, 2021:107-108). Her ne kadar korona virüsler ailesi olarak bilinse de SARS Gv ve MERS Cov gibi aynı aileye sahip bu virüsler, çok ciddi hastalıklara neden olmaktadır (Budak ve Korkmaz, 2020: 65). Covid-19 sürecini kuluçka ve hastalık dönemi olarak iki döneme ayırabiliriz. İlk hastalığın kuluçka süresi, ikincisi ise belirtilerin başladığı süreçtir. Yapılan araştırmalar sonucunda virüsün kuluçka dönemi, 2 ile 14 gün arasında yaşanmaktadır. Hastalık ortalama 5 gün sürmektedir. Kusma, ateş, öksürük, halsizlik, baş ağrısı, tat ve koku kaybı, iştahsızlık, titreme gibi belirtileri görülmektedir. Bazı insanlar için virüse yakalanmak daha risklidir. En yüksek risk altında olanlar, bu süreçte sağlık çalışanlarıdır. Hastalığın solunum yolu ile bulaşması ve hızlı kuluçka süresi, hastalar ile diyalog halinde olan sağlık çalışanlarının bu konuda en riskli grup olmalarına neden olmuştur. Hastalığın şiddeti kişiden kişiye farklılık göstermektedir. 60 yaş ve üzeri kronik rahatsızlığı bulunanlar dezavantajlı grupta yer almaktadır (Tavukçu ve Eke, 2021:108). Özellikle şeker hastalığı, kalp hastalığı, yüksek tansiyon ve kronik hastalığı olanlar daha yüksek risk içermektedir (Budak ve Korkmaz, 2020: 65).

11 Şubat 2020'de Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ), hastalığı COVID-19 (Co:Corana, Vi:Virüs, D:Diseasel) olarak tanımlamıştır. Akut solunum sendromu olan korona virüsün neden olduğu salgın bir hastalık olan Covid-19, tüm dünyayı hızlı bir şekilde değiştirip dönüştürmüştür. DSÖ verilerine göre, 19 Nisan 2021'den itibaren Covid-19 vaka sayısı 140.886.773 ve ölüm sayısı 3.012.251'e ulaşmıştır (Aslan, 2021:1738). DSÖ 11 Haziran 2021' in verilerine göre 174.502.686 pozitif hasta 3.770.361 hasta da salgından yaşamını

yitirmiştir (Eniç, 2021: 2699). Son güncel verilere göre, Ağustos 2023 itibariyle tüm dünyadaki Covid-19 vaka sayısı 770 milyona; ölüm sayısı ise 7 milyona yaklaşmış olarak açıklanmıştır (WHO).

Covid-19 Pandemisi, insan sağlığını tehdit eden küresel bir salgın olmasının yanında ekonomik, sosyal ve psikolojik alanlarda da birçok kaygıyı beraberinde getiren bir sürecin başlamasına sebep olmuştur. Covid-19 sadece insanların bedensel sağlığı üzerinde değil, aynı zamanda ruh sağlığı üzerinde de derin etkiler bırakmıştır. Covid-19 pandemi süreci, tüm dünyada, insanlarda endişe, korku ve paniğe yol açmıştır (Kılıç ve Kılıç, 2022: 172).

2.1.1. Pandeminin İlanı ve Yaşanan Gelişmeler

Birçok kıtada ve ülkede insanları etkisi altına alan ve bireyler arasında hızla yayılma potansiyeline sahip olan hastalıklar, DSÖ tarafından pandemi olarak nitelendirilmektedir (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 159). DSÖ'nün bir salgını pandemi ilan etmesi için gerekli koşullar; insanların daha önce karşılaşmadığı yeni bir virüs olması, hastalığın bulaşıcı olması, hastalığın yayılım alanının çok geniş olması ve birçok insanın ölümüyle sonuçlanmasıdır (Arıkan ve AYTEKİN, 2022: 180). Küreselleşen dünyada salgın hastalıkların sınırları yoktur. Uluslararası hareketlilik, ticarete meydana gelen artışlar nedeniyle bulaşıcı hastalıklar kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almaktadır (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 160).

II. Dünya Savaşı'ndan sonra 7 Nisan 1948'de küresel bir Sağlık Örgütü olarak kurulan DSÖ, birçok salgın hastalıkla mücadele eden ve hastalıkları ortadan kaldırmaya çalışan bir kuruluş olarak hizmet vermektedir (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 160). 1 Aralık 2019 tarihinde Çin'in Hubei eyaleti Wuhan şehrinde, ilk kez tespit edilen ve hızlı bir şekilde tüm dünyayı etkisi altına alan salgın hastalık, 11 Mart 2020 tarihinde DSÖ tarafından "COVID-19 Pandemisi" olarak ilan edilmiş ve küresel bir problem olarak duyurulmuştur (Genç ve Kaya, 2020: 161). 30 Ocak 2020'de Acil Durum Komitesi, Covid-19'un artık uluslararası alanda insan sağlığı için acil durum oluşturduğunu kabul ederek Cenevre'de bir toplantıya ev sahipliği yapmıştır (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 160).

Küresel bir sorun haline gelen Covid-19 sadece sağlıkla ilgili değil; sosyal, mesleki, ekonomik ve siyasi alanlarda da birçok olumsuz sonuçlar ortaya çıkarmıştır. Ülkelerin ve devletlerin beklenmedik bu olay karşısında hazırlıksız yakalanması alınacak tedbirlerde gecikmeye ve aksaklıklar yaşanmasına neden olmuştur. Bulaşma hızının diğer salgınlara nazaran çok daha hızlı olması sebebiyle ilk başta epidemik olan bu hastalığın pandemiye dönüşmesi çok kısa sürede gerçekleşmiştir (Aslan, 2021: 1738).

Tüm dünyada yaşamın radikal bir şekilde değişmesine neden olan ve küresel bir kriz halini alan Covid-19 salgınının yayılımını kontrol altına almak ve etkisini azaltmak için pek çok ülke, uluslararası alanda belirlenen tedbirleri uygulamak zorunda kalmıştır (Eniç, 2021: 2699). Dünyada Covid-19 süreci ele alındığında; virüsün ilk görüldüğü ülke olan Çin'de, bölgesel bir salgın olduğu düşünülerek gerekli önlemlerin alınmasına geç kalınmıştır. Bu nedenle Çin, salgının dünyaya yayılmasına yol açmakla yargılanmıştır. ABD Başkanı Trump “Çin Virüsü” olarak basına açıklama yapmış ancak uluslararası arenada herhangi bir şekilde virüsün bir ulusa mal edilmesi doğru bulunmamıştır. Çin dünyadan sakladığı konusunda suçlanmış olsa da süreci en iyi yöneten ülkelerden biri olarak kayda geçmiştir (Arıkan ve AYTEKİN, 2022: 181).

Salgın sürecinin ilk zamanlarında Çin hem kendi vatandaşlarından hem de diğer devletlerden bilgi gizlediği gerekçesiyle eleştirilere maruz kalmıştır. Çin salgının ciddiyetini anlayıp hızlı bir şekilde hastaneler inşa ederek ve Wuhan şehrini karantina altına alarak virüsün yayılma hızını kontrol altına almıştır (Aslan, 2021: 1738). Salgının hızla yayılması ve etki alanının genişlemesi ile Hubei eyaletinde eğitim kurumları, iş yerleri, ibadethaneler ve benzeri birçok kurum kapatılmış, toplu taşıma sistemleri durdurulmuştur. Aynı zamanda sosyal yaşamda toplu yapılan etkinlikler iptal edilmiştir. Çin'de vakaların pik (Salgının günlük vakalarının en yükseğe ulaştığı nokta olarak kabul edilen veriler) noktasına ulaşması ile kentte stadyumlar hastaneye dönüştürülmüştür (Arıkan ve AYTEKİN, 2022: 181). Çin, daha sonra birçok ülkeye yardım ederek bu süreçte oluşan kötü imajını düzeltmek istemiştir. Salgın süresince ABD'nin sağlık sistemi kötü bir performans sergilemiştir. Trump'ın bu süreçte “Önce Amerika” söylemi ile ABD, milliyetçi ve ekonomik açıdan da korumacı yapıya dönüşmüştür. Çin'in, salgın sürecini ABD yönetiminden daha iyi yönettiği söylenebilir ve hatta Çin'in pandemi sonrasında daha da güçlü olacağına dair öngörüler bulunmaktadır. Salgın sürecinde ABD ve Çin arasındaki bu mücadele iki ülke arasındaki rekabeti derinleştirmiştir (Aslan, 2021: 1738 ve ULUTAŞ, 2020: 13).

Covid-19 salgınının hızlı ve ani bir şekilde, geniş ölçekli etki etmesi ilk etapta İngiltere, İtalya, İspanya, Fransa, İran gibi ülkelerin mücadele sürecine geç başlamalarına sebep olmuştur. Örneğin ABD'de hastalığın çıkış noktası olan Çin'den bile daha fazla ölüm yaşanmıştır. Güney Kore, Singapur, Tayvan, Hong Kong gibi ülkeler ise bu süreci yönetmede ve yayılımını yavaşlatmada daha başarılı olmuşlardır. Bunun nedeni yakın zamanda çeşitli salgın hastalıkların yaşanması ve bu hastalıklara karşı hazırlıklı olunması önemli etkenler olmuştur (Arıkan ve AYTEKİN, 2022: 181).

Türkiye’de, salgın sürecinde uluslararası mücadele ve işbirliği ısrarla vurgulanmıştır. Türkiye’nin Covid-19 gibi büyük bir krizde bile iş birliğine yönelik politikalar ile hareket etmesi, uygulanan etkili tedbirler ve alınan kararlar neticesinde uluslararası kamuoyunun övgüsünü ve takdirini kazanmasını sağlamıştır. DSÖ yaptığı açıklamalarla, Türkiye'nin Covid-19 sürecindeki politikalarını takdir etmiştir (Aslan, 2021: 1746).

2.1.2. Covid-19 Pandemisinin Yönetimler Üzerinde Ortaya Çıkardığı Sorunlar

Covid-19 Pandemisi, bir anda insanların yaşamlarında birçok değişiklik yapmasına neden olmuştur. Sosyal izolasyon, sosyal mesafe ve sokağa çıkma yasağı gibi alınan kararlar neticesinde insanlar, normal hayat rutinlerini covid-19 sürecinde alınan yeni kararlara bırakmak zorunda kalmışlardır. Eğitime ara verilmiş, uzaktan eğitime geçiş yapılmış, ofis çalışanlarının evden çalışmaya geçmesi gibi insanların kalabalık ortamlarda bulunmasını engelleyecek olan her türlü önlem ivedilikle alınmıştır. Bu sürecin getirdiği bilinmezlik, insanlarda kaygı ve paniğin artışına sebep olmuş ve aynı zamanda birçok devleti de hazırlıksız yakalamıştır (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 160).

Covid-19 pandemi sürecinde ekonomik açıdan güçlü devletler, salgınla mücadelede ve bu süreçte gerekli malzemeleri tedarik etmede sıkıntı yaşamışlardır. Bazı devletler hastaları seçerek tedaviye almışlar ve bu durumda, vatandaşların sağlık hizmetine eşit ulaşımı sağlanamamıştır. Dünya ülkelerinde ve Türkiye’de, bu ekonomik sorunlarla baş etmek için birçok yasal düzenleme yapılmıştır. Bu ekonomik sorunların çözümü ve insanlar üzerindeki yükü azaltmaya yardımcı olmak için merkezi ve yerel yönetimler, bireylere ekonomik destek politikaları geliştirmiştir. Ancak bu desteklerden her bireyin yararlanamaması sonucu ekonomik sorunlar tırmanarak devam etmiştir (Aslan, 2021: 1739).

Bu süreçte üretimde yavaşlama ve neredeyse bazı sektörlerde durma noktasına gelinmesinin yanı sıra; hizmet sektöründe yaşanan kısıtlamalar ile ciddi ekonomik sorunlar yaşanmıştır. İş yerlerinin kapanması, işçilerin ücretsiz izne çıkarılması gibi sorunlar, işveren ve işçilerin ciddi gelir kaybına uğramasına neden olmuştur (Kılıç ve Kılıç, 2022: 171).

Salgın sürecinde basında yer alan; İtalya’ya ait maske siparişlerine Çekya’nın el koyması ve ABD’nin fazla para vererek Almanya’nın maske siparişini satın alması gibi olaylar küresel sistemin kırılmasını bir kez daha gözler önüne sermiştir. Salgın sürecinde bazı devletler, dünyadan izole olma ve içe kapanma politikaları izlemişlerdir. Ancak küresel sistemde birbirine bağlı hale gelen devletlerin, salgınla mücadelede sadece ulusal düzeyde alacağı önlemler yetersiz kalmıştır. Aynı zaman da yüksek maliyete neden olmuştur (Aslan, 2021: 1739-1740) Küresel iş birliği pandemiyle yeniden sorgulanmıştır. Devletler, kendi

temel tedarik zincirlerini güvence altına alarak daha korumacı olmuş ve ulus-devlet bağlamında tedbirler almışlardır. Salgın ile küresel iş birliği ve dayanışmanın ince bir ipliğe bağlı olmasını gözler önüne serilmiştir (Müftüler-Baç, 2020: 23).

Avrupa Birliği (AB), salgın sürecinde hastalığın merkezi haline gelmiştir. AB salgınla mücadelede, AB'ye üye ülkelere ihtiyaç duydukları ekonomik desteği sağlamada yetersiz kalmıştır. Özellikle salgının başında İtalya, İspanya ve Fransa gibi üye ülkelere sağlık malzemelerinin temini konusunda sıkıntı yaşamışlardır (Aslan, 2021: 1742). Covid-19 salgını, milliyetçiliği ve ulus-devlet bilincini arttırmış ve AB gibi küresel örgütlerin rolünü zayıflatmıştır. Ülkeler salgına bir önlem olarak sınırları kapattığı için AB ve bütünlüğünün önemi zayıflamıştır (Müftüler-Baç, 2020: 21).

Covid-19 pandemisinin sokağa çıkma yasağı, seyahat kısıtlamaları, konaklama, yiyecek hizmetleri, kültür-sanat-eğlence, toptan ve perakende sektörü olmak üzere birçok sektörde düşük kapasite ile çalışması veya faaliyetlerinin tamamen durması ekonomiyi derinden sarsmıştır (Kılıç ve Kılıç, 2022: 176). Covid-19 sadece insanların bedensel sağlığı üzerinde değil aynı zamanda ruhsal sağlığı üzerinde de derin ve olumsuz etkiler bırakmıştır (Yazıcı vd., 2021: 1462).

Mal, hizmet ve sermayenin; uluslararası sınır ve kısıtlamalara aldırılmadan uluslararası alanda özgürce dolaşımını ifade eden liberal sistemden beklenen küresel iş birliği, ABD öncülüğünde İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra kurulmuştur. Birleşmiş Milletler (BM); Dünya Bankası, Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) ve Dünya Sağlık Örgütü (DSÖ) gibi çok uluslu yapılardan oluşmaktadır. Covid-19 salgınında BM, DTÖ, AB gibi bölgesel ve küresel örgütler kendilerinden beklenen performansı ve kabiliyeti gösterememiş, liderlik görevini yerine getirmemiştir. Salgını yönetmede yetersiz kalan küresel güçlerin varlığı bu yaşanan gelişmeler neticesinde sorgulanmıştır. Ulus devlet olan Türkiye Cumhuriyeti'nin, yaşanan bu süreçte Çin, ABD ve Rusya gibi küresel güç olan devletlere nazaran İran, İtalya, Çin gibi devletlere yapılan yardımlarda ve desteklerde diğer devletleriyle mücadele performansından pozitif yönde ayrıştığı söylenebilir (Aslan, 2021: 1736–1737).

Yine aynı şekilde Covid-19 aşısının geliştirilmesi ile aşının dağıtımında adaletsizlikler ve eşitsizlikler yaşanmıştır. Covid-19 aşısına ulaşmada sosyal-ekonomik düzey etkili olmuştur. Oldukça hızlı bir şekilde ekonomik seviyesi yüksek olan ülkelere ulaşan Covid-19 aşısı; ekonomik seviyesi düşük ülkelere ulaşmada oldukça yavaş kalmıştır. ABD'nin aşıda kendi önceliği olduğunu savunması (*First America* anlayışına paralel olarak), ayrıcalık talepleri eşitsizlik oluşturmuş ve tepkilere neden olmuştur. Bazı devletler, aşığı belirli dozda zorunlu hale getirirken aşının zorunlu olmadığı birçok ülkede kamu kurumlarına giriş, sinema,

konser gibi toplu etkinliklere katılım, seyahat gibi eylemler PCR testine tabi hale getirilmiştir (Eniç, 2021: 2702 ve Önder, 2022: 74-75).

2.1.3. Covid-19 Sürecinde Devletlerin Çalışma Yöntemleri ve Alınan Tedbirler

Covid-19 salgını, kısa sürede tüm dünyayı etkisi altına almış ve tüm dünyanın yaşam tarzını da etkilemiştir. Covid-19 salgınının hızla yayılması ve ölüm oranlarındaki hızlı ve kontrol edilemez artış, ülkeleri birçok önlem almaya zorlamıştır. Ülke giriş çıkışlarının kapatılması, sokağa çıkma yasağı, maske takma zorunluluğu, sosyal mesafe gibi önlemler alınmıştır. Kütüphane, müzeler ve eğlence mekânları kapatılmıştır. Birçok kurum hizmetine ara verilmiş ve esnek çalışma sürecine geçilmiştir. Okullarda yüz yüze eğitime ara verilmiş ve çevrimiçi eğitime geçilmiştir. Toplumsal ve kültürel etkinlikler için insanların bir araya gelmesi yasaklanmıştır (Aslan, 2021: 1738 ve Demirhan ve Korkutan, 2022: 652). Covid-19 pandemisi 21. asırda, 11 Eylül ve 2008 Finans Krizi'nden sonra en büyük çapta etki bırakan üçüncü olaydır. Toplumsal, iktisadi ve siyasi olarak her sektörde etki bırakmış, üretimlerin durma noktasına gelmesine, ulaşım zincirinin aksamasına, piyasalarda çöküşe neden olmuştur (Aykaç ve Murat, 2020: 92).

Pandemi sürecinde özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve uluslararası örgütler de hükümetlerle birlikte rol alsa da asıl aktör hükümetlerin kendileridir. Covid-19'un getirdiği olumsuzluklarla başa çıkabilmek için çeşitli yollar denemiştir. Bunlardan bazıları şöyle ifade edilmiştir (Yıldız ve Uzun, 2020: 22-25):

- Hiçbir şey yapmamak: Kitle-sürü bağışıklığının kazanılmasının ve doğal akışın yerine oturmasının beklenmesidir. İngiltere, Hollanda ve İsveç bu yolu denemeyi seçmişlerdir. Bu uygulama, kesin ve tam olarak uygulanmamıştır. Olası tehlikeler ve ölüm sayılarının aşırı yükselmesi riski ile çeşitli sınırlamalar ve izolasyon uygulamaları yapılmıştır.
- Sınırlı karantina: Geniş çapta kısıtlamalar olmaksızın günlük hayatın devam etmesi sağlanan bu uygulamaya örnek olarak İtalya verilmektedir. Bireysel açıdan gençler için sokağa çıkmak serbest iken yaşlılar için evde kalmaları istenmiş maalesef bulaş riski önlenememiştir. Kurumsal açıdan da kısmen ya da tamamen sınırlanan kalabalık mekanlar ile bulaş ve ölüm riski azaltılmaya çalışılmıştır. ABD ve Yeni Zelanda gibi devletler sınırlı karantina uygulamasıyla ekonominin daha az yara almasını sağlamış ve vatandaşlar da kendilerini daha güvende hissetmişlerdir.

- Erken ve tam karantina: Sürekli uygulamak zor olsa da covid-19'un etkisinin yoğun olduğu dönemlerde uygulanmış ve acil durumlar, temel hizmetler dışında evden çıkmak yasaklanmıştır. Neredeyse tüm sektörleri durma noktasına getiren bu uygulama, covid-19 sürecinde sosyal, ekonomik ve siyasi açıdan oldukça zorlayıcı olmuştur.

Salgın; bireylerin ruh sağlığı üzerinde stres, kaygı, korku, panik atak ve obsesif bozukluklar gibi olumsuz etkiler bırakmıştır. Toplumun yaşlıları, bakım evlerinde kalanlar, kargo çalışanları, çöp toplayıcıları, mahkûmlar, beden işçileri gibi toplumun dezavantajlı kesimi, salgından ciddi şekilde etkilenmiştir (Eniç, 2021: 2699).

Covid-19 salgını sürecinde, toplumda yaşanan ekonomik belirsizlik ve güvensizlik artmıştır. Bu süreçte kamu ve özel tüm kurum ve kuruluşlar iş yerlerinde çalışanları korumak için birçok tedbir ve önlem almışlardır. İş sağlığı ve güvenliği kanunları devreye sokularak bu süreçte sosyal alanlarda çalışmak zorunda olanlara yönelik riski azaltmak amacıyla düzenlemeler yapılmıştır (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 161).

Amerika, pandemiden etkilenen ülkeler arasında önde gelmektedir. 5 Mart 2020'den itibaren covid-19'la mücadele için "*Acil Durum Yasası, Müdahale Yasası, Maaş Çeki Koruma Programı ve Sağlık Hizmetlerini Geliştirme Yasası, Koronavirüs Yardım, Yardım ve Ekonomi Güvenlik Yasası, Aileler Birinci Koronavirüs Müdahale Yasası*" gibi çeşitli tarihlerde farklı gruplara ve sektörlerle yönelik yasalar çıkarılmıştır. Ayrıca, ekonomiye yönelik olarak faizler düşürülmüş, FED tarafından kredi programı açıklanmıştır. 13 Mart'ta olağanüstü hal ilan edilmiş ve *virüs yardım paketi* olarak *CARES Yasası*, Amerikan Başkanı Trump tarafından duyurulmuştur. Öğrenci kredilerinin ertelenmesi, konut programı, gıda yardımı, finansman desteği, tarım destek paketleri, vergilerde indirim vb. gibi konularda yaptırımlar uygulanmıştır (Eroğlu, 2020: 226-227).

Yıldız ve Uzun'un (2020: 48-52) yayınlamış olduğu araştırmaya göre kimi ülkelerin covid-19 salgını sürecinde yaşadıkları kısaca şöyle ifade edilebilir;

- Güney Kore, daha önce de yaşanan salgın felaketleri sebebiyle daha tecrübeli bir ülkedir. Bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygın olduğu ülkede, teknolojiye yararlanılarak çeşitli uygulamalar yapılmış ve başarılı olduğu görülmüştür.
- İsveç ise diğer ülkelerden farklı olarak hükümet tarafından değil Anders Tegnell isimli doktor önderliğinde, salgın sürecini yönetmiştir. Tegnell'in önerileri hükümet tarafından uygulanmıştır.

- İzlanda, covid-19 sürecinde en başarılı ülkelerden birisi olmuştur. Düşük ve yoğun olmayan ülke nüfusu, yapılan covid testlerinin genetik taramayla birleştirilmesi ve sonuca önlemlerin önceden alınması sayesinde sokağa çıkma yasağı bile uygulamadan pandemiye atlatmayı başarabilmiştir. Başarımın en önemli kaynağı ise devlet-vatandaş arasındaki güvenin oldukça yüksek olması ve bireylerin hükümetin kararlarına uymasındır.
- Tayvan, Çin'e yakın olmasına rağmen salgından az etkilenmiştir. Daha önce görülen Sars salgını, ülkeye derin etkiler bırakmış ve dersler çıkarılmasına neden olmuştur. Salgın Kontrol Birimi oluşturulmuş ve hızlı kararlar alınması sağlanmış, fazlaca bulaş testleri yapılmış, karantina uygulamaları ve dijital teknolojilerin kullanımıyla salgın süreci geçirilmiştir.

Fransa, 24 Mart 2020'de Parlamento Hijyen Güvenliği Yönetimi'ne geçmiştir. Bu durumun süresinin uzatılması yetkisi de saklı tutulmuştur. İngiliz Hükümeti ise 19 Mart 2020'de sokağa çıkma yasağı (yaşlı ve kronik hastalığı olanlara) getirmiştir. Ertesi gün okullara ara verilme kararı alınmıştır. 23 Mart'ta ise önemli görevlerde çalışanlar hariç sokağa çıkma yasağı getirilmiştir. Almanya'da Federal Bakanlar Kurulu tarafından 22 Mart 2020'de Sosyal Koruma Paketi yürürlüğe konulmuştur (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 185).

Dünya genelinde pandemi sırasıyla en çok *tarım ve petrol ürünleri, üretim endüstrisi, eğitim, finans, sağlık ve ilaç sektörü, turizm ve havacılık, gıda* gibi sektörleri sekteye uğratmış ve etkilemiştir. Doğu Asya gibi yoğun üretimin olduğu bir üretim merkezinden salgının yayılması ve ABD ile Almanya'da da oldukça çabuk yayılan covid-19 virüsü tedarik zincirinin aksamasına sebep olmuş ve üretimleri durma noktasına getirmiştir (Eroğlu, 2020:220). Küresel ekonomiyi derinden sarsan bu etkilere yönelik olarak G7 ülkeleri, 3 Mart 2020'de bir bildiri yayınlamışlardır. Covid-19'la mücadele edebilmek için sağlık sektörünün desteklenmesine yönelik mali destek paketleri çıkarılacağı ve ekonomik büyümenin aksamadan devam edebilmesi için gerekli müdahalenin yapılacağı bildiride yer almıştır (Eroğlu, 2020: 225).

Salgının insan sağlığı üzerindeki etkisi nedeniyle birçok devlet olağanüstü tedbirler almak zorunda kalmıştır. Salgınla mücadelede öncelikle hayatın bütün akışının bir anda değişmesi ve çok fazla yavaşlaması ekonomik faaliyetleri de yavaşlatmıştır. Hatta bazı ekonomik faaliyetler durmuştur. Bazı işletmelerin kapatılması; işsizliğin artması ve arz talep istikrarının bozulması gibi ekonomik alanda ciddi bir domino etkisi yaratmıştır. Covid-19 sürecinde, küresel sistemin işlerliği sorgulanmıştır. Bu kriz döneminde devletler, tedarik zincirlerini ve sektörlerini güvence altına alarak ve ulus devlet politikasını güçlendirerek daha

korumacı tedbirler almışlardır. Bu süreçte küresel güçler sorumluluk almaktan çok Covid-19 sürecinde yaşanan krizi daha da derinleştiren bir tavır sergilemişlerdir (Müftüler-Baç, 2020: 21-22).

Türkiye'nin pandemi sürecinde aldığı tedbirler ile Türkiye'de, Kasım 2022 itibarıyla 17.042.722 toplam vaka sayısı, vefat eden toplam kişi sayısı ise 101.492 olmuştur (Sağlık Bakanlığı Covid-19 Bilgilendirme Platformu). Türkiye bu veriler ile korona virüsünü en iyi yöneten ülkelerden birisi olmuştur. Hızla normalleşme sürecine uyum sağlamaya çalışan ülke, 27 Haziran 2021 itibarıyla temizlik kurallarının devam ederek, sosyal mesafe uyum bağlamında kademeli normalleşme sürecinin 1 Temmuz 2021 de başlayacağı kararı alınmıştır (Tavukçu ve Eke, 2021: 112). Pandemi başlangıcında alınan tedbirlere göre bulaş ve yayılmayı önlemek için 14 günlük karantina uygulaması yapılmış; sonrasında ise karantina süresi 7 güne düşürülmüştür (Demirhan ve Korkutan, 2022: 654).

2.2. Covid-19 Pandemi Sürecinde Hükümetlerin Esnek Çalışmaya Geçiş Aşamaları

İnsanlar gibi işletmeler de sürekli olarak değişmektedir. Canlı ve insan yaşamında sürekli gerçekleşen devinim gibi işletmeler de sürekli bir değişim dönüşüm halindedir. İşletmelerin de sürekliliğini sağlayabilmeleri ve varlıklarının devamı için iç ve dış çevrelerden olan değişimlere, krizlere ve pandemi gibi ani gelişen durumlara ayak uydurmaları gerekmektedir. Sürekli işletmelerin en temel amacı, varlıklarının devamlılığıdır. Bu devamlılık için ekonomik toplumsal ve teknolojik gelişmelere uyum sağlayacak değişimleri yapmaları gerekmektedir. Covid-19 salgınının pandemiye dönüşmesi ile işletmeler de kendi varlıklarının devamı için bu süreçte esnek çalışma modeline geçmişlerdir (Yıldırım ve Tengilimoğlu, 2021: 626).

Covid-19 sürecinde esnek çalışmanın bir alt modeli olan uzaktan çalışma, bir seçenek olmaktan çok bir zorunluluk olmuştur. Uzaktan çalışma-evden çalışma, son 10 senedir dünya çapında tartışılan bir çalışma modelidir. Covid-19, bu çalışma modelinin uygulamasının yaygınlaşmasına hız kazandırmıştır. İletişim tekniklerinin ve enformasyonun yoğun şekilde faydalandığı alanlarda, evden çalışma modeli verimliliği arttırmaktadır. Ancak bu süreçte kimi işletmeler şubelerini kapatırken kimisi ise uzaktan-evden çalışmaya yönelmişlerdir. Bu sürece hızlı bir şekilde adapte olup yeni çalışma modelleri geliştirip bu sürece uyum sağlayanlar daha az zararla atlatmışlardır. Covid-19 sürecinde büyük ya da küçük işletmeler, kuruluşlar, okullar gibi kurumlar için uzaktan çalışma modeli mecbur bir hal almıştır (Tiftik, 2021: 29) Covid-19 pandemisinin ilan edilmesinden birkaç gün sonra çoğu kurum,

çalışanlarının %90'ından fazlasını uzaktan çalışma sistemini uygulayarak çalıştırmıştır (Bilginoğlu, 2020: 1120).

2.3. Dünyada Covid-19 Pandemisi Sürecinde Yapılan Esnek Çalışma Uygulamaları

Pandemi süreçlerinde hayatın olağan akışı değişmektedir. Bu değişimin amacı, öncelikle yaşanan salgının yayılımını azaltmak daha sonra en az zararla bu süreci atlatabilmektir. Ülkeler bu amaçla bu süreçte birçok önlem almışlardır. Bunlardan bir tanesi, sosyal etkileşimi olabildiğince minimum seviyeye indirmek olmuştur. Bu sosyal etkileşimi önlemek için evde izole bir yaşam zorunlu hale gelmiştir. Sosyal etkileşimi azaltmak için sokağa çıkma yasağı, sosyal mesafe kuralları gibi önlemler alınarak ofiste, iş yerlerinde ve ulaşımda kişi sayısını azaltma yoluna gidilmiştir. Bu gibi uygulamalar, beraberinde evden çalışmayı zorunlu kılmış, birçok devlet bu sisteme geçmek zorunda kalmıştır (Gürcüoğlu, 2021: 7). Covid-19 salgınının yüksek düzeyde bulaşıcı olması tüm dünyada hızlı bir değişim ve dönüşüm gerektirmiştir. Sosyal mesafe, maske takma zorunluluğu, sokağa çıkma yasağı, hastalığa yakalananlara zorunlu karantina uygulamaları, iş yerlerinin kapatılması, esnek çalışma sistemine geçilmesi, ücretsiz izin, okulların uzaktan eğitime geçmesi gibi uygulamalar sosyal, toplumsal ve ekonomik alanı derinden etkilemiştir (Kılıç ve Kılıç, 2022: 172).

Çeşitli ülkelerde hem kamu yönetimlerinde hem de özel sektörde uzaktan ve vardiyalı çalışma sistemleri uygulanmıştır. İtalya ve Japonya'da uzaktan çalışmanın desteklenmesi için mali destek programı ve basitleştirilmiş yaptırımlar hayata geçirilmiştir (ILO, 2020b: 10).

Amerika Birleşik Devletleri, Japonya, İngiltere, Türkiye gibi birçok ülke bu süreçte salgının hızını yavaşlatmak ve kontrol altına alabilmek için çalışanların güvenliğini sağlamak amacıyla Mart 2020'den itibaren evden çalışma ya da kısmi zamanlı çalışma sistemini devreye sokmuşlardır. Esnek çalışma ile birçok kurumun işlevselliğinin devam etmesi sağlanmış ve bu sırada çalışanlarının sağlığı güvence altına alınmıştır (Bilginoğlu, 2020: 1118-1119). COVID-19 pandemi sürecinde, 2020 yılının Nisan ayından itibaren 59 ülkede özel sektörde istihdam edilen çalışanlar, uzaktan çalışma sistemine başlamışlardır (www.adaso.org.tr E.T.: 09.11.2022).

Türkiye'de Covid-19 önlemleri ile 22 Mart 2020 tarihinde Cumhurbaşkanlığınca yayınlanan bir genelge ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarında uzaktan çalışma uygulanmaya başlanmıştır (Gürcüoğlu, 2020: 15).

Koç Holding, Amazon ve benzeri birçok şirket pandemi sürecinden sonra da evden çalışmayı kısmen de olsa sürdüreceklerini açıklamışlardır. Covid-19 pandemi krizi ile uzaktan çalışmanın en verimli olduğu bölgeler pandemiden önce de bu sistemin geliştiği yerlerdir. Lüksemburg, Hollanda, Belçika, Danimarka gibi ülkelerde çalışanların %50'sinden fazlası; Avustralya, İtalya ve İsveç'te %40, Finlandiya'da ise çalışanların %60'ı evden çalışmaya başlamıştır (Turna ve Usta, 2021: 122). ILO verilerine göre salgından önce çalışanların yalnızca bir kısmı, bazı dönemlerde evden çalışmaktaydı. Hollanda, Danimarka ve İsviçre'de %30 üzerinden, Yunanistan, İtalya, Polonya, Çek Cumhuriyeti %10 ve altına kadar, ABD'de %20, Japonya'da ise bu oran %16'dır (Kılıç ve Kılıç, 2022: 170).

Görüldüğü gibi pandemi ile deneyimleme alanı bulan yeni teknolojiler ve hayatı kolaylaştıran dijital yapılar, pandemiden sonra hem ekonomik hem de zaman kazandırması nedeni ile devam ettirilmiştir. Bu anlamda daha önce kısmi olarak deneyimlenen esnek çalışma pandemi ile zorunlu hale gelmiş ve eksikler görülerek tamamlanmaya çalışılmıştır (Demirel Değirmenci, 2022: 1147-1148).

2.4. Pandemi Sürecinde Türk Kamu Yönetiminde Yaşananlar

Türkiye'de, 11 Mart 2020'de ilk Covid-19 vakası görülmüştür. Yine aynı tarihte DSÖ, virüsün bir pandemi olduğunu açıklamıştır. Türkiye'de Covid-19 kaynaklı ilk ölüm vakası, 17 Mart'ta yaşanmıştır. 20 Mart'ta bütün hastaneler, Sağlık Bakanlığı tarafından Pandemi Hastanesi olarak kabul edilmiştir. 21 Mart'ta, 65 yaş üstü ve kronik hastalığı olanlara sokağa çıkma yasağı sınırlaması getirilmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020: 67-73).

6 Ocak 2020'de Türkiye'de, Covid-19 Pandemisi ile gelişmelerin güncel olarak takip edilmesi için Sağlık Bakanlığı koordinatörlüğünde 15 kişiden oluşan bir operasyon merkezi kurulmuştur. Bu çalışma ile ilk somut adım atılmıştır. 10 Ocak 2020'de Sağlık Bakanlığı tarafından Covid-19 pandemi sürecini daha iyi yönetebilmek için Bilim Kurulu oluşturulmuştur. Sağlık Bakanı Fahrettin Koca başkanlığında toplanan bilim kurulu, ilk etapta alanında uzman 26 kişiden oluşurken zamanla büyüyerek Nisan 2020 itibarıyla kurul üye sayısı 38 kişiye yükselmiştir (Tavukçu ve Eke, 2021: 110).

İçişleri Bakanlığı tarafından 15 Mart 2020'de, Covid-19 tedbirleri kapsamında yayınlanan genelgede 81 ilde tiyatro, konser salonu, nişan ve düğün salonu, sinema, gazino, taverna, kahvehane, oyun salonları, kapalı oyun salonları, spor merkezleri, yüzme havuzu, kaplıcalar, çay bahçeleri, dernekler, lokaller gibi mekânların kapatılması kararı alınmıştır. 4 Nisan'da 20 yaş altı vatandaşların sokağa çıkma yasağı getirilmiş, 16 Nisan'da 3 ay süreyle özel sektörün, personelini işten çıkaramayacağına ilişkin düzenlemeler Türkiye Büyük Millet

Meclisi (TBMM) tarafından kabul edilmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020: 73). 10 Nisan 2020’de Hayat Eve Sığar adlı mobil uygulama ve 8 Eylül 2020’de maske takma mecburiyeti hayata geçirilmiş ve tüm ülke genelinde zorunlu kılınmıştır (Demirhan ve Korkutan, 2022: 654-655).

3 Şubat 2020’de Covid-19 virüsünün yayılmasını engellemek amacı ile Çin’den Türkiye’ye yapılacak uçuşları, durdurma kararı alınmıştır. 29 Şubat 2020’den itibaren ise İtalya, Güney Kore ve Irak arasındaki uçuşlar durdurulmuştur. 17 Nisan 2020’ye kadar Almanya, İspanya, Norveç Danimarka, Belçika, Avustralya ve Hollanda’ya gerçekleşecek olan uçuşları durdurma kararı alınmıştır. Umreden Türkiye’ye gelenler için ise 14 gün Karantina Tedbiri uygulanmıştır. 4 Nisan 2020’den itibaren Türk Hava Yolları, tüm iç hat uçuşları durdurma kararı almıştır (Tavukçu ve Eke, 2021: 112-113).

18 Mart 2020’de bütün hastaneleri kapsayan Hastane Afet ve Acil Durum Planları Uygulama Yönetmeliği yayınlanmıştır. Pandemi konulu Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ve Pandemik influenza il hazırlık planı kapsamında bütün illerde pandemi kurulu oluşturulmuştur. Bilim kurulu “184 SABİM HATTI” olarak kurduğu iletişimi ağını daha sonra 16 Mart 2020’de Alo 184 Koronavirüs Danışma Hattı olarak değiştirmiştir. Bu çalışmalarla Covid-19 sürecinde vatandaşa doğru ve güncel bilgi aktarımı sağlamak ve vatandaşla iletişim kolay ve hızlı bir hale getirilmek istenmiştir (Budak ve Korkmaz, 2020: 73).

Ömürgönülşen (2020: 343-344)’ in ortaya koymuş olduğu analize göre Türkiye’de uygulanan covid-19 önlemlerine yönelik kamu politikalarına dair yaklaşımlar çeşitlidir. Pandeminin oldukça hızlı gelişmesiyle uygulanan kamu politikaları analizi bunlardan biridir. Diğerleri, salgının etki alanıyla afete dönüşmesi ve buna bağlı olarak afet; hatta kriz yönetimi yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Son olarak ise daha çok uzmanlık gerektiren yerel ve bölge planlama, toplumbilimciler ve iktisatçılar gibi gelecek öngörülerinden beslenen yaklaşımlar ile pandemi süreci yönetilmeye çalışılmıştır. Türkiye pandemi sürecinde oldukça başarılı bir politika izlemiştir. Türk kamu yönetimi hem denenmiş örneklerden ülkeye uyarlanmış hem de kendi yöntemlerini geliştirerek uygulamıştır.

Türkiye bu süreçte küresel iş birliği politikasını uygulayarak birçok ülkeye tıbbi malzeme yardımı yapmıştır. 17 Mart’ta İran’a, 1 Nisan’da İspanya ve İtalya’ya, 10 Nisan’da Birleşik Krallığa, 28 Nisan’da Amerika Birleşik Devletleri’ne salgınla mücadelede tıbbi malzeme yardımı yapılmıştır (Tavukçu ve Eke, 2021: 100-111).

4 Nisan 2020’de hastalığa yakalananların ücretsiz tedavi edilmesi, salgının takip edilmesi, vatandaşların doğru bilgilendirilmesi gibi Covid-19 sürecini daha çabuk kontrol altına almak amaçlı çalışmalar, bilim kurulu tarafından yapılmıştır. Türkiye’de Sağlık

Bakanlığı, “Hayat Eve Sığar” sloganı ile tüm bireyleri, gereksinimlerini evden gerçekleştirmeleri konusunda desteklemiştir. Mecbur kalmadıkça dışarıya çıkılmaması ve herkesin evde kalması için çağrılar yapılmıştır. Evden çalışabilme imkânı olanların evden çalışması yönünde çağrılar yapılmıştır. Ekonomik sıkıntı çekenlere destek olmak amacıyla Cumhurbaşkanlığı tarafından “Biz Bize Yeteriz.” kampanyası başlatılmıştır (Budak ve Korkmaz, 2020: 73 ve Demirhan ve Korkutan, 2022: 653-655).

Türkiye Sağlık Enstitüleri Başkanlığı (TUSEB) ve Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu’nun (TÜBİTAK) desteğiyle 17 yerli aşı çalışmasına katkıda bulunulmuştur. Ayrıca Türkiye, Covid-19 aşısının geliştirilmesi için önemli ilaç firmalarıyla da çalışmalar yapmıştır ve Covid-19 aşısı, Türkiye’de ücretsiz bir şekilde uygulanmıştır. Türkiye’de ilk aşı Sağlık Bakanı Fahrettin Koca’ya uygulanmıştır (Aslan, 2021: 1737-1746).

27 Haziran 2021 itibarı ile hijyen, sosyal mesafe ve temizlik kuralları çerçevesinde kademeli normalleşme sürecinin 1 Temmuz 2021’de başlayacağı kararı alınmıştır. Bu kademeli normalleşme süreci kapsamında sokağa çıkma yasağı kaldırılmıştır. Bazı iş sektörlerinin tekrar açılmasına izin verilmiştir (Tavukçu ve Eke, 2021: 112).

Pandemi döneminde salgınla mücadelenin yönetimi konusunda, Türkiye’de en yetkili kurum, Sağlık Bakanlığı olmuştur. Koronavirüs Bilim Kurulu, Toplum Bilimleri Kurulu, Halk Sağlığı Genel Müdürlüğü ve Bulaşıcı Hastalıklar Daire Başkanlığı ise Sağlık Bakanlığı’na bağlı olarak pandemi yönetim sürecinde etkin rol oynayan kurumlar olarak yer almıştır (Budak ve Korkmaz, 2020: 74). Türkiye gibi merkeziyetçi devletlerde bu tür bilim kurullarıyla sorumluluk paylaşımı yapılması yönetim açısından olumlu görülmekte ve merkeziyetçi yapının dengelenmesine dair bir işaret olabileceği ifade edilmektedir. Fakat dünyada çoğu hükümetin de covid-19 sürecinde yönetim modellerini uygulamadığı belirtilmektedir. Türkiye’nin üniter yapısı sayesinde kurumlar arasındaki koordinasyon faaliyetleri daha kolay gerçekleştirilmiştir (Ömürgönülşen, 2020: 346-347).

2.4.1. Pandemi Sürecinde Türk Kamu Personel Sisteminde Yapılan Yasal Değişiklikler

Esnek çalışma modellerinden olan uzaktan çalışma, mevzuatımıza 2016 yılında 6715 sayılı İş Kanunu ile Türkiye İş Kurumu Kanunu’nda değişiklik yapılmasına dair kanun aracılığıyla girmiştir. 6715 sayılı Kanun ile 4857 sayılı İş Kanunu’nun 14. Maddesi’nde yapılan değişiklik ile uzaktan çalışma modeli mevzuata girmiştir. Uzaktan çalışmaya asıl anlam kazandıran gelişme Covid-19 Pandemisi olmuştur. Esnek çalışma yöntemi ile Covid-19’un yarattığı olumsuzluklar en aza indirilmek istenmiştir (Şakar ve Şahin, 2021: 250-251).

Evden çalışma ile ilgili İş Kanunu'nda konuya ilişkin ilk bilgiler, 01.07.2012 tarihinde yürürlüğe giren 6098 sayılı Türk Borçlar Kanunu'nun 6. bölümünün 3. ayırımında Evde Hizmet Sözleşmesi başlığı altında yer almıştır. İlk düzenleme ise 2016 yılında 4857 sayılı İş Kanunu'nda yapılan değişiklikle mevzuata girmiştir. Bu değişikliklerden çalışanın evden ya da istediği bir mekândan çalışmasını gerçekleştirebileceği anlaşılmaktadır. Covid-19 salgını nedeniyle uzaktan çalışma modeli ile ilgili kanunun yeniden detaylı olarak düzenlenmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır; buna bağlı olarak 10.03.2021 tarihinde, 31419 sayılı Resmî Gazetede “Uzaktan Çalışma Yönetmeliği” yayınlanmıştır (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 183).

Türkiye'de yapılan bir araştırma sonucuna göre; Covid-19 Pandemisi öncesinde uzaktan çalışanların oranı %10.4 iken Covid-19 salgınının yaygınlaşması ile oranın %68'e çıktığı ortaya konulmuştur. 22 Mart 2020 tarihinde, 2020-4 sayılı Resmî Gazete genelgesi ile Türkiye'de kamu kurumlarında, uzaktan ve esnek çalışma modeline geçilmiştir (Bilginoğlu, 2020: 1121). Bu süreye, salgının seyri ve Bilim Kurulu'nun tavsiyeleri ile 1 Haziran 2020'de son verilmiş, sosyal etkileşimin artması ve salgının seyrinin yeniden olumsuzla dönmesi ile vaka sayılarının artması neticesinde 4 Kasım 2021'den itibaren kamuda uzaktan çalışma ikinci kez uygulanmaya başlanmıştır. İçişleri Bakanlığı tarafından yayımlanan genelgede “*Başta kamu kurum ve kuruluşları olmak üzere tüm özel sektör kuruluşlarında, uzaktan ve veya dönüşümlü çalışma gibi esnek çalışma yöntemlerinden azami düzeyde faydalanılmasının sağlanması*” gerekliliği vurgulanmıştır (Gürcüoğlu, 2021: 15).

İçişleri Bakanlığı'nca yayımlanan sokağa çıkma kısıtlaması genelgeleri; Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın yayınladığı kısa çalışma ödeneğinden yararlanmayı kolaylaştıran duyurular, iş ve sosyal güvenlik hukuku alanı ile ilgili yapılan düzenlemelerden oluşmuştur. Bunların devamında 7226 sayılı “Bazı Kanunlarda Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile 4447 sayılı İşsizlik Sigortası Kanunu'nda ve 5510 sayılı Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu'nda bazı değişiklikler yapılmıştır (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 183).

2.4.2. Covid-19 Salgınında Esnek Çalışma Biçimlerinin Türk Kamu Personel Yönetiminde Uygulanması

Covid-19 salgın sürecinin, işgücü piyasalarına çok farklı boyutlarda etkisi olmuştur. Belirsizlikler, işten çıkarmalar, azaltılmış çalışma saatleri ve azaltılmış ücretler, işletmelerin kapanması, insanları farklı düzeylerde etkilemiştir. Bununla beraber çalışan nüfusun büyük bir kesimi için iş yükünde ani artış, beklenmedik çalışma düzeni ve uzaktan çalışma gibi ani değişimler yaşanmıştır (ILO, 2020a: 5).

Evden çalışma pandemi döneminden önce de var olan bir çalışma yöntemi olsa da Covid-19 ile en çok tercih edilen çalışma yöntemi olmuştur. Pandemi döneminde evden çalışma en çok tercih edilen çalışma sistemi olsa da her meslek grubu için uygulanması mümkün olmamıştır (Turna ve Usta, 2021: 121). Ancak genel anlamda çevrimiçi ve dijital platformlardan gerçekleştirilebilen her iş kolunda devamlılık ve başarı sağlanabilmiştir (Kanat ve Ayyıldız Ünnü, 2022: 189) .

Türkiye’de uzaktan çalışma kanunu da ayrı bir başlık halinde işçilerin hak ve ödevlerini belirlemek ve çalışma koşullarını düzenlemek amacıyla çıkarılmıştır. Kanunun Çağrı Üzerine Çalışma ve Uzaktan Çalışma başlığı altında yer alan 14. Maddesinde, uzaktan çalışma: “*İşçinin işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisi*” şeklinde tanımlamıştır. Bu kanun, işçiye diğer çalışanlardan ayrı bir uygulamaya tabi tutulamayacağını ve aynı zamanda işveren için bazı önlemleri almasını zorunlu kılmıştır. Bunlar; çalışanın sağlığını gözetmek, gerekli olan ekipmanı çalışana sağlamak ve bu iş sağlığı ve güvenliği konusunda çalışanı bilgilendirmektir (Gürcüoğlu, 2021: 12-13).

Türkiye’de ilk Covid-19 vakasının açıklanmasından sonra aradan geçen 15 günlük süre içerisinde yapılan bir araştırma sonucuna göre; Nisan 2020’de şirketlerin %48,7’sinde tüm çalışanların evden çalıştığı, kısmen evden çalışan şirketlerin oranının %40,3 olduğu görülmüştür. Zorunlu bir durum olmadıkça sahada çalışmaya devam edenlerin ise %8,1 olduğu ortaya koyulmuştur (Bilginoğlu, 2020: 1121).

Evden çalışma, Türk Borçlar Kanunu’nun 461. maddesinde “*Evde hizmet sözleşmesi, işverenin verdiği işi, işçinin kendi evinde veya belirleyeceği başka bir yerde bizzat veya aile bireyleri ile birlikte bir ücret karşılığında görmeyi üstlendiği sözleşme*” şeklinde tanımlanmıştır (Türk Borçlar Kanunu, 2011).

Pandemi döneminde okulların kapatılması ile uzaktan eğitime geçildiği için eğitim sektörü çalışanları, evlerinden çalışmaya başlamışlardır. Daha sonra finansal departmanlar, bankacılık sektörü ve kamu yönetiminde çalışanlar evden çalışmaya geçmişlerdir. Covid-19 döneminde evden çalışmaya geçemeyenler ise hizmet, yiyecek ve gıda, madencilik, inşaat ve ulaşım sektörleri olmuştur. Bu sektörlerin bazılarında esnek çalışma modeli ile çalışma saatlerinde azalmaya ve esnekliğe gidilmiştir (Turna ve Usta, 2021: 122). Yine aynı şekilde yiyecek içecek sektörü ise müşteri ile diyalog halinde olmayıp sipariş teslim (*temassız teslimat/çevrimiçi sipariş*) şeklinde hizmet etmeye devam etmişlerdir (Yeşilyurt ve Kurnaz, 2021: 49).

Dijital teknoloji ve yapay zekânın ortaya çıkardığı yeniliklerin sahada deneyimlenerek uygulandığı bir dönem olan covid-19 süreci; sipariş teslim, çevrimiçi alışveriş, el değmeden teslim, banka şubesine gitmeden ödeme, kredi hizmetleri, online belediyeçilik gibi birçok hizmet altyapısı hazırlanarak bu dönemde hayata geçirilmiştir (Muz vd., 2020: 180).

Ocak ve Mart 2020 tarihleri arasında devletler, Covid-19 pandemisine hazırlıksız yakalanmaları nedeniyle hem işveren hem de çalışanlara uzaktan çalışmaya geçmeleri için çok az zaman tanıyarak bu modeli uygulamalarını istemiştir (ILO, 2020: 3).

Covid-19 pandemisinin en çok olumsuz etkileri, hizmet sektöründe olmuştur. Pandemide insan sağlığından sonra ikinci önemli konu, ekonomi olmuştur. Çalışma hayatında veya çalışma ilişkilerinde evden çalışmanın biçimlerinin nasıl uygulanacağı tartışılmıştır (Berk ve Türkmen, 2022: 504).

Türkiye Cumhuriyeti Yargıtay kararlarına göre; 4857 sayılı İş Kanunu kapsamında kar, deprem, sel gibi doğal olaylar ve salgın hastalıklar nedeniyle karantina uygulamaları gibi Covid-19 salgını da zorlayıcı nedenler arasında sayıldığı için hızla yayılmasını önleme hedefiyle işverenlerin büyük bir çoğunluğu uzaktan çalışma modelini hayata geçirmiştir. Sürecin sancılı olmasına ve günümüzde pandemi yasaklarının kaldırılmasına rağmen birçok işletme esnek çalışma uygulamalarına devam etmektedir (Bilginoğlu, 2020: 1121).

Pandemi sürecinde bazı sektörler, bu kriz döneminin kuralları çerçevesinde hizmet vermeye devam etmiş; e-egitim ve e-ticaret gibi yeni deneyim ve tecrübeler yaşanmıştır. Yasak ve kısıtlamalar, ticaretin ve e-ticaretin dönüşümünü hızlandırırken çalışma hayatında da evden çalışmayla birlikte eğitim yaşamı, kurum toplantıları ve çevrimiçi eğitimler gibi çok farklı alanlardaki faaliyetler, dijital dünyada gerçekleştirilmiştir Salgının en büyük etkilerinden biri de dijitalleşme hızının artması olmuştur (Berk ve Türkmen, 2022: 512).

Pandeminin iş alanında yarattığı çalışma ilişkileri, önemli bir gelişme olmuştur. Pandemi döneminde uzaktan, evden, tele çalışma yöntemleri uygulanmıştır. Bu uygulamaya geçilmesinde etkili olan ise esnek çalışma modellerinin uygulanmasını öngören Cumhurbaşkanlığı Genelgesi olmuştur. Pandemi döneminde işletmelerde birçok işveren, işçilerine daha az süre ile kısmi süreli çalışmayı teklif etmiştir; bazıları da vardiyalı-dönüşümlü çalışmaya gitmiştir. Bazı işletmelerin bu yöntemi seçmedeki amacı, salgın nedeniyle yaşadıkları ekonomik sorunlarla baş edebilmek adına işçilerin maliyetini düşürmek olmuştur (Aydın, 2020: 190-191).

2.4.3. Pandemide Türkiye’de Uygulanan Esnek Çalışma Yöntemlerinin Sonuçları

Pandemi sürecinde, salgını kontrol altında tutmak için esnek çalışma ve evden çalışma uygulamaları devreye sokulmuştur. Bu uygulamalar, özel alanla kamusal alanın iç içe geçmesine neden olmuştur. Özellikle ataerkil toplumlarda çalışmanın ev ortamına taşınması ile ev işleri, çocuk bakımı gibi sorumluluklar, çalışma saatlerine ve ortamına taşınmıştır. Bu süreçte özellikle üretimde yavaşlama ve neredeyse bazı sektörlerin durma noktasına gelmesinin yanı sıra hizmet sektöründe yaşanan kısıtlamalar ile de ciddi ekonomik sorunlar yaşanmıştır. İş yerlerinin kapanması, işçilerin ücretsiz izne çıkarılması gibi sonuçlar işveren ve işçilerin ciddi gelir kaybına uğramasına neden olmuştur (Kılıç ve Kılıç, 2022: 171).

Çok kısa bir zamanda uzaktan çalışmaya geçilmesine bağlı olarak çalışanlar, sürecin işleyişi ile ilgili sıkıntı yaşamışlardır. Bilginin kimden alınacağı, çalışma arkadaşları ile kurulacak iletişimin planlanması gibi durumlar, belirsizliğe ve gecikmelere neden olmuştur (ILO, 2020a: 6). Çalışanların, bu uzaktan çalışma ile yeni bir ortama uyum sağlamak ve birçok dikkat dağıtıcı etkenle mücadele etmesi gerekmektedir. Aynı zamanda iş ile özel yaşamın birleşmesi, bu süreci daha da zorlaştıracığı için kurumların, çalışanların verimliliğine göre planlama yapması ve onların ihtiyaçlarını anlayıp desteklemesi önemli bir bağlamdır (Bilginoğlu, 2020: 1119).

Teknolojik gelişmeler, iletişim araçlarının ve bilişim sistemlerinin sağladığı imkânlar ile ortaya çıkmış olan uzaktan çalışma sistemi için en önemli araç, internettir. İnternet aynı mekânı paylaşmadan da çalışabilmenin imkânını sağlamıştır. Bu durumda hem mekân olarak hem de zaman olarak çalışmada esneklik yaratılabilmektedir (Gürcüoğlu, 2021: 9–10). Uzaktan çalışma, beraberinde bazı riskleri de getirmiştir. İşin uzaktan yürütülmesi için ağların ve verilerin korunması gerekmekte olup bu konuda güvenliğin sağlanması öncelikli konulardan biridir (Artantaş ve Gürsoy, 2020: 162).

Uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar, iş ortamının doğurabileceği stres kaynağı oluşturulabilecek diyaloglardan uzak kalmaktadır. Ev ortamında çalışanlar, çalışma alanı ve çalışma saatlerini kendi isteğine göre uygulayabilmektedir; ancak esnek çalışmada, çalışan, verimli çalışabileceği saatleri ayarlarken aynı zamanda esneksizlik, disiplinsizlik gibi riskleri de dinamiklerinde barındırmaktadır. Uzaktan çalışma hem işveren hem de çalışan için ekonomik anlamda daha avantajlıdır. İşveren ofis ve çalışanların ofis masraflarından tasarruf ettiği gibi aynı zamanda çalışan da yol masrafından tasarruf etmektedir. Uzaktan çalışma sistemi, işletmelere büyük oranda maliyet anlamında avantajlı konum sağlarken çalışanlara da zamandan tasarruf, yol masrafı gibi durumlarda avantaj sağlamaktadır. Covid-19 sürecinde

esnek çalışma yöntemi ile ilgili; iş sağlığı ve güvenliği önlemlerinin tam anlamı ile alınamaması, işverenin çalışanı denetleyememesi, çalışma saatlerinin tam olarak belirlenememesi, dengelerin tam kurulamaması, uzun süre yalnız çalışma gibi etkenlerin çalışanın motivasyonunu düşürmesi şeklindeki maddeler, esnek çalışmanın dezavantajları olarak değerlendirilebilir (Şakar ve Şahin, 2021: 251).

2.5. Pandemi Sürecinde Yapılan Esnek Çalışma Uygulamalarının Son Durumu

Küresel bir kriz haline dönüşen Covid-19 salgını ile mücadelede alınan önlemler, mikro alandan makro alana doğru genişlemiştir (Eniç, 2021: 2699). Sosyal mesafe ile başlayan bu süreç; maske takma, sokağa çıkma yasağı, kurumların kapatılması, çalışma saatlerinin esnetilmesi, çevrimiçi eğitim, çevrimiçi çalışma gibi önlemler ve uygulamalarla devam etmiştir. Bu durum; sosyal hayatı, çalışma hayatını, ülkelerin ekonomilerini derinden etkilemiştir ve etkilemektedir (Kılıç ve Kılıç, 2022: 172). Covid-19 döneminde insan sağlığını korumak için alınan her önlem, sosyal hayatı ve ekonomiyi büyük oranda etkilemiştir. 2021 yılında yayınlamış olduğu raporda ILO, pandemi koşullarının çalışma hayatı üzerindeki olumsuz etkilerinin, 2009 yılında yaşanan Global finansal krize göre 4 katı daha fazla olduğunu ifade etmiştir (Berk ve Türkmen, 2022: 503).

Covid-19 sürecinde iş sektöründe önemli bir tecrübe edinilmiş ve pandemi döneminde uzaktan çalışma modelinin uygulanması ile iş yaşamında yeniliklerin oluşumunda hız kazanılmıştır (Gürcüoğlu 2021: 16). Yapılan bazı araştırmalarda uzaktan çalışmanın bazı çalışanlar tarafından olumlu karşılandığı görülmektedir. Ancak bu çalışma modelinin çalışma hayatına tek çalışma modeli olarak uygulanabilirliği mümkün görünmemektedir. Çünkü uzaktan çalışmak daha çok masa başı işler için uygun bir modeldir (Biber ve Gürün Karatepe, 2023: 44-45). Uzaktan çalışma sistemi mevzuatı, genelde özel sektöre göre düzenlenmiştir. Bu modelin kamuda uygulanmasının hukuki dayanağı olmaması nedeniyle iki kere Cumhurbaşkanlığı Genelgesi ile uygulamaya konulmuştur. Ancak normal dönemde kamuda çalışanlar için uzaktan çalışma mevzuatının hukuki altyapısının bir an önce oluşturulması gerekmektedir. Covid-19 döneminde zorunlu olarak geçilen uzaktan çalışma modeli normal süreçte de pilot uygulamalarla geçirebilmelidir. Bu çalışma modelinin bu pilot uygulamalarla kalitesi ve verimliliği ölçülmelidir (Gürcüoğlu, 2021: 17-18). Omay (2020: 167-169)'a göre Covid-19 pandemi sürecinde çalışma hayatında yaşanan yeniliklerin ve dönüşümün yeni meslekler ortaya çıkaracağı ve istihdamda değişiklikler yaratacağı tahmin edilmektedir.

ABD'de, uzaktan çalışma yönteminin önemi vurgulanmış, fiziksel ofislerin değerini kaybettiği ifade edilmiştir. Serbest çalışma şeklinde işlerin sürdürülebildiği oranının 2027

yılında %50'yi geçeceği öngörülmektedir. Türkiye'de çalışanların işlerini evden yapabileceği konusunda ortaya konan bir araştırmada ise özel sektörde işlerin %24'ünün evden yapmaya elverişli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. “Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi” (Bilginoğlu, 2021) isimli çalışmasıyla “Yapılan araştırmaların sonuçları dünya genelinde son 15 yılda uzaktan çalışan kişilerin sayısının %140 artış gösterdiğini, 2019 yılına kadar uzaktan personel çalıştıran kurumların sayısı %16 iken 2028 yılında bu rakamın %33 düzeylerine çıkmasının beklendiğini ortaya koymaktadırlar” diye belirtmiştir. Araştırma sonuçlarından da görülmektedir ki esnek çalışmanın işverenlere ve işçilere faydaları ve kazançları oldukça fazladır. Bu anlamda esnek çalışma ya da evden çalışma ülke ekonomisine de katkı sağlamaktadır (Özçelik, 2021: 226).

Covid-19'un işgücü piyasaları üzerindeki etkisi henüz tam saptanmamış olsa da uzaktan çalışma oranları Covid-19 pandemisi ile önemli ölçüde artış göstermiştir. Gelecekteki uzaktan çalışma planlamaları için çalışanların deneyimlerini değerlendirmek ve ona göre ihtiyaçlar doğrultusunda yenilikler getirmek, kurumlar ve çalışanların verimliliği açısından önemlidir. Tüm dünya geliştirilen yapay zekâ teknolojileri ile bireylerin verimliliklerini düşürmeden esnek çalışma yöntemleri ve evden çalışma yöntemleri üzerinde yeni projeler geliştirmeye çalışmaktadır (ILO, 2020: 24).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PANDEMİ SÜRECİNDE TÜRK KAMU PERSONEL YÖNETİMİNDE ESNEK ÇALIŞMANIN İNCELENMESİNE İLİŞKİN BİR UYGULAMA

Dünyayı etkisi altına alan covid-19 pandemisi, Türkiye’de de derin ve etkili izler bırakmış, tüm sektörlerde değişiklikler yapılmasını zorunlu kılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde; kamu sermayeli banka çalışanları ile kamuda çalışan öğretmenlerin salgın sürecinde hangi esnek çalışma uygulamalarına dahil oldukları ve bu uygulamaların performans ve verimliliklerine yansımaya yönelik algıları ortaya konmaya çalışılmıştır.

Pandemi sürecinde küresel yapı içerisinde şirketler ve kurumlar hem devamlılık sağlayabilmek hem de salgının yayılmasını önleyebilmek için birçok önlem almak zorunda kalmışlardır. Hem kamunun hem de özel şirketlerin aldığı önlemlerin en önemlisi de esnek çalışmadır. Esnek çalışma hem çalışanların sağlığı hem işverenin kazancı hem de pandeminin yayılmaması için önemli çalışma olanaklarındandır. Salgının pandemiye dönüşmesi ile birlikte işletmeler ayakta kalabilmek için çalışma türünde değişiklikler yaparak esnek çalışma modelini uygulamaya koymuşlardır. İhtiyaç duyulan altyapıların tamamlanması ve dijital dönüşümlerin ardından salgında ortaya çıkan esnek çalışma uygulamalarının kalıcı olması beklenmektedir (Eşsiz ve Durucan, 2021: 207-208).

Bu çalışma, kamu çalışanlarının esnek çalışma sürecinde deneyimlerini ortaya koymak ve sonrasında esnek çalışmaya dair algılarını ortaya koymak amacı ile gerçekleştirilmiştir. Bu bölümde; çalışmanın amacı, önemi, modeli, örneklem ve veri toplamaya dair bilgiler paylaşılacaktır. Kamu bankası çalışanı ve kamuda çalışan öğretmenlerden oluşan toplam 20 kamu personeliyle yapılan görüşmelerden elde edilen bulgular karşılaştırılarak yorumlanacaktır.

3.1. Araştırmanın Amacı

Esnek çalışma modelinde amaçlanan; iş devamlılığının sağlanması, çalışanların örgüte olan bağlılığının sağlanması, çalışanların motivasyon açısından desteklenmesi, işin yapılmasında daha fazla verimlilik ve etkinlik sağlanması, çalışanların performanslarının artırılması, istihdamın devamlılığı gibi olgulardır (Öztürkoğlu, 2013: 111). Pandemi sürecinde uygulanan esnek çalışmalarla yine aynı amaçlar ortaya konmaktadır.

Çalışmanın amacı; pandemi sürecinde uygulanan esnek çalışma uygulamalarının kamu personeli üzerindeki verimlilik ve sürdürülebilirlik algısını incelemektir. Aynı zamanda iki farklı kurumda uygulanan iki farklı esnek çalışma modeli karşılaştırılarak covid-19 süreci ve sonrası durumların incelenmesi amaçlanmaktadır.

3.2. Araştırmanın Önemi

Türkiye ve dünyada pandemi olarak adlandırılan Covid-19 sürecinde kamu görevlileri, Türkiye Cumhuriyeti Cumhurbaşkanlığı 2020/4 sayılı Genelgesi'ne istinaden esnek çalışmışlardır. Dijitalleşmenin alt yapısını oluşturduğu kamu kurumları esnek çalışma döneminde uzaktan çalışma ile tanışmıştır. Gelişmiş ülkelerde çokça örneği görülen ancak Türk kamu yönetiminde istisnai olan durumlar haricinde (cuma namazı, süt izni gibi) çok görülmeyen esnek çalışma, gerek kamu yönetiminin gerek kamu çalışanlarının yaygın olarak tecrübe etmediği bir çalışma sistemidir (Taş ve Ateş, 2020: 56). Özellikle pandemiden önce, Türkiye'de esnek çalışmayla ilgili yeterli altyapı, mevzuat ve düzenlemelerin olmaması konuya dair araştırmaların önemini ortaya koymaktadır. Pandemi öncesi dönemde neredeyse hiç uygulaması bulunmayan esnek çalışma sistemleri, pandemiyle birlikte yükselişe geçmiştir. Pandemi tüm dünyada derin etkiler bırakmış, esnek çalışma ihtiyaç haline gelmiştir. Kurumların hazırlıksız yakalandığı bu süreçte hayata geçirilen uygulamalar, geleceğe yönelik çalışma sistemleri açısından oldukça önem taşımaktadır. Dolayısıyla bu açıdan esnek çalışma üzerine yapılacak olan araştırma ve karşılaştırmalar, pandemi sonrasında da hem literatüre hem de sektörlere rehberlik edebilir ve katkı sağlayabilirler.

Çalışmada, böylesine büyük bir salgın karşısında, kamuda işlerin hangi seviyede ve ne şekilde yürütüldüğü, iki farklı kurumda iki farklı esnek çalışma uygulaması karşılaştırılarak incelenmektedir. Esnek çalışma modelinin uygulanabilirliği ve sürekliliği ile ilgili veriler ve buna bağlı olarak çalışanların ne derece bundan etkilendiği problemi çözümlenmeye çalışılmaktadır. Farklı esnek çalışma modellerinin çalışanlar üzerinde bıraktığı algısal farklılıklar, bu alanda yapılacak çalışmalara katkı sağlayabilir. Olağanüstü bir dönemde yaşananların izleri, gelecekte uygulanması muhtemel çalışma sistemleri için ipuçları içermekte ve çalışanların performans algılarına dair bilgiler sunmaktadır.

Yönetim ve hizmet sunumu anlayışındaki değişimlere paralel olarak esnek çalışma modelinin kamu yönetimi çalışma sistemine oldukça katkısı olacağı planlanmaktadır. Çalışma konusu, tüm bu etmenlere göre seçilmiş olup bu alanda yapılacak olan araştırmalara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Veri Toplama Aracı

Araştırmada nitel araştırma yöntemine başvurularak yarı yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla veri toplanmıştır. Bu yöntemin tercih edilmesinin nedeni; araştırmayla elde edilmek istenen verilerin, geçmiş çalışmalarda kullanılan ölçeklerden bu çalışmaya uyarlanabilmesi ve bu sorulara ilişkin katılımcıların ayrıntılı olarak görüş ve düşüncelerini araştırmaya yansıtma imkanının daha yüksek olmasıdır. Yıldırım ve Şimşek (2008: 39), nitel araştırmayı: “Gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma” olarak tanımlamıştır. Bilimsel yöntemlerde, pozitivism ile birlikte tek bir “sebe-sonuç” değil “çoklu sebe-sonuç algısı” öne çıkmıştır. Böylece “gerçeklik karmaşıktır” olgusuna bağlı olarak sistemler, kendine has nitelikler oluşturmaktadır. Sistemin olağan akışında; “değişkenlik, çeşitlilik ve karşılıklı etkileşim” vardır. Her bir parça, bütüne dair anlam ve bilgi taşımaktadır. “Karşılıklı nedensellik, düzensizlik, olasılıklar, belirsizlik, farklı bakış açıları ve çeşitlilik” bu sistemin doğasında vardır. Nitel değişimi anlatan bu sistem farklı doğruların farklı bakış açısıyla ortaya çıkarılabileceğini göstermektedir (Göksoy, 2019: 5).

Görüşmeler 15-20 Temmuz 2023 tarihleri arasında öğretmenlerle, 5-10 Ağustos 2023 tarihleri arasında ise banka çalışanları arasında birebir gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan sorular, kamu sermayeli banka çalışanlarına ve kamuda görev alan öğretmenlere yöneltilmiştir. Soruların hazırlanmasında yarı yapılandırılmış mülakat soruları kullanılmıştır. Görüşmeler, çevrimiçi ortamda sesli görüşme şeklinde yapılmış ve 30-45 dakika aralığında sürmüştür. Katılımcıların kişisel verilerinin gizliliği konusunda taahhüt verilip izinleri alındıktan sonra görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

Yukarıda bahsedilen veriler bağlamında, aşağıda yer verilen sorular farklı kurumlarda çalışan katılımcılara yöneltilmiş, yanıtları çevrimiçi ortamda kaydedilerek daha sonra da araştırmacı tarafından çözümlenmiştir. Akademik etik gereğince katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli kalmasını sağlamak amacıyla katılımcılar; öğretmenler K1, K2...şeklinde, banka çalışanları ise E1, E2, şeklinde kodlanarak gösterilmiştir. Bazı demografik bilgileri yine kimlik bilgilerinin gizli kalmasını sağlayacak ölçüde yansıtılmıştır. Her bir soruya yönelik olarak katılımcıların görüş ve düşünceleri ayrı ayrı sunulmuştur.

3.4. Araştırma Sahası ve Örneklemi

Olgubilim çalışmalarında, seçilen örneklemeler çok sınırlı bir çerçevede bulunmaktadır. Bu çerçeve içinde yer alanlar, çalışılan konuya dair deneyimli olmak ya da deneyimli olanlarla ilişki içerisinde bulunmak zorundadır. Nihayetinde, belirlenmiş olan olguya dair deneyimi olanlar, çalışmanın amacı doğrultusunda örneklem olarak seçilmektedir. Olgubilimsel araştırmalarda, örneklem için yeterli sayının 5'ten 25'e kadar herhangi bir büyüklükte olabileceği ifade edilmektedir (Baltacı, 2018: 263) Nitel araştırma açısından 20 kişilik bir örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2015: 132).

Alan araştırması; bir kamu bankasının Konya şubelerinde, çeşitli pozisyonlarda hizmet veren 10 banka çalışanı ve Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda, farklı branşlarda görev yapan 10 öğretmen üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada olasılıklı olmayan örneklem modeli tercih edilmiştir. Nitel araştırma yöntemleri kullanılan çalışmalarda, genellikle amaçlı örneklem modelleri kullanılmaktadır. Amaçlı örneklemede, en iyi temsil edileceği düşünülen kaynaklardan en zengin içeriğe sahip olanlar seçilmektedir (Baltacı, 2018: 245; Yağar ve Dökme, 2018: 4).

Çalışma için öncelikle, Covid-19 pandemisi döneminde kamuda esnek çalışma uygulamaları yapan sektörler araştırılmıştır. Millî Eğitim Bakanlığı'nın okullarda uzaktan eğitim modeline geçmesiyle öğretmenler, uzaktan çalışma sisteminde hizmet vermişlerdir. Süreç içerisinde, salgının seyrine göre hibrit model denilen kimi zaman uzaktan kimi zaman yüzyüze çalışma modeli de uygulanmıştır. Kamu bankaları, covid-19 sürecinin başlaması ve hastalığın yayılımının artmasıyla esnek çalışma modellerini gündeme almıştır. Kayan iş süresi, yoğunlaştırılmış haftada çalışma ve evden çalışma gibi esnek çalışma modelleri, banka özelinde uygulanmıştır. Sektörlerin ve uygulanan modellerin birbirinden farklı olmasının, araştırmanın çok yönlülüğü ve veri çeşitliliği açısından katkı sağlayıcı olduğu düşünülmektedir. Farklı çalışma alanlarından ve farklı çalışma sistemlerinden seçilen örneklemeler sayesinde çalışanlar üzerindeki algının da çok boyutlu incelenebileceği tasarlanmaktadır.

Yukarıda ifade edilenlere bağlı olarak araştırmanın sahası, kamu bankası çalışanları ve Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda görev alan öğretmenler ile sınırlandırılmıştır. Çalışma grubu ise Konya iline bağlı olarak çalışan kamu bankası personeli ve kamuya bağlı olarak hizmet veren öğretmenlerdir. Araştırmaya katılımda gönüllülük, görev süreleri ve

farklı cinsiyetten olmaları da ölçüt sayılmıştır. Çalışanların farklı pozisyonlarda/branşlarda olmasına özellikle dikkat edilmiştir.

3.5. Araştırmanın Soruları

Çalışanlara yöneltilen aşağıdaki sorular, görüşmeden önce gerçekleştirilen literatür taramasından elde edilen bilgiler ve daha önce yapılmış araştırmalardan yararlanılarak hazırlanmıştır. Sorular; “*Suriyeli Mülteci Kadınlar: Konya Örneği*” (Ergün vd., 2020: 88-90) ve “*Kamu Çalışanlarının Esnek Çalışma Uygulamalarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi-İzmir Örneği*” (Tenikler vd., 2023: 38-49) adlı çalışmalar ile “*İş-Yaşam Dengesi İle İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi*” (Yavuz, 2018: 162) başlıklı yüksek lisans tezinden faydalanılarak hazırlanmıştır. Soruların anlaşılır olmasına özen gösterilmiştir. Görüşmelerden önce hem öğretmenlere hem de banka çalışanlarına bilgi verilmiştir.

Öncelikle çalışanlara; yaş, cinsiyet, öğrenim seviyesi, toplam hizmet süresi ve çalıştıkları pozisyon/branş ile ilgili sorular sorulmuş ve veriler kaydedilmiştir. Sonrasında ise aşağıdaki sorular yöneltilmiş ve yanıtlar sonrasında analiz edilmek üzere kayıt altına alınmıştır.

- 1- Kurumunuzda pandemi sürecinde esnek çalışma uygulamaları yapıldı mı?
- 2- Hangi tür esnek çalışma modelleri kurumunuzda uygulamaya alınmıştır?
- 3- Uygulanan esnek çalışma modellerinden memnun muydunuz?
- 4- Esnek çalışma uygulamaları kurumunuzda nasıl planlanmıştır?
- 5- Esnek çalışmanın sizce avantajları nelerdir?
- 6- Esnek çalışmanın sizce dezavantajları nelerdir?
- 7- Esnek çalışmanın hizmet alanlarına (branşınıza) etkisi nedir?
- 8- Esnek çalışma modellerinin çalışanlar üzerindeki etkisi nasıldır?
- 9- Kurumunuzda esnek çalışma nasıl olmalıdır?
- 10- Esnek çalışma sistemi için kuruma önerileriniz nelerdir?

3.6. Araştırmadan Elde Edilen Veriler ve Değerlendirmeler

Online ortamda yapılan görüşmelerde alınan cevaplar önce kaydedilmiş sonrasında da yazıya dökülmüştür. Görüşmeler ortalama yarım saat sürmüştür. Her iki grup katılımcılarına cinsiyetleri, yaşları, öğrenim seviyeleri, kurumdaki pozisyonları ve toplam hizmet sürelerine dair birtakım sorular yöneltilmiş olup alınan cevaplar aşağıdaki tablolara ayrı ayrı yerleştirilmiştir.

Tablo 1: Öğretmenlere Ait Özellikler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Seviyesi	Kurumdaki Pozisyon	Toplam Hizmet Süresi (Yıl)
K1	Kadın	40	Lisans	Lise Matematik Öğretmeni	18
K2	Kadın	43	Lisans	İlkokul Özel Öğretim Öğretmeni	16
K3	Kadın	47	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	15
K4	Erkek	30	Lisans	Ortaokul Fen ve Teknoloji Öğretmeni	7
K5	Kadın	38	Lisans	Sınıf Öğretmeni	16
K6	Kadın	34	Lisans	Lise Adalet Eğitimi Öğretmeni	5
K7	Kadın	31	Lisans	Okul Öncesi Öğretmeni	6
K8	Kadın	35	Lisans	İlkokul Rehberlik ve Psikolojik Danışman Öğretmeni	5
K9	Kadın	34	Lisans	Ortaokul İngilizce Öğretmeni	8
K10	Kadın	42	Lisans	Beden Eğitimi Öğretmeni	10

K1, K2... şeklinde kodlanan 9'u kadın, 1'i erkek olmak üzere toplam 10 öğretmen katılımcı çalışmaya dahil edilmiştir. Katılımcıların yaş aralıkları 30-47 olarak saptanmış olup, hepsinin öğrenim düzeyleri lisans derecesindedir. Kurumda çalıştıkları pozisyonlar okul öncesi öğretmeninden lise branş öğretmenlerine kadar farklılık göstermekte olup hizmet sürelerine dair yıl aralığı 5-18 arasında değişiklik göstermektedir.

Tablo 2: Banka Çalışanlarına Ait Özellikler

Katılımcı Kodu	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Seviyesi	Kurumdaki Pozisyon	Toplam Hizmet Süresi (Yıl)
E1	Erkek	37	Yüksek lisans	Pörföy Yetkilisi	12
E2	Erkek	36	Lisans	Operasyon Yetkilisi	17
E3	Erkek	33	Lisans	Operasyon Asistanı	9
E4	Erkek	40	Lisans	Operasyon Asistanı	11
E5	Erkek	37	Lisans	Müdür Yardımcısı	13
E6	Erkek	35	Lisans	Genel Müdürlük Operasyon Asistanı	10
E7	Kadın	42	Yüksek lisans	Şube Müdürü	20
E8	Erkek	39	Lisans	Pörföy Yetkilisi	16
E9	Kadın	41	Lisans	Pörföy Yetkilisi	17
E10	Erkek	38	Lisans	Dış Ticaret Yetkilisi	13

E1, E2... olarak kodlanan 2'si kadın, 8'i erkek olmak üzere toplam 10 banka çalışanı ile birebir görüşme sağlanmıştır. Katılımcıların yaş aralıkları 33-42 olarak belirlenmiştir. Öğrenim seviyelerinin 8'i lisans, geriye kalan 2'si ise yüksek lisans derecesine sahiptir. Kurumda çalıştıkları pozisyona göre dağılımın 3'ü portföy yetkisi, 2'si operasyon asistanı,

1'i operasyon yetkilisi, 1'i müdür yardımcısı, 1'i genel müdür operasyon asistanı, 1'i Şube müdürü ve 1'i diŐ ticaret yetkilisi olarak görev yapmaktadır.

Katılımcılardan sağlanan veriler, kaydedildikten sonra tekrar dinlenerek yazıya aktarılmıŐtır. Yazılarak metne çevrilen veriler, kategorize edilmiş ve aşağıda yer alan başlıklar Şeklinde ifade edilmiştir. Katılımcıların sorulara verdiği cevaplar, belirlenen kategorilerde yorumlanmıştır.

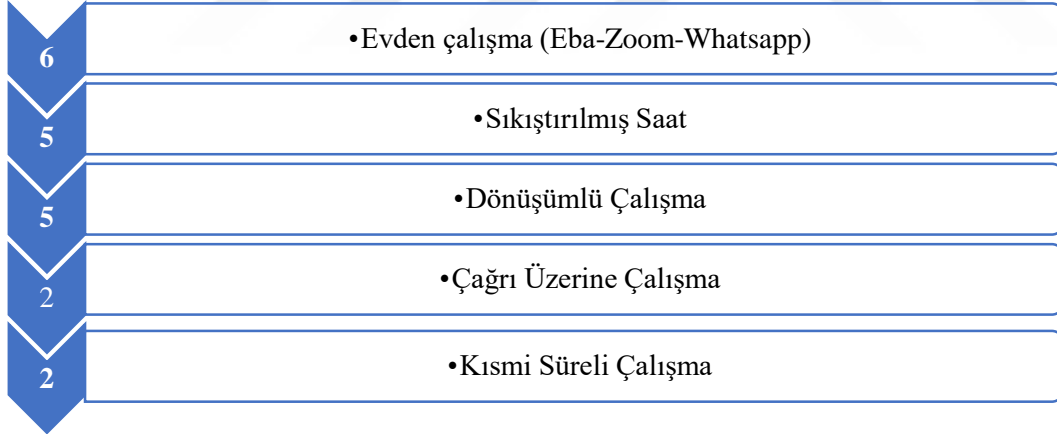
3.6.1. Esnek alıŐma Algısı

Çalışma rahat bir ortamda, 20 katılımcıya ayrı ayrı Şekilde yapılmıştır. Katılımcılara, çalışmış oldukları kurumların, covid-19 sürecinde esnek çalışmaya geçip geçemedikleri sorusu yöneltilmiş ve her iki kurumda da esnek çalışmaya geçildiği cevabı alınmıştır.

3.6.1.1. Esnek alıŐma Modeli

Tüm katılımcılardan alınan olumlu cevap neticesinde, hangi tür esnek çalışma modelinin kurumlarında uygulandığı sorusu yöneltilmiş ve alınan cevaplar grafik halinde aşağıda belirtilmiştir.

Grafik 1: Hangi Tür Esnek alıŐma Uygulamasının GerçekleŐtięi



Katılımcıların çalıştıkları kurumlarda hangi tür esnek çalışma uygulamasına geçildiği sorusu yukarıda belirtilen Grafik 1'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların 6'sı evden çalışma modeline göre EBA, Zoom ya da Whatsapp üzerinden, 5 'i sıkıştırılmış saat uygulaması ile, 5'i dönüşümlü işe gelme yöntemi ile 2'si ağrı üzerine ve son 2'si de kısmi süreli işe gelme Şeklinde bir uygulamanın yapıldığını belirtmişlerdir.

“Okulların tamamen kapalı olduğu dönemde sadece online ders, okulların açılmasına izin verildikten sonra 9. Ve 12. Sınıflarda iki gün okul, geri kalanlarda online ders yapıldı.”

K1'in ifade ettiği üzere öncelikle tamamen uzaktan (evden) alıŐma sisteminde çalışılmış

sonrasında ise hibrit sistem olarak ifade edilen hem evden hem de iş yerinde çalışma uygulamasıyla işe devam edilmiştir.

Bir diğer katılımcı olan **K2**; “*Millî Eğitim Bakanlığı'nın yayınladığı yönetmeliğe göre uzaktan eğitim yapıldı. Aynı okula gider gibi 8:30'da başladı dersler. Haftalık 30 saat şeklinde ve belirlenen saatlerde canlı olarak (online) aynı haftalık ders süresi şeklinde yapıldı. Özel eğitim son sınıf öğrencileri için haftanın 5 günü ve sonraki dönemde 3 gün okula gidildi.*” şeklinde cevap vermiş ve bu cevapla birlikte farklı branşlarda olan öğretmenlerin farklı saatlerde ve günlerde çalıştığı görülmüş ve esnek çalışma modelinin zamanla azaldığı fark edilmiştir.

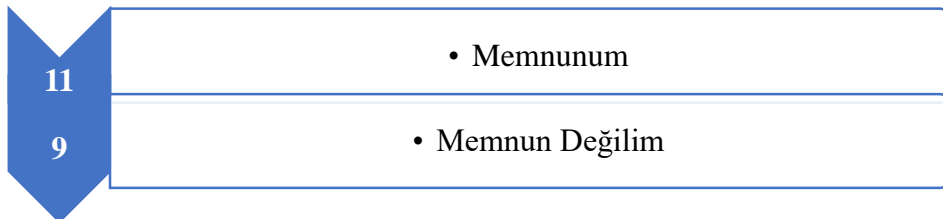
Banka personeli **E1** ise: “*Pandemiyle birlikte genel başkanlık ve şube müdürlerinin talimatlarıyla hareket ettik. Mesai süresi, daha erken saatte sonlandırıldı ve işten erken çıktık. Bankada çalışan sayısı yarıya düşürüldü ve dönüşümlü çalışmaya başladık. Bazı dönemlerde hafta sonu da işe gitmek durumunda kaldık.*” diyerek çalışma saatleri ve günlerinin değiştiğini ifade etmiştir.

Alınan yanıtlar dikkate alındığında öğretmenlerin büyük bir kısmının Milli Eğitim Bakanlığı'nın yayınladığı genelgeye göre hareket ettikleri ve evden (uzaktan) çalıştıkları anlaşılmıştır. Banka çalışanlarının büyük bir kısmının ise sıkıştırılmış saat ve dönüşümlü çalışma uygulamasını kullandıkları verilen cevaplar neticesinde saptanmıştır. Her iki sektörde de genelge ve yönetmeliklere uyulmuş çalışanların görüşleri sürece dahil edilmemiştir.

3.6.1.2. Memnuniyet Düzeyi

Esnek çalışmanın uygulandığı bu iki kurumda katılımcıların esnek çalışmadan memnun olup olmadıklarına dair sorulan soru neticesinde alınan cevaplar, Grafik 2'de gösterilmiştir. Sorulan soruya tüm katılımcılar cevap vermiştir.

Grafik 2: Katılımcıların Memnuniyetlik Düzeyleri



Yukarıdaki tabloya göre katılımcıların 11 tanesi memnun kaldıklarını beyan ederken geriye kalan 9 tanesi ise esnek çalışmadan alt yapının yetersiz olması, ekipman yetersizliği, evden çalışmanın verimli olmadığı gibi nedenlerle memnun kalmadıklarını bildirmişlerdir. Katılımcılar, esnek çalışmanın farklı türlerini deneme şanslarının olmadığını sadece kurumlarında uygulanan yöntem üzerinden yorumlayabildiklerini belirtmişlerdir.

Öğretmen katılımcı olan **K1**: “*Memnuniyet göz önünde bulundurulmadı. Çocuklara faydalı olunmaya çalışıldı. Online ders evden çok zordu.*” diyerek süreçte zorunlu yer aldığını ifade etmiştir. Çalışanların sisteme katkı sağlayamaması ve sadece verilen emirleri yerine getirmesi memnuniyet düzeyini etkilemiştir. Ayrıca sürece dair belirsizlikler de esnek çalışmadan memnun olmamaya sebep olmuştur. Bu durumu, **K8**: “*Memnun kalmadım. Netlik olmadığı için süreç benim için olumsuzdu*” şeklinde açıklamıştır. Öğretmenler iletişim ve donanım eksiliği sebebiyle çoğunlukla memnun kalmazken aileye ayrılan zaman ve boş sürenin artması yönünden de kısmi memnuniyet duyduklarını beyan etmişlerdir.

Bankada ise kimi katılımcılar, örneğin **E7** gibi: “*Esnek çalışmadan son derece memnun kaldım.*” şeklinde beyanda bulunmuş kimileri ise çalışma koşullarının daha fazla stres ve baskı yarattığını düşünerek memnun kalmadığını beyan etmişlerdir. Bankada uygulanan çalışma günlerinin değişmesi ve personelin yarı yarıya çalıştırılması memnuniyet algısının olumsuz olarak etkilenmesine sebep olmuştur.

Memnun olan katılımcıların çoğunluğu küçük çocuğu olan kadın çalışanlardır. **K10**: “*İki küçük çocuğum vardı ve benim için çok iyi oldu.*” derken evde kaldığı süre boyunca bebeğiyle kendisi ilgilenebildiği için bakıcı ihtiyacı duymadığını ve mutlu olduğunu da eklemiştir.

3.6.1.3. Esnek Çalışmanın Olumlu Sonuçlarına Yönelik Algı

Esnek çalışmanın farklı kurumlarda meydana getirmiş olduğu avantajların neler olduğuna dair soru, tüm katılımcılara yöneltilmiştir. Katılımcıların çeşitli avantajlara sahip oldukları görülmüştür. Esnek çalışmanın avantajlarına dair alınan cevaplar; aile-yaşam dengesinin daha iyi bir konuma gelmesi, çalışılan sürenin kısalmasıyla daha iyi hissedilmesi ve kalabalıktan uzak kalarak bulaşı riskinin azalması şeklinde üç ana kategoride toplanmaktadır.

Aşağıda, başlıklar halinde gruplandırılan yanıtlar aktarılmaya çalışılmıştır.

3.6.1.3.1. Aile-Yaşam Dengesi

Katılımcıların verdiği cevaplar içerisinde avantaj olarak en çok görülen durum, aileye ayrılan zamanın artışıdır. Yoğun çalışan öğretmenler ve banka personeli evde daha çok zaman geçirmekten dolayı mutlu olduklarını ve bunun salgının en büyük avantajı olduğunu söylemişlerdir. **E5**: “İşin geç başlayıp erken bitmesi benim için aileme vakit ayırmak adına bir avantajdı.” derken **K6** ise: “Evimden ders verdiğim için daha az yorulduğum. Teknolojiyle daha fazla ilgilenmemi sağladı. Daha az yorulduğum için daha verimli ders yaptım.” şeklinde esnek çalışmaya dair olumlu etkileri ifade etmişlerdir. Ailesiyle daha fazla vakit geçiren çalışanlar, kendilerini daha iyi hissetmiş, daha verimli çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Çalışmanın, 1.2.1. başlığı altında da ifade edildiği üzere, esnek çalışma sayesinde iş-aile ilişkisinin dengelenmesi sağlanmakta ve kazanılan boş zaman ile çalışanların verimlilik algısı da artmaktadır.

Küçük çocuğu olan çalışanlar, evde daha fazla zaman geçirmenin iş-yaşam dengesinde önemli bir yere sahip olduğunu belirtmişlerdir. **K10**: “Evden online ders anlattığım için çocuklara evde kendim baktım, kucağımda çocuklarla ders yaptım.” diyerek bu durumun kendisine avantaj sağladığını açıklamıştır. Çalışan annelerin covid-19 sürecindeki durumları düşünüldüğünde evden çalışma sistemi onlar için oldukça önemli hale gelmiştir. Hem çalışıp hem de aile ve ev işleri yapmak daha yıpratıcı olsa da evden çalışmayla daha kısa süre çalışarak zaman kazanabilmişlerdir. Ayrıca bebeğine daha fazla zaman ayırabilen anneler daha mutlu hissetmiş ve çalışırken daha verimli olduklarını söylemişlerdir.

Katılımcıların esnek çalışma uygulamasının avantajları için verdikleri cevaplara göre büyük oranda daha verimli çalıştıkları dile getirilmiştir. Uygulanan esnek çalışma neticesinde katılımcılar sosyal aktivitelere ve kendilerine daha fazla vakit ayırdıklarını belirtmeden de geçmemişlerdir. Bu durum, **E4** tarafından verilen: “Dinlenerek çalışıldığı için huzurlu bir ruh hali içerisinde çalışmamı yerine getirmek bir avantajdı.” cevabıyla da açıklanabilir. Esnek çalışma sayesinde özellikle evden çalıştıklarından iş yoğunluğu yaşamadıkları ve bu durumun psikoloji üzerinde olumlu etkisinin olduğu belirtilmiştir. Kendiyle daha çok başbaşa kalan çalışanların dingin, huzurlu bir ruh halinde olduğu ve çalışmaya daha istekli olduğu anlaşılmaktadır.

3.6.1.3.2. Bulaşı Riskinin Azaltılması

Esnek çalışmanın en önemli noktası; tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemisi sürecinde daha az kişiyle muhatap olduklarından hastalıkların bulaşma riskinden uzak

kaldıkları sonucu en önemli avantajlardan biri olarak değerlendirilmiştir. Covid-19 tehlikesinden uzak kalmanın verdiği avantaja yönelik olarak verilen **E6**: “Kurumda az personel bulunması Covid-19 bulaşma riski düşürüldüğünden bir avantaj olarak değerlendirebilirim.” ve **K1**: “Tek avantaj kalabalıktan uzak olmaktır. Online ders, okuldaki derslerden daha da zor oldu.” gibi cevaplardan anlaşıldığı üzere esnek çalışma hayatı kurtaran bir uygulama olmuştur.

Öğretmenler, uzaktan çalışmış ve hastalığa yakalanma noktasında büyük bir avantaja sahip olmuşlardır. Sadece aile ve ev içinde vakit geçiren öğretmenler, evden çalışma modeliyle bu konuda kendilerini oldukça rahat ve iyi hissettiklerini belirtmişlerdir. Kendilerini ve ailelerini risklerden uzak tutmaları, çalışırken daha rahat olmalarını sağlamakta ve dolayısıyla daha verimli bir çalışma ortaya çıkmaktadır.

Bankada uygulanan dönüşümlü çalışma ve çalışma saatlerinin azaltılması gibi uygulamalar sayesinde banka çalışanlarının iş yerindeki sayısı yarıya düşürülmüştür. 2.4.2. başlığı altında ifade edildiği gibi yine bu süreçte müşterilerin dijital işlemlere yönlendirilmesi de fiziki görüşmeyi azaltmış ve esnek çalışmaya dair olan izlenimlerin pozitif yönde olmasını sağlamıştır. **E10** verdiği yanıtta: “Kurumda daha az müşteri temas ettiğinden daha önceden biriken işler hızlı tamamlandı ve bu bizim için bir avantajdı.” diyerek durumu özetlemiştir. Müşteri sayısının azalması banka personelinde, daha az yorucu daha az tükenmişlik hissiyle ve daha etkin bir çalışma ortamı sağlamıştır.

3.6.1.3.3. İş Süresinin Kısalması

Esnek çalışma döneminde iş süreleri kısaltılmış ve buna bağlı olarak da çalışanların daha etkin çalıştığı gözlemlenmiştir. Çalışmanın 1. bölümünde, sürelerine göre esnek çalışma modellerinde de bahsedildiği üzere; kayan iş süresi ve yoğunlaştırılmış haftada çalışma gibi uygulamalar çalışanların daha fazla kendine zaman ayırabilmesini ve daha dinlenmiş hissetmelerini sağlamıştır.

Okullarda uygulanan esnek modelde öğretmenler online ders vermişler ve ders süreleri normalden daha kısa tutulmuştur. **K3**, bu soruya şöyle cevap vermiştir; “Çalıştığımız yaş grubu 3-4-5 yaş. Bu grubun sosyal, duygusal gelişimleri için 6 saatlik ders uzun gelmektedir. Dikkat süresi, gelişim takibi ve algılama problemleri için ders süresinin kısalması bizim için çok olumlu oldu. Çocuklara oldukça faydalı bir süre oldu kısa dersler. Enerji tüketimi ve okulda kullanılan malzemelerin tasarrufu sağlanmış olabilir. Maliyetlerin azalmış olması da bir avantaj.” Özellikle küçük yaş grubu çocukların daha çabuk dikkatinin dağılması

öğretmenlerin de dikkatini dağıtmakta ve çalışma motivasyonunu düşürmektedir. Kısalan ders süresi motivasyonu arttırmakta ve çalışılan zamanın daha verimli algılanmasına destek olmaktadır. Bir diğer katılımcı **K7** ise: “Normal dönemde sınıfta yardımcı ve destek personel olmadığından kesintisiz yaptığım 300 dakikalık derslerde çocukları yalnız bırakmadığımdan ihtiyaçlarımı karşılamakta zorlanıyordum. Esnek çalışma saatlerinde dersler kısaldığından çocuklar için de benim için de verim yükseldi.” şeklinde avantajlı hissettiği durumdan bahsetmiştir. Burada, esnek çalışma sayesinde kişisel ihtiyaçlarına daha çok vakit ayırabilen katılımcı aynı zamanda sürenin kısılmasıyla kendini daha rahat hissetmiştir.

E1, bankada çalışılan sürenin kısılmasıyla “İşten eve normalden daha erken gidiyorum ve bu sayede kendimi daha az yorulmuş hissediyorum.” diyerek olumlu bir cevap vermiştir. Bankada mesainin uzun saatler sürmesi ve hatta banka kapandıktan sonra bile mesainin devam etmesi çalışanları normal zamanda oldukça yıprattığından covid-19 döneminde esnek çalışılan süreler, banka personeli açısından oldukça olumlu bulunmuştur. Sürenin kısılmasıyla ilgili **E6** ise: “Daha az sürede daha fazla iş yapılarak daha az efor sarf edildiğinden yaşam kalitesi arttırdığı gözlemlenmektedir.” söyleminde bulunarak kendini daha iyi hissettiğini beyan etmiştir. Standart çalışma süreleri kısaltıldığında çalışanların oldukça memnun olduğu görülmektedir. Esnek çalışmayla çalışanların, kendilerini daha dinlenmiş ve çalışmaya istekli hissettikleri anlaşılmaktadır.

3.6.1.4. Esnek Çalışmaya Yönelik Olumsuz Algı

Katılımcılara esnek çalışmanın ne gibi dezavantajları olduğu sorulmuş ve her bir katılımcıdan yanıt alınabilmıştır. Yanıtlar ayrı ayrı değerlendirilmiş ve kategorize edilmiştir.

Katılımcıların esnek çalışmanın dezavantajlarına yönelik verdikleri yanıtlara göre; katılımcıların büyük bir kısmı işten kopma olduğunu, alt yapı eksikliklerinden dolayı işlerinin aksamalarına sebebiyet verdiğini ve bu bağlamda verimlilik sağlanamadığını söylemişlerdir. Ayrıca sıkıştırılmış saat uygulaması dolayısıyla iş yüklerinin fazlaştığını ve bunun adaletsizliklere sebebiyet verdiğini, iş takibinde zorluk yaşandığını, herhangi bir elektrik kesintisinde işlemlerin tamamen devre dışı kaldığını ve son olarak ise çalışanlar arasındaki sorumlulukların dağıtımının zorlaştığını beyan etmişlerdir.

3.6.1.4.1. Yetersiz Altyapı ve Donanım Eksikliği

Esnek çalışmanın pandemiyle birlikte yaygınlaşması aynı zamanda teknoloji kullanımının da artışına neden olmuştur. Koşulların hızlı ve beklenmedik şekilde ortaya

çıkması esnek altyapıya dair hazırlık yapılamaması ve dolayısıyla birçok aksilik yaşanmasına yol açmıştır. **K2**'nin verdiği cevap şu şekilde olmuştur: *“Elektrik kesintileri, elektronik cihazların sorun çıkarması, velilerin yetersiz teknoloji bilgilerinin olmaması sonucunda bağlantıların sağlanamaması, velilerin sürece çok müdahil olup öğrencilerin davranışlarına etki etmesi, online bağlanmada yaşanan kopukluklar, bu süreçte yaşanan derslerin yetersiz geleceği konusundaki gerginlik. Hazırlık aşamasının yetersiz kalması, öğrencilerin derse ulaşmasının yarattığı sorunlar yaşandı. Özel öğrencilerin online dersi anlamakta zorlaması sebebiyle daha yüksek sesle konuşmak ve sürekli tekrar yapmak zorunda kaldım. Çok yorucu ve yıpratıcıydı. Sürenin sınırlı olması ve 30 dakikada bir otomatik kapanan ekran sebebiyle de dersler verimli yapılamadı.”*

Teknik altyapı yetersizliği ve hem öğretmenlerin hem de öğrencilerin internete eşit oranda ulaşamaması en büyük dezavantajı oluşturmuştur. Bu aşamada uzaktan çalışma mağduriyet yaşanmasına neden olmuştur. **K4**'ün *“Etkin ve doğru geribildirim için yüz yüze eğitim çok daha önemli. Öğrenciler üzerinde yeterli kontrol sağlanamadığı için istenilen davranış değişiklikleri oluşmadı. Teknik ve sistemsiz sıkıntılar, dersin kopuklukları, tam katılım sağlanamaması verimsizlik oluşturdu.”* şeklindeki cevabı ve yine **K5**'in: *“Tablet ve bilgisayar olmayan öğrenciler dersten geri kaldı. Teknik donanıma sahip olmayan çocuklar çok sıkıntı yaşadı. Derse katılım azaldı ve verimliliği, başarıyı etkiledi.”* yanıtı ile bu konunun oldukça önem arz ettiğini söylemek mümkündür.

Kalabalık ailelerdeki okul çağında olan çocukların tek bir telefon ya da tableten ders işlemek zorunda kalmaları, internet erişimlerinin kısıtlı olması, bağlantıda sorunlar yaşanması, ders yapılan programda yaşanan aksaklıklar gibi nedenler doğrudan öğretmenlerin ders anlatımını etkilemiştir. Ders işlenişinde motivasyon kaybı yaşayan öğretmenler, verimsizlik algısını oldukça yüksek hissetmişlerdir. Süreç bir şekilde tamamlansa da öğretmenlerin, teknolojinin daha ulaşılabilir ve eşit oranda kullanılabilen bir seviyeye gelmeden esnek çalışmanın yapılamayacağı konusunda neredeyse fikir birliğinde oldukları anlaşılmıştır.

Bankada ise uzaktan çalışma ya da iş yeri dışında bir yerden çalışma yapılmadığından banka personeli açısından teknik sorun yaşanmamıştır. Fakat müşterilerin dijital uygulamalara yönlendirilmesiyle çalışanlar, bu alanda sorun yaşadıklarını beyan etmişlerdir. Teknolojik okur-yazarlık konusunda yeterli bilgiye sahip olmayan müşteriler, sanal uygulamaları kullanmakta zorluk yaşamış ve bu sebeple çalışanlara daha fazla danışmak zorunda hissetmişlerdir. Katılımcı **E5**: *“Pandemi koşullarında banka şubelerinde hizmet alan müşteri*

sayısı oldukça düşmüştür. Fiziki olarak daha az müşteriyle çalışsak da müşterilerimizden yaşlı olanlar ve internet kullanmasını bilmeyenler sebebiyle daha fazla telefon trafiği yaşandı ve bu konu beni zorladı. Hali hazırda yapmam gereken işler varken telefonda, uygulamanın nasıl çalıştığını ve işlemi nasıl yapması gerektiğini anlatmak zorunda kaldım. Üstelik bazı müşteriler mesai saatinden oldukça sonra aradıkları için mutsuz ve gergin hissetmeme neden oldu. Benim için dezavantajlardan biriydi.” biçimindeki ifadeyle tekrar tekrar müşterilere dijital uygulamayı anlatmaktan yorulduğunu ve bıkmış hissettiğini aktarmıştır.

Teknik ve teknolojik olarak yaşanan sorunlar, eğitim sektöründe öğretmenleri direkt olarak etkileyip verimsizlik algısını artırırken bankacılık sektöründe dolaylı olarak çalışanları etkilemiş ve bıkkınlık yaşanmasına neden olmuştur.

3.6.1.4.2. Covid-19 Etkisi

Esnek çalışma uygulamaları, covid-19’un bir anda patlak vermesi sebebiyle kurumlarda hazırlık yapılamadan hayata geçirilmiştir. Çalışmanın 2.4.3. numaralı başlığı altında da ifade edildiği gibi hangi kurumda nasıl ve ne şekilde çalışılması gerektiği, çalışanların süreçte nasıl yol izleyeceğine dair araştırmalar yapılamadığından ne yazık ki beklenen verim alınamamıştır. Çalışanlar kendilerine normal zamandan daha çok vakit ayırabilseler de iş yükünün artması, özensiz çalışma ve işlerin yavaşlaması gibi sorunlarla karşılaşmışlardır.

E4’e göre esnek çalışmayla birlikte: “Dönüşümlü çalışmalarda personellerin birbirlerine iş yüklemeleri görüldü.” ve **E3’e** göre de: “Pandemi olağan üstü bir durum olduğundan bu süreçte olağanüstü önlemler alındı bu önlemler çerçevesinde esnek çalışmada verimlilikten daha çok bulaşıcı riskinin düşürülerek faaliyetlerin devamlılığı esas alındı. Aynı zamanda firmaların ve bireylerin bozulan mali yapılarını düzeltmek için kredi paketleri oluşturuldu bu da ekstra yoğunluğa sebebiyet verdi.” Görüldüğü üzere pandemi koşullarında çalışmak, çalışanların ekstra baskı, stres, motivasyon kaybı ve iş yükü hissetmelerine neden olmuştur. Covid-19’un getirdiği olağanüstü koşullarda yapılan esnek çalışma uygulamaları, yalnızca sürecin devam ettirilmesi adına yapıldığından çalışanların olumsuz bir deneyim yaşamalarına sebep olmuştur.

Konuya dair verilen bir başka cevap ise şöyledir; **E6:** “Pandeminin etkileri bahane edilerek işlerin yavaş ve özensiz ilerlediği zamanlar oldu.” Ayrıca **K7:** “Çocuklarla iletişimimiz çok sınırlı seviyede kaldı. Maskeyle ders yaptığımız için birbirimizi anlamakta zorlandık.” yanıtını vererek pandemi koşullarında yapılan esnek çalışmanın verimsizliğini

gözler önüne sermiştir. Kimi çalışanlar tarafından yapılan işlere dikkat ve özen gösterilmemiş, maske takma uygulaması nedeniyle iletişimde sorunlar yaşanmıştır. Bu noktada covid-19 pandemisinde uygulanan esnek çalışmadan verim alınmadığı ve sürdürülebilir olmadığı anlaşılmaktadır. Buradan çıkarılabilecek olan sonuç ise normal dönemde yapılacak olan esnek çalışmaların, olağanüstü döneme göre farklılık arz edebileceğidir. Hazırlık yapılan ve süreçte yer alan her aktörün aktif dahil edilebildiği bir esnek çalışma sisteminin daha verimli olabileceği ortaya çıkmaktadır.

3.6.1.4.3. İletişim Eksikliği

Özellikle öğretmen katılımcılar, iletişim eksikliğine vurgu yapmışlar ve esnek çalışmanın öne çıkan olumsuz yanı olarak iletişimde yaşanan sorunları ifade etmişlerdir. **K1**, konuya dair: “Öğrencilerin kamera açmaları yasaktı, boşluğa konuşur gibi anlattık. Öğrencilerin de iletişim kuramadıkları için anlamaları daha zor oldu. İletişim sorunları yaşandı. Sosyal iletişim yaşanmadığı için öğrencilerin normal hayata adapte olmaları da sonraki dönem için bize zorluk yaşattı. 20 saat evde esnek çalışmak yerine 40 saat okulda ders anlatmayı tercih ederim.” şeklinde cevap vermiştir. Çalışma süresi boyunca iletişim kurmakta zorlanan çalışanlar, tükenmişlik hissini en üst seviyede hissetmişlerdir.

Bir başka öğretmen katılımcı olan **K9** ise şunları söylemiştir: “Ders anlatılırken öğrenciler, benim dikkatimi çok dağıttı. Veliler derse karıştı, evdekiler ses yaptı, yemek yerken veya başka şeylerle ilgilenirken ders dinlemeyen öğrenci daha da yorucu oldu. Anlattığım şeylerin bence yüzde beşi öğrenciye geçmiştir. Verim hiç alınmadı.” İfade edilenlere göre kalabalık ailelerde yaşanan iletişim sorunları da derslerin işleyişini olumsuz etkilemiş haliyle öğretmenin motivasyon kaybı yaşamasına neden olmuştur. Tekrar tekrar aynı konuyu anlatmak çok daha yorucu olmuş ve tükenmişlik algısını arttırmıştır. Bu koşullarda esnek çalışmadan verim alınması imkansızla yakın duruma gelmiştir.

Yüz yüze ve birebir iletişime ihtiyaç duyulan eğitim alanında esnek çalışma yapılabilmesi için hazırlık süreci ve pilot uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Pandemin etkisiyle birden ve tamamen uzaktan eğitime geçilmesi eğitimin bir şekilde sürdürülmesi ama verim alınmaması gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle küçük yaş grubundaki öğrenciler, temas ve oyuna dayalı bir eğitim almaktayken ekran karşısında sadece oturup öğretmeni dinlemek zorunda kalmışlardır. Öğretmen ve öğrenci arasındaki kopukluk iletişimi zayıflatmış derse olan ilgiyi azaltmıştır. Bunlara bağlı olarak da öğretmenlerin çalışmaya dair istekleri zayıflamış ve performansları olumsuz etkilenmiştir.

Bankada ise şubelerde fiziki müşteri oranı düşerken yine de şubeye gelmeyi tercih edenler olmuştur. **E8**'e göre: *“Bankaya gelen müşteri sayımız epey düştü ama telefon trafiğimiz arttı. Dönüşümlü çalıştığımız dönemde yaşanan iletişimden kaynaklı kopukluklar sebebiyle işler bazen daha stresli oldu. Benim çalışmadığım zaman iş yerine gelen müşteri, diğer arkadaşla anlaşamayınca izinli olduğum halde telefonda müşterilerle konuşmak zorunda kaldım. Çalışmadığım dönemde müşterilerle görüşmek benim için dezavantaj çünkü ben de hastalandım ve hastalık sürecinde bile iş sorunlarıyla uğraşmak işe karşı motivasyonumu düşürdü.”* Birlikte iş görseller de müşteri portföyleri farklı olan çalışanlar, iş yerinde olduğu dönemde kendi müşterisi olmayanlarla iletişim sorunları yaşamış ve hem iş yerinde olan hem de izinli sayılan personel kendini kötü hissetmiştir.

3.6.1.4.4. İş Yükünde Artış

Pandemi döneminde özellikle sıkıştırılmış saat ve dönüşümlü çalışma uygulamaları, çalışanların iş yükünde artış yaşanmasına ve buna bağlı olarak performanslarının olumsuz etkilenmesine sebep olmuştur. Konuyla ilgili olarak **E9**: *“Daha fazla çalışmak zorunda kalan personelin iş yükü arttığından müşteri taleplerinin gerçekleştirilmesinde gecikmeler yaşandı.”* şeklinde kendini ifade ederken yine **K7**: *“Ders süreleri yarı yarıya düşünce planlar tamamlanmadı.”* şeklinde sözlerini beyan etmiştir. Anlaşıldığı üzere yapılan esnek çalışmalar, çalışanların iş yükünü arttırırken üzerlerinde daha fazla baskı ve stres hissedilmesine neden olmuş, işe karşı motivasyon düşüklüğü yaşanmasını etkilemiştir.

K5'in : *“Sürekli ekrana bakıp online ders vermek beni çok yordu. Gözlerim çok yoruldu. Sırt ve bel ağrıları yaşadım. O gün işlenecek derslerin planlaması, görüntü ve slaytların hazırlık aşaması da bilgisayar üzerinden yapıldığı için günüm ekran karşısında geçti.”* şeklindeki cevabıyla ekran karşısında olmak gibi ekstra bir iş yüküne sahip olunmuştur. Fiziksel ağrılara ve yorgunluğa sebep olan sürekli oturma eylemi nedeniyle çalışmaktan keyif alınamamıştır. İş yükünün artışıyla ilgili bir başka katılımcı olan **K9**: *“Daha fazla çalışmak zorunda olmak. Her sınıf için ayrı Whatsapp grubu kuruldu. İlgisiz veliler, gece yarısı arayan veya mesaj atanlar, velinin yerine konuşan öğrenciler bizi çok yordu. Çocukların yetersiz teknolojik donanımı yüzünden derse katılamamaları ve bunun nedenini sürekli idareye bildirme zorunluluğu da yorucu oldu.”* cevabını vermiştir. Esnek çalışmaya geçiş aşamasında yapılamayan hazırlıklar ve esnek çalışma döneminde verilen ekstra sorumluluklar iş yükü artışına neden olmuştur. Sonuç olarak da ekstra işlerle uğraşmak durumunda kalan personel, tükenmişlik hissiyle çalışmak zorunda kalmıştır.

3.6.1.4.5. Uyum Sorunu

Covid-19 salgını, dünyanın her yerinde aniden baş gösterdiğinde Türkiye’de de tıpkı dünyanın geri kalanı gibi ön çalışması ve altyapısı olmayan çalışmalar, hayata geçirilmek zorunda kalındı. Çalışmanın 2. bölümünde 2.1.2. başlığı altında da belirtildiği gibi bu durum, hem kurumları hem de çalışanları zora sokmuştur. Daha önce karşılaşılmayan bir boyuta ulaşan salgın, insanları hem psikolojik hem de fiziksel olarak etkiledi. Süreç boyunca çalışmak zorunda kalanlar, daha yoğun olumsuz etki altında kalmışlardır. Hem hastalık sürecine hem süreçte çalışma hayatına hem de süreç sonrasında tekrar normal döneme dönmekte tüm sektörlerde adaptasyon sorunu yaşanmıştır. Bu dezavantajı durumla ilgili olarak **E7**: *“Bir hafta süren kısmi süreli çalışmalarda işe dönüldüğünde adapte sorunu yaşandı. 1 hafta çalışıp 1 hafta çalışmamak banka için çok daha uğraştırıcı ve yorucu oldu. Biriken dosyalar ve müşteriler daha karışık iş yapılmasına ve işlerin yığılmasına neden oldu.”* biçiminde cevap vermiştir. Öğretmen **K3** ise şu yanıtı vermiştir: *“Kısa süre çalışmak (günlük 3 saat) bizim branşımız için bir dezavantaj oluşturmuyor bence. Uzaktan eğitim sürecinde ise yüz yüze iletişim kuramamak sosyal açıdan çocuklar için zorlayıcı oldu. Sonraki süreçte normal döneme geçildiğinde çocukların iletişim kurmalarına ve oyun kurmakta zorlanmalarına sebep oldu. Hem uzaktan eğitime hem de sonra tekrar normale dönmeye adapte olunamadı. Dürtü kontrol bozukluğu, uyum problemi, sosyal becerisizlikler, ekran bağımlılığı gibi sorunların artmasına sebep olduğu için iş yükümüz artmış oldu.”*

Hem eğitim alanında hem de bankacılık alanında yaşanan uyum gösterememe sorunu, esnek çalışmaya dair olumsuz yanlardan biri olmuştur. Üstelik uyum problemine sürecin her aşamasında maruz kalınmıştır. Covid-19’la gelen şaşkınlık ve belirsizlik, sonrasında aniden uygulamaya konan standart dışı esnek modeller ve nihayetinde salgının seyrine göre kaldırılan esnek çalışma koşulları çalışanların adapte olmasını zorlaştırmıştır. Sürece ayak uydurmakta zorlanan çalışanlar da verimlilik algılarının düştüğünü ifade etmişlerdir.

Küçük çocukları olan **K1**: *“Kalabalıktan uzak kalmak ve evden çalışmak dışında yeterince faydalı olamama hissi bıraktı. Evden çalışmak, iki çocuğum olduğu için psikolojik ve fiziksel olarak çok yıpratıcıydı. Sürece ayak uydurmakta çok zorluk yaşadım.”* diyerek düşüncelerini ifade etmiştir. Çocuk sahibi olan veya kalabalık ailede yaşayan çalışanların işe uyum süreci daha zorlu yaşanmıştır.

Özel eğitim öğretmeni olan **K2**, uyumla ilgili oldukça sorun yaşamıştır. Soruya dair şöyle cevap vermiştir: *“Rutin düzenden uzaklaşmak motivasyonumu düşürdü. Çocukların benimle yüz yüze görüşmesi, sarılması, çiçek vermeleri gözlerime bakması beni motive eder.”*

Temas etmek ve temas kurmak için bu esnek çalışma modelinin devam etmemesi iyi oldu. Ağlayan veya hırçınlaşan çocukları ancak onlara birebir ilgi göstererek derse dahil edebildim ama ekran başında olmadı ve bu da beni üzdü. Çocukların benden beklediği sevgi, şefkat ve sarılmayı gerçekleştiremediğim için beni de mutsuz etti. Esnek modelde çalışırken bizim verdiğimiz emeğin dönütü olmadı özel eğitimde. Karşılık alamamak da benim daha çok yorulup yıpranmama ve motive olamamama sebep oldu.” Burada özellikle dezavantajlı bireylerle çalışan öğretmenin diğerlerine göre daha zorlu adaptasyon süreci yaşadığı anlaşılmaktadır. Esnek çalışma sistemi, özel eğitim verilen okullarda uzaktan çalışmaya uygun bulunmamıştır. Çalışanın daha fazla zorlanmasına ve tükenmişlik algısının artmasına neden olmuştur.

Görüldüğü gibi esnek çalışmanın beklenen verimliliği ortaya koyamaması ya da istenilen düzeyde hem çalışan hem işveren/kurum hem de hizmeti alan kesim için başarılı bir sonuç elde edilememesi sadece çalışanların sorumluluğunda değildir. Yaşanılan coğrafyada yeterli altyapının oluşturulması, imkanların sağlanması, teknolojik eksikliklerin giderilmesi, çalışanlara motivasyon sağlanması, çalışanların saatlerinin ayarlanması gibi birçok etmeni içeren bir süreçtir.

3.6.2. Hizmet Alanında Esnek Koşullar

Katılımcılara, esnek çalışmanın hizmet alanlarını nasıl etkilediğine dair yöneltilen sorular ve bu bağlamda çalışanların verdikleri cevaplar da her birinden farklı olmuştur.. Katılımcılara, esnek çalışmanın hizmet alanlarına ve kendi branşlarına etkisinin ne olduğu sorulduğunda eğitim-öğretim sektöründe ve bankacılık alanında farklı durumlar yaşandığı anlaşılmıştır. Verilen cevaplar öğretmenler ve banka çalışanları olarak kategorize edilmiş ve iki sektör özelinde incelenmiştir.

3.6.2.1.Öğretmenler için Esnek Çalışma

Çalışmaya dahil edilen katılımcıların her birinin farklı branştan olmasına özellikle dikkat edilmiş ve her birinin çalışma koşullarına dair verdikleri cevaplar ayrı ayrı incelenmiştir. Türkçe, matematik gibi kültür branşında olan öğretmenler, ders süresi bakımından daha uzun çalışmışlardır. Bu öğretmenler, özellikle sınav döneminde olan öğrenciler için hem esnek çalışma hem de iş yerinde yani okulda çalışma yaparak ders vermişlerdir. Matematik öğretmeni olan **K1**: *“Matematik, zor olduğuna ve yapılamayacağına inanılan bir ders. Sınıf ortamında yapılan eğlenerek öğrenme ortamını oluşturamadık. Esnek çalışma döneminde imkanlar çok kısıtlıydı ve yarı zamanlı okula gelme döneminde bile*

çocukların yarısı gelmediği için öğrenme durumu başarısız oldu.” şeklinde durumu ifade etmiştir. Öğrencilerin derse ilgisinin azalması fakat idarenin derslerin devam etmesini istemesi öğretmenleri arada bırakmıştır. K4 de yine aynı noktalara vurgu yapmış: “Sayısal bir alanda çalıştığımız için istenilen hedefler tutturulamadı. Aktif sürece dahil edilemeyen öğrenciler fen bilimleri derslerinden yeterince yararlanamadı. Online eğitimde geribildirim ve derse katılım zorlaştığı için fen dersleri açısından olumsuz oldu.” diyerek esnek çalışmanın eğitimde başarısız ve verimsiz hissettirdiğini ortaya çıkarmıştır.

Beden eğitimi dersi gibi derslerde ise uzaktan çalışma nedeniyle ders yalnızca teoride kalarak amacını gerçekleştirilememiştir. Beden eğitimi öğretmeni olan **K10**, soruyu şöyle yanıtlamıştır: *“Beden eğitimi dersi yüz yüze yapılmalı. Çocukların fiziki olarak hareket etmesi ve gözlemlemesi gerekiyor. Benim branşım için uygun olmadı.”* Fiziki yakınlık ve grup çalışması isteyen branşlarda çalışan öğretmenler, kendilerini mutsuz hissetmiş ve faydalı olmadıklarını düşünerek esnek çalışmanın yapılmasını kendi branşlarında uygun görmemişlerdir.

Genelge ve yönetmeliklerin harfiyen uygulanmasını isteyen Milli Eğitim, esnek çalışma sürecinde öğretmenlere söz hakkı vermediğinden motivasyon kaybı yaşanmıştır. Derslerin bir şekilde sürdürülmesi sağlansa da verimlilik açısından beklenen elde edilememiştir. **K8**: *“Sınırları belli olmayan belirsiz ders saatlerinin olmayışı bizim branşımızın en büyük sorunu oldu. İnisiyatif okul yönetiminde kaldığı için bizleri her gün okula çağırıp mobing derecesinde bekledik hiç kimsenin gelmediği okulda.”* diye cevap verirken süreçte oldukça yıprandığını vurgulamıştır. Sınıf öğretmeni olan **K5**, okuma yazma öğretmenin oldukça zor olmasını ve kendisinin çok fazla yıprandığını beyan etmiş; yine özel eğitim öğretmeni olan **K2** de özel çocuklarla uzaktan çalışmanın imkansız olduğunu vurgulamıştır.

Esnek çalışma sürecinde öğretmenlerin hizmet alanı özelinde bir nebze de olsa olumlu görülen olgular; daha kısa süren dersler, zaman yönetiminde daha etkin olunması ve teknolojiye dair bilgilerin artışı olarak görülmektedir. Katılımcılardan alınan cevaplar değerlendirildiğinde bilhassa hizmet alanında öğretmenlerde, esnek çalışmanın verimli olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır. Branş öğretmenlerinin uzaktan eğitim ile okula devam etmek durumunda kalmaları özellikle uygulamalı derslerde olumlu etki yaratmamıştır. Öğretmen katılımcılar için öğrencileri uzun saatler ekran karşısında tutmanın çok zor olduğu alınan cevaplar doğrultusunda ortaya çıkmıştır. Ayrıca okulun dijital ortama taşındığı bir ortamda sosyalleşmede büyük sıkıntılar da beraberinde gelmiştir. Öğrenci ve öğretmenlerin

dijital ortama adaptasyon sorunu yaşanmıştır. Görev aldıkları branşa göre bazı öğretmenler daha çok çalışmak ve efor sarfetmek zorunda kalıp yorulduklarını belirtmiş; bazıları ise (Beden eğitimi gibi) derslerin online yapılamadığı için anlamsız kaldıklarını düşünmüşlerdir. Tüm bunlar göz önünde bulundurulduğunda esnek çalışma koşullarının pandemideki haliyle sürdürülebilir olmadığı kanaatine varılmış; öğretmenlerin tükenmişlik algısı, verimsizlik ve işe dair isteksizlik hislerinde de artış olduğu gözlemlenmiştir.

3.6.2.2. Banka Çalışanları Açısından Esnek Çalışma

Pandeminin finans kurumlarını büyük ölçüde etkilemesi ekonomilerin daha çok zarar görmesine neden olmuştur. Bankacılık alanında acil aksiyon alınmış ve uygulanabilir esnek model devreye sokulmuştur. Bankacılık faaliyetleri büyük oranda dijital sistemler üzerinden gerçekleştirildiğinden uzaktan çalışma modeli gibi iş yeri dışındaki çalışma ortamları oldukça cazip gelmekte olsa da yetersiz altyapı ve ani gelişen koşullar, bu tür esnekliğe izin vermemiştir. Alınan cevaplara göre sıkıştırılmış iş saati, dönüşümlü çalışma ve çağrı üzerine işe gelme gibi uygulamalar bankada hayat bulmuştur.

Alınan cevaplara göre bankada esnek çalışma uygulamaları, genel başkanlık ve şube müdürlerinden gelen talimatlar doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar süreçte pasif kalmış, çalışma yer ve süreleriyle ilgili fikirleri alınmamıştır. **E1**'in verdiği yanıtta: *“Bir anda iş bitiş saati erkene çekildi ve bir hafta çalışıp bir hafta evde kalacak şekilde bir düzenleme yapıldı. Süreçte fikir beyan edebilseydik daha iyi olabilirdi. Verilen emirleri yerine getirdik.”* dediği kaydedilmiştir. Buradan anlaşılan sonuç ise evde kalınan süreden memnun olunması fakat çalışılan dönemden memnun olunmamasıdır. Zira çalışan personel sayısı esnek çalışma düzeninde yarıya düşürülmüş dolayısıyla iş yükü artmış ve çalışanlar daha çok yorulmuşlardır.

Elde edilen verilere göre banka özelinde uygulanan esnek modelde çalışılan süre oldukça yoğun tempolu ve yorucu geçmiştir. Yapılan ve yapılacak işler sıkışıklık yaratmış, yığılmalar olmuştur. Fakat bir yandan da çalışılan sürenin kısılması, evde geçirilen zamanın artışı oldukça olumlu etki bırakmıştır. Yapılan işin stresli olması nedeniyle işten uzak kalınan süre çalışanları destekleyici ve motive edici hissettirmiştir. **E6**, soruya şu şekilde yanıt vermiştir: *“Pandemi döneminde çıkarılan destek kredileriyle birlikte oldukça yoğunluk yaşandı. Çalışılan sürede işler yetiştirilmeye çalışıldı ve yoğun bir baskı da hissettik. Evde kaldığımız ve işten erken çıktığımız günlerde ise daha mutlu hissettik. Ailemle daha çok zaman geçirdim.”* Verilen cevaplara göre sıkıştırılmış saat uygulaması bankada hem olumlu

hem olumsuz görülse de çalışanlar, sürece dahil edilebilseydi oldukça verimli olacağı da anlaşılmıştır.

Bilgi teknolojilerinin kullanımı, esnek çalışmayla daha da artmıştır. **E4**, bu durumu özetlerken: *“Pandemi süresinde uygulanan esnek çalışma saatleri ve dışarıya çıkma yasakları nedeniyle bankacılık dijital kanallarının kullanımı artmıştır. 20 yıldır her ay şube içinden emekli maaşını nakit çeken Ahmet Amca, ATM cihazını kullanmaya başlamış. Her ay ev kirasını şubeden ödeyen Ayşe Teyze, mobil bankacılık ile tanışmıştır. Zaman zaman şubeden kredi çeken memur Ali Bey, dijital kredi ile finansman ihtiyacını çözmüştür.”* şeklinde ifadesini beyan etmiştir. Bir anlamda, az da olsa dijital uygulamalar sayesinde iş yükünde hafifleme hissedildiği görülmüştür.

Banka çalışanları dönüşümlü çalışırken birbirlerinin işlerini de yapmış ve işe gelmeyen çalışanın müşterileri ile de ilgilenmişlerdir. Burada covid-19 salgınının getirdikleriyle birlikte işlerde bir özensizlik ve durumu kötüye kullanma da görülmektedir. **E9**: *“Uygulamalarda iyi niyetli olmayan personeller diğer çalışanlar üzerinde negatif etki yaratmaktadır. İş yapmayan ama yaparmış gibi görünenler de vardır.”* şeklindeki yanıtıyla çalışanların arasında sorun yaşandığını ifade etmiştir. Şubeden şubeye farklılık gösteren bu durum, **E10** açısından tam tersi olarak algılanmaktadır: *“Olağan üstü bir durum olan pandemi de az sayıda personel ile çalışmak ekip ruhunu canlandırdı.”* Soruya verdiği yanıt bir başka katılımcıyla tamamen zıt anlamlar taşımaktadır. Esnek çalışma için gerekli olan çalışanların uyum ve birlik içinde çalışması olgusu burada kendini göstermektedir. Birlikte iş yapılan yerlerde, çalışanların birbiriyle uyumlu olması covid-19 gibi kriz durumlarında daha da önemli hale gelmektedir. Ekip ruhuna sahip çalışanların motivasyon açısından daha iyi durumda ve çalışırken daha verimli oldukları söylenebilmektedir.

Son olarak ise bankanın her bölümünde esnek çalışma yapılamaması, çalışanlar arasında adaletsizlik duygusunu körüklemiştir. Bir kısım çalışanın normal çalışma düzeninde devam etmesi ve diğerlerinin işten erken ayrılması çalışanlar arasında olumsuzluk yaratmıştır.

Bankacılık sektöründe uygulanan esnek çalışma, eğitim sektöründen farklılık göstermektedir. Dijitalleşmenin her alanda kendine vuku bulmasıyla birlikte fiziksel bir mekâna gerek kalmadan işlemlerin hızlı bir şekilde yapıldığı görülmektedir fakat banka çalışanlarına bu imkan tanınmamıştır. Uygulanan esnek çalışma modeli mekan olarak değil süre olarak tasarlanmıştır. Yaş ve eğitim seviyesine bağlı olarak değişen müşteri kitlesinin internet üzerinden yapılan işlemlerde daha başarılı olduğu bir süreç yaşanmıştır. Fiziki ortamda azalan müşteri sayısı personeli memnun ederken telefon ve mail trafiğinde artış

yaşanmıştır. Daha az müşteriyle ve daha kısa çalışma süresiyle çalışmış olsalar da personel sayısının da azaltılması sebebiyle iş yükündeki artış, hizmet kalitesini etkilemiştir. Banka çalışanlarında, esnek çalışmanın kötü amaçlı kullanımının meydana getirmiş olduğu motivasyon kayıplarının altı çizilmiştir.

3.6.3. Esnek Çalışmaya Yönelik Öneriler

Katılımcılara, kurumlarında esnek çalışmanın nasıl olmasını istediklerini ve esnek çalışmaya dair önerilerinin neler olduğu ayrı ayrı sorulmuştur. Tüm katılımcıların cevapladığı sorulardan elde edilen veriler, iki sektör bazında ayrı ayrı değerlendirilmiştir. Her iki sektörde de katılımcıların cevaplarının, pandemi döneminde uygulanan esnek çalışma modelinden yola çıkılarak verildiği anlaşılmıştır.

3.6.3.1. Eğitim Sektörü

Covid-19 salgınının yayılması kalabalıklardan uzak durulmasını zorunlu kılmış, okul gibi topluluk halinde bulunan kurumların da çalışma koşullarında değişiklik yapılması gerekmiştir. Yayınlanan genelgelere göre hareket edildiği ve Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı tüm okullarda esnek çalışmanın bir biçimi olan uzaktan çalışmaya başlandığı verilen cevaplardan anlaşılmıştır.

Katılımcı öğretmenlere sorulan soruya, görev yaptıkları branşlara göre farklı öneriler gelmiştir. Özel eğitim, beden eğitimi ve ilkökul öğretmenleri esnek çalışmada daha az saat ekran karşısında kalarak derslere devam edilebileceği fakat esnek çalışmanın kendilerine uygun olmadığı yönünde bir sonuca varmışlardır. Öğrencilerin dikkatinin toplanması yönünde daha az çalışma sürelerinin gözetilmesinin daha fazla verimlilik getireceğini fikrinde hemfikir olmuşlardır. Ayrıca teknolojik alt yapının da herkesçe ulaşılabilir olması, uygulanması planlanan esnek çalışma modellerinde dersi alan ve veren açısından kusursuz olması gerektiğini belirtmişlerdir. Genel olarak eğitim sektöründe sadece esnek çalışma ile sürecin yönetilmesinin zor olduğu, verimin düştüğü ve öğrencilerin derslere ilgilerinin azaldığı sonucuna varılmıştır. Ancak normal çalışma ile esnek çalışmanın beraber yürütülmesinin verimi arttırabileceği gerçeği görünmektedir. Hibrit model denilen esnek ve normal çalışmanın eş zamanlı ve ya dönüşümlü uygulandığı modelin daha geçerli ve uygulanabilir olduğu anlaşılmaktadır.

Pandemi sürecinde esnek çalışmayı deneyimleyen öğretmen katılımcılar çoğunlukla esnek çalışmadan memnun olmasalar da çeşitli önerilerde bulunmuşlardır. Alınan yanıtlardan

alınan öne çıkan öneriler aşağıda başlıklandırılmış ve konulara dair verilen ifadeler yorumlanmıştır.

3.6.3.1.1. Rutinin Devamı

Öğretmenlerin esnek çalışmaya dair algıları genellikle olumsuz olmuştur. Pandemi koşullarında çalışmanın getirdiği zorluktan kaynaklı olarak önerilerin büyük çoğunluğu, uzaktan eğitim yapılamayacağı yönünde olmuştur. Verilen cevaplar incelendiğinde, genel anlamda öneri yerine pandemide uygulanan esnek çalışma sisteminin kıyaslandığı fark edilmiş ve tam olarak anlaşılamadığı ortaya çıkmıştır. Örneğin **K1** ve **K10** neredeyse aynı cevabı vererek “Okulumuzda esnek çalışmayı ben düzenleseydim, yine aynı şekilde yapardım. Farklı uygulama yapılması mümkün değildi zor olsa da.” şeklinde önerilecek bir durum bulamamışlardır. Rutin düzenden ayrılmanın öğretmen katılımcılar açısından endişe verici ve motivasyon kaybı hissettirdiği fark edilmiştir.

3.6.3.1.2. Karma Çalışma

Katılımcıların neredeyse yarısı da karma bir çalışma yapılabileceğini düşünmektedir. Kimi günler ya da saatler esnek çalışmayla kimi gün ya da saatlerde de normal düzende çalışılabileceği önerisinde bulunmuşlardır. **K9**'un cevabı: “Sabah yüz yüze, öğleden sonra esnek çalışabilir. Dersler ve programlar düzenlenirse çocukların yabancı dil öğrenimi için çok faydalı olur esnek çalışma. Öğleden sonraki dersler fiziki dersler alınabilir. Eğitimde tamamen online model imkânsız.” yönünde olurken esnek çalışmaya dair algının yalnız uzaktan çalışmayla sınırlı kaldığı da görülmektedir. **K4** adlı katılımcı esnek çalışmanın yapılamayacağını belki normal düzende çalışmayla birlikte sürdürülebileceğini söylemiştir: “Sınıf öğretmenliği için esnek çalışma olmamalı. 6 ve 7 yaş grubunun sürekli ekran karşısında bulunmaması gerekir. Belki haftada bir gün sınırlı bir sürede uygulanabilir ama yine de yapılmaması gerektiğini düşünüyorum. Hibrit çalışma gibi belirli günlerde gelip öğrenci sayısı azaltılıp esnek çalışılabilir. Sınıf öğretmenleri uzaktan çalışamaz, yüz yüze eğitim daha geçerli ve kalıcı öğrenme sunar.” Fiziki temas ve göz göze çalışmanın öğretmenleri daha çok motive ettiği ve geribildirim sağlamanın daha kolay olduğu anlaşılmaktadır. Öğrencilerden hızlı geribildirim alınması da öğretmen katılımcıların verimlilik algısına oldukça pozitif katkı sağlamaktadır.

3.6.3.1.3. Teknoloji Kullanımı

Esnek çalışma süreciyle bilgi teknolojilerinin ve teknolojik aletlerin kullanımı arttığından öğretmenler, konuyla ilgili kendilerini geliştirme ihtiyacı hissetmişlerdir. **K4:** “İlk kez karşılaştığımız için bu alanda tecrübe oldu. Kendimizi geliştirmemiz gerektiğini, online eğitimin gerektiğinde yapılabileceğini ve sürecin etkin kullanılması durumunda verimli sonuç alınabilmesinin mümkün olduğunu öğrendik.” şeklindeki cevabıyla esnek çalışmanın teknolojiyle birleştiği noktada oldukça etkin olabileceğini ama bunun için de çalışmaya ve kendilerini geliştirmeye gereksinim duyduklarını göstermiştir. Yine eğitim açısından esnek çalışmaya dair olumlu görülen bir durum ise zaman yönetimine yönelik algıdır. Gerekli değişiklikler ve çalışmalar yapılırsa esnek çalışma sayesinde katılımcıların daha verimli ve etkin olabilecekleri tahmin edilmektedir.

Covid-19 sürecinde uygulanan esnek çalışmanın en büyük dezavantajının daha önce alınan cevaplara göre teknik aksaklıklar ve donanım yetersizliği olduğu ortaya konmuştur. Katılımcılar, bu konuya özellikle değinmiş ve yapılabilecek esnek çalışma uygulamalarında öncelikli olarak bu sorunların çözülmesi gerektiğine vurgu yapmışlardır. **K6:** “Sistemin tam ve sağlam kurulması gerekiyor. Çalışan olarak örgün eğitimde yüz yüze kurslar var. Hafta sonu gönüllü kurslarda öğrenciler ve öğretmenler için çalışma saatleri net hazırlanmalı. Kendine vakit ayırmak isteyenler, sosyalleşmek isteyenler için esnek çalışmanın ayarlanması gerekiyor. Az ve öz olması daha verimli ve etkin kazanımlar sağlayacaktır. Hizmeti alan ve veren insanlar için iş yükünün ayarlanması ve ulaşılabilirlik çok önemli. Teknolojik imkanların sağlanması ve sistemin oturtulması karşılıklı verimi etkilemektedir. Esnek çalışma için sistemin herkese ulaşabilir olması en büyük öneme sahip. Sistemin oturması ve teknolojinin gelişmesi derslerin işlenmesi için çok önemli, daha az yorulup daha fazla çalışabilirim. Kendime ayıracağım vakit artacağı için çok daha verimli olabilirim. Zaman açısından bir yerden bir yere gitmem gerektiği için çok daha etkin olabildim.” şeklinde vermiş olduğu yanıtla hem teknolojik eksikliklerden hem de çalışanların ihtiyaçlarından bahsetmiştir.

Burada istenilen esnek model için hem çalışan öğretmenler hem de öğrenciler açısından eşit teknolojik fırsatlara sahip olmak önem arz etmektedir. Öğrencilerin yetersiz ders materyali, öğretmenlerin stres ve üzüntü duymasına neden olmuş; haliyle performanslarında da düşüş yaşanmıştır. Esnek modelde çalışabilmek için eğitim sektöründe daha fazla araştırma ve materyale ihtiyaç duyulmaktadır.

3.6.3.1.4. Kısaltılmış ve Netleştirilmiş Çalışma Süresi

Milli Eğitim Bakanlığı'nın genelgeleriyle yürütülen süreçte öğretmenlerin çalışma saatlerini düzenleyememesi de oldukça motivasyon kaybı yaratmıştır. Katılımcılar sürece dahil edilmediklerinden değersiz hissetmişlerdir. **K8**, sürecin belirsizliğinden dert yanmış ve buna yönelik olarak önerisi şunlar olmuştur: *“Sınırları çizilmiş, vakitleri belirlenmiş, çalışanların ihtiyaçları göz önünde bulundurularak düzenli bir program yapılmalı. Daha planlı ve programlı bir uygulamaya ihtiyaç var. Bakanlıktan gelen yazıların belirsiz olmadığı ve net olan düzenlemeler yapılmalı.”*

Okul öncesi, özel eğitim ve sınıf öğretmenleri olan katılımcılar da sürelerin uzunluğundan bahsetmiş ve dersleri verimli işleyemediklerinden şikayet etmişlerdir. Özellikle bu branşlardaki öğretmenler, esnek çalışmaya dair pandemide uygulananlar dışında yeni bir öneri sunamamaktadır. Oldukça yıprandıkları ve verimsiz geçirdikleri dersler sebebiyle tükenmişlik algıları daha fazla hissedilmektedir. Katılımcı **K3**: *“3-4-5 yaş grubunda daha az çalışma süresi olmalı. Bu gruba uygun ders saati düzenlenmesi yapılmalı ve esnek çalışma bu şekilde uygulanabilir.”* ve bir diğer katılımcı olan **K4**: *“Normal zamanda ve online eğitimde ilköğretim seviyesi haftada 30 saat. Bu kadar zamanda çocukları bilgisayar başında tutmak çok zordu. Bu çocuklar için uzun süre ders işlemek çok zor, derse ilgi alaka çok azalıyor.”* şeklindeki cevaplarıyla sürelerin kısılması önerisinde bulunmuşlardır.

Katılımcılardan alınan cevaplar eğitim sektörü özelinde değerlendirildiğinde katılımcıların yarısına yakını uygulanan esnek çalışmanın uygun olduğunu; çünkü, covid-19 döneminin anca bu şekilde atlatılabileceğini beyan etmişlerdir. Öğretmen katılımcılar esnek çalışmanın normal zamanda nasıl yapılacağına dair yeterli öneri sunamamış ve konuya dair pek fazla bilgilerinin olmadığı da anlaşılmıştır. Bazı yetersizliklerden dolayı birtakım sıkıntılar yaşandığını beyan etmişler ve bu sebeple pandemide uygulanmış olan esnek çalışmanın daha farklı olamayacağını da söylemişlerdir. Diğer katılımcıların ise ortak kanıda buldukları nokta, ders saatlerinin daha kısa olması gerektiğidir. Uzun saatler boyunca ekran karşısında olan çocukların, dikkatleri dağılmadan derse katılım sağlamalarının oldukça zor olduğunu söylemişler ve bunu sağlayabilmek için verdikleri çabanın kendilerinde verimsizlik algısını yükselttiğini öğretmen katılımcılar ifade etmişlerdir.

3.6.3.2. Bankacılık Sektörü

Bankacılık faaliyetleri, ekonominin sürekliliği açısından çok önemli görülmektedir. Pandemide acil eylem planı olarak gerçekleştirilen esnek çalışma uygulamalarından çalışanlar

kısmen memnun kalmışlardır. Bankacılık sektöründe çalışanların, yoğun baskı ve stres altında çalıştığı, covid-19 salgınıyla birlikte daha fazla tükenmişlik hissine kapıldığı anlaşılmıştır. Esnek çalışmaya dair önerileri sorulduğunda tüm katılımcılar sorulara yanıt vermiştir. Alınan cevaplardan öne çıkanlar aşağıda gruplandırılarak incelenmiştir.

Banka çalışanı katılımcılara yöneltilen esnek çalışmaya dair önerilerin neler olduğu sorularına verilen cevaplardan ortaya çıkan sonuçlara göre yeteri kadar kurumda çalışanın olmaması esnek çalışmada daha fazla iş yükünü beraberinde getirmektedir. İş yükünün orantılı dağıtılması ve adil çalışma saatleri personelin beklentisi içerisinde.

3.6.3.2.1. Dijital Uygulamaların Teşvik Edilmesi

Bankacılık sektörünün, teknolojiyle yakından ilişkili olması esnek çalışma uygulamalarının hayata geçirilmesi yönünden oldukça elverişlidir. Katılımcıların büyük çoğunluğu, dijital uygulamaların artırılması yönünde fikir beyan etmişlerdir. Müşterilerin dijital uygulamaları kullanması yönünde teşvik edilmesi ve çalışanların iş yükünün hafifletilmesi verimliliğin artışı sağlayabilecektir. **E7**, soruya şu şekilde cevap vermiştir: *“Bankacılık ve finans sektöründe dijital olarak yapılamayan kısmı işlemler bulunmaktadır, örneğin; konut ve taşıt kredisi kullanımı, kurumsal kredi başvuru ve sonuçlandırılması gibi. Dijitalleşmenin artması iş yoğunluğunu azalttığından daha verimli ve karlı çalışmalar daha hızlı ve etkin bir şekilde sonuca bağlanacaktır.”* Her işlem online gerçekleştirilemese de yapılabilen işlemlerin kullanımının desteklenmesi çalışanların daha az yorulmasına ve kendilerini iş konusunda daha istekli hissetmelerine yardımcı olabilir. Konuya dair bir diğer cevap ise **E8** tarafından şöyle verilmiştir: *“Şubelerde esnek çalışma sistemlerinin uygulanabilirliği müşterilerin dijitalleşme oranları ile doğru orantılıdır. Dijital ortamda yapılabilecek işler için şubeye gelen müşteri gereksiz yoğunluk yaratmaktadır.”* Dijital uygulamaların kullanımı arttıkça çalışanların çalışma süreleri ve iş yerinde geçirdiği zaman kısabilecektir.

Çalışanların en büyük sorunu müşteri sayısı ve yoğunluğunun fazla olması olduğundan esnek çalışmanın dijital sistemlerle birleştirilmesi büyük bir motivasyon ve verimlilik yaratabilecektir. Alınan yanıtlara göre teknoloji okur-yazarlığı arttıkça esnek çalışmanın uygulanabilir ve sürdürülebilirliği de artacak ve çalışanların daha istekli çalışması da mümkün olabilecektir.

3.6.3.2.2. Çalışan Kalitesi ve Ekip Ruhu

Kamu bankalarında uygulanan esnek model dönüşümlü çalışma ve sıkıştırılmış saat uygulaması olduğundan birbirinin yerine çalışan personellerin grup çalışmasına yatkın olması oldukça önemlidir. Pandemi sürecinde yapılan esnek çalışmada bir hafta çalışan ve bir hafta izin kullanan çalışanlar; özensiz, dikkatsiz çalışan ve görevi suiistimal eden ekip arkadaşlarından yakınmışlardır. Esnek çalışma yapılacaksa personelin bu sürece dahil bilgilendirilmesi ve eğitilmesi gerektiği alınan yanıtlardan anlaşılmaktadır. **E4:** *“Esnek çalışma modellerinin temel amacının çalışanın iş tatmin oranının, verimliliğinin artırılması ve daha kaliteli bir yaşam sunması amacı taşıdığı personelce kanıksanmalıdır. Uygulamanın suiistimale açık alanları personel tarafından kullanılmalıdır. Uygulamayı suiistimal eden personel diğer personellerin motivasyonunu bozmaktadır.”* İzinde oldukları dönemde, kendi müşterilerine ilgi gösterilmeyen ve dosyalarında işlem yapılmayan çalışanlar, işe geldikleri süreçte mağduriyet yaşamış ve iş yükünde artış görülmüştür. Buna bağlı olarak esnek çalışma modelinin belirlenmesinde iş koşulları kadar çalışanların eğitilmesi ve ekip ruhuyla çalışması önem arz etmektedir.

Ayrıca çalışanların sayısının esnek çalışmaya uygun olması da önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır. Katılımcıların verdiği cevaba göre dönüşümlü çalışılan sürede personel sayısının yarıya düşürülmesi, normal zamanda bile yetişmeyen işleri iyice sıkıntıya sokmuştur. Bu sebeple katılımcılar çalışan sayısının da iyileştirilmesi gerektiği önerisinde bulunmuşlardır. **E5**'in vermiş olduğu cevaba göre: *“Yeteri kadar personel bulunmalıdır eksik personel ile esnek çalışma uygulamaları iş yoğunluğunu artırmaktadır.”* Eksik çalışanlar sebebiyle işler yığılmakta ve tükenmişlik algısı yükselmektedir. İş yükünün artışı, çalışanların performans algılarını negatif yönde etkileyerek verimsizliğe yol açmaktadır.

Birbirinin işini yapabilecek ve esnek çalışılan dönemde iş paylaşımını adil şekilde yerine getirerek çalışabilecek personel esnek çalışma için elzemdir. Çalışanların birbirine destek olması ve ekip ruhunu bilerek görevini yapması motivasyon sağlarken verimlilik algısında yükselme sağlayabilecektir.

3.6.3.2.3. Eşit ve Adil Esneklik

Bankada çalışılan birimlerin hepsinde esnek çalışma uygulaması yapılmamıştır. Alınan cevaplara göre esnek çalışma uygulaması yapılmayan birimlerde çalışanlar işe karşı isteklerinin azaldığını ve motivasyon kaybı yaşandığını söylemek mümkündür. Çalışanlar arasında adil iş paylaşımı yapılamaması tüm birimlerde verimsizliği tetiklemektedir. Katılımcı

E3, öneri olarak: *“İş yoğunluğu dikkate alınarak bölümler arası adaletli iş dağılımı ve müşteri mağduriyeti önlenerek esnek çalışma modelleri uygulanabilir.”* cevabını vermiştir. Birden fazla katılımcı ise müşteri ile direkt temas kurmayan bölümlerin daha kolay ve verimli şekilde esnek çalışmayla çalışabileceğini ifade etmişlerdir. Örneğin **E8**: *“Çoğu genel müdürlük, operasyon merkezleri, çağrı merkezleri, satış ve kurumsal bölümler, haftanın belirli günleri evden çalışma yoluyla işleri tamamlayabilir.”* şeklindeki cevabıyla uygulanabilecek birimlerden de bahsetmiştir.

Yöneticiler tarafından eşit ve adil iş paylaşımının düzenlenmesi ve çalışanlar arasındaki koordinasyonun ayarlanması, banka içinde esnek çalışma uygulamasını kolaylaştırabilir. Çalışanlar bu koşullar düzenlendiğinde esnek çalışmaya heveslidirler. Çalışma isteğinin yüksek olmasıyla da işten alınacak verimim artacağı bilinmektedir.

3.6.3.2.4. Evden (Uzaktan) Çalışma

Bankada çalışanlar, evden ya da şube dışında herhangi bir yerden çalışmayı desteklemektedir. Konuya dair katılımcı **E7**: *“Firma kredibilite değerlendirme çalışmaları, kredi tahsis çalışmaları, operasyonel işlemler (havale eft çek senet giriş kurumsal ödeme) evden çalışma ile de bundan sonraki süreçte devam edebilir.”* önerisini sunmuştur. Banka içinde evden ya da uzaktan çalışmaya uygun olan birimler belirlenerek esnek çalışmaya geçilebileceği düşünülmektedir.

Katılımcı **E1**: *“Gereken altyapı ve fizibilite çalışmaları yapıldığında banka dışında da esnek çalışma yapılabilir. Çalışanların sürece dair eğitim alması sağlanabilir. Bankada işlemler, büyük oranda bilgisayar ve online sistemler aracılığıyla yapıldığından banka içinde uygun olan birimler esnek çalışmayla daha hızlı işlem gerçekleştirebilir.”* önerisiyle esnek çalışmaya dair oldukça istekli görünmektedir. Çalışanların genel olarak esnek çalışmaya olumlu baktığı ama bankada uygulanabilecek model için çalışma yapılması gerektiği de alınan cevaplardan anlaşılmaktadır. Yapılacak olan pilot uygulamalarla en uygun esnek çalışma modeli bulunarak oldukça verimli sonuçlar elde edilebilir.

Yukarıda yer alan cevaplara göre çalışanlar, banka içindeki çeşitli birimlerin evden çalışmaya uygun olduğunu ifade etmişlerdir. Verilen önerilere göre çalışanların, işlerini evden ya da şube dışından devam ettirebileceği ve bunun da performans algılarını pozitif yönde etkileyeceği anlaşılmıştır. Bankacılık sektöründe katılımcılar, esnek çalışmanın bulunan pozisyona göre devam ettirilmesinin uygun olacağı fikrini belirtmişlerdir. Bu düşünce neredeyse tüm katılımcılar tarafından benimsenmiş ve öneriler arasında öne çıkmıştır. Banka

çalışanlarının esnek çalışma ile var olan iş yükünün azaltılabileceği hatta evden çalışmanın hem çalışanlar hem de müşteriler açısından neredeyse memnuniyetle karşılandığı görülmüştür. Çalışanların işlerini online çözüme ulaştırabilmesi bu sektörde verimli olarak yorumlanabilir.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Esnek çalışma, işin yapısı ve niteliğine göre; çalışma zamanları, mekân kullanımı, iş hukuku ve iş sözleşmeleri bağlamında çalışanlara yönelik farklı biçimlerde düzenlenebilen standart dışı çalışma imkanlarıdır. Bu kapsamda çalışanlar, iş yerlerinde başlangıç ve bitiş saati önceden belirlenen kurallara bağlı kalmaksızın iş ve hizmet sözleşmesi gibi hukuksal araçlar yoluyla çalışma şartlarının ihtiyaçlar doğrultusunda farklı biçimlerde düzenlenebilmesine imkân tanıyan serbest ve açık bir sistem dahilinde çalışmaktadırlar. Ayrıca teknolojik gelişmeler ve özellikle küreselleşme ile rekabet ortamının ortaya çıkardığı zorunluluklar da esnek çalışma yöntemlerinin tercih edilmesine neden olmaktadır.

Küresel çapta etki eden krizler, dünyanın seyrini ve olağan işleyişi bir anda değiştirmektedir. Aralık 2019 itibariyle Çin’de, olağanüstü bir kriz olarak ortaya çıkan ve tüm dünyayı saran Covid 19 pandemisi, esnek çalışma yöntemlerinin uygulanmasını zorunlu kılmıştır.

Dünyada yayılmaya başladıktan sonra her ülke, kendisi için tedbirler almaya ve tüm sektörler üzerinde çeşitli uygulamaları yürürlüğe koymaya başlamıştır. Türkiye de 2020 Mart ayı ile birlikte pandemi kapsamında hem kamu sektöründe hem de özel sektörde esnek çalışma yöntemlerini düzenlemek zorunda kalmıştır. Bu duruma bağlı olarak birçok kurum ve kuruluşta belli bir süre de olsa esnek çalışma uygulamaları hayata geçirilmiştir. Çalışmanın alan araştırmasına konu edilen banka ve eğitim sektörleri de benzer şekilde pandemi sürecinde esnek çalışma uygulamalarını kurumlarında uygulamıştır. Yarı yapılandırılmış mülakat yöntemi uyarınca alan araştırmasına dahil edilen kamu bankası çalışanlarına ve Millî Eğitim Bakanlığı’nda görev yapan öğretmenlere esnek çalışma konusundaki görüşleri sorulmuş ve cevapları alınmıştır. Banka çalışanlarının tabii oldukları esnek çalışma modeline yönelik algıları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Çalışanların büyük bir çoğunluğuna esnek çalışma imkanı tanındığı, ancak operasyonel birimlerde görev yapanlar açısından işin niteliği gereğince bu imkanın sunulmadığı ortaya çıkarılmıştır.

- Esnek çalışma uygulaması, büyük oranda dönüşümlü çalışma biçiminde gerçekleştirilmiştir
- Katılımcıların hiçbirinin çalışma saatlerini kendilerinin belirleyemedikleri ve benzer şekilde hiçbir çalışanın da farklı sosyal mekanlarda çalışma imkânına da sahip olmadığı anlaşılmıştır.
- Pandemi sürecinin doğal bir sonucu olarak klasik bankacılık hizmetleri yerine dijital bankacılık hizmetlerinin kullanımının teşvik edilmesi sağlanmış ve bu sayede de çalışanlar açısından yüz yüze müşteri ilişkilerinin yıpratıcı etkileri azalarak esnek çalışmanın çalışanlarda olumlu algı yarattığı gözlemlenmiştir.
- Dönüşümlü çalışmadan kaynaklı olarak iş yerinde çalışanların sayısının yarıya düşmesi sonucunda iş yığılmasının yaşandığı ve ağırlaşan iş yükü nedeniyle de daha yıpratıcı bir süreç olduğu fark edilmiştir.

Milli Eğitim Bakanlığı'nda görev yapan öğretmenlerde ise esnek çalışmaya yönelik olarak ortaya çıkanlar şöyle özetlenebilir:

- Her branşta esnek çalışmaya geçilmiş ve eğitim sektörünün tamamında uzaktan çalışma yöntemiyle çalışılmıştır.
- Uzaktan eğitimde verimliliğin sağlanamadığı fakat çalışanların aileleri ile vakit geçirmeleri açısından olumlu etki yarattığı gözlemlenmiştir.
- Alınan cevaplar neticesinde görüleceği üzere esnek çalışma çeşitli avantajlar (evde daha çok zaman, hastalık riskinin azalması) ve dezavantajları (yetersiz teknolojik altyapı, teknik donanım eksikliği, dikkat dağınıklığı, adaptasyon sorunu) da beraberinde getirmiştir.
- Teknolojiyle daha yakından ilişki kurabilme, zaman yönetimini öğrenme gibi konularda kendilerini geliştirme fırsatı yakalamış olan öğretmenler, esnek çalışmadan çoğunlukla memnun kalmamış ve eğitimin yüz yüze olması gerektiğini savunmuşlardır.

Katılımcıların sorulara verdikleri yanıtlara göre; pandemide, bankada esnek çalışmanın, verimlilik algısına beklenen olumlu etkiyi göstermediği anlaşılmıştır. Yüz yüze bankacılık hizmetlerinde banka çalışanlarının yaşadıkları zorluklardan oluşan tükenmişlik algısı, pandeminin müşterileri zorunlu olarak dijital bankacılık uygulamalarına yönlendirmesi nedeniyle azalmış görünmektedir. Evden çalışma uygulamasının yaygın şekilde tercih edilebilmiş olması halinde çalışanların iş tatminlerinin çok daha yükselebileceği de araştırma

bulguları arasında yer almaktadır. Bankacılık faaliyetlerinin dijitalleştirilmesi, dijital uygulamaların düzenlenmesi ve müşteriler arasında bu uygulamaların yaygınlaştırılması gerekmektedir. Müşterilerin bu uygulamaları kullanması için teşvik edilmeleri ve teknoloji okur-yazarlığının artması, banka çalışanlarının yükünü hafifleterek esnek çalışmayı daha kolay uygulanabilir hale getirebilir. Çalışmadan elde edilen verilere göre; banka çalışanlarının esnek çalışmaya dair verimlilik algıları şu şekilde ifade edilebilir;

- Esnek çalışma yapılabilmesi için çalışanların sürece dair fikir beyan etmesi, esnek çalışmanın ilk koşuludur. Çalışanların çalışma koşulları, süreleri ve çalışma yeri konusunda süreçte aktif söz hakkı sahibi olmaları gerekmektedir. Genel müdürlüklerden ya da başkanlıktan gelen talimatlara göre değil işveren-çalışan arasında karşılıklı diyalog kurularak esnek çalışmanın normlarının belirlenmesi gerekmektedir.
- Esnek çalışma, bankacılık sektörü için oldukça uygun bir çalışma şeklidir. Pandemide uygulanan esnek modelden çalışanlar kısmen memnun kalsalar da esnek çalışmanın sürekliliği ve çalışanların verimli olabilmesi için konuyla ilgili araştırmalara ve pilot uygulamalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çalışanlar ev dışında da çalışma yapabileceklerini ve gerekli donanımın sağlanmasıyla sosyal ortamlardan da işlerin yürütülebileceğini beyan etmişlerdir. Çalışanlar, şube dışında daha mutlu ve daha yüksek motivasyonla çalışabileceklerine dair olumlu algı duymaktadırlar.
- Esnek çalışma yapılabilmesi için banka personelinin esnek çalışmayla ilgili eğitim alması gerektiği görülmüştür. Ekip ruhunun geliştirilmesi ve çalışanların esnek çalışmaya dair bilinçli hale getirilmesi gerekmektedir.
- Çalışanlar, esnek çalışmaya isteklidir ve esnek modelde verimli olacaklarını düşünmektedirler. Yalnızca süreye dayalı esnek model değil iş yeri dışında yapılacak esnek modele de ihtiyaç duydukları ortadadır. En verim alınabilecek ve sürdürülebilir modelin hangisi olduğu konusunda çalışma yapılmalıdır.
- Esnek çalışma yapılacaksa banka içindeki birimlere eşit ve adil oranda uygulamalar yapılmalıdır. Çalışanların motivasyon kaybı yaşamaması için iş yükünde hem azalma olması hem de adil paylaşım yapılması önemlidir. Normal zamanda ve standart çalışmada yoğun iş yüküyle tükenmişlik algısı yüksek olan çalışanların, esnek çalışmayla daha kısa zamanda daha rahat ve daha dingin çalışabilecekleri düşünülmektedir.

Çalışmadan elde edilen bilgilere göre öğretmenlerin, eğitim sürecinde sosyal etkileşim ve fiziki yakınlık gereksinimi olduklarından öğrencilerle uzaktan eğitimin imkansız olduğu kanısı ortaya çıkmıştır. Salgının aniden artması ve okulların bir anda kapanması sebebiyle hazırlıksız olan eğitim sektörü, tek çare olarak uzaktan eğitimi görmüştür. Eğitim sektöründe esnek çalışma koşulları; derslerin devamı, bulaş riskinin azaltılması ve öğretmenlerin evde daha çok vakit geçirmesi avantajlar sağlamıştır. Öğretmenlerin verimsizlik ve tükenmişlik algısının yükselmesi, teknik ve teknolojik altyapı yetersizliğiyle aksaklıklar yaşanması gibi dezavantajlar da görülmüştür. Türkiye genelinde, sosyal ve ekonomik açıdan yeterlilik her kesimde aynı olmadığından öğretmenler, esnek çalışma konusuna pek olumlu bakmamaktadır. Ayrıca evli ve çocuklu olan öğretmenlerin daha da dezavantajlı konuma düştüğü fark edilmiştir. Tüm bunlar değerlendirildiğinde, eğitim sektöründe esnek çalışma algılarına yönelik olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Eğitim sektöründe esnek çalışma için yeterli çalışma ve düzenleme yoktur. Esnek çalışmanın uzaktan modeliyle ders yapılamayacağı ve verim alınamayacağını kesinlikle anlaşılmaktadır. Pandemiye uygulanan uzaktan çalışma modeliyle yalnızca derslerin devam etmesi sağlanmış; çalışanların performans ve verimlilik algısında olumlu bir gelişme yaşanmamıştır. Eğitim alanında esnek çalışma yapılacaksa uzaktan çalışma dışında bir model düşünülmeli ya da sürelerin düzenlenmesi yoluyla esnek çalışma planlanmalıdır.
- Öğretmenlerin esnek çalışmaya dair yeterli seviyede bilgisi bulunmamaktadır. Önerilerinin neler olduğuna dair soruya genellikle pandemiye düşünerek cevap vermişler, haliyle farklı çalışmalardan haberdar olmadıkları anlaşılmıştır. Verilen cevaplara göre, standart çalışma sürelerinden ve yüz yüze eğitimden memnundurlar.
- Okullarda esnek çalışma uygulanabilmesi için teknolojik altyapı ve donanım her kesim için eşit olmalıdır. Bilgisayar, telefon, tablet, kulaklık vb. donanımın yanında elektrik ve internet hatlarında da iyileştirmeler yapılması gerekmektedir. Altyapısal sorunlar, iş yükünü arttırmakta ve olumsuz algıları beslemektedir.
- Uzaktan çalışma modelinde, direkt Milli Eğitim Bakanlığı'nın genel talimatları uygulandığından her okulun kendi çalışma sistemi olabileceği göz ardı edilmiştir. Öğretmen katılımcıların, esnek çalışmaya dair bireysel olarak söz hakkı olmamış; okulların kendi koşullarını belirleme hakkı da verilmemiştir. Verimli ve sürdürülebilir bir esnek çalışma sistemi için her okulun kendi içinde uygun çalışma

modelini belirlemesi gerekmektedir. Bu esnek model belirlenirken okul idareleri ve öğretmenlerin çalışma koşulları hakkında söz hakkı sahibi olması ve aktif bir şekilde sürece dahil edilmeleri gerekmektedir.

- En çok önerilen çalışma modelinin, karma sistem olduğu anlaşılmıştır. Fakat önerilen karma sistemde; yine verimsiz olduğu düşünülen uzaktan eğitimin standart çalışmayla birleştirilmesi söz konusudur. Bu önerinin, öğretmenlerin esnek çalışma sistemlerinin çeşitleri hakkında yeterli bilgi sahibi olmamasından kaynaklı verildiği düşünülmektedir. Eğitim sektöründe esnek çalışma yapılacaksa öğretmenlerin esnek çalışma sistemlerine dair bilgilendirilmesi ve hangi esnek modelde daha verimli çalışabileceklerine dair çalışma yapılmasına ihtiyaç duyulduğu görülmüştür.
- İş-yaşam dengesinde öğretmenlerin daha olumlu algıya sahip olduğu anlaşılmaktadır. Küçük çocuk sahibi olan çalışanların evde daha çok vakit geçirmek istediği ve buna yönelik olarak düzenlenecek çalışma koşullarına olumlu baktıkları görülmüştür. Çalışan annelerin evde çalışmakta zorlandıkları da ortadadır. Esnek çalışma modeli olarak ev dışında ve daha az sürede çalışabilecekleri bir model bulunursa çalışanların verimlilik ve motivasyon algılarında yükselme olacağı; aynı zamanda bunun sürdürülebilir bir çalışma imkanı sağlayacağı öngörülmektedir.

Her iki sektörde esnek çalışmanın farklı uygulamaları hayat bulmuştur. Bilgisayar, teknoloji ve bilişim sistemleri üzerinden gerekli alt yapı sağlandığında çalışanların esnek çalışmaya olumlu baktığı görülmüştür. Esnek çalışma planlanırken personelin görüşlerinin alınması ve sürece dahil edilmesi performans göstergelerinin olumlu sonuçlanacağı yönünde yorumlanmıştır. Verimlilik, etkin çalışma, motivasyon artışı, yorgunluk ve tükenmişlik hissinin azalması ile birlikte örgütsel bağlılık, ekip çalışması, dayanışma ve kuruma adanmışlık seviyelerinde artış olacağı düşünülmektedir.

Esnek çalışma uygulamasının, her iki sektör çalışanları tarafından da beklenen oranda olumlu algılanmadığı, bu araştırmanın temel bulgusu olmuştur. Covid-19'un yarattığı stres ve baskının, çalışanları hem fiziksel hem de psikolojik olarak yıpratdığı görülmüştür. Covid-19 sürecinde yapılan esnek çalışmadan çıkarılacak sonuç ise; esnek çalışma uygulamalarının, çalışanları ve verimlilik artışını düşünmekten çok, sektörler bazında, "işlerin bir şekilde devam ettirilmesi" amacı taşıdığı ortaya çıkmaktadır.

Eğitim ve bankacılık sektöru karşılaştırıldığında, bankacılıkta uygulanan esnek modelin çalışanlar tarafından kısmen verimli bulunduğu anlaşılmış ve gerekli altyapı hazırlandığında esnek çalışmadan oldukça verim alınabileceği öngörölmüştür. Eğitim sektörünün esnek çalışmaya dair olumsuz algılarının yüksek olduğu ortaya konulmuştur. Çalışanların performans ve verimlilik algılarında, banka çalışanları daha olumlu göstergeye sahiptirler. Sürdürülebilirlik konusunda ise her iki sektörde de devamlılık sağlanamadığından esnek çalışmaya dair çalışanların algıları negatif yönlüdür.

Yapılan görüşmeler ve alınan cevaplar neticesinde esnek çalışma için Türkiye'nin henüz hazırlıklı olmadığı görölmüştür. Her gün biraz daha gelişen ve dönüşen küresel sistemde esnek çalışma uygulamaları gelecek iş yaşamı için oldukça değerli görölmektedir. Eğitim ve bankacılık sektöründe yapılacak pilot uygulamalar ile hangi esnek çalışma modelinin uygun olduğu saptanmalı ve kriz anları dışında da çalışanların ve kurumların daha verimli çalışabilmelerinin önü açılmalıdır. Esnek alışma modellerinin hangisinin, hangi kurum için daha iyi ve uygulanabilir olduğu ancak çalışanlar ve işverenler karşılıklı olarak sürece dahil edilirse bulunabilir. Esnek çalışmanın uygulanabilmesi; süreklilik, iş-yaşam dengesi, verimlilik, performans artışı, personel üzerindeki etkililik, maliyet tasarrufu gibi verilerin pozitif yönde olmasına bağlıdır.

KAYNAKÇA

- AKGÜNER, T.** (2001). **Kamu Personel Yönetimi**, İstanbul: Der Yayınları.
- AKIN, A., ULUKÖK, E. ve ARAR, T.** (2017). İş-Yaşam Dengesi: Türkiye’de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme, **AKÜ İİBF Dergisi**, 19(1), ss. 113–124.
- AKSU, İ. F.** (2012). Yönetim Anlayışında Meydana Gelen Değişikliklerin Çalışma Hayatını Düzenleyen Normlara Yansımaları: Esneklik Yaklaşımı, **Türk Akademisi Sosyal ve Kültürel Araştırmalar Merkezi Raporu**, No: 1.
- AKTAY, N.** (1999). İş Hukukunda Esneklik Kavramının Ortaya Çıkışı ve Esneklik Uygulamaları, **MESS Mercek Dergisi**, Özel Sayı.
- ALKAN MEŞHUR, H. F.** (2010). Organizasyonların Tele Çalışmaya İlişkin Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25 (1), ss.1–24.
- ALKAN, H. F.** (2007). Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar, **Akademik Bilişim Konferansı Bildirisi**, ss. 265–272.
- ALTUZARRA, A.ve SERRANO, F.** (2010). Firm’s Innovation Activities and Numerical Flexibility, cilt,63 sayı:2, 327-339.
- ANDERSON, D. and KELLIHER, C.** (2009), Flexible Work And Participation: The Importance Of Choice, **Strategic HR Review**, Vol. No. 82, pp. 13–18.
- ARICI, E.** (2019). Dezavantajlı Gruplara Yönelik Sosyal Politika Uygulamalarının Yerel Düzeyde Bir Örneği Olarak: Kütahya Belediyesi, **Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi**, 3-(4), s.s. 40-48.
- ARIKAN, H. ve AYTEKİN, Ş.** (2022). Covid-19 Pandemi Etkisi Araştırmaları Üzerine Sosyolojik Bir İnceleme, **Habitus Toplumbilim Dergisi**, 3 (3), s.s. 177-206.
- ARTANTAŞ, E. ve GÜRSOY, H.** (2020). Covid–19 Üzerine Temel Sosyal Tartışmalar ve Türkiye'nin Aldığı Tedbirlere Ait Bir Çerçeve, **Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2(2), ss. 158–171.
- ASLAN, S.** (2021). Covid–19 Salgınının Küreselleşmeye ve Ulus Devletlere Etkisi, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(80), ss. 1735–1752.
- ATEŞ, H. ve ÇÖPOĞLU M.** (2015). Kamu Yönetimi ve Çalışma Hayatında Esneklik, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, 10 (1), ss. 97–113.
- ATKINSON, J.** (1984). Manpower Strategies for Flexible Organisations, <http://www.elearnuk.co.uk/uploads/courses/566.pdf> (E.T.: 08.09.2023).
- AYAN, S.** (2021). Almanya’da Kovid-19 Salgınının İş Dünyasına Öğrettikleri, **E-Bülten**, Sayı: 46, s.s. 4-5. https://www.csgeb.gov.tr/media/86800/yurtdisi_ebulten_sayi46.pdf (E.T.: 12.10.2023).
- AYDIN, A. H. ve GÖK, S.** (2015). İngiltere’de Kamu Personel Sisteminde Değişim: Geleneksel Westminster Modeli’nden Esnek Örgütlenme Modeline Doğru,

Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 5, Sayı: 2, ss. 21-38.

AYDIN, U. (2020). Covid-19 Pandemisi: İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku Alanında Yarattığı Sorunlar ve Çözüm Önerileri, **İstanbul Aydın Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, 6(2), Ss.181-214.

AYDINTAN, B. ve KÖRDEVE, M. K. (2016). Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi, **Gazi Journal Of Economics And Business**, s.s. 27–48.

AYDOĞANOĞLU E. (2007). 4857 Sayılı İş Kanunu'nda Çalışma Süreleri ve Esneklik Tartışmaları I, <http://www.emekdunyasi.net/ed/arastirmalar/> (E.T. 03.10.202)

AYDOĞDU, C. (2012). Avrupa Birliği'ne Katılım Sürecinde Türkiye'de Esnek Çalışma Ve Kadın İstihdamına Yönelik Olarak Yapılan Çalışmalar, Sorunlar Ve Çözüm Önerileri, Uzmanlık Tezi, <https://www.csgb.gov.tr/media/34037/canan-aydog-du-uzmanlik-tezi.pdf> (E.T.: 10.10.2023)

AYKAÇ, M. ve MURAT, G. (2020). Covid- 19 ve Emek Piyasaları: Etkiler ve Muhtemel Yönelişler, **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, Cilt:8, Sayı:2, 91-122.

BACAK, L. ve ŞAHİN, B. (2005). İş Sağlığı Ve Güvenliği Açısından Esnek Çalışma Biçimlerinin Değerlendirilmesi: Fırsatlar Ve Tehditler, **İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası**, Cilt: 55 Sayı: 1, s.s. 325–340.

BALTACI, A. (2018). Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme, **Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 7, Sayı:1, ss. 231-274.

BAYKAL, B. (2014). Çalışma Saatleri İş-Aile Çatışması Açısından Belirleyici midir? Erkek Çalışanlar Açısından Bir İnceleme, **Çalışma İlişkileri Dergisi**, 5(2), ss. 10–23.

Bazı Alacakların Yeniden Yapılandırılması ile Sosyal Sigortalar ve Genel Sağlık Sigortası Kanunu ve Diğer Bazı Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkındaki Kanun, Resmî Gazete, 27857 (E.T: 13.12.2011).

BERAHA, A. (2020). Firma Çevresinde. Belirsizlik ve Stratejik Esneklik, **ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11(1), ss.1-12.

BERK, A. ve TÜRKMEN, İ. (2022). Dünyada ve Türkiye'de Yaşanan Pandemi Sürecinin Çalışma Hayatında Yarattığı Dönüşüm Üzerine Bir Değerlendirme, **R&S- Research Studies Anatolia Journal**, 5(4). ss. 501-521.

BİBER, Ö. ve GÜRÜN KARATEPE, S. (2023). Covid–19 Pandemisi İle Birlikte Uzaktan Çalışma Modelinin Olumlu Ve Olumsuz Sonuçlarının Değerlendirilmesi, **İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi**, 3(1), 41-47.

BİLGİN, K.U. ve TUĞAN, N. (2021). Kadınların İş Performansı Sorunlarına Çözüm Açısından İş-Yaşam Dengeli Esnek Çalışma Düzenlemesi, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 56(3), 1477-1507.

BİLGİNOĞLU, E. (2021). Covid-19 Pandemisi Sırasında Uzaktan Çalışmanın Artan Önemi: Bilinen Yanlışlar ve Doğruları, **Çalışma ve Toplum**, 2 (69) , ss.1099-1146.

- BOYRAZ, H. M.** (2020). 5 Soru: Koronavirüs Salgını ve İngiltere, <https://www.setav.org/5-soru-koronavirus-salgini-ve-ingiltere/> (E.T.: 14.10.2023).
- BREWSTER, C., MAYNE, L. ve TREGASKIS, O.** (1997). Flexible Working in Europe , **Journal of World Business**, Vol:32, No:2, pp.133-151.
- BUDAK, F. ve KORKMAZ, Ş.** (2020). Covid-19 Pandemi Sürecine Yönelik Genel Bir Değerlendirme: Türkiye Örneği, **Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi**, (1), ss. 62-79.
- CANNITO L.** (2020). Health Anxiety And Attentional Bias Toward Virus-Related Stimuli During The COVID-19 Pandemic, **Research Square, Preprint(Version 1)**, ss. 1–12.
- CENTEL, T. ve SÜZEK, S.** (2002). **İş Hukuku**, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- CHUNG, H.** ve diğerleri (2021). Covid-19, Flexible Working, and Implications for Gender Equality in The United Kingdom, **Gender & Society**, Vol 35 No. 2, p.p. 218–232.
- CIVAN, O. E.** 3008 Sayılı İş Kanunu, <https://ataturkansiklopedisi.gov.tr/bilgi/3008-sayili-is-kanunu/?pdf=3244> (E.T.: 10.09.2023).
- COVID-19 Bilgilendirme Platformu**, Sağlık Bakanlığı, <https://covid19.saglik.gov.tr/TR-66935/genel-koronavirus-tablosu.html#> (E.T: 15.02.2023)
- ÇAKAN, S.** (2021). Uzaktan/Evden Çalışmanın İş Tatminine ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma: Bankacılık Sektörü Örneği, **EMI Journal**, 5(9), s.s. 227-244.
- ÇAPAR, S.** (2010). Almanya’da Kamu Personel Sistemi, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 466, s.s. 47-63.
- ÇELEN, A. İ.** (2022). Covid-19 Döneminde Bir İşte Tutma Politikası Olarak Uygulanan Kısa Süreli Çalışma Sistemi: Almanya (Kurzarbeit Sistem) Deneyimi, **Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı: 23, s.s. 113-141.
- ÇELENK, H.** (2008). Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayımlanmamış Doktora Tezi**.
- ÇELİK, N.** (2000). **İş Hukuku Dersleri**, İstanbul.
- ÇILGIN, T.** (2022). Refah Devletlerinin Covid-19 Sürecinde Uyguladıkları Sosyo-Ekonomik Destek Politikaları: Almanya, Amerika Birleşik Devletleri, Danimarka ve İsveç Örnekleri, **Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(1), s.s. 2-39.
- DEMİR, F.** (2003). **İş Güvencesi ve 4857 Sayılı İş Kanunu’nun Başlıca Yenilikleri**, Türkiye Kooperatif ve Büro İşçileri Sendikası Eğitim Yay.
- DEMİR, F. ve GERŞİL, G.** (2008). Çalışma Hayatında Esneklik Ve Türk Hukukunda Esnek Çalışma, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (16) 2, s.s. 68-89.
- DEMİREL DEĞİRMENCİ, S.** (2022). Covid-19 Pandemisiyle Zorunlu Esnek Çalışma ve Teknoloji Eliyle Denetim. **The Turkish Online Journal of Design Art and Communication**, 12 (4), 1140-1151.

- DEMİRHAN, Y. ve KORKUTAN, M. (2022).** Türkiye'nin Covid-19 Pandemi Kriziyle Mücadele Performansı Üzerine Bir İnceleme, **Akademik Yaklaşımlar Dergisi**, 13 (2), s.s. 639-667.
- DIGBY, B. (2011).** Mesleki Anlamda Geçici İş İlişkisinde Değişim Modeli: İngiltere'de Geçici İş İlişkisiyle Çalışma Konusundaki Yeni Düzenlemelerin Uygulanması, **Sicil İş Hukuku Dergisi**, Sayı: 21, s.s. 284-286.
- DOĞAN, A., BOZKURT, S ve DEMİR, R. (2015).** Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Sayı:14, s.s. 375-398.
- DOĞAN, M. S. (2005).** 21. Yüzyılda Esnek Çalışma Biçimleri ve Toplumların İş Hayatına Uygulanması. **Istanbul Journal of Sociological Studies**, 0 (31), s.s. 93-98.
- DOĞRU, Ç. (2015).** İnsan Kaynakları Açısından Esnek Çalışmanın İstihdama Etkilerinin İncelenmesi: Türkiye Örneği, **Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:7 109-130,
- DOĞRUL, B. Ş. ve TEKELİ, S. (2010).** İş –Yaşam Dengesinin Sağlanmasında Esnek Çalışma, **Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi**, 2(2), ss. 11–18.
- EICHHORST, W. and MARX, P. (2011).** Reforming German Labour Market Institutions. A Dual Path to Flexibility. **Journal of European Social Policy** 21 (1), pp. 73–87.
- EMPLOYMENT RELATIONS ACT 2000,**
<https://www.legislation.govt.nz/act/public/2000/0024/latest/DLM58317.html#DLM1398200> (E.T.: 14.10.2024).
- ERGÜN, G., KESER, D., CANDAN, H. (2020).** Göç, Göç Yönetimi ve Türkiye, (Ed. H. Candan ve B. Darıcı), *Suriyeli Mülteci Kadınlar: Konya Örneği (77-120)*. **Lambert Academic Publishing**.
- EROĞLU, E. (2020).** Covid-19'un Ekonomik Etkilerinin ve Pandemiyle Mücadele Sürecinde Alınan Ekonomik Tedbirlerin Değerlendirilmesi, **International Journal of Public Finance**, 5(2), s.s. 211-236.
- ERYILMAZ, B. (2012).** **Kamu Yönetimi**, 5. Baskı, İzmit: Umuttepe Yayınları.
- ERYİĞİT, S. “Esnek Üretim Esnek Organizasyon Esnek Çalışma” dan aktaran ATEŞ, H. ve ÇÖPOĞLU M. (2015).** Kamu Yönetimi ve Çalışma Hayatında Esneklik, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi**, 10(1), ss.97–113.
- ENİÇ, D. (2021).** COVID-19 Pandemisinde Önyargı ve Ayrımcılık, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**,10 (3), ss. 2694–2716.
- EŞSİZ, F. P. ve DURUCAN, A. (2021).** Covid-19 Salgınının Seçilmiş Sektörler Üzerindeki Etkileri: Türkiye Ekseninde Bir Değerlendirme, **International Journal of Public Finance**, 6(2), 193-210.
- ETCİ, H. (2022).** Hollanda'da Covid-19 Salgınının İşgücü Piyasasına Etkisi, **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(4), s.s. 356-385.

- EVANS, S. J.** (1991). Strategic Flexibility for High Technology Maneuvers: A Conceptual Framework, **Journal of Management Studies**, 28, pp. 69–89.
- FORBES** ve diğeri, (2020). Managing Employees During The Covid-19 Pandemic: Flexible Working and the Future of Work, **University of Birmingham**, <https://www.birmingham.ac.uk/Documents/college-social-sciences/business/research/responsible-business/managerial-experiences-during-covid19-2020-accessible.pdf> (E.T.: 15.10.2023).
- FUJIMURA, S. F.** (1996). Purple Death: The Great Flu of 1918, **Perspectives in Health**, Volume: 8, No: 3, <https://www.paho.org/en/who-we-are/history-paho/purple-death-great-flu-1918> (E.T.: 16.10.2023).
- FURSMAN, L.** ve **N. ZODGEKAR** (2009), Making It Work: The Impacts of Flexible Working Arrangements on New Zealand Families, **Social Policy Journal of New Zealand**, Issue 35, June, pp.43–54.
- GİRGİN, M. S.** ve **DOĞAN, S.** (2018). Almanya’da Güvenceli Esneklik Uygulamaları **Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 16(4), ss. 173-182.
- GOETHE İNSTİTUT**,
<https://www.goethe.de/prj/mwd/tr/indeutschlandleben/fam/lebenmitkindern.html> (E.T.:08.05.2023)
- GORDON, I.R.** ve **MCCANN, P.** (2005). Innovation, Agglomerarion and Regional Development, **Ekonomik Coğrafya Dergisi**, 5(5), ss. 523–543.
- GÖÇER, İ.** (1994). İstihdam Hizmetlerinin Çeşitlendirilmesi ve Özel İstihdam Acentaları, **İşveren Dergisi**, 32(6), ss. 20-22.
- GÖKSOY, S.** (2019). Paradigma ve Paradigmalar, **Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi (ULED)**, Cilt 1(1), 1-15.
- GÜLVER, E.** (2013). Türk Borçlar Kanunu’nun Evde Hizmet Sözleşmesine İlişkin Hükümleri Üzerine, **İÜHF M C. LXXII Dergisi**, 2(1), ss. 103–122.
- GÜNAY, C. İ.** (2004). Çalışma Sürelerinde Esneklik, <https://www.tuhis.org.tr/pdf/7310.pdf> (E.T.: 13.10.2023).
- GÜNEL, B.** KamuYönetimi Nedir?
<https://www.muhammedbalci.com/hukukdunyasi/makaleler/birikimlerII/110.pdf> (E.T.: 05.09.2023)
- GÜMÜŞ, M.** (2005), Çalışma Yaşamımızda Yeni Bir Dönem: Esnek Çalışma Sürelerine Geçişte Yoğunlaştırılmış (Sıkıştırılmış) Çalışma, **Mercek, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası**, S:38, ss. 51–62.
- GÜRBÜZ, S., ŞAHİN, F.** (2016). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık
- HEKİMLER, A.** (2012). Asıl işveren-Alt İşveren İlişkisinin 4857 Sayılı İş Kanunu Kapsamındaki Yasal Çerçevesi, **Balkan Sosyal Bilimler Dergisi**, 1(2), ss. 1-10.
https://www.adaso.org.tr/Content/Files/Sunumlar/2022/3/0dc60770-b839-4c01-8110-4957b4e2a733_Adana%20I%CC%87s%CC%A7%20Hukuku%20C%CC%A7

- [al%C4%B1s%CC%A7tav%C4%B1%20-%20Prof.%20Dr.%20Cem%20KILIC%CC%A7.pdf](#) (E.T: 09.11.2022).
- <https://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Pressemitteilungen/2021/corona-arbeitsschutzverordnung-verlaengert-und-angepasst.html> (E.T.: 13.10.2023)
- <https://www.ons.gov.uk/economy/governmentpublicsectorandtaxes/publicspending/articles/workingflexiblyinthepublicsector/2019-09-20> (E.T. 13.10.2023)
- <https://www.nalog.nl/tr/news/2022/07/21/gibkaya-zanyatost-v-centre-vnimaninya-pravitelstva/> (E.T: 10.11.2022).
- <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2021-11472> (E.T.: 13.10.2023)
- <https://www.stichtingipn.nl/hollandada-calisma-saatleri/#:~:text=Hollanda'da%20esnek%20saatler&text=%C5%9Funlar%C4%B1%20i%C3%A7erebilir%3A,%C3%A7al%C4%B1%20i%C5%9F%C4%B1lan%20saatlerin%20verine%20ge%C3%A7en%20zaman.> (E.T.: 11.10.2023).
- <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/20/daling-aantal-flexwerknemers-afgevlakt-na-begin-coronacrisis> (E.T.: 12.10.2023).
- <https://www.randstad.co.nz/hr-news/employee-engagement/future-flexible-work/>. The Future of Flexible Work, (2023), (E.T.: 14.10.2023).
- <https://www.indyurk.com/node/182616/d%C3%BCnva/zeni-zelanda-ba%C5%9Fbakan%C4%B1%E2%80%99ndan-i%C5%9Fverenlere-haftada-4-g%C3%BCn-mesaiyi-de%C4%9Fferlendirin> (E.T.: 14.10.2023).
- <https://longreads.cbs.nl/dearbeidsmarktincijfers-2022/> (E.T.: 12.10.2023).
- <https://www.employment.govt.nz/workplace-policies/productive-workplaces/flexible-work/> (E.T.: 14.10.2023)
- <https://www.regus.com.tr/work-turkey/tr-tr/can-guess-countries-best-flexible-working/> (E. T: 4.10.2022).
- <https://www.theguardian.com/world/2018/jul/19/work-less-get-more-new-zealand-firms-four-day-week-an-unmitigated-success>, (E. T: 4.10.2022).
- https://www.ab.gov.tr/turkiye-ab-iliskilerinin-tarihcesi_111.html (E.T.: 18.10.2022).
- <https://www.eris.av.tr/dosya/45c7e55ac6..pdf> Türk Hukukunda Ödünç İş İlişkisi (E.T.: 10.10.2023).
- https://www.bariserdem.com/pdf/cagri_uzerine_calisma.pdf İş Hukukunda Çağrı Üzerine Çalışma, (E.T.: 10.10.2023).
- ILO, (2020a). Teleworking During The COVID-19 Pandemic And Beyond, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf (E.T.: 10.10.2023)
- ILO, (2020b). COVID-19 ve Çalışma Yaşamı: Etkiler ve Yanıtlar, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---europe/---ro-geneva/---ilo-ankara/documents/briefingnote/wcms_740193.pdf (E.T.: 15.10.2023).
- ILO, (2023). https://www.ilo.org/ankara/news/WCMS_865047/lang--tr/index.htm (E.T: 25.03.2023)
- İLKKARACAN, İ. (2010). İş ve Aile Yaşamı Uzlaştırma Politikaları, İstanbul.

- KANAT, B. ve AYYILDIZ ÜNNÜ, N. A.** (2022). Covid-19 Küresel Salgını Ve Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Yansımalarını Açığa Çıkarmaya Yönelik Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 27(2), s.s. 185-213.
- KAYA, M. ve BURTAN DOĞAN, B.** (2016). Esnek Çalışma Modeli: Ev Eksenli Çalışma, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 15(58), ss.1069-1099.
- KELLİHER, C. and ANDERSON, D.** (2008). For The Better Or For The Worse? An Analysis Of How Flexible Working Practices Affect Employees' Perceptions Of Job Quality, ss. 419-431.
- KICIR, B.** (2019). Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21 (1), s.s. 173-196.
- KILIÇ, A.** (2011). 4857 Sayılı Kanun Ve Yargıtay Kararları Çerçevesinde Ödünç İş İlişkisi, **Selçuk Üniversitesi Kadınhanı Faik İçil Meslek Yüksekokulu Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi**, Sayı 1, s.s. 57-78.
- KILIÇ, E. ve KILIÇ, E.** (2022). Türkiye’de Covid-19 Pandemisinin Kamusal ve Özel Alan Üzerindeki Etkileri, **Journal of Management and Economics Research**, 20(3), ss. 170–191.
- KILLIOĞLU, M.E.** (2022).Salgın Hastalık Tehdidi ve Ulusal Güvenlik, **Topkapı Journal of Social Science**, Vol. 1, No. 1, 53-69.
- KOÇ, N. K.** (2017). Çağrı Üzerine İş İlişkisinin Güvencesizliğinde Çalışan Üniversite Öğrencileri, **Mülkiye Dergisi**, 41 (3), s.s. 83-110.
- KOÇ, M. ve GÖRÜCÜ, İ.** (2011). 4857 Sayılı İş Kanunu’na Göre Kısmi Çalışma Uygulaması ve Sonuçları, **Çalışma ve Toplum Dergisi**, Sayı: 1, ss. 149–178.
- KOÇ, M** (2016). 4857 Sayılı İş Kanunundaki Esneklik Düzenlemeleri Ve Uygulama Problemleri, **İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 5(7), ss. 2169-2192.
- KOÇ, Y.** (2001). **Taşeronluk ve Fason Üretim Sorunlar, Çözümler**, Türk-İş Eğitim Yay., No: 61, Ankara.
- KÖSTEKLİ, İ. Ş.** (2009). **Küresel Kriz ve Türk Sanayi İçin Esneklik-Güvence Dengesi Açılımı**, İstanbul Sanayi Odası Yayınları, İstanbul.
- KRÖLL, C. & NÜESCH, S.** (2017): The Effects of Flexible Work Practices on Employee Attitudes: Evidence From A Large-Scale Panel Study in Germany, **The International Journal of Human Resource Management**, 30(9), s.s. 1505-1525.
- KUL PARLAK, N.** (2016). İş-Yaşam Dengesi Açısından Esnek Çalışmanın Analizi, **Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 5, Sayı 2, s.s. 109-137.
- LİMONCUOĞLU, A.** (2010). **Türk İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukukunda Güvenceli Esneklik**, İzmir.
- MORDO, P. M.** (2007). **Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği’nde Esnek Çalışma**, Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Yayınları, İstanbul.

- MORİLLA-LUCHENA, A.** ve diğeri (2021). Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 18, 725. <https://doi.org/10.3390/ijerph18020725>.
- MUZ, F.N.Ö., KILINÇ, A. ve ÖNSÜZ, M.F.** (2020). COVID-19 Pandemisinde Yapay Zekanın Kullanımı, **ESTÜDAM Halk Sağlığı Dergisi**, 5(1), ss.178-183.
- MÜFTÜLER-BAÇ, M.** (2020). “Küresel Salgın Tehdidi Altında Küresel Sistem” **Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar, Yeni Trendler**, Ed. Ufuk Ulutaş, SAM Yayınları, Ankara, 2020, 20-23.
- NİŞANCI, Z. N. ve USTA, A.** (2021). Covid-19 Dönemi Uzaktan Çalışmanın İş ve Özel Yaşama Yansımaları Üzerine Bir Değerlendirme, **Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14(2), ss. 94–109.
- O’DRISOL, M.P., BROUGH, P. and KALLIATH, T.J.** (2004). WORK/Family Conflict, Psychological Well-Being, Satisfaction And Social Support: A Logitudinal Study İn New Zealand, **Equal Opportunities International**, Vol:23, No:1/2, ss.26- 56.
- OFFICER, T.N** ve diğeri (2022). COVID-19 Pandemic Lockdown and Wellbeing: Experiences from Aotearoa New Zealand in 2020, **International Journal of Enviromental Research and Public Health**, 19(4), 2269, <https://doi.org/10.3390/ijerph19042269>
- OMAY, U.** (2020). “Covid-19 Salgını Sonrası Çalışma Hayatı: Güncel Sorunlar, Öngörüler Ve Öneriler” **Covid-19 Pandemisinin Ekonomik, Toplumsal ve Siyasal Etkileri**, Ed. D. Demirbaş, V. Bozkurt ve S. Yorgun, İstanbul Üniversitesi Yayınevi, İstanbul, 2020, 153-170. [DOI :10.26650/B/SS46.2020.005](https://doi.org/10.26650/B/SS46.2020.005)
- ONS** (2020). Coronavirus and Homeworking in The UK: April 2020, <https://www.ons.gov.uk/employmentandlabourmarket/peopleinwork/employmentandemployeetypes/bulletins/coronavirusandhomeworkingintheuk/april2020> (E.T.: 15.10.2023).
- ÖNDER, S.** (2022). Donald Trump’ın Küresel Siyaset ve Dış Politika Anlayışı, **Journal of Political Administrative and Local Studies (JPAL)**, Vol:5, Issue:1, pp. 66-80.
- ÖNEZ ÇETİN, Z.** (2021). Ülke Örnekleri Üzerinden Covid-19 Sürecinde Yerel Yönetim Uygulamaları ve Önlemleri, **Kamu Yönetimi ve Politikaları Dergisi**, Cilt: 2, Sayı: 1, 55-80.
- OĞUZ, Ö.** (2007). Türkiye’de Çalışma Hayatında Esnek Çalışma, **Yüksek Lisans Tezi**, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, U.** (2020). Covid-19 Pandemisinin Kamu Yönetimine Etkileri ve Bu Etkiler Üzerine Yapılacak Çalışmalara Yönelik Genel Bir Çerçeve Arayışı, **Türk Akademisi Siyasal Sosyal Stratejik Araştırmalar Vakfı (TASAV)**, s.s. 341-352. https://www.tasav.org/images/Covid/Uur_MRGNLEN.pdf (E.T: 15.10.2023).
- ÖREN, K. ve YÜKSEL, H.** (2012).Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı, **HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt: 1, Sayı: 1, s.s. 34-59.
- ÖZÇELİK, Z.** (2021). COVID-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 58, ss. 221-239.

- ÖZDEMİR, S. S., POLAT, E., ÖZDEMİR, M.** (2015). “Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Dünyadan ve Türkiye’den Örnekler” **Meriç Uluslararası Sosyal ve Kültürel Araştırma Dergisi**, 1(1), 1-11.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve DORUK, Ç. N.** (2009). Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 33(7- 12), ss. 69–99.
- ÖZGENER, Ş.** (2005). Çalışma Hayatında Esnekliğin İşletme Verimliliği Üzerine Etkileri: Karşılaştırmalı Bir Çalışma, **Amme İdaresi Dergisi**, 38(3), ss.51–79.
- ÖZTÜRKOĞLU, Y.** (2013). Tüm Yönleri ile Esnek Çalışma Modelleri, **Beykoz Akademi Dergisi**, 1(1), ss. 109–129.
- PALA, Ş.** (2020). 5 Soru: İspanya’nın Koronavirüs ile Mücadelesi, <https://www.setav.org/5-soru-ispnyanın-koronavirus-ile-mucadelesi/> **E.T.:** 13.10.2023.
- PAPALEXANDRİS, N. ve KRAMAR, R.** (1997), Esnek Çalışma Kalıpları: Aile ve İşin Uzlaştırılmasına Yönelik Çalışan İlişkileri, Cilt. 19 No. 6, ss. 581–595.
- PARLAK, Z. ve ÖZDEMİR, S.** (2011). Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik, **Sosyal Siyaset Konferansları Sayı 60**, ss. 1–60.
- POLAT DEDE, N. ve TÜRKMEN, F.** (2019). Yaşam Doyumu ve Esnek Çalışma Üzerine Bir Araştırma, **OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 13 (19), s.s. 2015-2041.
- POLAT ÜZÜMCÜ, T.** (2013). İş Esnekliği ve İşletme Rekabetçiliği İlişkisi: Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama, **Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 15, Sayı 2, s.s. 247-264.
- PRINZ, T.** (2006). **Almanya’da Esnek Çalışma Süresi Modelleri**, (Çev. Zülfü Dicleli), **Sicil, İş Hukuku Dergisi**, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, Sayı 41, s.s. 190–194.
- SAKLI, A.** (2007). Kapitalist Gelişim Sürecinde Fordizm ve Post-Fordizm, <https://ses.org.tr/wp-content/uploads/fordizmpostfordizm.pdf> (E.T.: 12.10.2023).
- SAKLI, A.** (2013). Fordizm’den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkileri, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:12, Sayı:44, s.s. 107-131.
- SELAMOĞLU, A.** (2002). Gelişmiş Ülkelerde İstihdam Politikaları, Esneklik Arayışı ve Etkileri, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (4)2, s.s. 33-63.
- SERT, S.** (2014). Çağrı Üzerine Çalışmaya Dayalı İş Sözleşmesi, **TBB Dergisi**, Sayı 10, ss. 335-356.
- SOYSAL, T.** (2006). Tele Çalışma, **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik İş Hukuku Dergisi**, 9(1), ss.133-165.
- SÜZEK, S.** (2002). **İş Hukuku**, Beta Yayınları, İstanbul.

- ŞAFAK, C.** (2004). 4857 Sayılı İş Kanunu Çerçevesinde Taşeron (Alt İş Veren) Meselesi, **TBB Dergisi**, Sayı 51, ss. 111–132.
- ŞAHLANAN, F.** (2004). Türk- İş-4857 Sayılı Yeni İş Kanunu Değerlendirme Konferans Notları, Kuru Otel/ Bolu.
- ŞAKAR, M. ve ERKAN ŞAHİN, D.** (2021). Esnek Çalışma Modellerinden Uzaktan Çalışma ve Uzaktan Çalışanların Sigortalılığı, **SGD-Sosyal Güvenlik Dergisi**, 11(2), ss. 249–267.
- ŞEN, S.** (2002). **Taşeronluk (Alt İş Verenlik) ve Endüstriyel İlişkilere Etkisi**, Selülöz-İş Sendikası Eğitim Yayınları No:14, İstanbul.
- TAKEUCHİ, R. WANG, M. MARİNOVA, S. V. And YAO, X.** (2009). Role Of Domain-Specific Facets Of Perceived Organizational Support During Expatriation And Implications For Performance, **Organization Science**, 20(3), pp. 621-634.
- TANER, D.** (2021). Türkiye’de Çalışma Hayatının Genel Anlamda Görünümü ve Esnek Çalışma Sisteminin Kamu Yönetimi Mevcudiyeti, **JASSFA**, 3(6), ss. 115-138.
- TANER, D. ve AVŞAR NEGİZ, N.** (2018). Kamu İdarelerinde Esnek Çalışmaya Dair Kavramsal Bir Çerçeve, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:32, s.s. 557-585.
- TARCAN, E.** (2000). Esnek İstihdamdaki Trend ve İşletmelerle Çalışanlar Üzerine Etkileri, **Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, s.s. 1-18.
- TAŞ, İ., E. ve Ateş, N.** (2020). Kamuda Bir Esnek Çalışma Deneyimi: Vergi İnceleme Elemanlarının Covid-19 Sürecinde Esnek Çalışması, **Vergi Raporu**, 253, (43-63).
- TAŞOĞLU, J ve LİMONCUOĞLU, A. A.** (2010). 4857 Sayılı Kanun Kapsamında Esnek Çalışma, **Sosyal ve Beşerî Bilimler Dergisi**, Cilt:2 Sayı: 2, ss. 77–85.
- TAVUKCU, M. ve EKE, E.** (2021). Covid-19 Pandemi Yönetim Süreci: Türkiye Perspektifi, **SDÜ Sağlık Yönetimi Dergisi**, 3(2), ss. 116–133.
- TEKİN, A.** (2021). Tarihten Günümüze Epidemiler, Pandemiler Ve Ekonomik Sonuçları, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı: 40, s. s. 330-355.
- TEN BRUMMELHUIS, LİEKE L., HAAR, Jarrod M. ve Tanja van der LIPPE** (2010). Collegiality under Pressure: the Effects of Family Demands and Flexible Work Arrangements in the Netherlands, **The International Journal of Human Resource Management**, 21 (15) December, pp. 2831–2847.
- TENİKLER G., ÖZKAYA, Y., DEMİRCİ, K.** (2023). Kamu Çalışanlarının Esnek Çalışma Uygulamalarına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi - İzmir Örneği, **Uluslararası Akademik Birikim Dergisi**, Cilt: 6, Sayı:1, ss.29-52.
- TİFTİK, C.** (2021). Covid-19 Başta Olmak Üzere Salgınlar Sürecinde Evden Çalışmanın İşletmelerin Gelecek Stratejilerine Etkileri, **Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi**, 5(1), ss. 26–48.
- TOKOL, A.** (2003). Tele Çalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 5 (1).

- TOPÇUOĞLU, R. A.** (2011). **Kadın Emeği ve İş Gücü Piyasasında Yeni Eğilimler: Kısmi Zamanlı Çalışma ve Ev Eksenli Çalışma**, Kadın Emeği Konferansı.
- TOROS, F. ve WİLTLAGEN, T.** (2004). The Concept of Flexicurity: A new approach to regulating employment in the labour market, **European Review of Labour and Research**, 10(2), pp. 166–186.
- TORRINGTON, D., HALL, L. TAYLOR, S. and ANKINSON, C.** (2011). **Human Resource Management, Eighth Edition**, London: Ft/ Prentice Hall.
- TOZLU, E.** (2011). Genel Olarak Esnek Çalışma Sistemleri ve Tele Çalışma ve Sıkıştırılmış İş Haftasının Karşılaştırılması, **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 3(4), ss. 99-116.
- TUNCAY, A.C.** (1999), Değişim, Esneklik ve Türkiye İçin Çözüm Önerileri, Mercek, **Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası**, , S:15, ss. 67–82
- TURNA, E. A. ve USTA, G.** (2021). Covid-19 Pandemisi’nde Evin Değişimi ve Evde Çalışma Ortamları, **YDÜ Mimarlık Fakültesi Dergisi**, 3 (2), ss. 115–128.
- TÜRK BORÇLAR KANUNU** (2011) Resmi Gazete (<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/02/20110204-1.htm>) (E.T.: 25.11.2022)
- ULUCAN, D.** (2007). Yargıtay’ın Kayan İş Süreleri Ve Fazla Çalışma İle İlgili Yaklaşımı, **Dokuz Eylül Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi**, Sayı: 9, s.s. 177-188.
- ULUSLARARASI ÇALIŞMA ÖRGÜTÜ (ILO)** (2020). Covid-19 Ortamında ve Sonrasında Uzaktan Çalışma Uygulama Kılavuzu, Cenevre: Uluslararası Çalışma Ofisi, Temmuz, 2. Basım.
- ULUTAŞ, U.** (2020). “Koronavirüs Sonrası Küresel Trendler” **Covid-19 Sonrası Küresel Sistem: Eski Sorunlar, Yeni Trendler**, Ed. Ufuk Ulutaş, SAM Yayınları, Ankara, 2020, s.s. 10-18.
- UYARGİL, C.** (2008). **İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi**, (2.Baskı), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım.
- WACHSEN, E. ve BLİND, K.** (2011). **More Flexibility For More Innovation?, Evidence from the Netherlands**. University of Amsterdam, AIAS Working Paper
www.memurlar.net/haber/299072 (E.T. :03.10.2022)
- WHO** (2023). <https://covid19.who.int/> (E.T: 10.08.2023).
- YAĞAR, F ve DÖKME, S.** (2018). Niteliksel Araştırmaların Planlanması: Araştırma Soruları, Örneklem Seçimi, Geçerlik ve Güvenirlik, **Gazi Sağlık Bilimleri Dergisi**, 3(3), s.s. 1-9.
- YALÇIN, M. ve AKINCI VURAL, Z. B.** (2021). Covid-19 Pandemisinde Uzaktan Çalışma Ve Kurumsal Aidiyet: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma, **Atatürk İletişim Dergisi**, ss. 129–139.
- YAVUZ, A.** (1994). “Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü **Yayımlanmamış Doktora Tezi**, İstanbul.

- YAVUZ, N.** (2018). “İş-Yaşam Dengesi İle İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi” **Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**, İstanbul.
- YAZICI, H. ALTUN, F. TOSUN C. ÖZDEMİR M.** (2021). Covid-19 Salgının İlk Aylarında Gözlenen Psikolojik Problemler ve Ruh Sağlığı Uzmanlarının Bu Problemlere Çevrimiçi (Online) Yollarla Müdahale Etmeye İlişkin Deneyimleri, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 25 (4), 1460-1484.
- YERTÜM, U.** (2017). Küreselleşmenin Fordist- Kitlesele Üretim Tarzına Etkisi, **Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: I, Sayı:1, s.s. 67-88.
- YEŞİLYURT, B. ve KURNAZ, A.** (2021). Koronavirüs (Covid-19) Pandemi Sürecinde Restoran Sektöründe Yeni Bir Uygulama: Bulut Mutfaklar, **Turizm ve Araştırma Dergisi Journal of Tourism And Research**, 10(2), s.s. 47-62.
- YILDIRIM, K.** (2011). Uluslararası Düzenlemelerde Fazla Çalışma ve Ülke Uygulamaları, **TÜHİS İş Hukuku ve İktisat Dergisi**, 23(4), 34-103.
- YILDIRIM A. ve ŞİMŞEK, H.** (2008). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 6. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YILDIRIM, Ö. ve TENGİLİMLİOĞLU, D.** (2022). Pandemi Sürecinde Uygulanan Esnek Çalışma Düzenlemesinin Çalışan Motivasyonu ve İş Doyumuna Etkisi; Bir Alan Araştırması, **F.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi**, 32(2), ss. 625-633.
- YILDIZ, F.** (2014). **19. Yüzyılda Anadolu’da Salgın Hastalıklar (Veba, Kolera, Çiçek, Sıtma) ve Salgın Hastalıklarla Mücadele Yöntemleri**, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi.
<https://C:/Users/User/Downloads/Fatma%20%20Y%C4%B1ld%20%20C4%B1z.pdf>
(E.T.: 15.10.2023).
- YILDIZ, M. ve UZUN, M. M.** (2020). **Koronavirüsle Mücadelede Kriz Yönetimi Ve Kamu Politikası Yapımı**, SETA Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı, 1. Baskı, İstanbul: Seta Yayınları.
- YİĞİT, B.** (2021). Pandemi Döneminde Uzaktan ve Evden Çalışma, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 8(4), ss.313–319.
- YÜKSEL, M.** Esnek Çalışma Modelleri, <https://hisam.hacettepe.edu.tr/9-25Mayis-UzmDrMumineYukselEsnekcalsmamodelleri.pdf> (E.T.: 15.10.2023).
- ZEYTİNOĞLU, E.** (2012). Çalışma Barışına Katkısı Olabilecek Bir Sistem: Esneklik, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 22(1), ss.157–175.
- QIU, W.; RUTHERFORD, S.; MAO, A. ve CHU, C.** (2017). The Pandemic and Its Impacts, **Health Culture and Society**, Volume: 9, p.p. 1-11. DOI:[10.5195/HCS.2017.221](https://doi.org/10.5195/HCS.2017.221)
- 4857 SAYILI İŞ KANUNU** (2003).
<https://www.mevzuat.gov.tr/mevzuatmetin/1.5.4857.pdf> (E.T.: 10.10.2023).
- 6111 SAYILI İŞ KANUNU** (2011).

<https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2011/03/20110312M1-1.htm> (E.T.: 18.10.2022).

