



**T.C. İSTANBUL T CARET
ÜNİVERSİTESİ**

FEN BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

**ESNEK ÇALIŞMANIN TOPLU ULAŞIMA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ARAŞTIRMA METROBÜS ÖRNEĞİ**

Sümeyye KAPLAN

**Danışman
Prof. Dr. Mustafa ILICALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
KENTSEL SİSTEMLER VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
İSTANBUL, 2021**

KABUL VE ONAY SAYFASI

Sümeyye KAPLAN tarafından hazırlanan " Esnek Çalışmanın Toplu Ulaşım Etkisi Üzerine Bir Araştırma Metrobüs Örneği " adlı tez çalışması 30/09/2021 tarihinde aşağıdaki jüri üyeleri önünde başarı ile savunularak, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü **Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi Anabilim Dalı**’nda **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Danışman **Prof. Dr. Mustafa ILICALI**
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Jüri Üyesi **Dr. Öğr. Üyesi Leyla SURİ**
İstanbul Ticaret Üniversitesi

Jüri Üyesi **Prof. Dr. Halit ÖZEN**
Yıldız Teknik Üniversitesi

Onay Tarihi: 27.09.2021

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsünün 27.09.2021 tarih ve 2021/322 numaralı Yönetim Kurulu Kararının 1.maddesi gereğince, ders yüklerini ve tez yükümlülüğünü yerine getirdiği belirlenen "Sümeyye KAPLAN" adlı öğrencinin mezun olmasına oy birliği ile karar verilmiştir.

Prof. Dr. Necip ŞİMŞEK
Enstitü Müdürü

AKADEMİK VE ETİK KURALLARA UYGUNLUK BEYANI

İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada,

- tez içindeki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda ilgili eserlere bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu,
- atıfta bulunduğum eserlerin tümünü kaynak olarak gösterdiğimi,
- kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı,
- ve bu tezin herhangi bir bölümünü bu üniversitede veya başka bir üniversitede başka bir tez çalışması olarak sunmadığımı

beyan ederim.

27.09.2021

Sümeyye KAPLAN

İÇİNDEKİLER

Sayfa

İÇİNDEKİLER	i
ABSTRACT	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ	v
ŞEKİLLER LİSTESİ	vi
1. GİRİŞ	1
1.1. Çalışmanın Amacı	2
1.2. Çalışmanın Kapsamı	2
1.3. Karşılaşılan Sorunlar ve Sınırlılıklar	3
1.4. Kullanılan Yöntem	3
2. LİTERATÜR ÖZETİ	4
3. ULAŞTIRMA VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ	10
3.1. Ulaştırma ve Özellikleri	10
3.2. Ulaştırma Yönetimi	13
4. ESNEK MESAI SAATİ UYGULAMASI VE ÖZELLİKLERİ	20
4.1. Esnek Mesai Uygulamasının Geçmişi ve Geçmişte Yapılan Esnek Mesai Uygulaması Çalışmaları	24
4.1.1. Serbestlik dönemi	27
4.1.2. Müdahaleci dönem	27
4.1.3. Esneklik dönemi	27
4.2. Esnek Çalışma Türleri	28
4.3. Esnek Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları	33
4.3.1. Esnek çalışmanın avantajları	33
4.3.2. Esnek çalışmanın dezavantajları	35
4.4. Esnek Mesai Saatinin Uygulanma Örnekleri	36
4.5. Türkiye’de Esnek Çalışma Uygulamaları	45
5. ESNEK ÇALIŞMANIN PLANLANMASI	49
5.1. Esnek Çalışmanın Taşıt ve Toplu Ulaşım Araçlarının Kullanımına Etkisi ...	52
5.2. Esnek Çalışmanın Trafik Sıkışıklığına Etkisi	57
6. ESNEK ÇALIŞMANIN METROBÜS TAŞIMACILIĞINA ETKİSİ	61
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	64
KAYNAKLAR	71
ÖZGEÇMİŞ	788

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

ESNEK ÇALIŞMANIN TOPLU ULAŞIMA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA METROBÜS ÖRNEĞİ

Sümeyye KAPLAN

İstanbul Ticaret Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Mustafa ILICALI

2021, 78 sayfa

Bu çalışmada, esnek çalışma, Türkiye’de 2000’li yıllardan sonra gündeme gelmeye başlamışsa da aslında 1960’lardan beri birçok Avrupa ülkesinde ve Amerika Birleşik Devletleri’nde uygulanmakta olan bir uygulamadır. Bu ülkeler esnek çalışma sistemini çıkardıkları yasalarla hukuki bir zemine oturarak uygulamışlardır. Çalışma hayatında esnek çalışma saatlerinin uygulanmasının sadece çalışanların performansına ve üretime katkısının olduğunu söylemek eksik bir bilgidir. Çünkü artan kentsel nüfusun yaşadığı en önemli sorunlardan birisi de trafik sorunudur. Şehirlerden yaşayan pek çok insan günlerinin önemli bir kısmının trafikte geçmesinden şikâyetçidir. Özellikle büyükşehirlerde önceleri sabahları işe gidiş ve akşamları işten dönüş saatlerinde meydana gelen trafik artık günün her anına dağılmış durumdadır. Esnek çalışma modelinin trafikte kaybedilen zamanı ekonomiye kazandırma gibi bir amacı da vardır. Trafikte kaybedilen her dakikanın hem çalışana hem de işverene bir maliyeti vardır. Trafikte bekleyen her aracın harcadığı yakıttan, aracın tamir ve bakımına, şoförlerin maaşlarından, sağlık sigortalarına kadar birçok maliyet bu durumdan etkilenmektedir.

Sonuçta şehirlerde trafik sıkışıklığının birçok nedeni vardır. Dolayısıyla bir tek noktaya odaklanarak bu sorun çözülmeyecektir. Örneğin daha fazla ve yeni yollar yapmak sadece geçici bir süre rahatlamaya neden olacak ancak sorunu kalıcı olarak çözmeyecektir. Bu bakımdan insanların trafiğe çıkmak zorunda kaldığı zamanı günün farklı zamanlarına yayarak ve sorunun çözümüne bir adım daha yaklaşmış olur. Bunu sağlayacak en önemli argümanlardan birisi de esnek çalışma modellerinin hayata geçirilmesidir.

Anahtar Kelimeler: Esnek çalışma saati, talep yönetimi, trafik, ulaşım.

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

A RESEARCH EXAMPLE OF METROBUS ON THE EFFECT OF FLEXIBLE WORKING ON PUBLIC TRANSPORT

Sümeyye KAPLAN

**İstanbul Commerce University
Graduate School of Applied and Natural Sciences
Department of Urban Systems and Transportation Management**

Supervisor: Prof. Dr. Mustafa ILICALI

2021, 78 pages

In this study, Although flexible working has started to come to the fore in Turkey in the 2000s, it is actually a practice that has been implemented in many European countries and the United States since the 1960s. These countries have implemented the flexible working system by placing it on a legal basis with the laws they have enacted. It is incomplete information to say that the application of flexible working hours in working life only contributes to the performance of employees and production. Because one of the most important problems faced by the increasing urban population is the traffic problem. Many people living in cities complain that most of their days are spent in traffic. Especially in metropolitan cities, the traffic, which previously occurred during the morning departure and evening return time, is now scattered every moment of the day. The flexible working model also has the purpose of saving the time lost in traffic to the economy. Every minute lost in traffic costs both the employee and the employer. Many costs, from the fuel consumed by every vehicle waiting in the traffic, to the repair and maintenance of the vehicle, from the salaries of the drivers, to the health insurance, are affected by this situation.

After all, there are many reasons for traffic congestion in cities. Therefore, this problem will not be solved by focusing on a single point. For example, making more and more new paths will only cause temporary relief, but will not fix the problem permanently. In this respect, it is one step closer to the solution to the problem by spreading the time that people have to traffic to different times of the day. One of the most important arguments for achieving this is the implementation of flexible working models.

Keywords: Demant manegement, felixe working, traffic, transport.

TEŞEKKÜR

Bu araştırma için beni yönlendiren, karşılaştığım zorlukları bilgi ve tecrübesi ile aşmamda yardımcı olan değerli Danışman Hocam Prof. Dr. Mustafa ILICALI' ya, bu süreçte karşılaştığım her türlü problemde yol gösteren, desteğini esirgemeyen Dr. Mahmut Esad ERGİN hocamıza teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın yürütülmesinde en doğru verilere erişmemi sağlayan, benim de personeli olduğum kurumum İETT İşletmeleri Genel Müdürlüğüne teşekkür ederim.

Tezimin her aşamasında beni yalnız bırakmayan aileme sonsuz sevgi ve saygılarımı sunarım.

Sümeyye KAPLAN
İSTANBUL, 2021

ÇİZELGELER LİSTESİ

	Sayfa
Çizelge 3.1. Şehir taşımacılığının unsurları	16
Çizelge 5.1. Aralık 2019- Kasım 2020 arasındaki İstanbul'da çalışan metrobüs sayısı ve tüm metrobüslere oranları.....	62

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 3.1. İhtiyaç temelli ulaştırma.	11
Şekil 4.1. Metrobüslerle taşınan ortalama saatlik yolcu sayıları.....	47
Şekil 4.2. Esnek çalışma saatleriyle normal zamandaki yolcu sayılarının karşılaştırılması.....	48
Şekil 4.3. Esnek çalışma kapasitesi çerçevesi	52
Şekil 4.4. Esnek çalışmayla trafik sıkışıklığının ilişkisi.	58
Şekil 6.1. Pandemiden sonraki süreçte işverenlerin çalışma modellerinden hangilerini uygulamayı planladıklarını gösteren grafik	65
Şekil 6.2. Katılımcıların pandemi bittikten sonra sürecin iş yaşamının geleceğine olan etkilerine ilişkin görüşleri	66
Şekil 6.3. Katılımcıların pandemi sonrası süreçte firmaların iş hayatına yönelik olarak attıkları adımlara ilişkin görüşleri	67

1. GİRİŞ

Küreselleşen dünyada teknolojinin ve ulaşım olanaklarının gelişmesi kurumlar arasındaki rekabetin de artmasına neden olmuştur. Artan rekabet ortamı, az zamanda daha çok hizmet üretimi gereksinimini doğurmuştur. Bu yüzden kurumlar artan taleplere cevap verebilmelerinin yollarını araştırmış ve çeşitli çalışma şekilleri geliştirmişlerdir. Üretim taleplerine yetişemeyen bazı firmalar vardiyalı üretime geçerken; bazı kurumlar ise çalışma saatlerini esneterek çalışanlarının motivasyonlarını arttırmayı ve verimlerini arttırmayı hedeflemişlerdir.

İşletmelerde çalışma saatlerinin esnetilmesi hem kurumun hem de çalışanların meydana gelebilecek olası değişikliklere daha kolay uyum sağlamasını sağlayacağı gibi rekabet gücünü de arttırması temel hedeftir. Çünkü çalışma saatini çalışanların kuruma en verimli olacağı saate göre belirlenmesi kurumun lehine bir durum olmakla birlikte, çalışanların zamanlarını daha verimli ve kurumun yararına nasıl değerlendirecekleri konusunda fikir üretebilme olanağı sunmaktadır.

Esnek çalışma, Türkiye’de 2000’li yıllardan sonra gündeme gelmeye başlamışsa da aslında 1960’lardan beri birçok Avrupa ülkesinde ve Amerika Birleşik Devletleri’nde uygulanmakta olan bir uygulamadır. Bu ülkeler esnek çalışma sistemini çıkardıkları yasalarla hukuki bir zemine oturttarak uygulamışlardır.

2019 yılı sonunda Çin’in Wuhan kentinde başlayan ve tüm dünyayı etkisi altına alan korona virüs (Covid-19) pandemisi kurumların esnek çalışmayı tekrar ve yoğun bir şekilde gündemlerine almak zorunda bıraktı. Pandeminin hızla yayılması ve bulaşıcılık hızının yüksekliği başlangıçta birçok kurumun işlerini aksatsa da zamanla esnek ve evden çalışma uygulamalarıyla önemli ölçüde aşılmasına olanak sağladı. Bu durum sadece üretimin devamlılığını sağlamakla kalmadı aynı zamanda personelin toplu ortamlara girmediği için hastalıktan uzak kalmasına da olanak sağladı. Çünkü işe giderken ve evine dönerken toplu taşıma araçlarını kullanan pek çok insan pandemiden olumsuz yönde etkilenmiştir. Esnek çalışma modeli çalışanın hayatını korumada ve üretimin devamlılığını sağlamada da önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışma hayatında esnek çalışma saatlerinin uygulanmasının sadece çalışanların performansına ve üretime katkısının olduğunu söylemek eksik bir bilgidir. Çünkü artan kentsel nüfusun yaşadığı en önemli sorunlardan birisi de trafik sorunudur. Şehirlerden yaşayan pek çok insan günlerinin önemli bir kısmının trafikte geçmesinden şikayetçidir. Özellikle büyükşehirlerde önceleri sabahları işe gidiş ve akşamları işten dönüş saatlerinde meydana gelen trafik artık günün her anına dağılmış durumdadır. Esnek çalışma modelinin trafikte kaybedilen zamanı ekonomiye kazandırma gibi bir amacı da vardır. Trafikte kaybedilen her dakikanın hem çalışana hem de işverene bir maliyeti vardır. Çünkü trafikte bekleyen her aracın harcadığı yakıttan, aracın tamir ve bakımına, şoförlerin maaşlarından, sağlık sigortalarına kadar birçok maliyet bu durumdan etkilenmektedir. Bu bakımdan pandemide ekonomisi bozulan birçok şirket için esnek çalışma olumlu katkı sağlamıştır.

1.1. Çalışmanın Amacı

Çalışma esnek çalışmanın avantaj ve dezavantajlarının yanında trafik düzenlemelerine olan etkisi üzerinde durmuş bu konuda önerilerde bulunmuştur. Bu bakımdan çalışma, büyükşehirlerin ayrılmaz bir sorunu haline gelen trafik sorununun hafifletilmesi konusunda çözüm yollarından bir tanesinin de esnek çalışma modelleri olduğunu dile getirmeyi amaçlamıştır. Enek çalışmanın ayrıca 2020’li yılların başlarını olumsuz yönde etkileyen Korona virüs (Covid-19) pandemisinin yayılma hızını azaltma çalışmalarına olumlu katkı sağlaması yönünden bir alternatif olması da söz konusudur.

1.2. Çalışmanın Kapsamı

Çalışma esnek çalışma modelleri ve bunların uygulanma şekillerinden daha çok esnek çalışma modeline göre trafik düzenlemesi üzerine yoğunlaşmıştır. Çalışma saatlerinin esnetilmesinin trafik yoğunluğunun belirli saatlerde olmasının önüne geçmede önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmüş ve bu konuda çözüm önerilerinde bulunulmuştur.

1.3. Karşılaşılan Sorunlar ve Sınırlılıklar

Esnek çalışma modeli Avrupa ve Amerika için yeni bir model olmasa da Türkiye’de 2000’li yıllardan sonra tanınmaya ve uygulanmaya başlamıştır. Ancak esas gündeme gelmesinde 2020’li yılların başını olumsuz yönde etkileyen Korona virüs (Covid-19) pandemisi etkili olmuştur. Daha önceleri esnek çalışma modeli çalışanların motivasyonlarını arttırmak ve verimlerini arttırmak için yapılırken; pandemi döneminde bu hususlara ek olarak personelin sağlığını koruma ve işlerin devamlılığını sağlamak ta eklenmiştir. Çalışmanın hazırlanması esnasında Pandeminin etkisinin devam etmesi saha çalışmasını sınırlamış ve bir sınırlılık oluşturmuştur.

1.4. Kullanılan Yöntem

Esnek çalışma modeli daha önce de belirtildiği gibi Avrupa ülkeleri ve Amerika Birleşik Devletleri’nde uzun süredir uygulanmakta olan bir model olduğu için bu konuda birçok çalışma ve uygulama yapılmıştır. Bu bakımdan çalışmanın akademik bir çerçevede ilerleyebilmesi amacıyla bu yayınlar araştırılmıştır. Ayrıca Türkiye’de yapılan yüksek lisans ve doktora tezleri de incelenmiştir. Ancak çalışmaların çoğunlukla çalışmaların esnek çalışma modelleri, uygulanmasının avantajları, vergilendirilmesi ve hukuki altyapısının oluşturulmasına yönelik olduğu görülmüştür. Esnek çalışma modeline göre trafik düzenlemeleri minvalindeki çalışmaların çok az olduğu görülmüştür. Çalışma bu yönüyle oluşturacağı akademik çerçeve ile ileride yapılacak çalışmalara da yol gösterecektir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Aydıntan ve Kördeve (2016), yapmış oldukları, “Çalışanların Esnek Çalışma Modeli Çerçevesinde Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Değerlendirilmesi” adlı makale çalışmasında, çalışanların örgütsel bağlılığı ile farklı esnek çalışma modelleri arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ayrıca yazar, araştırmada bir anket uygulamıştır. Bu anketi sağlık sektöründe çalışan 224 kişiye uygulamış ve esnek çalışma uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında zayıf, pozitif yönde anlamlı ilişki olduğunu belirlemiştir.

Çalışkan ve Sungur (2009), yapmış oldukları, “Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi İçin Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi” adlı makale çalışmasında, esnek çalışma saati modellerinden “Kayan Esnek Çalışma Saati Modeli”ni uygulayan işletmelerin, problemlerine çözüm amacıyla karma tam sayılı bir hedef programlama modeli önermiştir. Önerilen modeli bir örnek üzerinde uygulamış ve sonuçları yorumlamıştır.

Doğan vd., (2015), yapmış olduğu “Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” adlı makalelerinde esnek çalışma uygulamalarının örgütsel ve bireysel yarar ve sınırlılıklarını göz önünde bulundurarak, esnek çalışmaya ilişkin çalışanların tutumları belirlemeye çalışmıştır. Yazar çalışmada çalışanların, esnek çalışma uygulamalarının türüne göre tutumlarının farklı olduğu ve bu tutumların cinsiyet ve eğitim durumlarına değiştiğini ortaya koymuştur.

Koruca ve Boşgelmez (2018), yapmış oldukları, “İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sisteminin Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi” adlı makalelerinde, bir üniversite hastanesinde çalışanlara çalışma saatlerinin düzenlenmesi ile ilgili bir anket uygulamıştır. Mevcut durum ile esnek çalışma modeline geçişte iş ve yaşam dengesi bakışına dikkat edilen bir sistem uygulandığında çalışanların memnuniyet durumlarını araştırmıştır. Yazar uyguladığı anket sonucunda çalışanların büyük bir oranda mevcut çalışma süresi ve çalışma çizelgelemesinden memnun olmadığını belirlemiştir. Çalışanların çalışma süresi ve işe başlama saatini kendilerinin belirleyebileceği bir esnek çalışma modelinden memnun olacaklarını ortaya koymuştur.

Akpolat ve Çetin (2020), yapmış oldukları, “Esnek Çalışma Algısı Ölçeğinin Geliştirilmesine İlişkin Geçerlik ve Güvenilirlik Çalışması” adlı makale çalışmalarında, araştırma görevlilerinin esnek çalışma algılarını ölçmeye yarayan bir ölçek geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu bakımdan, araştırma görevlerinin resmi ya da gayri zaman ya da mekânda çalışmalarına bağlı verimlerini araştırmıştır.

Taner ve Avşar Negiz (2018), Yapmış oldukları, “Kamu İdarelerinde Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması Üzerine Bir İnceleme” adlı makale çalışmalarında, Türk kamu idarelerindeki sabit çalışma saatlerini incelenerek esnek çalışma saat uygulamalarının kamu idarelerinde uygulanabilme olasılığını Isparta ölçeğinde araştırmıştır. Yazar çalışması sonucunda kamu kurumlarında çoğunlukla esnek çalışmanın uygulanmadığı ve çalışanların da mevcut çalışma saatlerinden memnun olduklarını belirttiklerini ancak özellikle kadın çalışanların esnek çalışma saatlerine daha olumlu yaklaştığını belirtmiştir.

Sağlanmak (2010), yapmış olduğu, “Güvenceli Esneklik Kavramı ve Türk Çalışma Hayatındaki Yeri” adlı yüksek lisans tezinde, iş yaşamında son zamanlarda dikkat çeken bir yaklaşım olan güvenceli esneklik anlayışının Avrupa Birliği ülkelerinde uygulanma şeklini ve Türk iş yaşamındaki durumunu ortaya koymuştur.

Serbes (2019), yapmış olduğu, “Esnek Çalışma ve İş-Aile Yaşamı Dengesi: AB ve Türkiye’deki Düzenlemelere Yönelik Betimleyici Bir İnceleme” adlı yüksek lisans tezinde, çalışmanın iş-yaşam dengesine olan katkısını araştırmıştır. Yazar, sağlıklı bir şekilde iş ve yaşam dengesi oluşturabilmek için esnek çalışmanın önemli olduğunu ancak yeterli olmadığını ayrıca cinsiyet eşitsizliğini, düşük kadın istihdamını ve kadının aile içindeki rolü gibi olumsuzlukları azaltacak önlemlerin alınması gerektiğini ileri sürmüştür.

Torcuk (2006), yapmış olduğu, “Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği” adlı yüksek lisans tezinde, esnek çalışanların sosyal güvenlik haklarını, sosyal güvenlik koşullarından yararlanmalarını ve esnek çalışmanın, üretime ve sosyal güvenlik kurumlarına etkilerini araştırmıştır. Bu bağlamda yazar, esnek çalışmanın yaygın olduğu Avrupa ülkelerinden örnekler vermiş, iş ve sosyal güvenlik yasalarını

karşılaştırmıştır. Türkiye’de esnek çalışanların sosyal güvenlik uygulamalarında yaşamış oldukları sorunları belirlemiş ve bu sorunlara çözüm önerilerinde bulunmuştur.

Özmen (2006), yapmış olduğu, “4857 Sayılı Yeni İş Kanunu’nda Esnek Çalışma İlişkilerinin Hukuki Durum” adlı yüksek lisans tezinde, Ülkemizde, işçi, işveren ilişkileri ile çalışma hayatının düzenlenmesine ilişkin olarak, ilk defa 3008 sayılı İş Kanunu çıkarıldığını belirttikten sonra iş kanunun tarihsel süreç içerisindeki değişim aşamaları hakkında bilgi vermiştir. Ayrıca yazar Türkiye’de esnek çalışmanın 4587 sayılı İş Kanunu ile yasal düzenlemeye kavuştuğunu ancak, esnek çalışma biçimlerinin Türkiye’de 4857 sayılı kanundan önce de uygulamada olduğunu belirtmiştir.

Tatlıoğlu (2011), yapmış olduğu, “Esnek Çalışmanın Avrupa Birliği ve Türkiye’de Uygulanabilirliği” adlı yüksek lisans tezinde, esnek çalışma uygulamalarını öncelikle AB çerçevesinde ele almış, bu ülkeler üzerinden Türkiye’nin esnek çalışma uygulamasındaki yerini ortaya koymaya çalışmıştır. Yazar ayrıca çalışmasında esnek çalışmanın uygulanabilirliğinin; istihdam, işsizlik ve rekabet üzerine olan etkilerini araştırmıştır.

Durak (2012), yapmış olduğu Şehir “İçer Ulaşımın İyileştirilmesi İçin Esnek Çalışma Saati Yaklaşımına Dayalı Olarak Geliştirilen Matematiksel Model ve Değişken Komşu Arama Algoritması” adlı yüksek lisans tezinde, çalışma saatlerinin kademeli olarak düzenlenmesi konusunu ele almıştır. Bu sayede trafiğin yoğun olduğu saatlerin daha geniş bir zaman dilimine yayılmasının saat başına düşen yolcu sayısını ve sıklık azaltacağını belirtmiştir.

Sert (2013), yapmış olduğu, “Esnek Çalışmanın Kadınların Çalışma Hayatındaki İstihdamına Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde, Türkiye’de esnek çalışmanın kadınların çalışma hayatındaki yerini belirlemeyi amaçlamıştır. Yazar yapmış olduğu çalışmada cinsiyet, yaş, çalışma süresi, iş deneyimi, pozisyonu, aylık gelir ve çalışma saati esnekliğinden yararlanma farklılığına bağlı olarak esnek çalıştırılan kadınların iş yaşamındaki etkisinde bir farklılaşma olduğunu belirlemiştir.

Kolsuz (2014), yapmış olduğu, “Bir Esnek Çalışma Türü Olarak Güvenceli Esnekliğin Seçilmiş Avrupa Birliği Üye Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırmalı Değerlendirmesi” adlı yüksek lisans tezinde, iş yaşamındaki esneklik kavramını ele almış, esnek çalışma tiplerine değinmiş ve daha sonra da güvenceli esneklik kavramından yola çıkarak esneklikle güvence dengesini sağlamayı başaran ülkelerle Türkiye’deki durumu karşılatırmıştır.

Zeybek (2015), yapmış olduğu, “Türkiye’de Kadın İstihdamında Etkinliğin Artırılması Ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Çalışma” adlı yüksek lisans tezinde, çeşitli şekillerde iş dünyasında çalışan kadınların, insan kaynakları yönetiminde oluşturulacak esnek çalışma olanaklarıyla iş yaşamlarının sürekliliğinin sağlanmasının, daha etkin çalışabilmelerinin sağlanmasının gerektiğini belirtmiştir.

Erdal (2016), yapmış olduğu, “Esnek Çalışma Saatleri ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde, esnek çalışma modelinin çalışanların motivasyon seviyelerini ne seviyede etkilediğini araştırmıştır. Yazar çalışmada, esnek çalışmanın motivasyona etkisi araştırılmak amacıyla esnek çalışmaya ilişkin bilgiler ile motivasyon ölçeğinden oluşan anket yapmıştır. Bu anket sonucunda da esnek çalışma saatlerinin çalışanların motivasyonunun tam zamanlı çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Yakkan (2016), yapmış olduğu, “Çalışma Hayatında Esnekleşme ve Esnek Çalışma Biçimleri” adlı yüksek lisans tezinde, esnek çalışmayla ilişkili bilgiler vermiş, esnek çalışmanın işçi ve işveren açısından avantaj ve dezavantajlarını ortaya koymuştur. Ayrıca esnek çalışmanın tarihsel süreçte dünyada ve Türkiye’de gösterdiği değişimi, istatistikî verilerle karşılaştırarak göstermiştir.

Yılmaz (2017), yapmış olduğu, “Türkiye, Almanya ve İsveç’te Çalışma Süreleri, Esnek Çalışma, Dinlenme Süreleri ve Tatiller” adlı yüksek lisans tezinde, Türkiye, Almanya ve İsveç’teki çalışma sürelerini, fazla çalışma, kısa çalışma, esnek çalışma, dinlenme sürelerini ve tatilleri araştırmıştır. Yazar iş kanunlarını inceleyerek ülkeler arasındaki benzerlik ve farklılıkları incelemiştir.

Engizek (2017), yapmış olduğu, “Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatminine Etkisi ve Esnek Çalışma Saati Algıları” adlı yüksek lisans tezinde, çalışan kadınların tükenmişlik düzeylerini iş tatminlerini ve esnek çalışmayla ilgili algılarını incelemiştir. Yazar aynı zamanda iş tatmininin, esnek çalışma saatinin ve tükenmişlik düzeyinin çalışan kadınların demografik özellikleriyle ilgili farklılıkları da araştırmıştır.

Turan (2017), yapmış olduğu, “Türk Kamu Personel Sisteminde Esnek Çalışma Biçimlerinin Uygulanabilirliği” adlı yüksek lisans tezinde, kalkınma planları ile hükümet programları çerçevesinde esnek çalışma ile ilgili değerlendirmeler yapmış ve kamu personel sistemindeki değişimi ve personel sistemindeki dönüşümü ortaya koymuştur.

Erel (2017), yapmış olduğu, “Esnek Çalışma Süreleri ve Denkleştirme Esasına Göre Çalışma” adlı yüksek lisans tezinde, 4857 Sayılı İş Kanunu ile getirilen esnek çalışma modellerinden biri olan denkleştirme esasına göre çalışma yapmıştır.

Yapıcı (2020), yapmış olduğu, “ABD Esnek Çalışma Düzenlemelerinden Hareketle Türk Kamu Yönetimi İçin Bir Model Önerisi” adlı yüksek lisans tezinde, son zamanlardaki yasal düzenlemeleri de göz önünde bulundurup Türk kamu yönetiminde uygulanması mümkün olan bir model önerisi getirmeyi amaçlamıştır. Bu modeli de Amerika Birleşik Devletleri’nde uygulanan esnek çalışma modelinden yararlanarak yapmıştır.

Akyaz (2019), yapmış olduğu, “Esnek Çalışmanın İş-Yaşam Dengesi Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı yüksek lisans tezinde, esnek çalışmanın iş-yaşam dengesini sağlamadaki etkisini belirlemeye çalışmıştır. Özellikle esnek çalışma modellerine geçen bazı ülkelerde hem iş verene hem de çalışanlara büyük yarar sağlandığını çalışanların iş ve yaşam dengelerini daha kolay sağladıklarını belirtmiştir. Bu yüzden de Türkiye’de esnek çalışma modeli daha sık gündeme gelmekte olduğunu ve kurumların uygulamaya çalıştıklarını ileri sürmüştür.

Taşkın (2020), yapmış olduğu, “Esnek Çalışma Açısından Kadın İstihdamı ve AB Ülke Örnekleri Karşılaştırması” adlı yüksek lisans tezinde, esnek çalışma şekilleri ve esnek çalışma uygulamalarının Türkiye’de kadın istihdamına etkisini araştırmıştır. Yazar ayrıca kadınların iş yaşamına katılabilmeleri ve çalışırken iş-yaşam dengesini kurabilmeleri için esnek çalışma modelinin uygulanmasının yararlı olacağını belirtmiştir. Bu amaçla da Avrupa Birliği ülkeleri ye Türkiye arasında karşılaştırmalar yapmıştır.

Toktaş (2020), yapmış olduğu, “Bilgi Toplumu Kuramları Bağlamında Esnek Çalışma” adlı yüksek lisans tezinde, bilgi toplumunun gelişimiyle esnek çalışmanın etkileşimini incelemiştir. Yazar ayrıca çalışmasında, Dördüncü Sanayi Devrimi tartışmaları doğrultusunda esnek çalışmanın yeni güncel biçimlerinin niteliklerini analiz emiştir.

Öztürkoğlu (2013), yapmış olduğu “Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri” adlı makale çalışmasında, Türkiye’de yeni yeni gündeme gelen için esneklik kavramını incelemiştir. Bu amaçla da çalışmada en temel on bir esnek çalışma modelini ayrıntılı olarak incelemiştir. Ayrıca üst düzeyde müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için çalışanların da menün olmaları gerektiğini, bunun yollarından birisinin de çalışma sürelerinin esnek olması gerektiğini ileri sürmüştür.

3. ULAŞTIRMA VE ULAŞTIRMA YÖNETİMİ

Çalışmanın kapsamı esnek çalışma saatlerine göre trafik düzenlemesi olmasından dolayı bu bölümde ulaştırma ve ulaştırma yönetim hakkında bilgiler verilmiştir.

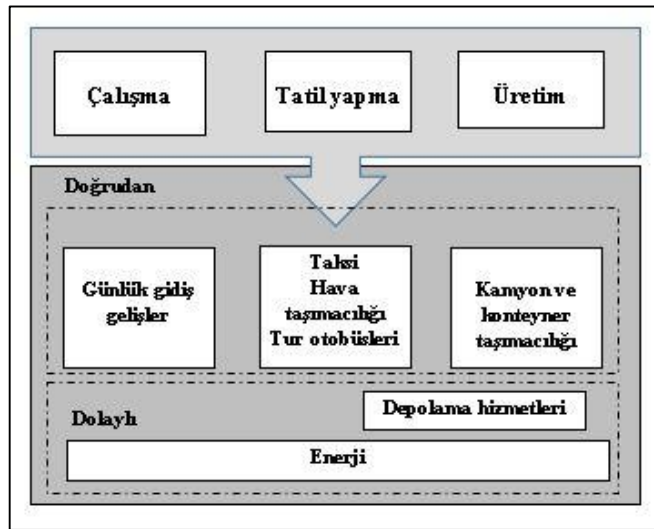
3.1. Ulaştırma ve Özellikleri

İnsanların, üretilen her türlü mal ve hizmetle bilginin hareketi ve taşınması her zaman modern toplumların temel gereksinimlerinden birisi olmuştur. Bu gereksinimin karşılanmasındaki kalite çağdaşlıkla bir tutulmuştur. Bilhassa sanayi devriminden itibaren artan üretim miktarı, ticaretin gelişmesi ve daha serbest hale gelmesi, birbiriyle rekabet halinde olan ekonomik blokların ortaya çıkması ulaşım ağlarını ve kaynaklarını ne kadar verimli kullanıldığı konusunda da rekabete neden olmuştur. Artan üretime paralel olarak artan talebe yetişebilmek için daha nitelikli ve hızlı ulaştırabilecek ulaşım ağları ve araçları oluşturmak zorunluluk haline gelmiştir. Ayrıca oluşan koşullara bağlı olarak yolcu ve yüklerin hareketiyle bunların temelinde yatan bilgi akışını yönetmek, desteklemek ve daha da iyileştirmek gerekmektedir. Gelişen teknolojik olanaklara rağmen insanoğlu, birbirlerini ziyaret etmekten, iş yerine gidip gelmeye, enerji ihtiyacını karşılamaktan, fabrikalar arasında malzeme dağıtmaya kadar birçok ekonomik faaliyeti desteklemek için ulaşım sistemlerine her geçen gün daha fazla bağımlı hale gelmiştir. Bu yüzden ulaştırma sistemlerinin geliştirilmesi, bireylerin hareket ihtiyaçlarını karşılamak, ekonomik kalkınmayı desteklemek ve küresel ekonomiye katılmak için ülkeler için bir görev haline gelmiştir.

Ulaştırma alanında kendilerini geliştirmiş ve gelişmiş taşıt ve ulaşım ağlarına sahip olan topluluklar hem ekonomik anlamda ilerledikleri gibi aynı zamanda kendi vatandaşlarına daha konforlu yaşam olanağı sunmuşlardır. Bünyesinde barındırdığı sistemin ve araçların, diğer ekonomik ve sosyal etkinliklerle ilişkileri açısından oldukça karmaşık hale gelen ulaşım konusunda, sadece kelime anlamı açısından ulaştırmayı değil, aynı zamanda ulaştırmaya ait pek çok yeni tanımlamalar gerekmektedir (Bakırcı, 2010:15). Dolayısıyla modern anlamda değerlendirildiğinde ulaştırma ve ulaşım, her türlü ürün veya hizmetin; çeşitli iletim araçlarını ve unsurlarını kullanarak üretim noktasından hedeflenen noktaya taşınması işi olarak

tanımlanabilir (Tümertekin, 1987:5). Taşımacılığın en önemli amacı, yükün, hizmetin veya insanların ürettiği bilginin bir başlangıç noktasından varış noktasına ulaştırmak ve onlara bu süreçte bir katma değer sağlamaktır. Bir ürünü hem taşımak hem de ona bir katma değer kazandırmak önemli ve zor bir iştir.

Taşınabilirlik, kavramı ise yolcuların, yükün veya bilginin hareket kolaylığını ifade etmektedir. Bu husus nakliye masraflarının yanı sıra taşınan şeyin nitelikleriyle de (kırılganlık, çabuk bozulabilirlik, fiyat) ilişkilidir. Ayrıca, kanunlar, düzenlemeler, sınırlar ve tarifeler gibi politik faktörler de taşınabilirliği etkileyebilir. Taşınabilirlik yüksek olması, ulaştırma faaliyetlerinin mesafe ile daha az kısıtlanması anlamına gelir (Rodrigue, vd, 2006, S.1-2).



Şekil 3. 1. İhtiyaç temelli ulaştırma (Rodrigue, vd, 2006, S.1-2).

Genel anlamda ulaştırma kavramı çok geniş anlamlıdır. Ulaştırma kavramı içerisine hava, deniz, karayolu ve demiryolu ulaşımı girmektedir. Bu ulaşım türlerinin her birisi ayrı bir çalışma konusu olmakla birlikte çalışmanın çerçevesinin dışında kalmaktadır. Çalışma kentlerdeki ulaşım ağıyla ilintili olduğundan daha çok bu çerçevede ilerleyecektir.

Kentlerdeki ulaşım ağı tıpkı insan vücudundaki damarlar gibidir. Bu damarlardan herhangi birisinde yaşanan sorun vücudun diğer kısımlarına nasıl zarar veriyorsa ulaşım ağını da bu şekilde düşünmek gerekmektedir. İdeal bir kentteki ideal bir ulaşım

ağının birbiriyle uyumlu ve dengeli olması gerekmekte, aynı zamanda ilerleyen zamanlarda meydana gelecek genişlemelerinde göz önüne alınması gerekmektedir. Aksi durumda kent büyüdüğünde ve araç sayısı arttığında geri dönüşü çok zor durumlar ortaya çıkabilir. Bu durumu telafi etmek imkânsız veya çok daha masraflı olabilir. Bu yüzden kentler planlanırken ulaşım ağlarının da birlikte planlanması gerekmektedir. Grava, (2004:6) etkili bir ulaşım ağının planlamasının şu özelliklere sahip olması gerektiğini belirtmiştir;

- Etkili bir planlama yapılmalıdır. Yol ağı ekonomik ve sosyal yaşamı destekleme kabiliyetine sahip olmalı ve normal şehir operasyonlarında minimum aksaklıklara ve gecikmelere neden olmalıdır.
- Kentsel alanı en verimli bir şekilde kullanılmalıdır. Ulaşım sistemlerinin daha kompakt yerleşim biçimleri elde etmeye yardımcı olabilecek ölçüde, yapılandırma sağlamalı ve faaliyet yerleri belirlenirken dikkatli davranılmalıdır.
- Kentlerde yaşanabilirliği arttırmalıdır. Ulaşım ağları şehrin her tarafına ve tüm kuruluşlara erişim sağlamalı ve çevreye maksimum uyumlu minimum zararlı olmalıdır.
- Kente ekonomik güç sağlamalıdır. İyi ulaşım nedeniyle ekonomik kalkınma, vergi gelirleri ve yerel işler artmalıdır.
- Mali bakımdan karşılanabilir olmalıdır. Hizmetler, yerel kaynaklarda sınırlı tüketime, minimum borçlanmaya ve düşük yıllık harcamalara neden olmalıdır.
- Yerel halkla uyumlu olmalıdır. Yönetmelikleri değiştirme, çalışma kurallarını değiştirme, aileleri ve kuruluşları yerlerinden etme, mevcut kurumları rahatsız etme gibi durumlara mümkün mertebe gerek olmamalıdır.
- Sivil imajlı ve siyasi onaylı olmalıdır. Hizmetler, yabancılar tarafından beğenilen ve yerel sakinler (seçmenler) ve işletmeler tarafından onaylanan özellikleri içermelidir.

Trafik problemlerinin nedenleri ülkelerin sosyo-ekonomik yapısına göre farklılık göstermektedir. Gelişmiş ülkelerde otomobil sahipliği oldukça fazla olup, yol uzunlukları ve standartları yeterli olsa dahi bazı şehirlerde tıkanıklık probleminin yaşanması kaçınılmaz olabilmektedir. Hayat standartları yüksek olan ülkelerde her

aileye bir otomobil düşerken, bu değer ülkemizde 20 kişiye bir otomobile kadar düşmektedir. Bu ülkelerde otomobil sahipliği daha fazla olmasına rağmen ülkemizde zirve saatlerde meydana gelen tıkanmalar, yaşadığımız trafik probleminin farklı nedenleri olduğunu göstermektedir (Öztürk ve Eken, 2006). Bu nedenlerden başlıcaları; hatalı ulaşım politikaları, hızlı nüfus artışı, kırsal kesimden kente olan göçler şeklinde sayılabilir.

3.2. Ulaştırma Yönetimi

Sürdürülebilirlik, dayanıklılık ve verimlilik, şehir yöneticilerinin kentsel altyapıları inşa ederken dikkat etmeleri gereken temel hususlardandır. Günümüzde, dünya nüfusunun %54'ünden fazlasını oluşturan 3,9 milyardan fazla insan şehirlerde yaşamaktadır. Kentleşme hızı bu şekilde devam ederse kentsel nüfusun 2045 yılına kadar kent nüfus miktarının 6,0 milyara çıkması beklenmektedir.

Kentsel nüfustaki bu dikkat çekici artış, kaçınılmaz olarak şehirlerde enerji, ulaşım, su ve diğer kentsel hizmetlere olan talebi artıracaktır. Şehirlerde verimli, dayanıklı ve sürdürülebilir performans sağlayan işlevsel yönetim yapıları olmadan, mevcut kentleşmenin büyümesi insanlığın yaşam kalitesini tehdit eden felaket, bir risk haline gelebilir. 21. yüzyılda sürdürülebilir kalkınma ancak kentsel altyapı sistemlerinin hem yönetiminde hem de işletiminde yenilikler getirilerek gerçekleştirilebilir.

Kentsel planlama süreçlerini kentsel altyapı planlama ve yönetimiyle etkin bir şekilde bütünleştiren yönetim uygulamaları geliştirmek, günümüzde birçok şehrin mücadele ettiği zorlu bir hedeftir, ancak hem gelişen hem de gelişmiş ekonomilerde şehirleri sürdürülebilir ve dayanıklı yaşam alanlarına dönüştürmek ulaşılması gereken için bir zorunluluktur.

Her geçen gün karmaşık hale gelen kentsel ulaşım sistemlerinin kontrol edilmesi her geçen gün zorlaşmaktadır. Bu yüzden etkili bir ulaşım planlaması ve ulaşım yönetiminin oluşturulması zorunluluk haline gelmiştir. Bu bakımdan ideal bir ulaşım yönetimi politika ve sistem yönetimi olmak üzere iki ana hedefle kurulur. Politika hedefi olarak ulaşım sisteminden istenen bir durumu veya ideal işlevini görmesi hedef

olarak yeterli görülebilir. Burada hedeften amaç hedefin ölçülebilir kriterlerle ifade edilebilmesi ve sonuçların somut olarak gösterilebilmesidir. Sistem yönetimi hedefi olarak ise, ulaştırma sisteminin kentsel ulaşımı yüklenirken neleri başarması gerektiğine ilişkin farklı algıları temsil eden sistem performansı ile ilgilidir. Bu ise genellikle kapsamlı kamu kaynaklarına erişebilme çabaları yoluyla ortaya konulabilir. Bu nedenle, sistem yönetiminin hedefi sistem performansı unsurlarının önemli olduğu çok çeşitli kurum ve kullanıcıların görüşleri doğrultusunda belirlenir (Li, 2019:9). Bu bakımdan iyi bir ulaşım yönetim sistemi işletmelerin hem gelen hem de giden malların fiziksel hareketini planlamasına, yürütmesine ve optimize etmesine yardımcı olmak ve sevkiyatın uyumlu olduğundan, uygun belgelerin mevcut olduğundan emin olmak için teknolojiyi kullanan bir lojistik platformdur. Bu tür bir sistem genellikle daha büyük bir tedarik zinciri yönetimi (SCM) sisteminin bir parçasıdır.

Şehir içi seyahat talebi hem gelişmiş hem de gelişmekte olan ülkelerde sürekli olarak artmaktadır. Genel nüfus artışı ve artan kentleşme, seyahat talebindeki ani artıştan etkilenen büyük şehirlerin hızlı büyümesine yol açmıştır. Buna karşılık mevcut ulaştırma altyapısı talebin çok gerisinde kalmıştır. Şehir merkezlerinde arazi fiyatlarının ve kira oranlarının da yükselmesi, işyerlerini ve konutları şehrin çevre birimlerine taşınmaya zorlayarak günlük işe gidiş gelişleri daha da artırmaktadır. Bazı gelişmiş ülkeler trafik taleplerini kontrol altında tutmada oldukça başarılı olsalar da bu konuda henüz yeterli mesafe alamayan ülkelerde bulunmaktadır. Ancak bu politikalar genelde araç kullananları daha çok toplu taşımaya yönlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu konuda belirlenen genel politikalar hakkında aşağıdaki hususları söylemek mümkündür:

1. Bazı gelişmiş ülkeler şehir merkezlerini boşaltmaya çalışmamaktadır. Bunu yapmak yerine şehrin her yerinde yüksek binalara izin verilmektedir. Böylece kentlerde kilometrekareye düşen daha fazla insanı barındırabildiği gibi çeşitli tesislere ve yeni konut alanlarına yer kalabilmektedir.

2. Şehir merkezlerinde özel araç sahibi olma ve kullanma konusunda trafik sıkışıklığı ücreti olarak yüksek prim uygulanmaktadır. Bu, araç kaydı, özel tüketim vergisi, petrol vergisi, geçiş ücretleri, park vergileri ve ayrıca Londra'daki gibi karbon emisyonlarına dayalı ücretleri içerebilir.

3. Yüksek yakıt fiyatları, özel araçların yüksek sahiplik ve bakım fiyatları, alıcı dostu olmayan otomobil endüstrisi ile birleştiğinde, özel araç sahipliğini caydırıcı rol oynamaktadır.

4. Birkaç şehir tamamen ücretsiz toplu taşıma hizmeti sunmaktadır. Hasselt (Belçika) vatandaşlarına yakın zamana kadar ücretsiz toplu taşıma imkânı sunmuştur. Estonya'nın başkenti Tallin'de Ocak 2013'ten beri toplu taşıma ücretsizdir. Etkin bir ulaşılabilirlik ve çok alternatifli trafiğin uygun şekilde entegrasyonu toplu taşıma kullanımını teşvik etmektedir (Narayanaswami, 2016).

5. Bazı gelişmiş ülkelerde ise bireysel araç sayısının fazla olması park yeri sorununu ortaya çıkarmıştır. Bu yüzden de ülkeler bu sorunu aşmanın yolunu çok alternatifli park yeri oluşturarak çözmeye çalışmıştır. Bu otoparklara park etmenin bir maliyeti vardır ve bunu arabası olan kişinin ödemesi gerekmektedir.

Ulaştırma planlama süreci, bir ulaşım sisteminin içinde işlediği kentin sosyo-demografik yapısı, arazi kullanımı ve ekonomik özelliklerinin bir arada değerlendirilmesiyle oluşturulur. Bunu planlanan alan ister il isterse ilçe olsun ya da bir yerleşim yerindeki bir bölge de olabilir mevcut ulaşım sisteminin performansının sorunlarının, zorluklarının, fırsatlarının ve eksikliklerinin belirlenmesi işlemi izler. Mevcut ulaştırma sistemine ait performansın değişen bağlamına ilişkin analizler ve değerlendirme ile ulaştırma sisteminin karşılaştığı hem mevcut hem de beklenen zorlukların değerlendirilmesini gerektirir. Değerlendirme ve analiz adımı sırasında üretilen bilgilerin sentezlenmesi gereklidir. Örneğin, farklı alternatifler olsaydı ne gibi faydaları, maliyetleri ve etkileri olurdu şeklinde konuya ilişkin yargılarda bulunulabilir (Meyer, 2016:4).

Planlama sürecindeki bu ilk adım önemlidir. Zira bir ulaştırma yönetimi çalışmasına başlamadan önce, önceki planlama ve analize dayalı çalışmaların incelenmesi gereklidir. Ayrıca gerekli durumlarda mevcut ulaştırma planı güncellenmelidir. Kentlerde yaşayan insanların karşılaştığı zorlukları anlamak, sonraki planlama çalışmaları için önemli bir başlangıç noktasıdır. Diğer bir aşama ise kentte yaşayanlarda bir ulaşım kalitesi vizyonu geliştirmektir. Bu amaçla da halkın ekonomik seviyesinin artması, kaliteli bir çevrede sosyal eşitliğin ve toplumsal kalitenin sağlanması gereklidir. Üç faktör, genellikle sürdürülebilir kalkınmanın üç ana unsuru

olarak ta kabul edilmektedir. Ulaşım, toplumun yaşam kalitesini arttırmaya katkıda bulunan faktörlerden en önemlilerinden birisidir (Li, 2019:9). Bu yüzdende, neredeyse hemen her sektör kendilerine ait bir ulaşım yönetim sistemi kullanmaktadır. Yine de bu mobilite ilerlemelerine erişim herkes için eşit derecede mevcut değildir.

Dünyanın dört bir yanındaki topluluklarda, hareketlilikteki gelişmeler ve bunlardan kaynaklanan fırsatlar büyük farklılıklar göstermektedir. Bazı şehirlerde trafik sıkışıklığı fiyatlandırma politikaları varken, diğerleri hafif raylı ulaşım veya elektrikli araç paylaşım filolarına sahiptir. Ulaşımın doğası, "her duruma uyan tek bir çözüm" olmamasıdır; Bir çözümün uygunluğu, diğerlerinin yanı sıra, yapılı çevre, nüfus kültürü, çevresel topoğrafya, komşu toplulukların nitelikleri, nüfusun tarihi gibi birçok niteliğe bağlıdır. Diğer bir deyişle, mobilite çözümleri için göz önünde bulundurulması gereken pek çok farklı durum olmakla kalmamakta, aynı zamanda bu çözümlerin büyük olasılıkla yeni yeniliklere ve toplumsal değişikliklere hızla adapte olması gerekmektedir (Chow, 2013:3).

Şehir taşımacılığı taşımacılık kapasitesi, taşımacılık programı, bağlantı maliyeti işlevi, kullanıcı tercihleri dağılımı ve kullanıcı inanç dağılımının birleşiminden oluşmaktadır. Sitemdeki araç ve yolların kapasiteleri, taşımacılık kapasitesini belirlerken, taşımacılık programı taşımacılık sistemindeki zamansal kısıtlamaları ve planlamaları, bağlantı maliyetleri bağlantı akışına göre bir maliyet ortaya koyarken kullanıcı tercihleri ve inançları ise bireysel tercihleri etkilemesi yönüyle ulaşım kapasitesi olumlu yada olumsuz yönde etkilemektedir (Çizelge 3.1).

Çizelge 3.1. Şehir taşımacılığının unsurları (Chow, 2013:13)

Unsur	Tanımı
Taşımacılık Kapasitesi	Sistemdeki yol, araç ve bağlantı noktalarının kapasiteleri
Taşımacılık Programı	Taşımacılık sisteminin zamansal kısıtlamalarıdır.
Bağlantı Maliyeti İşlevi	Sabit bir maliyet değeri yerine, bağlantının akışına göre bir maliyet göstermek
Kullanıcı Tercihleri Dağılımı	Tek bir değer yerine kullanıcıların tercihinin dağılımıdır
Kullanıcı İnanç Dağılımı	Tek bir değerden ziyade kullanıcıların inançlarının dağılımıdır

Özellikle İstanbul gibi büyük şehirlerimizde konut ile iş yerlerinin birbirinden uzak olması, kat edilen yolu ve yollarda geçen süreyi arttırdığı için büyük problem teşkil etmektedir. Toplu taşıma sistemlerinin yetersizliği insanları özel araçları ile trafiğe çıkmak zorunda bırakmaktadır. Otomobillerin doluluk oranlarının az olması, taşınan yolcu sayısı ile ters orantılı bir trafik yoğunluğu oluşturmaktadır. Bu aksaklıklar nedeni ile çalışma kapsamında ele alınan, mesai saatlerini kademelendirme yöntemi büyük şehirlerimizde, özellikle zirve dönemler için hızlı çözüm verebilecek bir uygulamadır (Durak, 2012:1).

Şehir içi ulaşım planlaması ve yönetiminde birçok problem oluşmaktadır. Bu problemlerden bazıları aşağıda verilmiştir:

1. Araçların trafikte beklemesine bağlı olarak zaman kaybı yaşanmaktadır. Bu durumda olaya şu şekilde bakmak gerekmektedir. Örneğin trafikte yol alan bir toplu taşıma aracı yolda giderken normal zamana göre yarım saat geç kaldığı zaman sadece yarım saat geç kalmış olmamaktadır. O toplu taşıma aracında bulunan kişi sayısınca çarpı yarım saat olarak geç kalmış olmaktadır. Herkesin günlük zamanı ve planlaması ayrı bir katma değer olarak değerlendirilmelidir.

2. Kentlerin hızlı bir şekilde büyümesi ve nüfusunun artması şehir merkezlerinde arazi maliyetlerini arttırmaktadır. Bu yüzden gelir seviyesi düşük olan insanlar şehrin dışında oturmaya başlamaktadırlar. Uzak mesafelerden şehir merkezine çalışmak için gelen insanlar gerek toplu taşımada gerekse bireysel araçlarıyla trafikte bir yoğunluk oluşturmaktadırlar. Ayrıca mesafe arttığında bisikletle veya yaya olarak gelme olanağı kalmamaktadır. Diğer yandan birçok şehirde zaten yollar bisikletlere ve yayalara göre planlanmamıştır. Bu durum çözülmesi gereken bir sorundur.

3. Artan taşıt sayısı ve yolculuk yapan kişi sayısının artması trafik kazalarının da artmasına neden olmaktadır. Her yıl binlerce insan ya araçlarıyla ya da yaya olarak trafik kazalarına karışarak hayatlarını kaybetmektedirler. Bu durumun ekonomiye olan maliyeti oldukça fazladır. Örneğin kazada yaralananların tedavi maliyetleri, araçların tamir ve bakım maliyetleri ve diğer sigorta maliyetleri gibi.

4. Trafikte seyahat eden araç sayısının artması, bu araçların servis ve bakım maliyetleri, karbon emisyonları, oluşturdıkları gürültü kirliliği gibi birtakım sorunlara neden olmaktadır. Bu sorunlar halk sağlığının bozulmasına ve çevre kirliliğine neden olmaktadır.

5. Artan araç sayısı mevcut ulaşım ağının zamanla eskimesine neden olmaktadır. Yolların, köprülerin ve buna bağlı altyapının yenilenmesi kamuya maliyet olarak yansımaktadır.

6. Artan taşıt sayısı demek artan petrol ve diğer fosil yakıtlar demektir. Bilhassa petrol üretici olmayan ülkelerin petrol bakımından dışa bağlı olmaları ekonomileri açısından aşılması güç bir sorun anlamına gelmektedir.

7. Artan araç sayısına bağlı olarak artan park yeri sayısı büyük şehirler için büyük bir sorundur. Birçok büyük şehirde yetersiz olan otopark alanları sorun olarak çözülmeyi beklemektedir. Çözüm olarak yol kenarlarının otopark olarak kullanılması zaten yetersi olan yolların daha da daralmasına neden olmaktadır.

8. Taşıt sayısının artmasıyla özellikle mesai başlama ve bitişi saatlerinde trafik yoğunluğu ve sıkışıklığı oluşmaktadır. Hatta bazı şehirlerde trafik yoğunluğu artık günün belirli saatlerinde değil her saatinde görülmektedir.

Sonuç olarak zirve dönemlerde ortaya çıkan trafik tıkanıklığı yolcular üzerinde olumsuz etkilere yol açmakla kalmayıp toplumsal olarak ciddi kayıplara neden olmaktadır. Katlanılmak zorunda kalınan ekonomik kayıplar; kaza maliyetleri, araç sahipliği maliyetleri, yolculuk süresi maliyetleri, hava kirliliği ve yakıt tüketimi maliyetleri olarak sıralanabilir. Ancak yapılan çalışmalar sonucunda zaman kaybının en büyük harici maliyet olduğu belirlenmiştir ve trafikte zaman kaybının en yoğun yaşandığı dönem, zirve saatlerdir. Amerika'da 85 metropol bölgesinde yapılan çalışmalarda 1982 yılında tıkanıklığın ekonomi üzerindeki maliyetinin 14,2 milyar dolar iken 2005 yılında 63 milyar dolara yükseldiği gözlemlenmiştir.

Trafik tıkanıklığı 2005 yılında 3,7 milyar saat zaman kaybına ve 8,7 milyar litre petrol kaybına neden olmuştur (Saruç, 2008). Ayrıca zirve dönemlerde yolculuk yapanlar işe

gittiklerinde yorgun olmakta ve iş gücünün kalitesi düşmektedir. Tüm bunların yanı sıra acil durumlarda ambulans, itfaiye ve polis araçlarının yaşadığı gecikmeler geri dönüşü olmayan hasarlara neden olabilmektedir (Durak, 2012:2).

4. ESNEK MESAİ SAATİ UYGULAMASI VE ÖZELLİKLERİ

Günlük yaşamda olayların gelişimi her zaman istenildiği gibi olmadığı için esnek olunması daha az strese neden olmaktadır. Bu yüzden planlamaların duruma ve şartlara göre değişebileceği şekilde yapılması uzmanlarca tavsiye edilmektedir. Esnek olmak, işleri esnek olarak planlamak gibi kavramlar artık yaşamımızın bir parçası haline gelmiştir.

Günümüzde iş dünyasının artık daha çok dile getirdiği esneklik kavramı farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bu tanımlardan bir tanesi, hızlı bir şekilde küreselleşen dünyada farklı ekonomik koşullara ve gelişen teknolojik olanaklara ve uluslararası rekabet koşullarına kurumların uyum sağlayabilmeleri amacıyla tarafların (İşçi ve işveren) çalışma şartlarını istedikleri gibi ve kendi menfaatlerine göre belirleyebilmeleridir. Eğer işveren açısından değerlendirilirse bu durum hem çalıştırmada esneklik hem de işe alma ve isten çıkarma koşullarında esneklik sağlanmasıdır (MESS, 1995:48).

Esneklik kavramının işçi ve işveren taraflarından farklı algılanmasından dolayı tek bir tanımla açıklamak mümkün değildir. Bazıları esnekliği genel anlamda kuralsızlaştırma (deregulation), yasal düzenlemelerin etkisiz hale getirilmesi olarak değerlendirirken; bazıları da esnekliğin kuralsızlaştırma ile eş anlamlı olmadığını belirten ve yasa, tüzük ve yönetmelik hükümlerinin yerini bireysel ve/veya toplu iş sözleşmeleri hükümlerinin alacağı ve bu surette kural koyma işlevinin devlet ve sosyal taraflar arasında devlete nazaran tarafların yetki alanlarını daha çok genişleten bir durum yaratılması olarak görenler de vardır (Topcuk, 2006:1).

Günümüzde çokça konuşulan kavramlardan olsa da esneklik kavramı aslında çok ta yeni bir kavram olmadığı tarihsel bir birikim ve değişim sürecinden geçtiği anlaşılmaktadır. Bu konuda geçmişte uygulanmış ve bugün de devam edegelen esnek çalışma olarak kabul edilebilecek çalışma şekilleri bulunmaktadır. Daha önce de belirtildiği gibi esneklik kavramına çalışan açısından, aile yaşamı, çocuk bakım sorumluluğu ve daha fazla boş zaman gibi yaşam koşullarının farklı taraflarına göre düzenlenen çalışma şekli iken; profesyonel seviyede çalışan birisine göre ise kişinin

görev ve mesleki amaçlarına uygun yönlerde çalışma isteklerine izin verilen çalışma şeklidir. İşverenler tarafından değerlendirildiğinde ise değişen istek ve değişen müşteri isteklerini karşılamak için planlanmış işgücü kaynakları olarak tanımlanabilir. Diğer bir tabirle, çalışma koşullarında sağlanan esneklik tarafların çeşitli ihtiyaçlara cevap verebilecek şekilde çalışma koşullarını düzenleyebilme yetkisi veren bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Bazen de esneklikle ilgili yapılan tanımlarda, dinamik bir çevrede gereksinim duyulan gereksinimlerin karşılanabilmesi olarak ifade edilir.

Rekabette lider, değişimi ve yeniden yapılanmayı hızlı bir şekilde tamamlayan, piyasayı ve rakiplerini iyi analiz edebilen, çevresini iyi analiz edebilen işletmeler, yüksek esnekliğe sahip işletmelerdir (Çelenk, 2008:2-3).

Yani esneklik, en basit şekilde, çalışma koşullarının geçmişte uygulanan iş süresi, iş ilişkileri ve sosyal güvenlik düzenlemeleri gibi standart düzenlemelerden uzaklaştırılarak ve böylelikle iş organizasyonunda esnek uzmanlaşmayı sağlayan ve toplumu etkileyen gelişmelerin yansımasıdır. Diğer bir anlatımla esneklik, farklılaştırmanın ortadan kaldırılarak endüstri ilişkilerinin ekonomik performanstan ayrı değerlendirilmesine yol açan kurumsal prosedürlerin azaltılarak değerlendirilmesidir (Erdut, 2002:21).

Bu bakımdan değerlendirildiğinde esnek çalışma evden çalışmaktan daha fazlası olarak düşünülmeli, bu bazen bir kafede bazen de bir müşterinin evinde yani her yerde olabilir. Özellikle sesli ve görüntülü konferans, anlık mesajlaşma ve mobil internet gibi teknolojilerden en iyi şekilde yararlanılarak, fiziksel olarak aynı yerde olmasa bile çalışanların iş birliği içerisinde bir topluluk duygusuyla çalışmaları bu kapsamda değerlendirilmelidir.

Esneklik kavramı çalışma hayatında daha çok işçilerin çalışma saatleri ile ilgili olarak kullanılmasına rağmen, farklı şekillerde uygulamaları da bulunmaktadır. Ancak çalışma esnekliğinin çalışma hayatıyla ilişkisi üzerine olduğu içi çalışmaya bu çerçevede devam edilecektir. Bu bakımda esneklikle ilgili aşağıdakileri söylemek mümkündür (TİSK, 1999:5):

- Esneklik işletme açısından, işgücünün ve personel sayısının işletme içinde gerekli zamanda ve gerekli sayıda kullanılmasıdır.
- Esneklik işçi açısından, çalışma süresinin işçi ve işverenin ortak bir noktada anlaşarak işveren ve çalışanın isteklerine uygun hale getirilmesidir.
- Esneklik kurumların, kendi ücret planlamalarını değişen işgücü ücret piyasasına göre ve çalışanların performanslarını da olumsuz etkilemeyecek şekilde ayarlayabilme olanağına sahip olmasıdır.
- Esneklik işgücünün işletme içinde farklı görevler üstlenebilmesi ve değişik işleri yapabilme yetisine sahip olmasıdır. Diğer bir deyişle, işçinin gelişen teknoloji ve üretim koşullarına uyumunun arttırılmasıdır.
- Esneklik kurumların ekonomik kriz yaşadığı dönemlerde işçi çıkarmadan ayakta kalabilmelerini sağlamalarıdır.
- Esneklik, yeri ve zamanı geldiğinde yapılacak işin işletme dışında başka bir işyerinde veya işletmede farklı işçilerle nitelikli şekilde yapılabilmesidir.
- Esneklik, mesleki eğitim programlarının değişen koşullara uygun olarak güncellenmesi, yaşam boyu eğitim felsefesi ile yeniden eğitim programlarına önem verilmesidir.
- Esneklik, iş mevzuatındaki sert hükümler yerine işçi ve işverenin anlaşmalarına dayalı bir sistemin kurulmasıdır.
- Esneklik, işçilerin işe alımlarında ve işten çıkarılmalarında, yasal engellerin hem işletmelerin mali yapılarını sarsmayacak hem de çalışanları mağdur etmeyecek şekilde planlanması ve işletmelerin bu konularda daha serbest davranabilme özelliğine sahip olmasıdır.

Aynı zamanda işletmelerin daha esnek olabilmesinde içinde bulundukları çalışma alanı da önemlidir. Çalışma alanı içerisinde ne tür esnekliklerin uygulanacağı da önemlidir. Bu yüzden de esneklik türlerinin yapılan işe, organizasyona ve sektöre göre uygulanma şekli de değişmektedir. Örneğin, fonksiyonel esneklik imalat sanayinde yaygın konumda iken; sayısal esneklik hizmet sektöründe daha fazla uygulanma alanına sahiptir. Bu bakımdan esneklik türlerini temelde beş gruba ayırmak mümkündür. Bunları:

1. Fonksiyonel Esneklik (Functional Flexibility),
2. Sayısal Esneklik (Numerical Flexibility),

3. Ücret Esnekliği (Pay Flexiblity),
4. Çalışma Süresi Esnekliği ve
5. Uzaklaştırma Stratejileri (Distancing) olarak ifade etmek mümkündür (Çelenk, 2008:3).

İş ve aile hayatını bir arada ve dengeli bir şekilde götürebilmek, son yıllarda gittikçe önem kazanan bir konu haline gelmiştir. Birçok kuruluş bu konuyu aile dostu istihdam şeklide değerlendirmiştir. Bu durumlar çoğu zamanlar çalışanlar, işverenler ve sendikaların pazarlık yaptığı bir konu olarak görülmüştür. Kadınların doğum alma izninin yanında, çalışan ebeveynlerin yaşamlarını kolaylaştıran uygulamaları yürürlüğe koymaları bu konuda önemli bir paya sahiptir. Son yıllarda birçok ülkede aile dostu ve iş-yaşam dengesini sağlamaya yardımcı olmayı hedefleyen istihdam uygulamaları teşvik edilmeye başlamıştır. Bunlardan bazıları işverenlere yasal yükümlülükler yüklerken, bazıları ise faydalarını ön plana çıkararak işverenleri ikna etmeyi amaçlamaktadır. Bu alanda kamu ve özel sektör kurumlarını harekete geçiren faktörler şunlardır:

- Özellikle çocuklu kadınların çalışma hayatına katılımının artması,
- Çocuk yoksulluğunun ortadan kaldırılması için, yoksul ebeveynlerin yoksulluktan kurtulabilmesi için çalışma fırsatı verilmesi,
- Çalışma saatleri ve esneklik konusunda seçim yapma ihtiyacının özenli sorumlulukları olanların ötesine geçtiğinin kabul edilmesi,
- Daha geniş bir yetenek havuzundan çalışan işe alma ve mevcut çalışanları elde tutma isteği ve çalışanların moralinde artışa bağlı olarak verim ve rekabet gücü artışı,
- Çalışan ebeveynlerin ev ve iş sorumluluklarını dengelemek isteyen devlet politikaları,
- Avrupa Birliği'ne üyelik kapsamında ve belirli asgari standartların ve yetkilerin sağlanmasının gerekliliğinin sağlanmasıdır (EMAR; 2007:9-10).
-

Bazen kurumlar esnek çalışma programı uygulamak isterken çalışanlar bu duruma direnebilirler. Bu konuda yapılan bir çalışmada işverenlerin çabalarına rağmen

Çalışanların iş koşullarının değişmesine ve esnek çalışma modeline geçme konusunda direnç gösterme nedenleri olarak aşağıdaki bulgulara ulaşmışlardır:

- Çalışanların kariyer beklentileri,
- Kurumdaki st düzey yöneticilerin, bölüm yöneticilerinin ve meslektaşların destekleyici olmayan tutumları gibi kurumsal kültüre uymayan davranışlar,
- Alternatif bir çalışma yönteminin nasıl çalışacağını görmeyi zorlaştıran ağır iş yükleri,
- Çalışanların alışma koşullarında meydana gelebilecek olan değişikliğin uygulanabilir olup olmadığı konusunda bilgi sahibi olmamaları ve yöneticilerin çalışanların kendileri hakkında çözüm belirlemelerini istediklerinde çalışanlardaki güven eksikliği,
- Evden çalışmayı destekleyecek altyapı ve teknolojinin yetersiz olması,
- Bazı esnek çalışma düzenlemelerinin çalışanların kazançlarına olan olumsuz etkisi (EMAR; 2007:9-10).

4.1. Esnek Mesai Uygulamasının Geçmişi ve Geçmişte Yapılan Esnek Mesai Uygulaması alışmaları

Esnek çalışmanın temelleri Orta ağ Avrupa'sına kadar uzanmaktadır. Bu dönemde ticaret ve endüstriyel hayatın anahtarı kabul edilen Lonca teşkilatı, sosyal ve ekonomik bir sistem olarak uzun asırlar boyunca üretim ve çalışma ilişkilerini düzenlemiştir. Hiyerarşının çok güçlü bir şekilde işlediği loncalarda, dönemin ekonomik şartlarına da bağlı olarak sınırlı bir sermaye kullanılmıştır. Yapılan retim daha çok el becerisi ile yapılmaktaydı.

18. yüzyılda Sanayi Devriminin başlamasıyla birlikte kentlere g artmış ve hızlı bir kentleşme başlamıştır. Dönemin lonca teşkilatının usta ve kalfaları ortaya yeni çıkan fabrika sanayisinde vasıflı iş gücü olarak çalışmaya başlamıştır (Ekin, 1994:7). Bu dönemde, liberalizmin de etkisiyle çalışma ilişkilerine müdahale edilmemiş, işveren karsısında güçsüz ve örgütsüz olan işçilerin çalışma koşulları daha da kötüleşmiştir (Yavuz, 1994:1).

Uzun çalışma saatlerinin yanında sağlıksız çalışma ortamı, düşük ücretlerle kadın ve çocukların toplu bir şekilde fabrikalarda çalıştırılması gibi olaylar işçi takımında sanayileşme hızı ve yoğunluğuna bağlı olarak bir tepki ortaya çıkarmıştır (Talas, 1997:51). Böylece sanayi ilişkileri tarihinde, “serbestlik dönemi” kapanarak yerine “müdahaleci dönem” etkisini göstermeye başlamıştır. Devlet bir yandan toplu hareket edebilmelerini sağlamak ve çalışanlara ekonomik güç kazandıracak sendika kurma hakkını vermiş aynı zamanda insanca çalışarak yaşamının koşullarını belirleyen sosyal ve yasal mevzuatlar oluşturmaktaydı (Ekin, 1994:7).

Henry Ford'un dünyada öncülüğünü yaptığı ve üretim bandının çalışmasını ifade etmek için kullanılan aynı zamanda 20. Yüzyılda yaygın olarak kullanılan bir üretim yöntemi olan Fordist üretim sistemi; tasarım, nitelikli işgücü ve nitelsiz işgücünün birleşimiyle ortaya çıkan düzenli olarak tekrarlanan hiyerarşik bir yapıdan oluşmaktadır. Sonuçta üretim sürecinde beyin ve kas gücünü birbirinden ayıran bürokratik, merkeziyetçi ve hiyerarşik bir anlayış oluşmuştur. Sayıca, az nitelikli işgücü asgariye indirilmekte, böylece hem pazar anlamında hem standart üretimin artık satılamaması üzerinde yoğun bir denetim sağlanarak emek, adeta makinenin bir parçası haline gelmektedir (Tathoğlu, 2011:20).

Sermayenin yeniden yapılanması anlamında olan Fordizm “ağır sanayi hamlesi” olarak da adlandırılmaktadır. Artık büyük fabrikalarda ve makinelerde standart malların toplu üretimi yapılmaya başlanmış, tek bir üründen çok sayıda üretim elde edilmesi ve maliyetin düşürülmesi söz konusu olmuştur. Teknolojisini geliştiremeyen, verimliliğini arttıramayan işletmeler piyasadan çekilmek zorunda kalmışlardır. Böylece ülkelerarası ticaret, iş hacmi ve işgücü transferi artmış ve dev şirketler sınırları aşip birbirleriyle şirket evlilikleri de denilebilen birleşmelere yönelmişlerdir. Öte yandan, dünyanın herhangi bir yerinde patlak veren ekonomik kriz diğer yerleri de etkisi altına almaya başlamıştır. Böylece dünya dev bir pazara dönüşerek hemen her alanda "küreselleşme" süreci içine girmiştir. İnternet de bu büyük değişikliğe önemli bir pay sahibidir. Bilgi, eğitim ve kalite her alanda vazgeçilmez koşullar haline gelmiştir. Bu değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için işletmelerin mal ve hizmet üretim tekniklerinde kendilerini yenilemeleri daha esnek bir yöntem sistemi

benimsemeleri gerekmektedir. Aksi takdirde işletmeler rekabet güçlerini hızla kaybedeceklerdi (Tathioğlu, 2011:20).

Çalışma hayatında esneklik kavramı, 1970'lerin ortalarından bu yana gelişmiş ülkelerin büyük bölümünde, büyük şirketlerde yaygın biçimde uygulanmaya başlanmış ve ortaya çıkan çeşitli uygulama şekilleriyle daha karmaşık bir boyut kazanmıştır (Tokol, 2008:123). Bununla birlikte çalışma ilişkileri de yeni bir boyuta geçmiştir. Ekonomik faktörler esnekliğe yol açan ilk ve en önemli faktördür. Bu ekonomik faktör hem işçiler açısından hem de işveren tarafından düşünülebilir. Her iki taraf açısından hem kaliteli işgücünü elinde tutmak ve işini kaybetmemek düşünce esneklik konusunda iki tarafı ortak bir noktada buluşmaları konusunda teşvik etmiştir. Bu teşvikte, 1980'li yıllarda büyük hız kazanan küreselleşme ve artan uluslararası rekabetin payı da yadsınamaz (Yıldız, 2005:96).

Küreselleşme, hükümetlerin ekonomideki etkisini azaltmakta ve rekabeti uluslararası, şirket ve firmalar arası bir boyuta taşımaktadır (Balay, 2004:63). Çünkü yeni dünya düzeni içerisinde küreselleşmiş ekonominin egemen güçleri çok uluslu şirketler olduğu gibi, günümüzde çok uluslu şirketler, ulusal hükümetlerin politikalarını etkisiz hale getirebilecek ve dünya ticaretine yön verebilecek güce ulaşmıştır. Uluslararası sermayenin sahip olduğu bu güç, özellikle gelişmekte olan ülkelerde iç ve dış siyasi kararların alınmasında uluslararası sermayenin plan ve kararlarına uyumlu olmayı zorunlu kılmaktadır. Aynı zamanda küresel piyasada yer edinmek isteyen bir firmanın çok uluslu şirketlerin yönlendirdiği dünya ticaretinde yer edinebilmesi ve bu küresel süreçten pay alabilmesi için, küresel çapta ürün, hizmet, fiyat, kalite, pazarlama ve yenilik boyutlarıyla rekabet edebilecek güce gelmesi gerekmektedir.

Ulusal ve uluslararası düzeyde rekabet şartlarının zorlaşması kalifiye elemanlarla çalışmak kadar esnek bir çalışma politikası izlemeyi gerektirmektedir. İşletmeler artan rekabet şartlarında ayakta kalabilmek için verimliliklerini sürekli olarak artırmak ve işgücü maliyetlerini düşürmek zorundadırlar. Bunların sağlanması da esnek çalışmayla mümkün olmaktadır (Kolsuz, 2014:6).

Yavuz, (2000: 617-618), çalışma ilişkileri doğrultusunda çalışma koşullarındaki değişikliğin değişimini 3 döneme ayırmıştır. Bu dönemler:

4.1.1. Serbestlik dönemi

1.Sanayi Devrimi'nden sonra 18.yy'ın ikinci yarısında mevcut olan küçük sanayiden farklı olarak, fabrikalar kurulmuş, sanayi üretimi daha farklı ve büyük bir boyuta gelerek kitle üretimine geçilmiştir. Bu dönemde, işgücü arzının işgücü ihtiyacından fazladır. Ekonomik anlamda liberalizm düşüncesinin benimsenmesi nedeniyle çalışma koşulları kötüleşmiş, çalışma süreleri uzamış, işçi ücretleri düşmüştür. Aynı zamanda çalışma hayatında kadınların ve çocukların istismar edilmiş, iş kazaları ve meslek hastalıkları yaygınlaşmış ve sosyal sefalet başlamıştır.

4.1.2. Müdahaleci dönem

İşgücünü suiistimal edilmesi sonucu oluşan mevcut duruma hükümetler daha fazla seyirci kalamamış ve müdahale etmiş, çalışma koşullarını düzenlemek için yasalar çıkarmışlardır. Çıkarılan kanunlar ile insanca çalışmayı sağlayacak asgari koşullar belirlenmiştir. Yapılan bu yasal düzenlemeler asgari ücretin belirlenmesi, çalışma sürelerine üst sınır konması, çocukların ve kadınların korunması ile ilgili olmuştur. Daha sonrasında yapılan yasal düzenlemelerle, işçilere örgütlenme ve toplu pazarlık hakları verilmiştir. Müdahaleci dönem denilen bu dönemde yapılan bütün düzenlemeler işçinin işveren karşısında korunmasına ve işçi işveren güç dengesinin sağlanmasına yöneliktir.

4.1.3. Esneklik dönemi

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından sonra çok dünya çok farklı bir konuma gelmiştir. Bu gelişmeler bilhassa 2. Dünya Savaşı'nın ardından başlamıştır. Bu döneme II. Endüstri Devrimi kapsamında ortaya çıkan yeni teknolojik gelişmeler kullanılarak otomasyona geçilmiş, sanayi sektöründe ve hizmet sektöründe bilgisayar kullanımı hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Bu gelişmelerden kapsamında fabrikalardaki üretim şekli, miktarıyla ve işçi işveren ilişkileri payını almıştır. Ayrıca uluslararası

bütünleşmeler ve ulusların ve firmaların dışı açılımları yaygınlaşmıştır. Bu dönemde daha da zorlaşan rekabet koşulları, konjonktürel değişmeler ve arz ve taleplerdeki farklılaşmalarla baş etme düşüncesi yeni arayışlara neden olmuştur.

Yeni arayışlar çalışma ilişkilerinde “esneklik” kavramını ortaya çıkarmış, esnek çalışma şekilleri ve süreleri ön plana çıkmıştır. Diğer yandan esneklik döneminde yapılan düzenlemeler sadece işçiyi değil aynı zamanda işvereni de korumaktadır. Bu düşünceye göre işletmenin korunması işçinin de korunması anlamına gelmektedir.

II. Dünya Savaşı’ndan sonra ve özellikle de 1970’lerden sonra hızla gelişen küreselleşme sürecinin çalışma hayatına getirdiği en önemli yeniliklerden biri, esnek çalışma veya standart dışı çalışma olarak adlandırılan çalışma biçimleridir (Kocabaş, 2004:7).

4.2. Esnek Çalışma Türleri

Çalışanların üstlenebileceği ve kuruluşların esnek çalışma sunabileceği birçok farklı yol vardır. Firmaların üretim stratejileri doğrultusunda işçilerle anlaşarak uygulayabileceği farklı esnek çalışma biçimleri mevcuttu. Bu esnek çalışma biçimlerinden bazıları aşağıda verilmiştir (Dale, 2020;15-20).

Yarı Zamanlı (Azaltılmış Saat) Çalışma: Yarı zamanlı çalışma, genellikle, ilgili kuruluşun personeli için belirlediği normal çalışma süresinden daha az olan, yapılan sözleşmede taraflar arasında anlaşmaya varılan çalışma süresi olarak ifade edilir. OECD verilerine göre, Birleşik Krallık ’ta 2018'deki yarı zamanlı çalışma saatleriyle çalışanların oranı toplam çalışanların %23'ünden fazladır (OECD, 2019).

Yarı zamanlı çalışma şekli gün içerisinde daha az saat, hafta içerisinde daha az tam gün çalışma gibi farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Bu çalışma şekli özellikle kadın çalışanlar arasında daha yaygındır. Bu durumun en önemli nedeni de genelde kadınların çocuk bakımı ve ev işlerinin çoğunu üstlendiği toplumsal rolünden kaynaklandığı söylenebilir.

İş Paylaşımı: Esnek çalışmanın bu şekli tam zamanlı bir rolü iki kişinin eşit bir şekilde paylaşmasıyla gerçekleşmektedir. Kurumsal firmalarda tatil dönemlerinde birbirleriyle anlaşılan taraflar kendilerine düşen görevleri bir ya da birkaç kişiye paylaştırabilmektedir. Bu paylaşımı yaparken bireysel yeteneklerin yanında çalışanların zamanlarının yoğun olup olmama durumu gibi faktörlerde etkili olmaktadır. Bazı kurumlarda birlikte iş paylaşımı yapan personelin görev devir sürelerini kapsayan ortak zamanlar da bulunmaktadır. Bu durum tam zamanlı çalışanlara göre işveren maliyetini arttırabilmektedir. İş paylaşımının en önemli zorluğu, paylaşım yapan taraflar arasında etkili bir iletişimin sağlanması ve görevlerin eşit bir şekilde paylaşımının sağlanmasıdır. Bünyesinde barındırdığı birtakım zorluklardan dolayı esnek çalışmanın bir biçimi olan iş paylaşımı zorunluluk durumu olmadıkça tercih edilmemektedir.

İş paylaşımının bazı olumsuz yönleri bulunmaktadır. Örneğin, yöneticiler daha az çalışsa bile zaman zaman gereğinden fazla personelle çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Daha fazla insanı yönetmek onlarla iletişim kurmak onların taleplerini karşılamak gerekebilmektedir. Ayrıca sayıca fazla olan bu personeli organize etmek, sorunları çözmek te ayrıca bir sorumluluk gerektirmektedir. Değişen personelin işine uyum sağlamasına bağlı olarak zaman kaybı olması da söz konusudur. Diğer taraftan bu durumun olumlu sonucu da olabilir. Eğer işi paylaşanlar görevlerini iyi yaptıklarında da işveren, işine bağlı ve üretken iki çalışandan yararlanma olanağına sahip olur. Bu esnek çalışma türü de genelde kadın çalışanlar tarafından tercih edilmektedir.

Sıkıştırılmış Saatler: Esnek çalışmanın bu türünde çalışanlar, genellikle kuruluşları tarafından üstlenilen normal tam zamanlı çalışma süreleri içerisinde çalışırlar. Ancak bunu hafta içerisinde standart çalışma günlerinden daha kısa bir zaman diliminde (3-4 gün gibi) yaparlar. Bu tarz çalışanlar daha fazla para kazanmak için genelde ya birden fazla işte çalışanlar ya da kısmi zamanlı işgücüne (çocuk bakma, temizlik işleri gibi) ihtiyacı olan yerlerde çalışırlar. Bu tarz işlerde çalışanlar genelde çalıştıkları zaman diliminde oldukça yoğun bir tempoda çalışırlar. Bu bakımdan diğer esnek çalışma türlerine göre biraz daha zor bir çalışma türüdür.

Bazı kaynaklarda sıkıştırılmış saatler arasında anılan esnek çalışma türlerinden birisi olan; bazı kaynaklarda da farklı bir esnek çalışma modeli olarak belirtilen “iki haftalık süreçte dokuz gün çalışma” şeklidir. Bu esnek çalışma türünde çalışma günleri iki haftalık süreçlerde belirlenmektedir. Normalde bir personel iki haftalık süreçte 10 gün çalışıyorsa bu çalışma türünde taraflar arasındaki anlaşmaya bağlı olarak 9 veya 8 gün çalışmaktadır. Bu çalışma türü bazı firmalar tarafından standart çalışma modeli olarak ta kabul edilmektedir. Ancak firma haftanın her günü hizmet verir. Amaç işe gidip gelme oranını düşürmektir. Esnek çalışarak para kazanmak isteyen kalifiye elemanlar tarafından tercih edilen bir çalışma modelidir.

Yıllık saat: Bu esnek çalışma modelinde kişinin her zaman eşit saatlerde değil de iş yoğunluğuna göre değişen tarihlerde farklı yoğunluklarda çalışması esasına dayanır. Aslında bir nevi sıkıştırılmış saatlere de benzemekle beraber bazı farklılıkları da bulunmaktadır. Çalışanlar belirli bir süre için sözleşmeli olarak çalıştırılabildiği gibi çalışma saatler yılın belirli zamanlarında artacak şekilde olmaktadır. Örneğin, bazı firmaların iş yükü, yılbaşlarında arttığı için yoğun çalışan insanlar yılın diğer zamanlarında daha az çalışmaktadır.

Yarı Zamanlı, Dönem Süreli: Bu esnek çalışma modeli daha çok öğrenciler tarafından tercih edilen bir çalışma türüdür. Öğrenciler okul zamanlarında derslerinden arta kalan zamanlarında harçlık kazanabilmek amacıyla günün belirli zamanlarında çalışırlar. Diğer yandan yaz turizminin olduğu yerlerde de yazın yoğun bir çalışma döneminde çalışan ancak yılın diğer dönemlerinde daha az çalışanlar da bu gruptan sayılır. Çalışan ve işveren arasındaki sözleşmenin niteliğine bağlı olarak, çalışma süresi sadece yaz tatili veya yıl içerisindeki tatil günleri de olabilir. İşçinin maaşı buna göre azalır veya artar. Bu düzenleme olabilir yaz aylarında daha sessiz dönemleri olan ve öğrencilerin yoğun bulunduğu yerlerde oldukça etkili bir şekilde uygulanmaktadır. Bu tarz işlerde çalışanların ücretleri biraz daha düşük olduğu için bu hizmetten yararlananlar açısından maliyetlerde azalma yaşanır.

Esnek Zamanlı: Esnek zamanlı (Flexi-time) çalışma modeli çalışanın ve işverenin işyerinin durumuna göre değişen saatlerde çalışmasını esas alır. Bu çalışma modeli bir çalışanın günün değişen saatlerinde çalışabilmesine olanak sağlayabileceği gibi, iş

yükünün haftanın belirli gün ve saatlerinde yoğunlaştığı firmalar tarafından da tercih edilme sebebidir. Örneğin bir lokanta veya kafeteryanın çalışma saatlerinin yoğun olduğu dönemlerde çalışacak şekilde işçi alması bu çeşit bir çalışma şeklidir. Bazen de işçi bir gün yaptığı fazladan çalışmayı başka bir gün izin olarak değerlendirir.

Uzaktan (Home Office) Çalışma: Bu çeşit esnek çalışmada çalışan işyerinin dışındaki bir yerde genelde de evde çalışmaktadır. Bazen bu çalışmaya tele çalışma da denilmektedir. Çalışma gün ve saatleri oldukça esnektir. Bazen haftanın tüm günlerine yayılmaktadır. Çalışan işyerine nadiren gelir, bu yüzden firmanın sadece uzaktan yapılan işlerini yapar. Bu çalışma modeli günümüzde birçok firma tarafından tercih edilmektedir. Personelin işe gidip gelirken zaman ve para kaybını azaltmak. Toplu taşıma araçlarının ve trafiğin yükünü ve yol stresini azaltmak gibi yararları bulunmaktadır.

Uzaktan çalışma 2019 yılının sonunda başlayan ve 2020 ve 2021 yıllarını kapsayan süreçte oldukça etkili olan Korona virüs (Covid-19) pandemisinin etkili olduğu dönemlerde birçok kamu ve özel sektör kuruluşu tarafından tercih edilmiştir. Birçok firma hastalığın bulaşma riskinden dolayı evinden çıkamayan personele şirketin dışarıdan yapılabilen işlerini evlerinden yapmalarını sağlayarak üretimde süreklilik sağlanmaya çalışılmıştır.

Kademeli Saatler: Bu esnek çalışma modelinde çalışanlar, farklı başlangıç, bitiş veya ara zamanlarında çalışırlar. Örneğin, bir çalışan 9'dan 5'e kadar çalışmak yerine, işe gidiş gelişlerin yoğun olduğu saatlerden kaçınmak için 7'den 3'e kadar çalışabilir veya işini daha erken bitirebilmek için daha kısa bir öğle yemeği molası verebilir. Bu, sistem tarafların anlaşmasına göre sabit veya dönerli bir şekilde işletilebilir.

Kendi Kendini Belirleyen: Bu esnek çalışma türü genelde vardiyalı mesai türünün uygulandığı işyerleri tarafından uygulanmaktadır. Çalışanlar işyerlerinde tam zamanlı çalıştığı gibi yarı zamanlı olarak ta çalışır ancak günün kalan kısmında sorumluluklarının bir kısmı başka birisine devredilir. Genelde kuruluşlar bunu vardiya değişimi olarak değerlendirmektedir. Bu çeşit çalışma modelini benimseyen kuruluşların uyguladığı bir sistem ve çalışma politikası bulunmakta ve bu politika

tarafklar arasında anlaşmayla uygulanmaktadır. Yalnız bu çalışma modelindeki esneklik diğerk modellere göre daha sınırlıdır. Çalışanların esneklik kontrolleri nispeten düşüktür. Örneğın, bir depo görevlisinin işini evden yapamaması gibi.

Sıfır Saat Sözleşmeleri: Bu alışma modelinin esnek çalışma modeli olarak kabul edilmesi biraz daha sınırlıdır. Hatta bazı sendikalar, işçi dernek ve kurumları bu çalışma modelini esnek çalışma modeli olarak kabul etmemekte hatta güvencesiz çalıştırmadan dolayı sömürü olarak nitelendirmektedirler. Her ne kadar çalışma koşulları bir sözleşmeye dayansa da sınırlandırılmış belirli bir gün ve saati yoktur. Diğerk yandan esnekliğı göstermesi gereken kurum değıl de daha çok çalışanın olması gerekmektedir. Bu durum çoğı zaman da işverenin işine yaramaktadır. Yine de bu koşullarda çalışabilmeyi kaldıracabilecek kişi sayısının sınırlı olmasından dolayı çoğı işverenin bu çalışanlarına değıer verdiğı de bilinmektedir. Çünkü mesai sınırlamasının olmamasının neden olduğı belirsizlik herkesin isteyeceğı bir durum değıldir. Bu yüzden kurumlar bu çalışma türüne bir çalışan alacakları zaman az ya da çok bir çalışma saati ve maaş garantisi vermeleri ve bazı parametreleri belirlemeleri gerekmektedir.

Kariyer Araları: Bu esnek çalışma modelinde çalışanların çalıştığı yerlerle olan sözleşmeleri iptal edilmeden ancak maaş ta almadan verilen aralar bulunmaktadır. Çalışma sürelerinde verilen aralar birkaç aydan birkaç yıla kadar değışmekte, aranın sonunda çalışan önceki görevine dönmektedir. Çalışma alanında verilen kariyer molasının birçok faydası olabilir. Çalışanların bir süre öğrenme, bakım sağılama veya seyahat etme gibi bir dizi kişiisel ihtiyaçlarını karşılamaları için ara verebilirler. Kuruluş, personelinin iş alanının dışındaki hedefinin peşinden gitmek için işinden ayrılmasını önleyerek elinde tutmayı sağılayabilir. Bu sayede çalışanların bu aralardan edindiğı tecrübeler ve kazanımlar hayatlarının çok daha ileriki dönemlerinde onları daha iyi bir konuma getirebilir. rnek olarak, üniversitede çalışan bir personelin yabancı dil eğıtimi için yurt dışına gitmek istemesi, ya da doktora sonrası bir eğıtim programına katılmak amacıyla yurt dışındaki başka bir üniversitede belirli bir süre çalışarak eski kurumuna dönmesi verilebilir.

Aşamalı Emeklilik: Bu esnek çalışma modelinde yaşları ilerleyen personelin tecrübelerinden daha uzun süre yararlanmak isteyen kurumların, bireyin emekliliğe yaklaştıkça çalışma saatlerini aşamalı olarak azaltılmasıyla uygulanır. Çalışma saatlerinde yapılacak azaltma taraflar arasında yapılacak anlaşmalarla belirlenir. Kademeli olarak yapılacak bu saatleri azaltma işlemi aylar hatta yıllar sürecektir şekilde ayarlanabilir.

4.3. Esnek Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Yapılan literatür çalışmalarında esnek çalışma modelinin avantajları olduğu kadar dezavantajları da olduğu görülmüştür. Çalışmanın objektifliği açısından her iki durum da değerlendirmeye alınmıştır. Bu bakımdan esnek çalışmanın etkileri avantajları ve dezavantajları yönünden iki başlık halinde işlenmiştir.

4.3.1. Esnek çalışmanın avantajları

Esnek çalışma günümüzde birçok kurum tarafından tercih edilen bir çalışma biçimi olmakla birlikte birçok birey özel koşullarından dolayı tercih etmektedirler. Bu onların hem işsiz kalmalarını önlemekte hem de yaşamlarının devamında kullanacakları gelirlerini kazanmalarını sağlamaktadır. Diğer bir husus ta esnek çalışma koşullarından yararlanan birçok kişi çalışma dışında kalan özel hayatlarını daha nitelikli olarak geçirme olanağı bulmaktadır (Kolsuz, 2014:40).

Esnek çalışma modellerine göre çalışanlarda çalışma sürelerinin, mesaiye başlama ve bitiş saatlerinin çalışanlar tarafından belirlenmesi işçiler açısından daha bağlayıcı olmaktadır. Buna bağlı olarak ta işçiler daha dikkatli, huzurlu, dinç ve verimli bir şekilde çalışmakta ve bu sayede, işletmede verim artmaktadır. Bilindiği gibi mesaiye gecikmeler ve işe gelmemeler işletmelerde verimliliği azaltmakta ancak esnek çalışma sisteminde işçinin iş yerine geldiği saat, işe başlama saati sayıldığı için bu sorun ortadan kalkmaktadır. Bu şekilde de fazla mesai ücretleri önemli ölçüde azalmakta ve işgücü maliyetleri de düşmektedir. Esnek çalışma ile işletmelerin aktif kalma süresi ve işçilerin çalışma süreleri artmakta, böylece de üretim araçlarının tam kapasite ile

alışmaları sağlanmakta iş makinalarının günün belirli saatlerinde tıl kalmaların önlenerek üretim artmakta ve firmanın rekabet gücü artmaktadır.

Esnek alışma ile çalışma koşullarının insan onuruna yakışır duruma gelmesi ve çalışma koşullarının iyileşmesinden dolayı bu gibi işyerleri tercih edilmektedir. Bu yüzden esnek çalışma modelini benimseyen işletmeler personel temininde sorun yaşamamaktadırlar. Ayrıca esnek çalışılan işyerlerinde çalışma şartları daha uygun olduğundan işten çıkmalar ve işgücü devri diğer işletmelere göre düşüktür (elik, 2007:13).

Esnek çalışmada çalışanlar, iş yaşamları dışında kendilerine kullanabilecekleri serbest bir zaman kazanarak, çalışma sürelerini ve şeklini de esneterek kendi özel ihtiyaçları ve koşullarına göre çalışma programlarını belirlemektedirler. Diğer işletmelerde tam gün çalışmanın yapıldığı ve sabah erken saatte mesainin başladığı bir işyerinde, trafiğin sıkışmasına bağlı olarak yollarda daha fazla zaman kaybedilecek, bu yüzden de işe geç gelmelerin hatta personelin daha işe başlamadan kendilerini yorgun ve stresli hissedecekleri bir iş ortamı olacaktır. Aynı zamanda personel esnek çalışma ile çalışma programlarını özel yaşamlarına göre ayarlayabilmektedirler. Diğer yandan işletmelerde, işverene yakın yöneticiler ve personel, çoğu zaman fazla çalışma creti almadan normal mesai saatlerinden fazla çalışmaktadırlar. Esnek çalışmanın uygulanması ile bu personel de fazla mesai ücretinden yararlanabilmektedir (zmen, 2006 :21).

Esnek çalışmada çalışanların iş yaşamlarıyla özel yaşamları arasında denge kurabilme konusunda daha başarılı olabilmeleri onların işleriyle daha fazla bağ kurabilmelerini sağlamaktadır. Bu yüzden birçok ülkede büyük küçük birçok firma personelin istihdam edilmesinde esnek çalışma modelini benimsemektedirler. Diğer yandan kalifiye işgücü olan birçok personel de esnek çalışma saatleriyle çalışmaya başlamaktadır. Bu durum her iki tarafın (işveren ve çalışan) da menfaatine bir durum olduğu anlamına gelmektedir.

4.3.2. Esnek çalışmanın dezavantajları

Her ne kadar bir kurumda işverenle işçiler arasında mutual bir ilişki varsa da her iki tarafın gereksinimlerinin karşılanmasında ters düşülen durumlarda her iki taraf ta kendi önceliğini tercih etmektedir. Örneğin bir işçi kendisine ait amaçları gerçekleştirirken gösterdiği çabayı çalıştığı kurum için göstermeyebilir. Böyle bir durumda çalışanların hem kendilerine ait hem de kuruma ait gereksinimlerin bütünleştirilmesi her iki gereksinime aynı özeni göstermelerinin gerekmektedir. Bunu sağlamanın en iyi yolu da çalışanların işlerine olan motivasyonlarını arttırmaktır (Şahin, 2004: 524). Esnek çalışmada çalışanların verimliliğinin kontrolü ve denetimi yönetsel sorunlara neden olabilmektedir (Çelenk, 2008:61).

Esnek çalışmada bilhassa uzaktan çalışma gibi uygulamalarda çalışanlarda zaman zaman motivasyon düşüklüğü olabilmektedir. Bunu sağlamanın en önemli yolu da her ne kadar uzaktan çalışsa da personelin belirli olarak çalıştığı kuruma gelmesi ve yapılan etkinliklere katılmasıdır. Bu sayede yalnız olmadığı, bir bütünün parçası olduğu düşüncesinin pekiştirilmesi sağlanabilir.

Esnek çalışan personelin motivasyonunun düşmesine bağlı olarak işyerlerine ve işverene bağlılıkları daha azdır. Bu durum çalışanların daha iyi koşullarda iş bulması durumunda kısa sürede başka işlere geçmesiyle sonuçlanmaktadır. Bu tür olaylar, firmalarda kalıcı bir kurum kültürünün oluşmasını olumsuz yönde etkilemektedir (Özer, 2006:69).

Esnek çalışmanın kurumlar içerisinde bazı ayrı yapılanmalara neden olmaktadır. Kurum açısından ekstra masrafların ortaya çıkmasına, personel planlaması, organizasyon yönetim ve denetiminde zorluklar gibi olumsuzlukları da bulunmaktadır (Başkan, 1999 :38). Bu durum iyi bir planlama, denetim ve maliye politikasının sağlanmasıyla önlenabilir. Çünkü esnek planlama işverenler tarafından yönlendirilmesi zor olan birtakım prosedürlere sahiptir. Bu yüzden bazı durumlarda normal koşullara göre daha fazla personel gerektirmektedir. Bu durum da ister istemez daha fazla ulaşım ve sağlık gibi maaşın dışındaki ödemeleri etkilemektedir (Şen, 2000:51). Özellikle iş paylaşımında normal mesai koşullarına göre çalışan işçilerle

kısmi süreli işçiler yan ödemelere bağlı olarak, işgücü maliyetini artırabilmektedirler. Çünkü iş paylaşımında bulunanlar ile kısmi süreli işçiler, tam gün süreli çalışanlara göre haftalık veya aylık olarak daha az çalıştıkları halde, aynı miktarda yan ödeme almaktadırlar (Özmen, 2006 :24).

4.4. Esnek Mesai Saatinin Uygulanma Örnekleri

Esnek çalışma bazen bir koşullardan dolayı, bazen de kurumsal yapının gerekliliğinden dolayı sık sık tercih sebebi olmaktadır. Bu bakımdan çalışma sürelerinin esnek tutulması Avrupa'da olduğu kadar tüm dünyada birçok firma tarafından tercih edilmektedir. Avrupa Birliği Komisyonu'na hazırlanan Nisan 1997 tarihli Green Paper'da yeni iş organizasyonunda bu konu gündeme gelmiş ve yeni yaklaşımlar ortaya konulmuştur (Pinhas, 2006:94). Dolayısıyla bundan sonraki süreçte de esnek çalışmanın yeni oluşturulacak varyasyonlarıyla uygulanmasını beklemek yanlış olmayacaktır.

Esnek çalışmanın gerçek anlamda uygulanması, WK Kellogg Co.'nun haftada beş gün, günde sekiz saatlik standart programlar gibi uygulamalarından dolayı 1930'lara kadar uzanmaktadır. Bu tahıl şirketi, mesai saatlerini sekiz saatlik üç vardiyadan altı saatlik dört vardiyaya geçirmiştir. Bu uygulama 2. Dünya savaşında Başkan Franklin D. Roosevelt, şirketlerin savaş ihtiyaçlarını karşılamaları için tam kapasite çalışmasını istemesiyle sona ermiştir. 1945 yılında yazar Albert Morton Persoff, işsizliği sona erdirmek ve daha mutlu, daha bağlı bir işgücü oluşturmak için tüm çalışan Amerikalılara her yedi yılda bir maaşlı izin verilmesi fikrini önerdi. Onun bu fikri genel anlamda kabul görmemiştir. Hewlett Packard (HP) Waltham MA fabrikasında 1972 yılında esnek çalışma düzenlemeleri uygulamaya başlamıştır. Diğer andan henüz iki parça olan Almanya'nın Batı kısmı yani Batı Almanya, iş ve aileyi dengelemek için politikalar geliştirerek 1978 yılında "esnek zaman" terimini ortaya atmıştır. 1980'li yıllardaki gaz krizinde birçok firma evden çalışma konusunda çözümler üretse de bazı insanlar evde çalışmayı tercih etmemiştir.

Avrupa Birliği'nin birleşme sürecinde esneklik bir ilke olarak benimsenmesini savunan fikirler 1990'lı yılların başından itibaren kabul görmeye başlamıştır. Yalnız

esnekliğin de bu birleşme sürecinde ele alınmasının gerekliliğini konu edinen düşünceler ise daha eskilere dayanmaktadır. Bilhassa 1976 yılında yayımlanan ve AB'nin oluşumunu konu edinen Tindemans Raporu'nda öne sürülen yeni yaklaşımlar, esneklik kavramının oluşturulmasında kayda değer bir önem taşımaktadır. O zamanda beri Tindemans Raporu'nun konuyla ilgili bölümünde ileri sürülen bazı temel ilkeler kabul görmekle birlikte Raporla ilgili tartışmalar günümüzde de devam etmektedir. Konuyla ilgili raporda ileri sürülen fikirlerin benzerlerine Maastricht Antlaşması'nın ekonomik ve parasal birliğin son aşamasına geçiş ile ilgili hükümleriyle Amsterdam Antlaşması'na eklenen yeni hükümlerde de rastlanmaktadır. 1976 yılında yayımlanmış olan Tindemans Raporu'nda, üye ülkelerin AB'nin bütünleşme sürecine farklı sürelerde ve farklı hızlarda katılabilecekleri görüşü ileri sürülerek esneklik kavramı, üstü kapalı da olsa, düşünce olarak benimsenmiştir (Tatlıoğlu, 2011:37).

Yukarıda da belirtildiği gibi esneklik kavramı Avrupa Birliği'nin ortaya çıkma şeklinde bile benimsenen bir düşünce olmasından dolayı birlik içinde esnekleşme ile aynı anda istihdam veya istihdamla aynı anda da olarak esnekleşme artmaktadır. Diğer bir tabirle Avrupa Birliği'nde Lizbon Zirvesi'nde ortaya konulan orta ve uzun vadeli işgücü hedeflerine ulaşılmaktadır. Bu duruma bağlı olarak ta kısmi süreli veya geçici sözleşmeli çalışanların sayısı da artmaktadır. Avrupa İstatistik Ofisi Eurostat tarafından üç aylık aralıklarla açıklanan işgücü piyasasına ait son trendler raporunun 2005/3 numaralı bölümüne göre kısmi süreli çalışma oranında toplam çalışma oranlarına göre fark edilir bir artış göstermiştir. 2004 yılının üçüncü çeyreği ile 2005 yılının üçüncü çeyreği arasındaki bir yıllık dönemde % 0.3 artışla çalışan erkeklerin % 7.2' si ve % 0.7 artışla çalışan kadınların % 31.8'i kısmi süreli olarak çalışmaya başlamışlardır (Pinhas, 2006:95).

Almanya: Avrupa Birliği'nin dinamosu konumunda olan Almanya, 1980'ler de ve 1990'lı yılların başında, birlik ortalamasının üzerinde bir ekonomik büyüme oranına ulaşmış ve diğer sanayileşmiş ülkelerin aksine ekonomik durgunluk döneminden, her iki Almanya'nın (Doğu ve Batı) birleşme sürecinin ortaya çıkardığı dinamik sürece gecikmeli olarak ta olsa girmiştir. İki Almanya'nın birleşme sürecinin neden olduğu mali sorunlar dışında, vergi oranlarının yüksek olması, yüksek sosyal güvenlik katkı paylarının alınması ve işgücü piyasasının esnekleştirilmesine yönelik düzenlemelerin

yetersiz olması Almanya’da nitelikli işgücüne olan talebi ve işsizliğin çözülmesini zorlaştırmaktaydı. Öyle ki işgücü piyasasına katılımı kolaylaştırmayı amaçlayan, 15 saatten daha az süreli olan kısmi süreli çalışmalarda çalışanlar sosyal güvenlik katkılarından muaftı. Bu uygulama işçileri sosyal güvenlikten yoksun bıraktığı gerekçesiyle eleştir konusu olmaktaydı. Bu durum düzeltilmiş kısmi süreli çalışanlar toplu sözleşme kapsamına alınmış, ücretler ve işletmenin sağladığı diğer olanaklardan yararlanma konusunda tam gün çalışanlarla aynı haklara sahip olmuşlardır (Çelik, 2007: 53-54). Bu bakımdan kısmi süreli çalışanlara “eşit davranılması” ilkesinin benimsenmesi Almanya’daki çalışma hayatının özünü oluşturmaktadır. Ayrıca kadınların istihdama kazandırılmasında bu düzenlemelerin etkisi yadsınamaz. Zaten istatistiki göstergeler de böyle söylemektedir. Kısmi süreli çalışanların yaklaşık %93’ünü kadın işçiler oluşturmaktadır (Tathioğlu, 2011:59).

İngiltere: İngiltere 1990’ların sonlarına kadar istihdamla ilgili Avrupa Birliği’nin kararlarıyla uyumlu olmakta hep zorluklar yaşamış, serbest piyasa ekonomisinin işleyişine göre işgücü piyasasının daha esnek olması gerektiğini savunmuş ancak istihdamın artırılmasını öncelik olarak benimsemiştir. Bu anlayışın sonucunda da İngiltere’de esnek koşullarda çalışanların tam zamanlı çalışanlarla yaklaşık olarak benzer haklara sahip olmalarını sağlayacak düzenlemeler biraz daha yavaş gerçekleşmiştir. Bu yüzden de işçi sendikaları ve bireysel olarak çalışanlar Avrupa Topluluk Hukuku çerçevesinde mahkemelere başvurarak esnek çalışmayla ilgili bazı hakları elde etmişlerdir (Çelik, 2007:60). İngiltere’de genel olarak haftada 30 saatin altında yapılan çalışmalar part-time çalışma olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca 16 saatin altında çalışanların bazı hakları, 1995 yılında çıkan istihdam koruma düzenlemelerinin kapsamı dışında bırakılmışlardır. Böylece bu kategoride çalışanlar, tam zamanlı çalışanların sahip oldukları bir takım sosyal kazançlar ve haklardan mahrum kalmışlardır. Bunlardan bazıları bilhassa ücretli izin ve hastalık izni gibi önemli haklardır (Büyükuslu, 2004:104).

1980’li yıllarda ve 1990’lı yılların başında İngiltere’de 40 saat olan haftalık çalışma süresi çetin pazarlıklarla 37 saate hatta bazı yerlerde 35 saate kadar düşürülmüştür. Bu uygulama Avrupa Birliği ülkeleri arasında ilk uygulamalardandır. Bu kısa çalışma

saatlerinin de bir sonucu olarak İngiltere’de istihdama katılım diğer ülkelere göre daha fazla olmuş ve çok çalışma kültürü ortaya çıkmıştır (Korkmaz, 2007:102).

İngiltere kendine has çalışma saatleri ve koşulları ile bilinmekte ve çalışma saatleri daha çok taraflar arasında yapılan sözleşmelerle belirlenmektedir. Yine de son yıllarda İngiltere’de çalışma hayatının diğer Avrupa ülkelerine benzemesine bağlı olarak birliğin çalışma direktiflerine uygun düzenlemeler gündeme gelmiş ve haftalık maksimum çalışma sınırları ile ilgili düzenleme gerçekleştirilmiştir (Büyüksulu, 2004:125). Yine de İngiltere’nin Avrupa Birliği ile olan ilişkileri geçmişten itibaren tam anlamıyla yolunda olmamıştır. Zaten bu durum ilerleyen zamanlarda da Brexit ile sonuçlanmıştır.

Avusturya: Avusturya 2002 yılında kabul edilen yasa ile, 1 Ocak 2003 tarihinden sonra, kıdem tazminatında, karşılık ayırma sisteminden, belirli katkı sistemine geçmiştir. Önceleri uygulanan karşılık ayırma sisteminde, kıdem tazminatı, çalışanın emekliliği ya da işten çıkartılması halleriyle sınırlıydı ve istifa durumunda bu tazminat ödenmiyordu. 2003 değişikliği ile birlikte, çalışan, hangi nedenle işten ayrılırsa ayrılсын kıdem tazminatını alabilme hakkına kavuşmuştur. Bu şekilde, işveren tarafından işten çıkarılma ile kıdem tazminatının ödenmesi kavramları birbirinden ayrılmıştır. İşçinin katkıda bulunmadığı bu yeni sistemde, işverenin katkısı, çalıştırdığı her işçi başına, işçinin aylık kazancının %1.53’ü olarak belirlenmiştir. Yüzde 100 sermaye garantisinin sağlandığı yeni sistemde, çalışan, adına biriktirilen tutarın tümünü alabilir, toptan ödeme yapılmasını talep edebilir, ya da birikiminin emeklilik maaşına dahil edilmesini isteyebilir. İlk seçeneğin benimsenmesi durumunda %6 oranında bir ek vergi ödeme yükümlülüğü, ikinci seçeneğin tercih edilmesi durumunda ise, bu vergiden muafiyet söz konusu olmaktadır. Emeklilik fon kaynaklarının %0,6-0.75’inin, yıllık yönetim maliyeti olarak ayrıldığı bu sistemde, fon kaynaklarının %40’ının hisse senetlerinde ve ülkede geçerli en yüksek faiz oranı üzerinden değerlendirilmesi zorunlu tutulmuştur (Köstekli,2009:42-43).

Amerika Birleşik Devletleri: Dünya üzerinde bulunduğu konum itibarıyla Amerika Birleşik Devletleri birçok gelişmeyi ilk uygulayan ülkelerden olmuştur. Aslında esnek çalışma konusunda da durum böyle olmuştur. Amerika Birleşik Devletleri’nde

gelişmiş sanayinin ihtiyacı olan kalifiye işgücünü elinde tutabilmek isteyen işverenler aynı zamanda hem de yeni kalifiye elemanları kendine çekebilmek için bu şekilde bir politika izlemektedirler. Bu konuda yapılan bir programın elde ettiği verilere göre¹, 21. yüzyıl koşullarında çalışan beş Amerikalıdan yaklaşık dördü (yaş ve gelir durumuna göre) işte daha fazla esneklik istemektedir. Ancak yine de çalışanların elde ettiği esneklik hakkı verilenlere göre oldukça azdır.

Amerika Birleşik Devletleri'nde özelleştirilmiş istihdamın, iş yeri esnekliğinin veya esnek çalışma düzenlemelerinin artan hareketinin bir biçimi olduğunu kabul edilmektedir. Genelde kullanılan esneklik konum veya programdan ziyade iş yerinde alınan görevler yönüyle esnekliktir. Ulusal Engellilik Konseyi'ne göre, "İşyerinde esneklik hareketi, engelli insanları tüm çalışanların işyeri ihtiyaçlarıyla aynı kategoride değerlendirildiğini belirtmektedir. Bu durum engelliler için ayrıca bir istihdam sorunu olarak gözükmemektedir (Mc Guire vd. 2010:1).

Amerikan işgücü piyasası, mevcut genişleme sürecinde oldukça karmaşık hale gelmiştir. Bu yüzden uzmanlar tarafından karakterize edilmesi kolay olmamıştır. İş alanlarının genişlemesi etkileyici oldu ve bu durum işsizliğin önemli ölçüde düşmesine neden olmuştur. Bu işgücüne olan talebin fazlalığına oranla ücretlerdeki iyileşme daha yavaş olmuştur. Bu durum insanların ülkenin ekonomisindeki büyüklükten kendilerine yeterli pay düşmediğine inanmalarına neden olmuştur. Business Week tarafından yapılan ankette, Amerikalıların %75'i "mevcut ekonomik durumun faydalarının eşitsiz bir şekilde dağıtıldığına inanmakta, %69'u ise iş dünyasının yaşam standartlarını yükseltmede yetersiz olduğunu ve adil davranmadığını belirtmiştir. İşçilerin rahatsız olduğu belirsizlik te işten çıkarılma korkusudur ki bu oran 1989'da yapılan bir çalışmada %30'dan fazla çıkmıştır (Osterman, 2001:1).

Amerika Birleşik Devletleri'nde geçen zaman içerisinde yapılan düzenlemelerle esnek çalışmaya olan ilgi her geçen gün artmıştır. Öyle ki esnek bir programla çalışan işgücünün yüzdesi 1985'ten sonra önemli ölçüde artmıştır. 1985 yılında, çalışan nüfusun %12,4'ü esnek bir programda çalışırken, bu oran 1997'de %27,6 e çıkmıştır.

¹ Alfred P. Sloan Vakfı'nın İşyeri, İş Gücü ve Çalışan Aileler Programına göre

Bu oran 2004 yılında %27,5'tur. Birleşik Devletlerde esnek çalışma programıyla çalışanların çoğunluğunun gayri resmi olmasından dolayı bu rakamlara kuşku ile bakmak mümkündür (Mc Guire vd. 2010:2).

Tartışması Koronavirüs (Covid-19) pandemisi tüm dünyayı etkilediği gibi Amerika Birleşik Devletleri'ni de olumsuz yönde etkilemiştir. Bu pandemi dünyadaki bütün ülkelerde olduğu gibi Amerika'da da geleneksel iş hayatında belirgin değişikliklere neden olmuştur. Bilhassa pandeminin ilk zamanlarında henüz aşının bulunmadığında oluşan panik havasına bağlı olarak insanların dışarı çıkmaya korkar hale gelmesine bağlı olarak şirketlerin insan kaynakları politikalarında önemli değişiklikler olmuştur. Bu konuda bir araştırma ve danışmanlık firması olan Gartner tarafından yapılan ankete katılan şirket liderlerinin %80'inden fazlasının, kuruluşlarının COVID-19 salgınından sonraki süreçte de çalışanlarına uzaktan çalışma izni vereceklerini planladıklarını belirlemiştir. Bu anket Amerika Birleşik Devletleri'ndeki iş hayatına pandeminin etkilerini göstermesi bakımından önemli sonuçları olmuştur. 127 insan kaynakları, hukuk, finans ve emlak uzmanlarının katıldığı ankette, katılımcıların %47'sinin elemanlarına tam zamanlı olarak uzaktan çalışma izni vermeyi düşündüğünü, %43'ünün gün konusunda esnek davranacağını ve %42'sinin saat konusunda esnek davranacağını ortaya koymuştur. Ancak ankete katılanların çoğunluğunun hibrit yani birdeb fazla modeli içeren bir işgücü planlaması yapmaktan endişe etmediklerini söylese de katılanların yaklaşık üçte biri %30 kadarı kurumsal kültürü korumanın gerekliliğini savunmaktadır. Buna gerekçe olarak işverenlerin %61'inin çalışanlarını daha sık kontrol etmek zorunda olmalarını belirtmişlerdir.

Kanada: Kanada küreselleşen dünyada artan işgücü rekabetine odaklanma fikrini uzun zamandan beri planlamıştır. Küreselleşmenin artması rekabetin oluşturduğu baskılar ve bilgisayar teknolojilerinin gelişerek yaygınlaşması, işin doğasındaki değişiklikleri tetikleyen ve çalışanların becerilerinin ve eğitim ihtiyaçlarının üzerinde bir baskı unsuru haline gelmiştir (Betcherman vd., 1996).

Oluşan baskının oluşturduğu bu eğilim politikacılar arasında, Kanadalıların beceri ve yeteneklerine yatırım yapmanın yarının zorluklarını karşılayacak donanıma sahip bir işgücü geliştirmede hayati rol oynayacağı düşüncesine sahip olanların oranı her geçen

gün artmaktadır. Yine de sadece becerinin yeterli olmadığını işyerlerinin de çalışanlarının gelişimini ne ölçüde teşvik ettiğini ve desteklediğini ve becerilerini kullanmaları için çeşitli fırsatlar sağlamasının da aynı derecede önemli olduğunu düşünenler de vardır. İşverenler genelde personelin gelişimine yönelik eğitimleri iş ortamıyla bütünleşik olarak vermektedirler. Ancak her zaman bunun yeterli olması beklenmemektedir. Bazen de kurumların personelin bireysel gelişimine katkı sağlamak amacıyla ayrıca olanakları sağlamaları gerekmektedir. Eğitimden verim almak içi şekilde olmaktadır. Birincisi işveren personelin eğitime olanak sağlamalı, ikincisi de personel bu eğitime katılmak istemelidir. Bunu sağlamanın yollarından birisi de çalışanların kendilerini herhangi bir baskı altında hissetmemeleridir. Çünkü insanların kariyer kararları sadece ekonomik koşullar ve profesyonel seçimler tarafından şekillenmemektedir. Aile sorumluluklarının da çalışanların daha büyük iş sorumluluklarını kabul etme ve terfi arama isteklerini etkilediği dikkatten kaçmamalıdır. Bu konuda 1997 yılında yapılan bir araştırma, evi ve işi harmanlamada zorluk yaşayan çalışanların eğitim programlarına katılma olasılıklarının daha düşük olduğunu göstermektedir. Aynı araştırma, ev ve iş sorumluluklarını bir arada götürebilmeleri konusunda işverenin destek vermesinin katılımı artırdığını ortaya koymuştur (Comfort vd. 2003:7).

Kanada Akıl Sağlığı Derneği'nin bilgilerine göre Kanadalıların %58'inin, işte ve evde, aile ve arkadaşlarıyla ve kendi toplumlarında gönüllü olarak oynadıkları birçok farklı rolle ilgili baskılar nedeniyle "aşırı yük" altında olduklarını belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmaya göre Kanadalıların işlerini, ailelerini ve kişisel sorumluluklarını dengelemeye çalışırken yaşadıkları stresin miktarı önemli derecede olumsuz etkilere sahip olabilir. Bunlar fiziksel ve zihinsel sağlık sorunları, iş tatminsizliği ve ailelerinin yaşam kalitesinin düşmesi, işe devamsızlık, işini kaybetme ve verimliliğin düşmesine bağlı olarak sağlık ve sosyal hizmetlere olan talebin artması olabilmektedir. Bilhassa, 1980 ve 2000 arasında doğanlar ve "Y kuşağı" olarak nitelendirilen yaş grubunun iş yaşamları yönüyle farklı beklentileri vardır. Bu yaş grubunun çoğu iş-yaşam dengesine çok değer vermekte ne zaman, nasıl ve nerede çalışacakları konusunda daha fazla esneklik istemektedir.

Koronavirüs (Covid-19) pandemisi Kanada da birçok işçinin ve işverenin iş dünyasına bakış açısını değiştirmiştir. Amerika Birleşik Devletleri'yle her ne kadar sınır komşusu olsa da nüfus miktarı ve yapısı arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Pandemi Kanadalılarında ev ve iş dünyası arasında dengeyi kurmaları konusunda zorlanmalarına neden olmuştur. Pandeminin Kanadalıların çalışma yaşamlarında belirgin değişiklikler olduğunu gösteren çalışmalar mevcuttur. Bu çalışmalardan 2 Eylül 2020 tarihinde ADP Kanada ve Maru / Blue tarafından yapılan yeni bir anket, Kanadalıların geleneksel işyerlerine yönelik tutumlarında değişiklik olduğunu göstermiştir. Ankete katılan Kanadalıların %45'inin haftada en az üç gün uzaktan çalışmayı tercih ettiklerini ve %25'inden fazlasının esnek saatlerde çalışmayı tercih ettiğini ortaya koydu. Yöneticiler gibi ön planda çalışanlar da dahil olmak üzere katılımcılar, uzaktan çalışmanın üretkenlik, çalışma kalitesi ve çalışma saatleri üzerinde önemli bir etkisi olmadığını söylemiştir. Ankete katılan çalışanların %55'i işverenlerinin Covid-19 pandemisi sürecinde uzaktan ve esnek çalışmaya izin vermeye devam ettiğini söylemiştir. Bulgular esnek ve uzaktan çalışma seçenekleri için güçlü destek gösterse de katılımcıların yüzde 69'u, pandemiden önce bazen fazla mesai olarak görülen değişiklikler için azaltılmış tazminatı kabul etmeye istekli olmadıklarını, çalışanların sadece %4'ünün, örneğin dört günlük bir çalışma haftası gibi, azaltılmış saatlerde çalışmak için azaltılmış tazminatı kabul edebileceklerini belirtmiştir. Ankete katılan Kanadalıların %45'i, uzaktan çalışanların iş geliştirme ve kariyer gelişimi için eşit fırsatlara sahip olduğunu düşündüğünü oraya koymaktadır.

Finlandiya: Finlandiya'da çalışma saatlerinin çeşitliliği ve esnekliği ekonomik dalgalanmaları takip etmiştir. Uzun ve hızlı bir ekonomik büyümeyle ve neredeyse çalışma çağındaki nüfusun tamamına istihdam olanağı sağlayacak seviyedeki bir gelişme döneminden sonra, Finlandiya ekonomisi 1990'ların başında depresyona girmiştir. Bu düşme kendisini o kadar hissettirdi ki, 1991-1993 yılları arasında Finlandiya'da Gayri Safi Yurt İçi Hasıla (GSYİH) %12 oranında düşmüş ve buna karşılık 1990'da %3,5 olan işsizlik oranı ise 1994'te %18,0'a yükselmiştir. 1994 yılından itibaren ekonomi toparlanmaya başlamış, 1994 ile 1998 yılları arasındaki reel GSYİH %23, istihdam ise %10 artmıştır. Bu durum, 1990'ların sonunda Finlandiya'da daha az çalışan, 1990'ların başlarına göre daha büyük bir GSYİH üretti. (Julkunen ve Natti, 1999). Bu dönemde Finlandiya' bazı esneklik modelleri uygulanmaya

başlamıştır. Özellikle 1990'ların Finlandiya'sında gelişmiş endüstriyel işyerlerinde de en önemli esneklik aracı olarak fazla mesai ve vardiyalı çalışma gibi esnek çalışma modelleri uygulanmaya başlamıştır. - (Liikanen, 1997).

Finlandiya'da esnek çalışma modelleri değişik şekillerde uygulanmaktadır. Çünkü vardiyalı çalışma ve uzun ve fazla mesai süreleri, genellikle yorgunluk ve stres ve strese bağlı sıkıntılar gibi semptomlarla ve zihinsel sağlık düzeyinin azalmasıyla ilişkilendirilmektedir. Bu nedenle, şirketlerin daha uzun çalışma ve hizmet sürelerine yönelik ihtiyaçlarını karşılamak için çalışanlara genellikle esnek çalışma saatleri önerilir. Ancak çalışma saatleri genellikle şirket tarafından teklif edilir ve kontrol edilir. Yine de çalışma saatleri, çalışanların değişen ihtiyaçlarını da karşılayabilecek şekilde ayarlanır ve gerektiğinde bireysel ihtiyaçlara göre olarak esnetilebilir. Çalışanların yaşamları boyunca farklı zaman ve çalışma saatleri ihtiyaçları vardır. Küçük çocuklu ailelerdeki ebeveynlerin ihtiyaçları daha genç ve yaşlanan çalışanların ihtiyaçlarından farklı olabilmektedir. Bu yüzden de Finlandiya'da çocuklu kadınların % 80'i, çocuklu erkeklerin % 90'ı işgücü piyasasında tam zamanlı -ki bu süre haftada 35 saatten fazladır- çalıştıkları için, toplum genelinde paylaşılan bir ebeveynlik modeli hakimdir (Sauli, 1998).

Ala-Mursula vd., (2006:609) Finlandiya'da esnek çalışma saatlerinin çalışan hastalığının maliyeti üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Bu araştırma kapsamında kamu sektöründe esnek ve esnek olmayan saatlerle çalışan 25 binden fazla kişinin mevcut çalışma ve sağlık durumlarına ilişkin anket uygulamış ve bu verileri analiz etmişlerdir. Anket esnek bir şekilde çalışanlarına hastalıklara bağlı olarak daha az devamsızlık yaptıklarını göstermişlerdir. Yazarlar, çalışanların günlük çalışma saatleri üzerindeki kontrolünün sağlıkları üzerinde koruyucu etkisi olmaktadır. Çünkü işçilerin tam zamanlı bir işle, aynı anda evlerinin ihtiyaçlarını da başarılı bir şekilde karşılamaları mümkün olmaktadır. Şeklinde görüşlerini belirtmişlerdir (Ala-Mursula vd., 2006:609). Bu konuda başka bir araştırmacı ise çalışmayı bir adım daha ileri taşıyarak, esnek çalışma saatlerinin, çalışmayı insanın sirkadiyen² ritimleriyle uyumlu

² Sirkadyen ritim, kısaca insan vücudunun saatidir. İnsan vücudunun kimyasal ve hormonal üretim ve metabolizmasını yaklaşık 24 saatlik döngü boyunca düzenleyen ritimdir.

hale getirmeye yardımcı olabileceğini ve böylece iş verimliliğine ve kişisel refaha katkıda bulunabileceğini belirtmiştir (Pierce ve Newstrom, 1980:119)

Esnek çalışma Finlandiya'nın çalışma kültüründe yirmi yılı aşkın süredir uygulanmaktadır. Bu, kültür 1996 yılında kabul edilen ve çoğu personele işyerleriyle anlaşarak günlük çalışma saatlerini ayarlama hakkını veren “*Çalışma Saatleri Yasası*” sonucunda oluşmuştur. Bu konuda yapılan bir araştırmada, 2011 yılında Finlandiya dünya genelinde en esnek çalışma programlarını uygulayan ülke konumundaydı. Araştırmaya göre Finlandiya'daki şirketlerin %92'si çalışanların saatlerini ayarlamasına izin vermektedir. Bu oran İngiltere ve ABD'de %76, Rusya'da %50 ve Japonya'da ise %18'dir.

4.5. Türkiye’de Esnek Çalışma Uygulamaları

Ekonomik İş Birliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) üyesi ülkeleri arasında yer alan Türkiye’de, haftalık mesai saatleri ortalama 40-45 saat civarındadır. Ancak son zamanlarda birçok firmadaki ortalama çalışma süresi bunun üzerine çıkmaktadır. Bilhassa birçok kurumsal firma şirket çalışanlarının bu ağır çalışma şartlarına maruz kalmalarını istemediğinden, daha kısa sürede daha fazla verimli ve aktif çalışmalarını sağlayacak yöntemler araştırmaya başlamıştır. Bu araştırmalar sonucunda uygulanmaya başlanan yöntemlerden birisi de esnek çalışma modelidir.

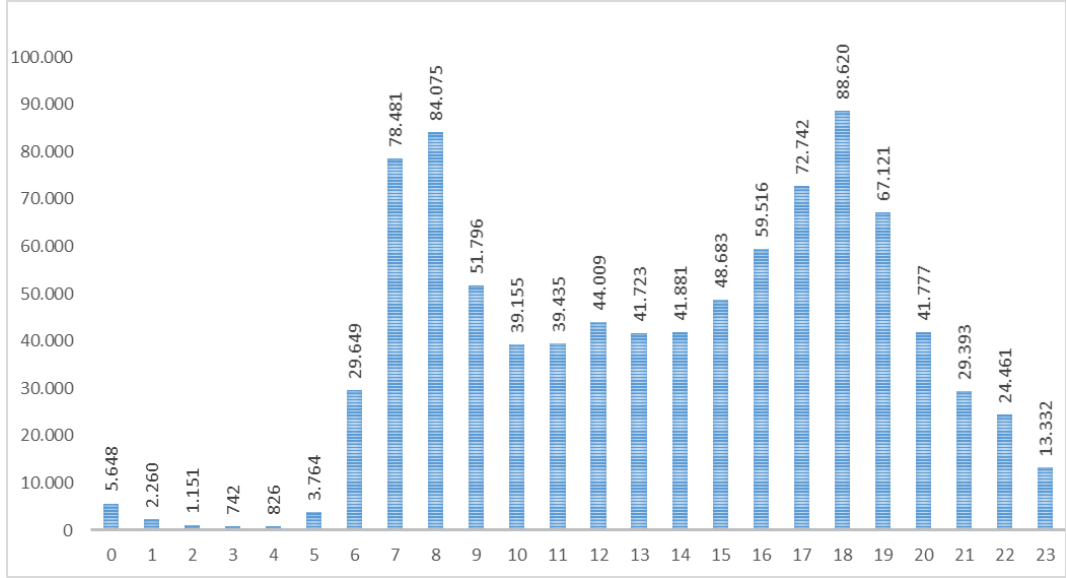
2003 yılında kabul edilen 4857 sayılı İş Kanunu’na ait bazı kısımları 2016 yılında yeniden düzenlenmiş işgücü piyasalarının esnekliğinin artırılması doğrultusunda çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda 4857 sayılı İş Kanunu’nda, çalışma saatlerine esneklik kazandırılması, denkleştirme modelinin getirilmesi, serbest zaman imkânının tanınması gibi birtakım düzenlemeler yapılmış, işçi ve işverenin çalışma şartlarını kendilerinin belirlemelerine olanak sağlanmıştır.

Geçmişte farklı örnekleri olsa da Türkiye’de esnek çalışma uygulaması 1 Eylül 2012'den beri uygulanmaktadır. Bilhassa esnek çalışma uygulaması satış, üretim gibi fiziki olarak işyerinde bulunması gereken pozisyonlar dışındaki çalışanlar bu kapsamda değerlendirilmiştir. Bazı işyerlerinde ise evden çalışma günleri haftada en

fazla 1 gün veya ayda en fazla 2 defa kullanılacak şekilde ayarlanmaktadır. Çalışanlar çekirdek çalışma saatleri olarak belirlenen 9.00-16.00 arasında işyerinde bulunarak günlük toplam çalışma süresini aynı gün içinde tamamlamak koşuluyla esnek çalışma saatlerinden faydalanabilmektedir. Burada amaçlanan çalışanların iş ve özel yaşam dengesini korumalarına yardımcı olmak ve sürdürülebilir bir kurumsal yaşam oluşturmalarına katkıda bulunmak, trafikte kaybedilen süreyi azaltmaktır.

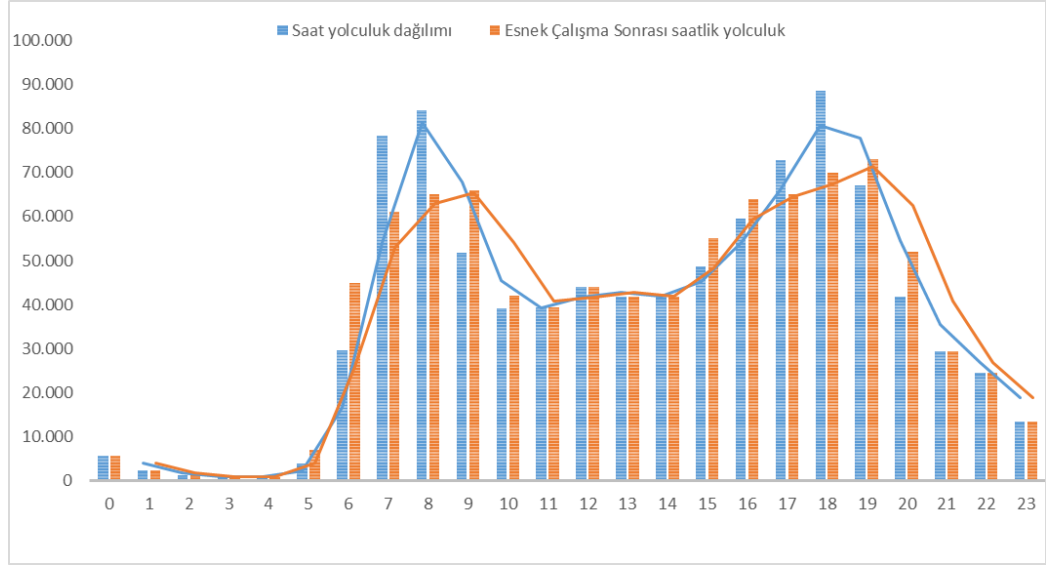
Çalışma kapsamında İstanbul'da uygulanan esnek çalışma saatleriyle trafik yükü azaltılmak istenmiş ve birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Koordinasyon Müdürlüğü trafik sıkışıklığı problemini azaltmaya yönelik önemli bir çalışma yapmaktadır. Bu çalışmada bilgisayarlar yardımıyla yapılan simülasyonlar kullanılarak arterlerin iyileştirilmesi amaçlanmaktadır. Kent içinde sıkışıklık görülen tüm kavşak noktalarında sabah, öğle ve akşam sıkışıklığın doruğa çıktığı 07.00-10.00, 12.00-14.00, 16.60-19.30 saatleri arasında taşıt sayımları yapılmıştır. Elde edilen trafik hacim verileri bilgisayar yardımıyla uygulanan simülasyon programı kullanılarak birtakım geliştirme opsiyonları planlanmış ve değerlendirilmiştir.

Bu kapsamda elde edilen veriler incelendiğinde gün içerisinde İstanbul'un en önemli yolcu taşıma unsurlarından birisi olan metrobüslerdeki yolcu sayılarının genel olarak sabah mesainin başlama saati öncesi olan 07.00, 08.00 saatleriyle işten çıkış saatleri ve sonrasını içine alan 17.00-19.00 saatleri arasında artış gösterdiği ortaya çıkmıştır (Şekil 4.1). Aslında bu bilinen bir gerçeğin ispatlanması anlamına gelmektedir. Çünkü önemli olan yapılacak çalışmaların bu değerlere nasıl etki edeceğidir.



Şekil 4.1. Metrobüslerle taşınan ortalama saatlik yolcu sayıları (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Koordine Merkezi, 2020)

Bu kapsamda esnek çalışma saatleri uygulandığında elde edilen veriler esnek çalışma uygulamasının trafikteki yolcu sayısına olan etkisini açıkça göstermektedir. Bu bağlamda Şekil 4.2 incelendiğinde iki farklı sonuç ortaya çıkmaktadır. Birincisi esnek çalışma saatleri uygulandığında yolcu sayısında bir azalma olmaktadır. İkincisi ise yolcuların en fazla olduğu zamanlarda bir kayma olmaktadır. Yani yolcu sayısının en fazla olduğu saatler 1-2 saat kadar diğer saatlere kaymakta, dolayısıyla metrobüslerdeki yolcu yoğunluğu azalmaktadır. Bu demektir ki esnek çalışma saatleri uygulaması İstanbul’da geniş kapsamlı bir şekilde uygulandığı takdirde trafikteki hem araç hem de toplu taşımaları kullanan kişi sayısında bir azalma olacaktır. Bu durum da Amerika Birleşik Devletleri’nde yapılan araştırmayı destekleyen bir veridir. Yani İstanbul’daki trafik sorununun çözümüne bir adım yaklaşmanın yolu yeni yollar yapmak ve mevcut yolların kapasitesini arttırmak kadar insanların trafiğe çıkma saatlerini ayarlayarak büyük kalabalıklar halinde aynı anda çıkmalarını engellemek olarak değerlendirilmelidir.



Şekil 4.2. Esnek çalışma saatleriyle normal zamandaki yolcu sayılarının karşılaştırılması (İstanbul Büyükşehir Belediyesi Ulaşım Koordine Merkezi, 2020)

5. ESNEK ÇALIŞMANIN PLANLANMASI

Esnek çalışma çalışanların performanslarını ve bireysel verimlerini arttırmak için oluşturulan ve her geçen gün yaygınlaşan bir çalışma sistemidir. Bu konuda gerek küçük şirketler gerekse büyük kurumsal firmalar çalışmalar yapmakta ve iş programlarını uygun hale getirmeye çalışmaktadır. Özellikle 2020 ve 2021 yıllarında gerçekleşen Covid-19 pandemisi geçmişte esnek çalışma modellerini uygulamayan birçok kurum tarafından uygulanmak zorunda kalmıştır. Denilebilir ki Covid-19 pandemisi esnek çalışmanın yaygınlaşması ve uygulanma alanlarının genişlemesi yönünde hızlandırıcı bir etki yapmıştır.

Esnek çalışmanın planlanması önemli bir süreçtir. Bu esnada yapılan hatalar personelle çatışmalara, moral ve motivasyon düşmelerine neden olabilir. Dolayısıyla işverenler, esnek çalışma planlarıyla ilişkili dikkatli davranmalı, bilinçli olarak hem kendilerinin hem de çalışanlarının esnek çalışma düzenlemelerinden en üst düzeyde yararlanmalarını sağlamalıdır. Esnek çalışma planlaması yapılırken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Schaefer, 2016'dan kısmen değiştirilerek):

1. Esnek planlama çalışmalarına çalışanlarda dahil edilmelidir: Yöneticiler esnek çalışma planlarını oluştururken yaptıkları en yaygın hatalardan biri, çalışanlarla yetersiz iletişimidir. Bunun için, çalışanlardan ilgi ve ihtiyaçları hakkında bilgi alınmalıdır. Yeni iş düzenlemesinin iş türlerine uygun olup olmadığını değerlendirilmelidir. Yapılacak bu düzenlemede işçiler etkili bir şekilde çalışmaya devam edebilecekler mi iyice araştırılmalıdır. En iyi esnek çalışma düzenlemesi, çalışanların kişisel ihtiyaçlarını veya isteklerini karşılayan ve aynı zamanda şirketin yüksek kaliteli ürün ve hizmetler sağlama gereksinimlerini karşılayan bir düzenlemedir. Amaç bunu sağlamak olmalıdır.
2. İşyerinde belirlenecek esnek çalışma planlamasının bireylerin çalışma düzenlerine uygun olup olmadığı kontrol edilmelidir. Bireylerin çalışma tarzı ve geçmişi de düzenlemenin gereklerini desteklemelidir. Diğer bir deyişle bağımsız olarak iyi çalışmayan çalışanlar, evden çalışma düzenlemeleri için ideal adaylar olmayacaktır. Aynı zamanda ihtiyaç duyulan fiziksel ve duygusal dayanıklılığa

sahip olmayan çalışanlar da sıkıştırılmış çalışma programları için gereken uzun saatlere dayanamayabilirler. Bu tarz sorunlarla karşılaşmamak için aşağıdaki sorulara cevap aranmalıdır:

- İşyerinde uygulanacak esnek çalışma düzenlemesi, ofis çalışmalarındaki eksikliklerin kapanmasını sağlayabilecek midir?
 - Aynı zamanda işveren ve çalışanlar açısından zorluklara neden olabilir mi?
 - İşyerindeki verimi düşürebilir mi?
 - Müşteriler açısından şikâyet nedeni olabilecek durumlar oluşabilir mi?
 - Esnek çalışmanın faydası mı fazla zararı mı?
 - Maliyetlerde artışa neden olur mu?
 - Çalışanlar plana karşı ilgili mi?
 - İşyerinde yapılacak toplantı vb. gibi etkinlikleri planlamada sorunlar yaşanabilir mi?
3. Esnek çalışma uygulamalarında tutarsızlık ve adam kayırmalar olmamalıdır. Şirket içerisinde gerek resmi gerekse gayri resmi politikaların uygulanmasında mutlaka tutarlı olunmalıdır. Bilhassa adam kayırma ve ayrımcılık personel arasında kızgınlığa, moral bozukluğuna, çalışanların işten ayrılmalarına ve şirket içerisinde oluşacak farklı taraflar arasında hukuki problemlere neden olabilmektedir. Bu yüzden de şirkette uygulanacak esnek çalışma planları hakkında ayrıntılı, açıkça belirtilmiş ve ayrımcı olmayan resmi bir yazılı politika geliştirip uygulanmalıdır.
4. Şirket içerisinden uygulanacak esnek çalışma modeli işverenle çalışanlar arasında iletişim azalmasına neden olmamalıdır. Bilhassa evden çalışma gibi iş düzenlemeleri, iş arkadaşları ve amirler ile iş ve sosyal iletişim eksikliğine neden olabilir. Bunun içinde esnek çalışan personelin dahil olduğu personel toplantıları yapılmalıdır. Taraflar arasında bilgi paylaşımında aksama olmamalıdır. Bilgi eksikliği yaşayan personel kendilerini dışlanmış hissederek iş arkadaşları ve yöneticilerden uzaklaşabilirler. Bu konuda sadece e-posta ile iletişim yeterli olmayabilir. Gerekli durumlarda görüntülü görüşmeler yapılmalıdır.

5. Esnek çalışmaya en başta yöneticiler direnç göstermemelidirler. Yöneticilerin elemanların nasıl çalıştıklarını görme isteğine bağlı olarak esnek çalışma modellerine karşı direnç göstermesi sık sık gerçekleşen bir durumdur. Bu bakımdan ilk başta yöneticilerin bu işin olacağına inanmaları gerekmektedir. Aksi durumda çalışanları birçok konuda ikna etmeleri mümkün olmayacaktır. Bunun yöneticilerin zihniyetlerini değiştirmeleri için eğitilmeleri gerekmektedir. Taraflar arasında güven ve saygıya dayalı bir sistemle ilişkileri yönetmeyi öğrenmeleri gerekir, önemli olanın iş sürecinden daha önemlisinin sonuçlar olduğunu kabul etmelidirler. Sonuçları ölçmek ve değerlendirmek hem daha kolaydır hem de her yerden yapılabilir.
6. Gerekli durumlarda esnek çalışma düzenlemesi incelenmeli ve güncellemeler yapılmalıdır. Esnek çalışma düzenlemeleri sürekli bir takip, iyileştirme gerektirebilir. Bunu sağlamak ise yöneticilerin görevidir. Esnek çalışma düzenlemesi uygulanmaya başladıktan sonra kurumun hedeflerine ulaşp ulaşmadığı incelenmeli ve eğer bir sorun varsa gerekli güncellemeler yapılmalıdır. Ayrıca uygulanan düzenleme ile çalışanlara ger bildirimde bulunulmalı ve onlarla uygulanan sistemle ilgili fikir alışverişi yapılmalıdır. Eğer mümkünse herhangi bir esnek çalışma modeli uygulanmadan önce belirli kişilerle pilot uygulamalar yapılarak olası sorunlar önceden tespit edilebilir.
7. Esnek çalışma düzenlemesiyle ilgili yasal konular iyi bir şekilde araştırılmalıdır. Her iki tarafın da mağdur olmalarıyla sonuçlanacak hukuki süreçlerin önüne geçilmelidir. Çünkü bir işçi esnek çalışırken ve şirkete ait bir işi yaparken yaralanabilir. Bu tür konular tarafların birbirlerine dava açmalarıyla sonuçlanabilir. İşçilerin mesai saatleri net bir şekilde belirlenmelidir. Hangi koşullarda ek mesai ücreti alacağı gibi konular açıklığa kavuşturulmalıdır. Diğer yandan işverenlerin çalışanlarının sağlıklı bir ev ortamında çalışıp çalışmadıklarını kontrol etmeli ve sürekli iletişim halinde olmalıdırlar.

Esnek çalışma düzenlemelerinin kurulmasında etkili bir liderlik anlayışının yanında vizyon strateji, teknolojik altyapı, yönetim kapasitesi, çalışanların tecrübesi, müşteri

ve tedarik tecrübesi gibi parametrelerin dikkatli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir (Şekil 4.3).



Şekil 4.3. Esnek çalışma kapasitesi çerçevesi

Sonuç olarak esnek çalışma hem işverenin menfaatine hem de çalışanların veriminin artmasına yardımcı olarak, üretimde sürekliliği sağlamalı çalışanların motivasyonlarını üst seviyeye çıkararak işyerine bağlılığını sağlayan bir sistem olarak kurulmalıdır. Sistemin işleyişi ile ilgili çalışanlardan sık sık geri dönüşler almalı ve çeşitli şekillerde performanslarını da kontrol ederek verimin azalmasına izin verilmemelidir. Ayrıca sistemi uygularken de personel arasında ayrımcılığı neden olacak tavır ve uygulamalardan kaçınılmalı ve sistemdeki olası arızalar düzeltilmelidir.

5.1. Esnek Çalışmanın Taşıt ve Toplu Ulaşım Araçlarının Kullanımına Etkisi

Kentlerdeki trafik sıkışıklığı tüm dünya çapında büyüyen bir sorundur. Bunun en önemli nedeni kentlerdeki aşırı nüfuslanmadır. Dünya nüfusunun %55'i kentsel alanlarda yaşamaktadır. Bu rakamın 2050'ye kadar %68'e ulaşması beklenmektedir. Artan nüfusa bağlı olarak ta motorlu taşıtların kullanımı da hızla artmaktadır (Hopkins, 2019b).

Bilindiği gibi esnek çalışma modellerinin uygulanmasındaki temel amaç çalışmayı daha etkili ve verimli hale getirerek çalışanlar ve kurum açısından da sevilir kılmaktır. Çalışanların hareketlilik durumu, trafik sıkışıklıkları eğer çalışanın çalışma koşulları

çoğunlukla seyahat ve trafikte hareket etmeyi gerektiriyorsa yollarda daha fazla zaman kaybetmesine neden olur. Bu yüzden esnek çalışmanın planlanmasında işin türü ve özellikleri dikkate alınmalıdır.

İlk esnek çalışma saatleri denemeleri 1950'lerde Kuzey Amerika ve Avrupa'da başlamıştır. Ancak bu tür uygulamaların yaygınlaşması 1960'ların sonu 1970'lerin başına kadar sürmüştür. Hazırlanan esnek çalışma planları genellikle yerel otoriteler tarafından teşvik edilmiştir. Hazırlanan esnek çalışma planlarının bazıları hazırlandığı dönemdeki yakıt krizine bir tepki olarak, bazıları da toplu taşıma araçlarındaki yoğunluğu azaltmak veya trafik yoğunluğunu azaltmayı amaçlamıştır. Başlangıçta trafik yoğunluğunu ve yakıt tüketimini azaltmayı amaçlayan bu uygulamalar zamanla şirketlerin farklı amaçlar için de olsa rutin uygulamalarından birisi haline gelmiştir. Trafik yoğunluğunu ve tıkanıklıkları azaltmak yerine iyi çalışma koşulları sağlama aracı olarak kullanılmaya başlamıştır. Artık trafik sıkışıklığını ve toplu taşımalarındaki yükü azaltmak için birçok farklı esnek çalışma uygulaması hayata geçirilmiştir. Aslında günümüzde mevcut trafik altyapısı düşünüldüğünde bilinçli olarak veya olmadan uygulanan çalışma koşullarındaki esnetmelerin çok çarpıcı etkileri bulunmaktadır. Örneğin, trafiğe 08: 00-16: 00 veya hatta 08: 30-16: 30'da çalışanlarla 09: 00-17: 00 arasında çalışanların aynı anda trafiğe çıktığı düşünüldüğünde trafiğin alacağı durum son derece sıkıntılı olurdu. Ayrıca trafikte beklemelere bağlı olarak zaman kaybının artması, araçların trafikte fazladan beklemesine bağlı olarak tüketileceği fazladan yakıtın ve taşıt arızalarının ekonomiye olan etkisi düşünüldüğünde esnek çalışmanın ekonomiye dolaylı bir katkısı da bulunmaktadır.

Esnek çalışma birçok ülkede yaşanan trafik sıkışıklıkların çözüm olarak önerilmektedir. Çünkü her geçen yıl kentlerde yaşayan nüfus miktarı artmaktadır. Artan nüfus demek artan trafik anlamına gelmektedir. Bu kadar çok insanın gerek toplu taşımayla gerekse bireysel araçlarla trafiğe çıkması trafik sıkışıklığının kentlerle özdeşleşmesine katkıda bulunmaktadır. Birçok uzmanın buna çözüm olarak yeni ve daha geniş yollar yapmak kadar çalışma saatlerini esnetmenin de gerektiğini belirtmesi, esnek çalışmanın daha geniş kitleler tarafından uygulanmasına neden olmaktadır. Örneğin, Avustralya'nın önemli şehirlerinden ve geçen yıllara kadar dünyanın en yaşanabilir şehirlerinden olan Melbourne'un nüfusu her gün yaklaşık 325

kişi artması sonucunda ülkenin en sıkışık şehri haline dönmesine ve “dünyanın en yaşanabilir şehri” unvanının yedi yıllık hâkimiyetini Viyana’ya kaptırmasına neden olmuştur. Trafik sıkışıklığının en önemli nedeni ise işçilerin yoğun saatlerde şehir merkezindeki işlere gidip gelmelerinin neden olduğu trafik tıkanıklığı olmuştur (Hopkins, 2019a).

Avustralya’nın altyapısıyla ilgili 2019 yılında hazırlanan rapor, Sidney ve Melbourne'deki kara ve demiryolu ağının hem mevcut ulaşımı hem de 2031 yılına kadar yapılması planlananların tıkanan trafiğı açacak kapasiteden olamayacağını belirtmiştir. Melbourne’de haftada 1,1 gün uzaktan çalışan işçilerin %64’ünün çalışma süreleri iki haftada beş güne çıkarıldığında, Melbourne’a giden günlük yolcuların sayısı 572.000’den 440.500’e düşmektedir. Eğer çalışanların kalan %36’sı da çalışma sürelerinin %50’sinde uzaktan çalışabilseydi, günlük işe gidip gelme sayısı 337.500 civarına düşecek ve toplamda trafikte %41’lik bir azalma ile sonuçlanacaktır (Hopkins, 2019b).

Arabalar ve diğler motorlu araçlar büyük ölçekte üretilerek satın alınmasının kolaylaşmaya başlaması trafik sıkışıklığı kavramını doğurmuştur. Böyle bir sorun ortaya çıktığında ise belediyelerce yapılan ilk iş trafik altyapısını genişletmek ve geliştirmek olmuştur. Çünkü bu durum ekonomik açıdan birçok sorunun oraya çıkmasına neden olmaktadır. Amerika Birleşik Devletleri’nde karayollarının dolu olması, çeşitli endüstrilerin verimlilik artışının sınırlamıştır. Buna karşılık ekonomiyi canlandırmak ve altyapının baskısını hafifletmek için daha fazla yol yapılmıştır. Öyle ki 1950’lerde ve 1960’larda, yol yapımı Amerika Birleşik Devletleri’ndeki sermaye oluşumunun önemli bir bölümünü oluşturmaktaydı (Fernald, 1999:621). Ancak yapılan çalışmanın verimlilik artışı üzerinde önemli bir etkisi olmadığı gibi sıkışık yolların baskısını da hafifletmediğı ortay çıkmıştır (Köppen, 2018 :4).

Bu konuda Amerika Birleşik Devletleri’nde de benzer bir olay daha yaşanmıştır. Meydana gelen sıkışıklığı azaltmak amacıyla yollar genişletilmiş fakat istenilen sonuca ulaşılammıştır. Yapılan araştırmalardan elde edilen bulgular doğrultusunda hazırlanan raporda "İnsanların seyahat etme becerilerini genişletirseniz, bunu daha çok yapacaklar... Sürüşü kolaylaştırmak, insanların arabada normalde yapacaklarından

daha fazla yolculuk yapmaları anlamına geliyor." İfadesine yer verilmiştir. Çünkü insanların seyahat etmelerinin kolaylaştırılması seyahat eden kişi sayısında artışla sonuçlanmıştır. İnsanların rahat seyahat etmeleri için geliştirilen altyapının getirebileceği herhangi bir ekstra kapasite daha çok seyahat edilerek kullanılır. Sonuçta da trafik hacmi ve trafik sıkışıklığı sabit kalır (Hopkins, 2019b).

Yukarıda söz edildiği gibi, fazladan yollar inşa ederek ve altyapı ağını arttırarak trafik sıkışıklığıyla mücadele etme şekli, halihazırda yarım yüzyıldan fazla bir süredir uygulanmaktadır. Uygulamanın sonucu başarısız olmasına rağmen halen uygulanmaya devam edilmektedir. Hartgen ve Fields (2006) tarafından yapılan bir çalışmada, gelecekteki yirmi yılda karayollarında hareketliliği sağlamak için ilerleyen yıllarda Amerika Birleşik Devletleri'nde kaç mil yol daha yapılması gerektiğini araştırmışlardır. Sonuçta karayollarındaki hareketliliğin sağlanabilmesi için 228.000 mil (yaklaşık 366.930,5 km) fazla ek şerit inşa edilmesi gerektiğini hesaplamışlardır. Ayrıca bu kadar yolun yapım maliyetinin de yaklaşık 840 milyar dolar olduğunu hesaplamışlardır (Hartgen & Fields, 2006). Bu rakam orta büyüklükteki bir ülkenin bütçesine eş değer bir rakamdır. Çalışmadaki dikkat çeken bir diğer husus ta karayolu genişletmelerine ek olarak daha fazla tıkanıklık önleme önleminin uygulanması gerektiğidir. Bu durum altyapının genişletilmesinin tıkanıklıkla savaşmak için tek başına yeterli olmadığını ek birtakım önlemlerin de alınmasının gerektiğini göstermektedir (Köppen, 2018 :9).

Benzer bir çalışma da Dubai'de yapılmaktadır. Dubai meydan gelen trafik sıkışıklığını azaltmak amacıyla kurulan konsey gerek hükümet departmanlarından esnek çalışma saatleri benimsemelerini istedi. Konsey, sistemin yalnızca devlet dairelerine fayda sağlamayacağını, aynı zamanda yollardaki trafik sıkışıklığını önemli ölçüde azaltacağını da belirtmiştir. Bir konsey yetkilisinin verdiği demeçte, "Esnek çalışma saatleri hem özel hem de kamu sektörü tarafından benimsenirse, özellikle yoğun saatlerde trafik sıkışıklığında yüzde 30'a varan bir azalma bekliyoruz," demiştir.

Çalışanların işe gidip gelme sayılarındaki çok küçük düşüşler bile trafik sıkışıklığı üzerinde önemli etkilere sahip olabilir. 2013 yılında yapılan bir çalışmada esnek çalışma saatlerini ve uygulamaları savunan bir yetkili "Genel bir kural olarak, sıkışık

yollardaki trafik %5 azaldığında, trafik hızları %50 artar (bu sadece 20'den 30km/s) ... Yoğun saatlerde yolcu sayısında küçük bir azalma bazen bir otobüse veya trene sıkışıp kalmamak arasında fark yaratabilir.” Kentsel tıkanıklığın arttığı bu çağda, esnek çalışma uygulamalarındaki bir artışın, yollarımız ve ulaşım ağlarımız üzerindeki yükü hafifletmek için ciddi bir potansiyele sahip olduğu görülmektedir. Biraz daha esnek olup olamayacağımızı kendimize sormamızın zamanı gelmedi mi? (Hopkins, 2019b)

Kuşkusuz insanlar ne zaman ve nerede çalışacakları konusunda daha fazla esneklik göz önüne alındığında, hayatlarını nasıl yaşayacakları konusunda daha çeşitli seçimler yapıyorlar. Bu, biraz işe gidip gelme, bazen evde çalışma, bazen de uzaktan çalışma veya "seyahat halindeyken" çeşitli yerlerde çalışma konusunda çok daha esnek olma anlamına gelebilir (Bailey, 2018).

İşyerine gidip gelirken meydana gelen zaman kaybına bağlı olarak trafiğin oluşturduğu stres ortamı insanların iş tercihlerini de etkilen bir durumdur. Öyle ki bazen işyerinin eve olan uzaklığı ve trafikte geçecek sürenin fazlalığı yapılan iş tekliflerini reddetme gerekçesi bile olabilmektedir. Ayrıca, işe gidip gelirken yoğun ve stresli olmayan seyahatler, birçok toplu taşıma kullanıcısı için seyahat sırasında üretken olma becerisi ile ilgili beklentileri artırabilmektedir. Diğer yandan birçok kişi iş seçimi yaparken evine yakın olmasını veya daha kolay ulaşılabilir olmasını dikkate almaktadır. Çünkü artan mesafe ya daha fazla araç kullanma ya da daha fazla toplu taşıma araçlarında zaman geçirme anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, mesafe az ise işe gidip gelirken bisiklete binmeyi ve yürüyüş yapmayı isteyenlerin sayısı bir hayli fazladır (Bailey, 2018).

Olaya farklı bir pencereden bakmak gerekirse insanların iş yerlerine yakın veya uzak yerlerde çalışmayı tercih etmesinin en önemli etkisi ulaşım altyapısına olmaktadır. Ne kadar çok kişi aynı anda işyerine gitmek isterse trafik yoğunluğu artacaktır. Eğer çalışanların işe başlama saatleri günün içerisinde farklı saatlere dağıtılmış olursa da belirli saatlerde ortaya çıkan yoğunluk gün içerisinde dağılmış olacak ve trafik sıkışıklığı daha az olacaktır. Ya da daha öncede belirttiğimiz gibi çalışanlar yaptıkları işlerin bir kısmını evlerinden veya iş yerlerinden farklı bir yerde yaparlarsa da benzer

bir sonuç ortaya çıkacaktır. Esnek çalışmanın trafik sıkışıklığını önleme ve azaltma özelliği hafife alınmaması gereken bir gerçek olduğu gibi yapılacak planlamaların işin niteliği, çalışanların özel durumları ve şehrin ulaşım altyapısını dikkate alınarak yapılması gerekmektedir.

5.2. Esnek Çalışmanın Trafik Sıkışıklığına Etkisi

Trafik sıkışıklığı ve ulaşım altyapısının bu sıkışıklığı karşılamada yetersiz oluşu günümüzdeki büyük şehirlerin ortak sorunudur. Çünkü gelişen şehirlerin artan nüfusları ve iş kaynakları ister istemez bir trafik akışını, sirkülasyonunu gerektirmektedir. Bu trafik akışındaki düzeni bozan veya sıkışmalara neden olan en önemli unsur da insanların işe gidiş ve geliş saatlerinin birbirine yakın saatlerde olmasından kaynaklanmaktadır. Örneğin, birçok kamu ve özel sektör kuruluşu sabah saat 08.00-08.30 arasında mesaiye başlamaktadır. Aynı anda mesaiye yetişmek isteyen binlerce insanın trafiğe çıkması gerek toplu ulaşımında gerekse bireysel araçların trafikte yoğunluk oluşturmaya neden olmaktadır. Bunu dışında sanayi kaynaklı kamyonların ve iş makinelerinin de trafiğe çıktığını dikkate alırsak sıkışıklık kaçınılmaz olmaktadır. İşte trafikte meydana gelen bu tıkanıklığın ekonomi üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. Taşımadaki gecikmelerin neden olduğu ekonomik maliyet, taşıtların trafikte durarak hem zaman hem de yakıt harcamasına bağlı olarak ortaya çıkan maliyet, ürünlerin mağazalar geç gitmeleri, oradan da müşterilere geç gitmeleri gibi tedarik zincirinde aksamaların neden olduğu ekonomik maliyetler firmaların sırtına bir yük olarak binmektedir. Bu maliyetler birçok ülkede çok ciddi boyutlara ulaşmaktadır. Örneğin bu konuda yapılan bir çalışmada. Hollanda’da, 2016 yılında trafik sıkışıklığının tüm ekonomiye maliyetinin 1,2 milyar avroya ulaştığı hesaplanmıştır (Köppen, 2018 :4).

Esnek çalışma olanakları bilgi ve iletişim teknolojileri kullanılarak geliştirilmektedir. Dolayısıyla esnek çalışma koşullarında sekiz farklı esneklikten bahsedilmektedir. Bu esneklikler trafik sıkışıklığını ve yolların hareketliliğini etkilemektedir:

1. Fazla mesai haricinde evde çalışmak. Öncelerin işyerinin dışında yapılan şirkete ait işlerin dışında yapılan çalışmalar (evde düzenli çalışma) esnek çalışma olarak görülmemektedir.

2. Aynı gün içerisinde şirkete ait işleri evde veya başka bir yerde çalışarak yapmak ve trafiğin yoğun olduğu dönemlerde trafikte araç kullanmaktan kaçınmak,

3.Farklı bir şirketin lokasyonunda çalışmak,

4.Esnek bir ofiste çalışmak,

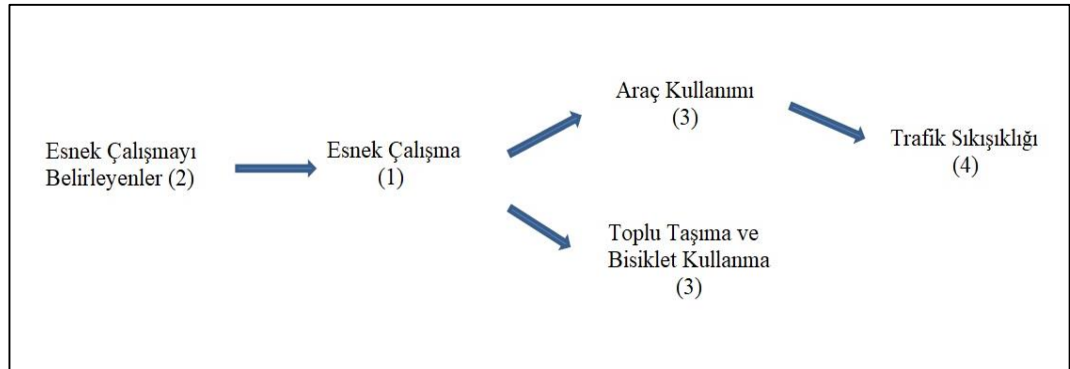
5.Normal çalışma adresinde çalışan (evde çalışmayan) ve çalışma saatlerini yoğun dönemlerde araba seyahatinden kaçınacak şekilde ayarlamak,

6.Yoğun saatlerde toplu taşıma araçlarıyla seyahat etmekten kaçınmak için çalışma saatlerinin değiştirilmesini sağlamak,

7.İş seyahatlerinde araba kullanımından kaçınmak,

8.Toplu taşıma ile seyahat ederken ve yolculuk sırasında çalışmak (Loop vd., 2017:1).

Esnek çalışmanın trafikle olan ilişkisi işverenlerin tavırları, çalışanların çalışma şekilleri ve nasıl yolculuk ettikleriyle yakından ilintilidir (Şekil 4.4).



Şekil 4.4. Esnek çalışmayla trafik sıkışıklığının ilişkisi (Loop vd., 2017:1).

Yoğun saatlerde araç kullanımını ve trafik yoğunluğunu azaltmak için işçilerin çalışma saatlerinin değiştirilmesi sonucu gerçekleşebilir. Ancak burada bile belirli standartlar ve saatler belirlenirse belirli bir süre sonra benzer sorunlarla karşılaşılma olasılığı mevcuttur. Bunu aşmanın en kolay yollarından birisi çalışanların çalışma saatlerini kendilerinin seçmesidir. İşe gidiş ve geliş saatlerinin kendi belirleyenlerin büyük çoğunluğunun zaten işe gidip gelirken trafiğe yakalanmamak için saatlerini ona göre

ayarlayacakları dikkate alındığında trafikte ve toplu taşıma araçlarındaki yoğunluk azaltacaktır. Bu konuda yapılan bir araştırmada insanlara işe gidiş geliş saatlerini neye göre ayarlamak isteyecekleri sorulduğunda %80'i trafiğin yoğun olduğu saatlerden kaçınacakları şeklinde cevaplanmıştır. Bu saatlerde seyahatten ne kadar kaçınırlarsa tıkanıklıktan kurtulacaklarını belirtmişlerdir (Loop vd., 2017:10). Buradan hareketle esnek çalışmanın yaygınlaşmasının gerek toplu taşımacılığı gerekse trafikteki taşıt sayının azalmasına neden olacağı beklenen bir sonuç olduğu düşüncesine varılmaktadır. Zaten çalışanların bir kısmının evde çalışacağı trafiğe araçlarıyla çıkmayacakları ve toplu taşımayı da kullanmayacağı varsayıldığında bu durum daha da açık hale gelmektedir.

Bununla birlikte, Safavian ve Mclean (1975)'e göre esnek çalışma saatlerinin kullanılması, ulaşımın çeşitli yönlerinde önemli sonuçlar vermektedir. Yazarlar, esnek çalışma saatlerinin faydaları üzerine, Ottawa'da bir proje yürütmüşlerdir. Bu projede Ottawa şehir merkezinde çalışan 70.000 kişiden 33.000'i esnek bir çalışma programına katılmıştır. Safavian ve Mclean, bu projenin uygulanmasından önce ve sonrasında çeşitli aşamalarda veri toplamışlar ve bu verileri analiz ederek, esnek çalışma saatlerinin yolculuk süresi, trafik sıkışıklığı ve toplu taşıma araçlarının kullanımı gibi çeşitli ulaşım unsurları üzerindeki etkisini değerlendirmek istemişlerdir. Sonuçta katılımcılarda evden işe gitme süresinin önemli ölçüde azaldığını, toplu taşıma kullanımının önemli ölçüde daha yüksek olduğunu ve kullanımının hem sabah hem de akşam yoğun saatlerde "daha düşük bir dağılım sergilediğini belirlemişlerdir (Safavian ve Mclean, 1975). Bu sonuçlar, esnek çalışma saatlerinin, insanların yoğun olmayan saatlerde araba veya toplu taşıma kullanarak seyahat etmesini sağlayarak trafik sıkışıklığı üzerinde önemli bir etkiye sahip olabileceğini göstermektedir. Buna benzer başka bir çalışmada da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu çalışmada, esnek çalışma saatleri uygulandığında yoğun saatlerde trafiğin azalması nedeniyle çevresel maliyetlerde ve altyapıda tasarrufların sağlanabileceği ortaya konulmuştur (Harpaz, 2002:76).

Esnek çalışma saatleri trafik üzerindeki etkisinin yanı sıra her şeyden önce kişinin işindeki memnuniyetini ve performansını olumlu yönde etkileyebilir (Papalexandris ve Kramar, 1997:585). Yine esnek çalışma saatlerinin çalışanın performansı ve refahı

zerindeki etkilerine ilişkin yapılan çalışmalarda çalışanların daha büyük bir özerklik duygusu nedeniyle daha iyi performans gösterdiğini belirtilmektedir (Harpaz, 2002:77). Yine kamu ve özel sektördeki şirketlerde çalışanların esnek çalışma saatlerinin bir sonucu olarak artan verimliliğinden işverenin kazançlı çıktığı belirtilmiştir (Köppen, 2018 :17).

6. ESNEK ÇALIŞMANIN METROBÜS TAŞIMACILIĞINA ETKİSİ

Bilindiği gibi Metrobüs taşımacılığı İstanbul'daki toplu taşımanın önemli unsurlarındandır. Bu bakımdan değerlendirildiğinde esnek çalışma kapsamında yapılan çalışmaların hemen hepsiyle doğrudan ilişkilidir. Yani esnek çalışmayı teşvik edecek bütün çalışmalar metrobüslerin yükünü azaltacaktır. Ancak bu konuda yapılan çalışmaların doğrudan Metrobüs taşımacılığına etki edip etmediğini belirtmek oldukça güçtür. Çünkü Koronavirüs pandemisi Türkiye'nin gündemine girdiğinde birtakım önlemler alınmıştır. Alınan bu önlemler iki şekilde gerçekleşmiştir. İlki birçok işyerinin kapatılarak iş yapmamasıyla sonuçlanmıştır. Dolayısıyla birçok işyerinin kapalı olmasından dolayı insanlar işe gidememiş ve toplu taşımayı kullanamamıştır. İkincisi ise bankaların müşteri hizmetleri, çağrı merkezleri ve eğitim kurumları gibi hizmet veren birçok kurum ise hizmetlerine çalışanların evlerinden devam etmelerine izin vermiştir. Bu şekilde işlerin aksamaması sağlanmıştır. Ancak kesin bir husus var ki o da pandemi önlemleri alınmaya başlandığında (başta kapanma olmak üzere) insanların evlerinden çıkmaması toplu taşıma sayılarının azalmasına neden olmuştur. Ancak bu azalma beklenildiği kadar fazla değildir. Örneğin, Türkiye'de ilk kapanma 2020 yılının mart ayında olmuştur. Bu süre haziran ayında kısa bir süreliğine sona erdirilmiştir. Öncesinde %100'lük bir çalışma oranına sahip olan metrobüsler, %92'lik bir oranla çalışmıştır. Yani %8'lik bir azalma olmuştur. Bu durum aynı zamanda daha az sayıda insan taşınmasından kaynaklanmaktadır. Yani pandemideki sokağa çıkma yasakları veya kısıtlamalar metrobüslerde taşınan insan sayısının azaltılmasından dolayı daha az insan taşımış olsalar bile yine de çok sayıda sefer yapmalarına neden olmuştur.

Çizelge 5.1. Aralık 2019- Kasım 2020 arasındaki İstanbul’da çalışan metrobüs sayısı ve tüm metrobüslere oranları (İBB UKOME, 2020)

		Günlük Araç		Günlük Sefer		Günlük Yolcu		Araç Başına Günlük Sefer		Sefer Başına Yolculuk	
Yıl	Ay	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)	Sayı	Oran (%)
2019	Aralık	5,24	100	44,659	100	3,693,519	100	9	100	83	100
2020	Ocak	5,225	100	46,145	103	3,214,927	100	9	104	70	84
2020	Şubat	5,251	100	46,863	105	3,534,361	96	9	105	75	91
2020	Mart	5,026	96	42,543	95	2,165,740	59	8	99	51	62
2020	Nisan	4,803	92	33,518	75	538,309	15	7	82	16	19
2020	Mayıs	5,019	96	32,938	74	678,116	18	7	77	21	25
2020	Haziran	4,982	95	41,956	94	1,542,156	42	8	99	37	44
2020	Temmuz	5,053	96	41,027	92	1,814,147	49	8	95	44	53
2020	Ağustos	5,078	97	43,263	97	1,936,591	52	9	100	45	54
2020	Eylül	5,199	99	44,354	99	2,074,287	56	9	100	47	57
2020	Ekim	5,268	101	44,878	100	2,147,848	58	9	100	48	58
2020	Kasım	5,254	100	45,621	102	1,883,267	51	9	102	41	50

Araçların yapmış olduğu sefer sayıları incelendiğinde ise kapanma sürecinde azalmış bunun bir sonucu olarak ta taşınan yolcu sayısı azalmıştır. Bunda kapanmaya bağlı olarak birçok işyerinin çalışmalarına ara vermiş olmasının etkisi olduğu söylenebilir. Bu süreçte yapılan seferlerin oranı yaklaşık olarak %25 oranında azalma göstermiştir. Pandeminin etkileri hissedilmeye başladıktan sonraki süreçte toplu taşımaya olan ilgi azalmaya başlamış, bilhassa da mart ayından itibaren de düşme belirginleşmiş, nisan ayında ise minimum seviyeye inmiştir. Bu tarihten sonraki süreçte ilk baştaki şoku atlaman ve kapanma kapsamına girmeyen firmalar tekrar çalışmaya başlamıştır. Bu süreçten itibaren de yolcu sayısı tekrar artma sürecine girmiştir. Ancak şu hususu belirtmekte yarar vardır ki, artan yolcu sayısı sonraki süreçte pandemi öncesi duruma gelememiştir. Bunun nedeninin ise bazı firmaların personelinin esnek çalışma modellerinden birisi olan evden çalışmaya yönlendirmesi ve kapanma sürecindeki masraflara dayanamayan bazı işletmelerin kapanması olduğu söylenebilir. Çünkü haziran ayında ilk uzun kapanmanın sona ermesine rağmen taşınan yolcu sayısı 1.542.156 kişidir. Bu sayı pandemi öncesindeki 3.693.519’un yarısından bile azdır. Bu da pandeminin bazı etkilerini ortaya koymuştur.

Bu etkiler şunlardır:

1. Pandemideki kapanmanın bir takım ekonomik etkileri olmuştur,
2. Pandemi sonucunda meydana gelen can kayıpları insanlarda bir korku atmosferi oluşturmıştır. Bu yüzden insanlar toplu taşıma araçlarına binmek istememişlerdir.
3. Pandemi, çalışma koşulları uygun olan firmaların esnek çalışma modellerini benimsemelerini sağlamıştır³. Bu da özellikle evden çalışan personelin toplu taşıma kullanmamasına neden olmuştur.
4. Yaş ortalaması yüksek olan (65 yaş üstü) kişilerin toplu taşıma araçlarına binmeleri bu süreçte kısıtlanmış veya yasaklanmıştır.

Yukarıda verilen etkiler hem pandemide meydana gelen kapanmalar hem de firmaların esnek çalışma modellerini benimsemelerinden kaynaklanmıştır. Esnek çalışmanın uygulanması metrobüslerin yükünün azalmasına neden olarak pandeminin yayılma hızının da azalmasına katkı sağlamıştır.

³ Örnek olarak <https://bigumigu.com/haber/evlerinden-hizmet-veren-akbank-calisanlari/> linkine bakılabilir (Erişim: 22.09.2021)

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

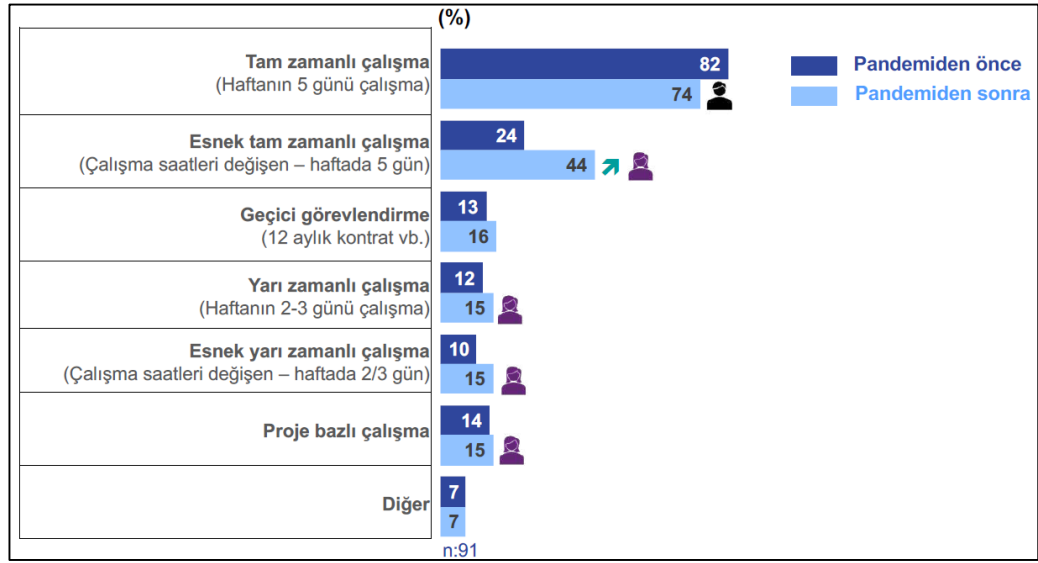
Bu çalışmada esnek çalışma modellerinin günlük yaşamda uygulanmasının trafik sorunlarına olan etkisi araştırılmıştır. Şunu unutmamak gerekir ki bir sorunun tek bir nedeni olmayacağı gibi, birden fazla çözüm yolu da olabilir. Dolayısıyla kentlerdeki trafik sorununun tek bir nedeni olmayacağı gibi birden fazla çözüm yolu da olabilir. Bu bakımdan düşünüldüğünde kentlerde artan nüfus sayısına bağlı olarak artan taşıt sayısı trafik sıkışıklıklarının ana nedenidir. Bu sorunu çözmenin yolu ise yolları artırmak ve genişletmek değildir. Daha önce de belirtildiği gibi yolların kapasitesinin artırılması daha çok taşıtın aynı anda trafiğe çıkabilmesine olanak sağlayacağı için başlangıçta sorun çözülmüş gibi görünse bile kısa bir süre sonra tekrar sorun haline gelecektir. O halde sadece trafik altyapısını güçlendirmek başlı başına bir çözüm yolu gibi gözükmemektedir.

Altyapıda trafik akışını hızlandıracak düzenlemelerin yapılması elbette ki olumlu katkılar sağlayacaktır. Ancak altyapı düzenlemelerinin yanı sıra bir takım uygulama değişikliklerine de gitmek gerekmektedir. Başlangıçta denildiği gibi bazen bir sorunu çözmek için aynı anda birden fazla yol ve yöntem uygulamak gerekmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde esnek çalışma saatlerinin iş yaşamında uygulanmaya başlanması çözüm yollarından birisini oluşturmaktadır.

Bilindiği gibi 2019 yılının sonunda başlayan, 2020 ve 2021 yıllarında iş ve sosyal yaşamda derin etkiler bırakan Korona virüs (Covid-19) pandemisi etkisini her alanda hissettirmiştir. Bu etki o kadar fazladır ki bundan sonrası için şunu söylemek mümkündür. Korona virüs pandemisi insanlık tarihi için bir milat görevi görmektedir. Pandemi sonrasında insanların geçmişte yapmış olduğu birçok alışkanlıklar değişikliğe uğramıştır. Dolayısıyla şunu söylemek mümkündür. Hiçbir şey eskisi gibi olmayacak!

Korona virüs pandemisinin toplumsal etkilerini araştıran 2020 yılında yapılan, Ipsos Yeniden Biz Yeni Çalışma Modelleri Araştırmasının yapmış olduğu ve 91 firmanın katıldığı bir ankette “Pandemi bittikten sonra şirketinizde/kurumunuzda aşağıdaki çalışma modellerinden hangilerini uygulamayı planladığınızı işaretler misiniz?”

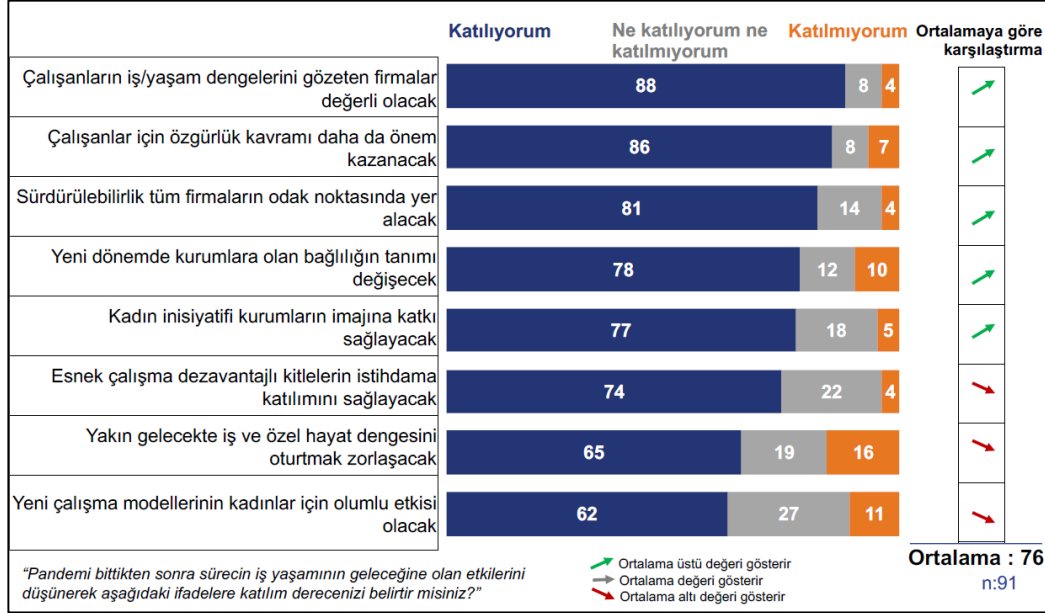
sorusu sorulmuştur. Bu sorulara verilen cevaplar pandemi öncesine ait cevaplarla karşılaştırılmıştır. Firmaların esnek çalışma modellerine olan bakış açısının pandemi öncesine göre artış gösterdiği görülmektedir. Bu demektir ki Korona virüs pandemisi işverenlerin esnek çalışma modellerine olan bakış açısında olumlu yönde değişiklik yaptığıdır. Yani pandemi süreci bir nevi esnek çalışma modellerinin işverenler tarafından benimsenme sürecini hızlandırmıştır (Şekil 6.1).



Şekil 6.1. Pandemiden sonraki süreçte işverenlerin çalışma modellerinden hangilerini uygulamayı planladıklarını gösteren grafik (IPSOS, 2020:7).

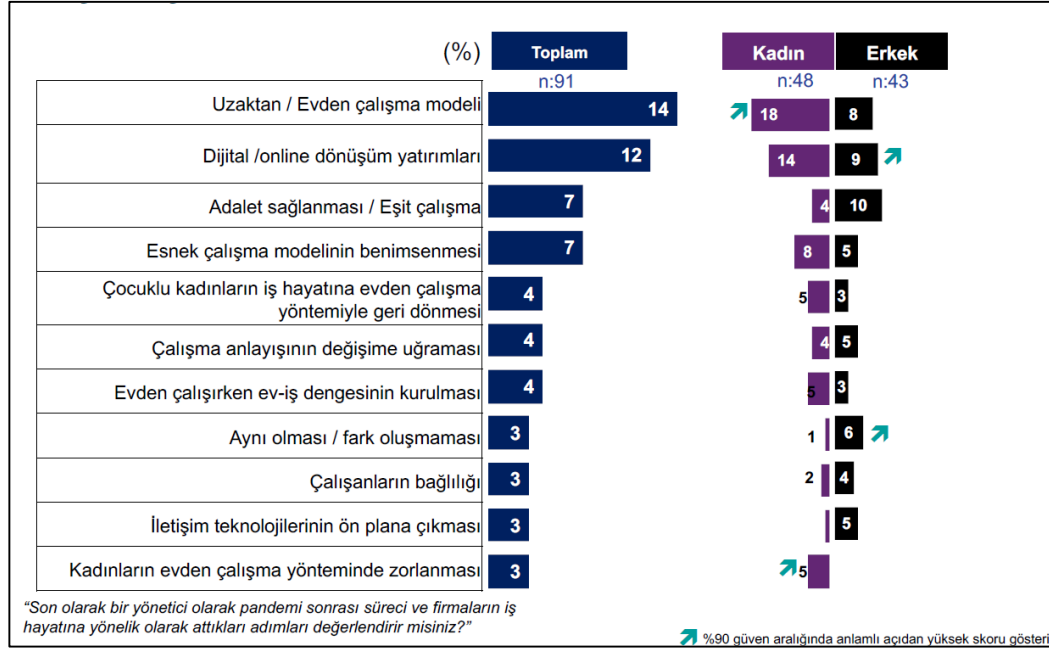
Yine aynı çalışmada katılımcılara, “Pandemi bittikten sonra sürecin iş yaşamının geleceğine olan etkilerini düşünerek aşağıdaki ifadelerle katılım derecenizi belirtir misiniz?” sorusu sorulmuştur. Bu soruya katılanların %74’ü esnek çalışma sayesinde dezavantajlı kitlelerin istihdama katılacağını belirtmiştir. Diğer yandan aynı katılımcıların %65’i de yakın gelecekte iş ve özel hayat dengesini oturtmanın zorlaşacağını belirtmiştir. Katılımcıların esnek çalışma modelleri sayesinde evine ve ailesine daha fazla zaman ayırabilmesinin mümkün olmasının birtakım sonuçları olacağı düşüncesinden dolayı bu şekilde cevap verdiklerini var saydığımızda esnek çalışmanın bir takım olumsuz sonuçlarının olacağını düşünebiliriz. Aynı zamanda katılımcıların %62’si yeni çalışma modellerinin kadınlar için olumlu etkisi olacağını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bilhassa çocuklu kadınların çalışma hayatına girmesi onların erkeklere göre daha fazla zorlanacağını; bu bakımdan da esnek çalışma

modellerinin daha çok kadın çalışanların lehine bir uygulama olacağını söylemek mümkündür (Şekil 6.2).



Şekil 6.2. Katılımcıların pandemi bittikten sonra sürecin iş yaşamının geleceğine olan etkilerine ilişkin görüşleri (IPSOS, 2020:27).

Ankete katılan katılımcılara, “Bir yönetici olarak pandemi sonrası süreci ve firmaların iş hayatına yönelik olarak attıkları adımları değerlendirir misiniz?” diye bir soru sorulmuştur. Soruya verilen cevaplar içerisinde %14’le en fazla orana sahip olan cevap uzaktan/evden çalışma modeli olmuştur. Aynı zamanda bu soruda kadın yöneticilerle erkek yöneticileri olaya bakış açıları da karşılaştırılmıştır. Kadın yöneticilerin esnek çalışma modellerine daha çok pozitif baktığı dikkati çekmektedir (Şekil 6.3). Yalnız kadınların evden çalışma yönteminde zorlanması konusuna kadın yöneticilerle erkek yöneticileri bakış açılarının çok farklı olduğu, kadın yöneticilerin kadın çalışanlara yönelik empati yaparak evden çalışmada kadınların zorlanacağı düşüncesini belirtmeleri bir önceki soruyla bağlantılı olarak değerlendirilmelidir. Buradan hareketle kadınların evden çalışmalarının, çalışma sırasında evdeki birtakım sorunlarla da uğraşmak zorunda kalmalarının onların motivasyonunu ve verimlerini düşürücü etki yapabileceğini söylemek mümkündür.



Şekil 6.3. Katılımcıların pandemi sonrası süreçte firmaların iş hayatına yönelik olarak attıkları adımlara ilişkin görüşleri (IPSOS, 2020:28).

Bilindiği gibi farklı şekillerde esnek çalışma modelleri bulunmaktadır. Her esnek çalışma modelinin trafiğe etkisi farklı olabilmektedir. O yüzden esnek çalışma modellerinin trafiğe etkisini farklı alt başlıklarla irdelemek gerekmektedir.

Yarı zamanlı çalışma, genellikle, ilgili kuruluşun personeli için belirlediği normal çalışma süresinden daha az olan, gün içerisinde daha az saat, hafta içerisinde daha az tam gün çalışma gibi farklı şekillerde uygulanan bir esnek çalışma modeli olduğundan dolayı çalışanların işe gidiş gelme saatlerini trafik sıkışıklıklarının olmadığı zamanlara göre planlanması trafik yoğunluğu üzerinde önemli katkı sağlayacaktır. Diğer yandan bu esnek çalışma modelinden daha çok evli ve çocuk sahibi kadınların yararlandığı da dikkate alındığında kadınlar, hem daha az yorulacak ve yıpranacak hem de ailesine ve çocuklarına daha fazla zaman ayıracaktır.

İş paylaşımı şeklinde olan bu esnek çalışma modelinde tam zamanlı bir rolü iki kişi eşit bir şekilde paylaşmaktadır. Bu paylaşımında görev değişim zamanlarını ayarlarken trafik yoğunluğunun olmadığı zamanların dikkate alınması trafik yoğunluğunu azaltacaktır. Ayrıca yolda kaybedilen zamanı kendilerine veya işlerinde verimliliği arttırmak için kullanma olanağına sahip olacaklardır.

Daha önce de bahsedildiği gibi sıkıştırılmış saatler şeklindeki esnek çalışma türünde çalışanlar, genellikle kuruluşları tarafından üstlenilen normal tam zamanlı çalışma süreleri içerisinde çalışmakta ancak bunu hafta içerisinde standart çalışma günlerinden daha kısa bir zaman diliminde (3-4 gün gibi) yapmaktadırlar. Çalışanların bu şekilde bir çalışma yöntemiyle çalışması onu işyerine hafta da bir veya daha fazla gün daha az gitmesine neden olmaktadır. İşe daha az gitmek trafikte daha az zaman geçirmek, toplu taşımada zaman kaybetmek olarak düşünülmelidir. Diğer yandan bireysel araçla seyahat edenler için ise daha az trafikte bulunmak, yollarda trafik sıkışıklığına neden olmak, daha az stres yaşamak ve az yakıt tüketmek anlamına da gelmektedir. Ayrıca elde edilen bu kazançlar çalışanların cebinde para olarak kalmakta ve ailesine daha fazla vakit ayırması anlamına gelmektedir.

Yıllık saat çalışma modelinde kişinin her zaman eşit saatlerde değil de iş yoğunluğuna göre değişen tarihlerde farklı yoğunluklarda çalışması esasına dayanır. Burada yapılacak temel davranış işe gidiş geliş saatlerini trafik yoğunluğuna göre ayarlanmasının gerekliliğidir. Bu şekilde hem kendisine hem de işine daha fazla zaman ayırma olanağına sahip olunabilir.

Yarı zamanlı, dönem süreli çalışma modelinde günün yarısında ya da belirli zamanlarında çalışılmaktadır. Çalışmak için seçilen zaman sabah ya da öğleden sonra olmaktadır. Daha çok öğrencilerin derslerinden arta kalan zamanlarda temel ihtiyaçlarını karşılamak için yaptıkları bir esnek çalışma modeli olmasından dolayı düşük ücretli bir iş gücü kaynağı olarak değerlendirilmektedir. Öğrencilerin der programlarının elverdiği şekilde çalışmaları şeklinde olmasına rağmen işe gidiş geliş saatlerini trafik yoğunluğuna göre ayarlamaları onların hem daha fazla zaman kazanmalarına hem de derslerine daha fazla zaman ayırabilmelerine olanak sağlayacaktır. Bu durum esnek zamanlı çalışma modeli için geçerli bir durum olup çalışan işe istediği zamanda gelip gidebilme olanağına sahiptir. Çalışanın yapması gereken sadece işe gidiş geliş saatlerini trafik yoğunluğunun daha az olduğu zamanları tercih etmesidir.

Uzaktan Çalışma diğer adıyla Home Office de denilen bu esnek çalışma modelinde çalışan zaten işyerine gitmemektedir. Bu yer de genelde çalışanın kendi evi

olmaktadır. Evinde kalan ve iş yerine gitmeyen kişi zaten trafik yoğunluğuna neden olmadığı gibi maruz da kalmaz. Dolayısıyla trafik yoğunluğunu azaltma konusunda en etkili esnek çalışma modeli Home Office çalışma şeklidir. İş ve yaşam dengesi sağlanabildiğinde çalışanların verimliliğini artıran bir çalışma modeli olarak değerlendirilmelidir. Zaten Korona virüs (Covid-19) pandemisinin etkili olduğu dönemlerde birçok kamu ve özel sektör kuruluşu tarafından tercih edilmiş, bu sayede çalışanların gerek toplu taşımada gerekse iş yerlerinde toplu bir şekilde bulunmasının neden olacağı bulaş riskinden korunmuştur. Zaten trafik sıkışıklığına bağlı olarak bir birey toplu taşıma aracında ne kadar uzun süre bulunursa hastalığa yakalanma riski de artacaktır. Personelin hastalığa yakalanması da verimliliklerini azaltacak ve hem işgücüne bağlı kayıplara neden olacaktır. Home Office çalışma modeli çalışanlarını bu sorunların hepsinden korumaktadır.

Kademeli saat esnek çalışma modelinde çalışanlar, farklı başlangıç, bitiş veya ara zamanlarında çalıştıklarından dolayı işe gidiş geliş saatlerini trafiğin yoğun olmadığı saatlere ayarlaması trafik yoğunluğundan kurtulması için yeterlidir. Benzer durum sıfır saat sözleşmeleri kapsamında çalışanlar için geçerlidir. Sadece sıfır saat sözleşmesinde acil durumlar istisna kapsamında değerlendirilmelidir.

Kendi kendini belirleyen esnek çalışma modelinde ve vardiyalı mesailerde ise gidiş geliş saatleriyle vardiya başlangıç ve bitiş saatleri trafik yoğunluğuna göre ayarlanmalıdır.

Aşamalı emeklilik esnek çalışma modeli yaşları ilerleyen personelin tecrübelerinden daha uzun süre yararlanmak isteyen kurumların uyguladığı bir esnek çalışma modelidir. Bu bakımdan yaşları ilerleyen personelin azalan dayanıklılıklarına bağlı olarak trafikte ve toplu taşımada yolculuk yapmaya direnci daha azdır. Bu yüzden bu personelin yollarda geçireceği zamanın azaltılması onların daha az yıpranmalarına ve işlerini daha uzun süre yapmalarına olanak sağlayacaktır. Çalışan yaşı ilerleyip emekliliğe yaklaştıkça çalışma saatleri de azalmaktadır. Azalan saatleri yollarda kaybetmemek için işe gidiş geliş saatlerinin trafik yoğunluğuna göre ayarlanması onların verimliliğinin daha da artmasına neden olacaktır.

Sonuç olarak şu husus belirtilmelidir ki; şehirlerde trafik sıkışıklığının birçok nedeni olabilmektedir. Dolayısıyla bir tek noktaya odaklanarak bu sorun çözülmeyecektir. Örneğin daha fazla ve yeni yollar yapmak sadece geçici bir süre rahatlamaya neden olacak ancak sorunu kalıcı olarak çözmeyecektir. Bu bakımdan insanların trafiğe çıkmak zorunda kaldığı zamanı günün farklı zamanlarına yayarak ve sorunun çözümüne bir adım daha yaklaşmış olur. Bunu sağlayacak en önemli argümanlardan birisi de esnek çalışma modellerinin hayata geçirilmesidir.

KAYNAKLAR

- ADP, 2020, The Future of Work is Flexible: ADP Canada Study Erişim: 27.04.2021: <https://www.newswire.ca/news-releases/the-future-of-work-is-flexible-adp-canada-study-870667518.html>
- Akpolat, T., etin, M., 2020. Esnek alışma Algısı leğinin Geliştirilmesine İlişkin Geçerlik Ve Güvenilirlik alışması, Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 18(1), 136-152.
- Akyaz, F.ř., 2019. Esnek alışmanın İş-Yaşam Dengesi zerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), T.C. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Ala-Mursula, L., Vahtera, J., Kouvonen, A., Vnnen, A., Linna, A., Pentti, J., Kivimki, M. 2006. Long Hours in Paid and Domestic Work and Subsequent Sickness Absence: Does Control Over Daily Working Hours Matter?. Occupational And Environmental Medicine, 63(9), 608-616.
- Aydıntan, B., Krdeve, M. K., 2016, alışanların Esnek alışma Modeli erevesinde rgtsel Bağlılık Dzeylerinin Değerlendirilmesi, Gazi İktisat ve İşletme Dergisi, 2(3), S.27 – 48.
- Bailey, G.K., 2018. The Impact of New Ways of Working, Erişim: 2.05.2021 .<http://www.passengertransport.co.uk/2018/11/the-impact-of-new-ways-of-working/>
- Balay, R., 2004. Küreselleşme, Bilgi Toplumu ve Eğitim, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, 37(2), 61-82.
- Başkan, R., 1999. Çalışma Barışı ve Esneklik Tartışmalarında Farklı Bir Yaklaşım, Mercek Dergisi, 15.
- Broadbent, K., 2002. Gender aand Part-Time Work in Japan. Equal Opportunities International. 21. 10.1108/02610150210787163.
- Bykslu, A.R., 2004. Avrupa Birliği Perspektifinden ve Endüstri İlişkileri Boyutuyla Yeni İş Kanunu. Esneklik ve İş Gvencesi, Derin Yayınları, 47, İstanbul.
- Chow, J.Y.J., 2013. Informed Urban Transport Systems, Classic and Emerging Mobility Methods Toward Smart Cities, Elsevier Publishing.
- Comfort, D., Johnson, K., Wallace, D., 2003. Part-Time Work and Family Friendly Practices in Canadian Workplaces (The Evolving Workplace Series, No.71-584-Mie No.6), Statics Canada/Human Resources Development, Canada.

- Çalışkan, F., Sungur, B., 2009. Vasıflı Kayan Esnek Çalışma Saati Sistemi için Bir Karma Tamsayılı Hedef Programlama Modeli Önerisi, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 33(Temmuz-Aralık 2) 1-18.
- Çelenk, H., 2008. Esnek Çalışmanın İşgücü Maliyetlerine ve Rekabet Gücüne Etkisi ve Tekstil Sektöründe Uygulaması. Marmara Üniversitesi, Doktora Tezi, İstanbul.
- Çelik, S., 2007. Türkiye İşgücü Piyasasının Esnekliği ve Esnek Çalışma Önündeki Engeller. Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Dale, G., 2020. Flexible Working How to Implement Flexibility in The Workplace to Improve Employee and Business Performance, Kogan Dale Press.
- Doğan, A., Bozkurt, S., Demir, R., 2015. Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 14, 375-398.
- Durak, Z., 2012. Şehir İçi Ulaşımın İyileştirilmesi için Esnek Çalışma Saati Yaklaşımına Dayalı Olarak Geliştirilen Matematiksel Model ve Değişken Komşu Arama Algoritması, Pamukkale Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Denizli.
- Ekin, N., (1994). Endüstri İlişkileri, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- EMAR (Employment Market Analysis And Research), 2007, The Third Work-Life Balance Employee Survey: Main Findings, Employment Relations Research Series No. 58, UK.
- Engizek, H., 2017. Çalışan Kadınların Tükenmişlik Düzeyinin İş Tatminine Etkisi ve Esnek Çalışma Saati Algıları, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Kahramanmaraş.
- Erdal, Ö., 2016. Esnek Çalışma Saatleri ile Çalışanların Motivasyonu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.
- Erdut, T., 2002. İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri İlişkilerinde Değişim, Dokuz Eylül Üniversitesi, Doçentlik Tezi (Yayınlanmamış), İzmir.
- Erel, D., 2017. Esnek Çalışma Süreleri ve Denkleştirme Esasına Göre Çalışma, Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İzmir.

- E.S.D.C., 2016. Flexible Work Arrangements A Discussion Paper, Erişim: 27.04.2021: <https://www.canada.ca/en/employment-social-development/corporate/portfolio/labour/programs/labour-standards/consultation-flexible-work-arrangements/discussion-paper.html>
- Fernald, J. G., 1999. Roads to Prosperity? Assessing The Link Between Public Capital and Productivity, *American Economic Review*, 89(3), 619-638.
- Finger, M., 2016, Managing The Urban Transportation System, Erişim:25.04.2021.<https://www.coursera.org/lecture/managing-urban-infrastructures-1/4-2-managing-the-urban-transportation-system-8qxq4>
- Golden, R., 2020, Gartner: Over 80% of Company Leaders Plan to Permit Remote Work After Pandemic, Erişim:27.04.2021: <https://www.hrdiver.com/news/gartner-over-80-of-company-leaders-plan-to-permit-remote-work-after-pande/581744/>
- Grava, S., 2004. Urban Transportation Systems, The McGraw-Hill Companies, USA.
- Harpaz, I., 2002. Advantages and Disadvantages of Telecommuting for The Individual, Organization and Society, *Work Study*, 51(2), 74-80.
- Hartgen, D. T., Fields, M. G., Poole, R. W., 2006. Building Roads to Reduce Traffic Congestion in America's Cities: How Much and at What Cost? (No. Policy Study 346). Los Angeles, Ca: Reason Foundation, Erişim: 14.05.2021 <https://reason.org/policy-study/building-roads-to-reduce-traff-1/>
- Hopkins, J.L., 2019a. Flexible Working, The Neglected Congestion-Busting Solution for Our Cities, Erişim: 2.05.2021 <https://theconversation.com/flexible-working-the-neglected-congestion-busting-solution-for-our-cities-122130>
- Hopkins, J.L., 2019b. Busy Roads and Packed Trains: Why Flexible Working is The Solution to City Congestion, Erişim: 2.05.2021 <https://www.smartcompany.com.au/people-human-resources/city-congestion-flexible-working/>
- IPSOS, 2020. Yenidenbiz Yeni Çalışma Modelleri Araştırması, Erişim: 16.05.2021 https://www.yenidenbiz.org/wp-content/uploads/2020/12/fow_2020.pdf
- İBB UKOME, 2020. İstanbul Belediyesi Ulaştırma Koordinasyon Merkezi, İstanbul.
- Julkunen, R., Natti, J., 1999 The Modernization of Working Times. Flexibility and Work Sharing in Finland, University of Jyväskylä.

- Kocabas, F., 2004. Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 10.
- Kolsuz, S., 2014. Bir Esnek Çalışma Türü Olarak Güvenceli Esnekliğin Seçilmiş Avrupa Birliği Üye Ülkeleri ve Türkiye Karşılaştırmalı Değerlendirmesi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Ankara.
- Koppen, J., 2018. Flexible Working Hours, Effective Tool in Reducing Congestion ? A Qualitative Research on The Demand and Motivation for/Against Flexible Working Hour Measures, Master Thesis (Unpublished), Erasmus University Rotterdam, Erasmus School of Economics, Dep. of Urban, Port and Transport Economics, Nederland.
- Koruca, H.İ., Boşgelmez, G., 2018. İş Yaşam Dengesi ve Esnek Çalışma Sisteminin Çalışan Memnuniyetine Etkisinin Değerlendirilmesi, SDÜ Sağlık Bilimleri Dergisi, 9(4), 32-36.
- Köstekli, Ş., 2009. Küresel Kriz ve Türk Sanayi için Esneklik Güvence Dengesi Açılımı Dünya Yayıncılık, 1.Baskı, İstanbul
- Li Z., 2019. Transportation Asset Management Methodology and Applications, Crc Press Taylor & Francis Group, USA.
- Liikanen, H., 1997 Strategic Survival Pacts? Working Time Arrangements in Four Enterprises in The Mid-1990s. Labour Policy Studies 170, Ministry of Labour, Helsinki (Strategisia Selviytymissopimuksia? Tutkimus Neljän Yrityksen Työaikajärjestelyistä 1990-Luvun Puolivalissa) (In Finnish).
- Loop, H., Haaijer, R., Willigers, J., 2017. The Impact of Various Forms of Flexible Working on Mobility and Congestion Estimated Empirically, Erişim: 2.05.2021. <https://significance.nl/wp-content/uploads/2019/03/2017-jw1-the-impact-of-various-forms-of-flexible-working-on-mobility-and-congestion-estimated-empirically.pdf>
- Mcguire, J.F., Kenney, K., Brashler, P., 2010. Esnek Çalışma Düzenlemeleri: Bilgi Formu, Notlar ve Bilgi Sayfaları. 13. <https://Scholarship.Law.Georgetown.Edu/Legal/13>
- Meyer, M.D., 2016. Transportation Planning Handbook (Fourth Edition), John Wiley & Sons, USA.
- Narayanaswami, S., 2016. Urban Transportation: Trends, Challenges and Opportunities, Paris Innovation Review Erişim: 11.05.2021 <http://Parisinnovationreview.Com/Articles-En/Urban-Transportation-Trends-Challenges-And-Opportunities>

- ORACLE, 2021, What Is A Transportation Management System?, Erişim: 24.04.2021: <https://www.oracle.com/scm/what-is-transportation-management-system/>
- Osterman, P., 2001. Flexiblity and Commitment In The United States Labour Market Employment Paper 2001/18, Employment Sector, International Labour Office Geneva, Erişim:27.04.2021 http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/ed_emp/documents/publication/wcms_142344.pdf
- Özer, Z., 2006. Avrupa Birliği Uyum Sürecinde Türk Çalışma Hayatında Esnekleştirme Politikaları, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.
- Özmen, Z., 2006. 4857 Sayılı Yeni İş Kanunu'nda Esnek Çalışma İlişkilerinin Hukuki Durum, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Kocaeli.
- Öztürk, O.H., Eken, C., 2006. Motorlu Taşıt Satışlarının Trafik Kazaları Üzerine Olan Etkileri. S.D.Ü. Tıp Fak. Derg. 13(4), 12-15.
- Öztürkoğlu, Y., 2013. Tüm Yönleriyle Esnek Çalışma Modelleri, Beykoz Akademi Dergisi, 1(1), 109-129.
- Papalexandris, N., Kramar, R., 1997. Flexible Working Patterns: Towards Reconciliation of Family and Work. Employee Relations, 19(6), 581-595.
- Pierce, J.L., Newstrom, J.W., 1980. Toward A Conceptual Clarification of Employee Responses to Flexible Working Hours: A Work Adjustment Approach. Journal of Management, 6(2), 117-134.
- Pinhas M.M., 2006. Sosyal Politika Boyutunda Avrupa Birliği'nde Esnek Çalışma, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.
- Rodrigue, J.P., Comtois, C., Slack, B., 2006. The Geography of Transport Systems, Routledge (First Published), USA.
- Safavian, R., Mclean, K.C., 1975. Variable Work Hours: Who Benefits?. Traffic Engineering, 45(3).
- Sağlanmak, H., 2010. Güvenceli Esneklik Kavramı ve Türk Çalışma Hayatındaki Yeri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.
- Santovec, M.L., 2014, Creating Flexible Work Policies: One Size Does NOT Fit All, Erişim: 24.04.2021: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1002/whe.10483>

- Saruc, N.T., 2008. Trafik Sıkışıklığı Ücretlendirmesi: Ekonomik Teori ve Uygulamalar, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Savage, M., 2019, The Nordic Nation Has Embraced Agile Hours for Decades. It's A Style of Work Well Suited to The Country's Deep-Rooted Culture of Trust, Equality and Pragmatism, Erişim: 28.04.2021: <https://www.bbc.com/worklife/article/20190807-why-finland-leads-the-world-in-flexible-work>
- Schaefer, P., 2016. How to Make Flexible Work Arrangements A Success for Your Business, Erişim: 01.05.2021 <https://www.businessknowhow.com/manage/flex-work.htm>
- Serbes, K., 2019. Esnek Çalışma ve İş-Aile Yaşamı Dengesi: AB ve Türkiye'deki Düzenlemelere Yönelik Betimleyici Bir İnceleme, Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Tekirdağ.
- Sert, Ü., 2013, Esnek Çalışmanın Kadınların Çalışma Hayatındaki İstihdamına Etkisi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.
- Şahin, A., 2004. Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 11, 523-547.
- Şen, S., 2000. Esnek Üretim ve Esnek Çalışma, TÜHİS Dergisi, 16(2),51-66.
- Talas, C, 1997, Toplumsal Ekonomi, İmge Kitabevi, Ankara.
- Taner, D., Avşar Negiz, N., 2018. Kamu İdarelerinde Esnek Çalışma Saatleri Uygulaması Üzerine Bir İnceleme, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(3), 1131-1152.
- Taşkın, H., 2020. Esnek Çalışma Açısından Kadın İstihdamı ve AB Ülke Örnekleri Karşılaştırması, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Tatlıoğlu, E., 2011, Esnek Çalışmanın Avrupa Birliği ve Türkiye'de Uygulanabilirliği, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Bursa.
- TİSK, 1999. Çalışma Hayatında Esneklik, Tisk Yayınları, Ankara.
- Toktaş, D., 2020. Bilgi Toplumu Kuramları Bağlamında Esnek Çalışma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.

- Topcuk, Y., 2006. Esnek Çalışma ve Esnek Çalışanların Sosyal Güvenliği, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İzmir.
- Turan, H., 2017. Türk Kamu Personel Sisteminde Esnek Çalışma Biçimlerinin Uygulanabilirliği, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi (Yayınlanmamış), Muğla.
- Yakkan, E., 2016. Çalışma Hayatında Esnekleşme ve Esnek Çalışma Biçimleri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İzmir.
- Yapıcı, N., 2020. ABD Esnek Çalışma Düzenlemelerinden Hareketle Türk Kamu Yönetimi için Bir Model Önerisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Ankara.
- Yavuz, A., 1994. Esnek Çalışma ve Endüstri İlişkilerine Etkisi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Yavuz, A., 2000. Çalışma Hayatında Esneklik ve Türkiye için Öneriler, Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları, Yayın No: 38, Ankara.
- Yıldız, H., 2005. Küreselleşmenin Vergileme Üzerine Etkileri ve Türkiye Üzerine Bir Değerlendirme, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Yılmaz, N., 2017. Türkiye, Almanya ve İsveç'te Çalışma Süreleri, Esnek Çalışma, Dinlenme Süreleri ve Tatiller, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), İstanbul.
- Zeybek, M., 2015. Türkiye'de Kadın İstihdamında Etkinliğin Artırılması ve İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Çalışma, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi (Yayınlanmamış), Ankara.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Sümeyye KAPLAN

Eğitim Durumu

Lise : Avcılar Anadolu Lisesi,2010

Lisans : Cumhuriyet Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,
Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 2016

Yüksek Lisans : İstanbul Ticaret Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü,
Kentsel Sistemler ve Ulaştırma Yönetimi Anabilim Dalı, 2021

Yayınları

Kaplan, S., 2021. İstanbul’da Esnek Çalışma Saatlerine Yönelik Ulaşım Modeli Önerisi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Teknoloji ve Uygulamalı Bilimler Dergisi, Basımda.

Kaplan, S., 2018. İstanbul’da Esnek Çalışma Saatlerine Yönelik Otobüs ve Metrobüs Trafik Düzenlemelerin Yapılması, Transist 2018, 8-10 Kasım, İstanbul