

## ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ

Aysen TOKOL\*

### ÖZET

*Esnek çalışma saatleri çalışanlara çalışacakları her gün için çalışma saatlerini seçme özgürlüğü veren bir düzenlemedir. Esnek çalışma ile ilgili ilk deneme trafik sıkışıklığıyla ilgili olarak F. Almanya'da gerçekleştirilmiştir. Günümüzde birçok işletmede esnek çalışma saatleri uygulanmaktadır.*

### SUMMARY

*Flexible working hours are an arrangement that gives employees some freedom in choosing the hours each day during which they will work. The first experiment with flexible hours occurred in Germany as a result of traffic congestion. Presently in large amount of companies it has been used flexible working hours.*

Esnek çalışma saatleri çalışanlara işe başlama ve bitirme saatlerini, bazı örneklerde ise günlük çalışma sürelerini<sup>1</sup> serbestçe seçme özgürlüğü veren bir iş zamanı düzenleme programıdır<sup>2</sup>. Çalışanlara çalışma saatleri üzerinde denetim olanağı sağlar<sup>3</sup>.

Esnek çalışma saatleri 1960'lı yılların sonlarından itibaren başta F. Almanya olmak üzere diğer ülkelerde standart çalışma saatleri programlarının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde birçok işletmede yönetimler esnek çalışma saatleri yardımıyla çalışma zamanlarının denetimini çalışanlarla birlikte paylaşmaktadırlar<sup>4</sup>.

Esnek çalışma ilk olarak F. Almanya'da Ottowan kentindeki Bölkow şirketine çalışanların trafik sıkışıklığı nedeniyle işe geç gelip, erken ayrılmalarını önle-

\* Yrd. Doç. Dr.; Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdarî Bilimler Fakültesi

- 1 Lange, W.; "Çalışma Zamanının Kontrolü: Çalışma Zamanının Organizasyonel veya Bireysel İhtiyaçlar için Düzenlenmesi" (Çev: N.A. Ilgaz), Verimlilik Dergisi, 1986, Cilt 15, Sayı 2, s. 80.
- 2 Elbing, A.O.-Gadon, H.- Gordon, R.M.; "Flexible Working Hours: It's About Time", Harward Business Review, Jan-Feb 1974, s. 20.
- 3 Owen, J.D.; "Flexitime: Some Problems and Solutions", Industrial and Labor Relations Review, Jan, 1977, Cilt 30, Sayı 2, s. 152.
- 4 Elbing, A.O.-Gadon, H.- Gordon, R.M.; "Flexible Working Hours: The Missing Link", California Management Review, Spring 1975, Cilt XVII, No: 3, s. 50.



mek amacıyla uygulanmıştır. Uygulamanın başarısı üzerine esnek çalışma ülke düzeyinde yaygınlaşmış, 1969 yılından itibaren başta İsviçre olmak üzere İsveç, Norveç, Danimarka, Finlandiya, İngiltere, İtalya, Fransa, İspanya daha sonra da A.B.D. ve Kanada, Japonya ve Avustralya da uygulamaya başlamıştır<sup>5</sup>.

Günümüzde İsviçre esnek çalışma saatlerini geniş biçimde uygulayan ülkelerin başında gelmektedir. Veriler yeterli olmamakla birlikte ülkedeki toplam işgücünün önemli bir bölümünün esnek çalışma saatleri altında çalıştığı tahmin edilmektedir. Esnek çalışmadan yararlanma oranı F. Almanya, İngiltere ve diğer Avrupa ülkelerinde İsviçre'den daha düşüktür<sup>6</sup>.

Esnek çalışma saatleri işçi katılımı konusundaki felsefi görüşlerden çok günlük örgüt ihtiyaçlarından kaynaklanmıştır. Sistemin F. Almanya'da ilk defa uygulanmasının nedeni, trafik tıkanıklığıdır<sup>7</sup>.

Esnek çalışma saatlerinin uygulanmasında aşağıdaki noktalar önem taşır:

### 1. Çekirdek Zaman

Çalışanların tümünün işletmede bulunmasının zorunlu olduğu zamandır. Çalışanlar arasında haberleşmeyi sağlamak amacıyla oluşturulmuştur. Günlük minimum çalışma saatini ifade eder. Çekirdek zaman yasal dinlenme süreleri nedeniyle genelde iki parçaya bölünür.

### 2. Esnek Zaman-Esnek Saatler

Çekirdek zaman dışına düşen çalışma saatlerini içerir. Başlama ve bitiş bandı olarak bilinen saatler içinde çalışanlar her gün kendi başlama ve bitirme saatlerini belirleyebilirler.

### 3. İşletmenin Çalışma Saatleri

İşletmenin açık kaldığı süredir. İşletmenin açık kaldığı süre, çekirdek zaman ile yasa veya sözleşmelerde belirtilen çalışma saatlerinden daha uzun olur. Çalışma saatlerinin uzunluğu işletmelere göre farklılık göstermektedir. Ancak sürenin uzunluğu ile maliyetler arasında doğrudan bir ilişki olduğundan genelde işletmenin açık kaldığı süreler fazla uzun tutulmayarak sınırlandırılmaktadır<sup>8</sup>.

### 4. Yerleşik Dönem

İşletmelerin borçlanma veya alacaklanmaya izin verdiği zaman süresidir. Esnek çalışma saatlerinde, gerçek çalışma saatleri ile sözleşmelerle belirlenmiş çalışma saatleri aynı olmayabilir. Sözleşmeyle belirlenen saatlerin üzerinde meydana gelebilen bu saat dilimlerine yerleşik dönem denir<sup>9</sup>. Yerleşik dönem bir gün, bir

5 Elbing-Gadon-Gordon; "Flexible Working Hours: It's About.....", s. 19-20.

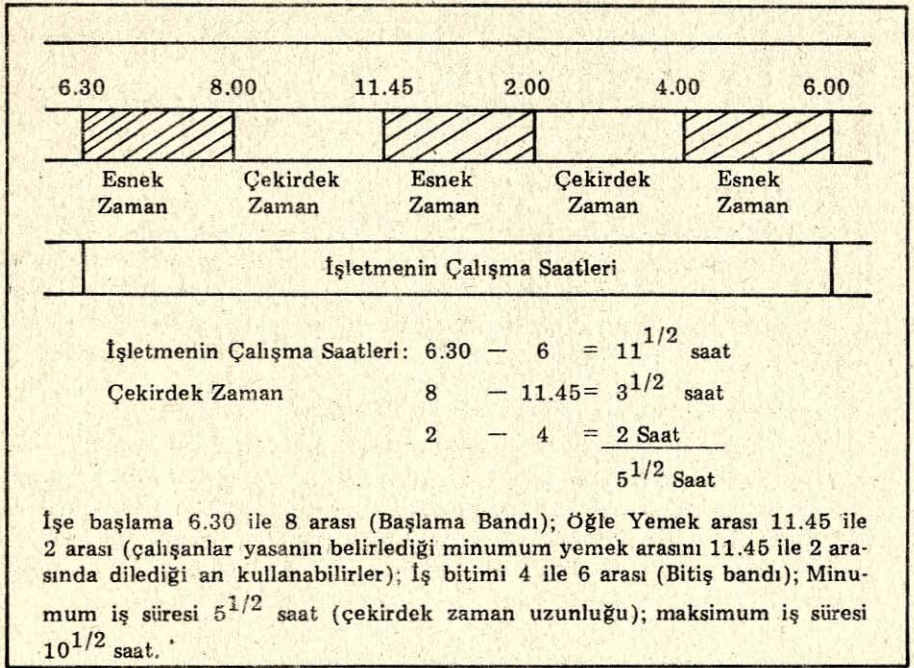
6 Gannon, M.J.; "Four Days, Forty Hours: A Case Study", California Management Review, Winter 1974, cilt XVII, No: 2, s. 78.

7 Elbing-Gadon-Gordon, "Flexible Working Hours: It's .....", s. 19.

8 Allenspach, H.; Flexible Working Hours, International Labour Office, Geneva, 1978, s. 9-11.

9 Özevren, M.; İşletmelerde Çalışma Saatleri Programları ve Marmara Bölgesindeki Uygulama, BASİSEN Yayınları No: 13, İstanbul, 1987, s. 107.





Şekil: 1  
Bir İsviçre işletmesinde esnek çalışma saatleri uygulaması.

hafta veya bir ay olabilir. Yerleşik dönemin hafta veya ay olması halinde çalışanların günlük toplam çalışma süresi değişebilmekte ancak hafta veya aylık dönem içinde çalışılan saatlerin yasada veya sözleşmelerde belirtilen çalışılması gerekli saatler toplamına ulaşması istenmektedir<sup>10</sup>.

### 5. Borçlanma

Esnek çalışma saatleri, çalışanlara saatlerle ilgili alacak ve borçlarını bir bir yerleşik dönemden diğerine aktarabilme özgürlüğü sağlar<sup>11</sup>. Örneğin, bir aylık dönemde kişinin çalışması gereken süre 168 saat iken, 178 saat çalışılmışsa ortaya çıkan on saatlik fazlalık gelecek döneme aktarılabilir. Bu durumda gelecek dönem 158 saat çalışması yeterli olacaktır<sup>12</sup>.

Fazladan çalışılan saatler ile borçlanılan saatleri gelecek yerleşik döneme taşıma imkânı çalışanların seçeneklerini artırmaktadır. Ancak çalışanların sağlık durumlarını tehlikeye sokacak şekilde fazla çalışarak aşırı alacaklanmalarına engel olmak ve yasal sınırları aşmamak amacıyla, gelecek yerleşik döneme aktarılacak

10 Allenspach, a.g.e. s. 11.; Elbing-Gadon-Gordon; "Flexible Working Hours: The Missing.....", s. 51.

11 Özevren, a.g.e., s. 107.

12 Elbing-Gadon-Gordon; "Flexible Working Hours: It's .....", s. 20.



borçlar ile fazladan çalışılan saatlere belli bir sınır getirilmiştir. Genelde bu sınır 10 ile 20 saat arasında değişebilmektedir<sup>13</sup>.

Esnek çalışma saatlerine ilişkin uygulamalar birbirlerinden farklıdır. Bunlar özelliklerine göre aşağıdaki şekilde gruplanabilir:

### 1. Bireysel ve Kollektif Esneklik

Çalışma saatleri bireysel olarak, grup veya işletmede çalışanların tümü tarafından belirlenebilir. Kollektif seçim, çalışanların isteklerinden veya üretim sürecinin yapısından kaynaklanır. Montaj hattı, vardiyeli usulü çalışma ile bazı hizmet işletmelerinde işe başlama ve bitirme zamanları konusunda çalışanlar arasında ortak karar alınmadıkça esnek çalışma saatlerinin uygulanabilmesi son derece güçtür.

### 2. Esnekliğin Önceden Planlanıp Planlanmaması

İşin organizasyonu ile ilgili nedenlerle çalışma saatleri önceden planlanmak suretiyle kişilerin isteklerine göre belirlenebilir. Örneğin montaj hattı ile vardiyeli çalışmalarında çalışanların herbirinin faaliyeti diğerine bağlı olduğundan önceden planlama önem taşır. Esnekliğin önceden planlanmaması durumunda çalışanlar kendilerine sağlanan esneklik sınırları içinde her gün çalışma saatlerini belirleyebilirler.

### 3. İşe Başlama, Bitirme ve Yemek Araları

Esneklik bunların hepsini veya herhangi birini etkiler.

### 4. Çekirdek Saatlerin Bulunup Bulunmaması

Çekirdek saatlerin bulunmaması durumunda çalışanlar belli bir zaman içinde (ör: bir ay, bir yıl gibi) belirlenmiş saatler toplamı kadar çalıştıkları sürece çalışma saatlerini seçmekte serbesttirler. Çekirdek zamanın esnek çalışma saatleri sistemine dahil edilmesi durumunda çalışanlar çekirdek zaman boyunca işletmede bulunmaya zorunludur. Sadece çekirdek zaman dışındaki saatler esnekliğe konu olabilmektedir<sup>14</sup>.

### 5. Yıllık veya Mevsimlik Düzenleme

Esnek çalışma saatleri yıllık olarak düzenlenebilmekte veya yaz aylarında farklı çalışma saatleri uygulanabilmektedir<sup>15</sup>.

Esnek çalışma saatleri bireysel çalışmaların geçerli olduğu işlerde kolaylıkla uygulanabilmektedir. Araştırmalar büro faaliyetlerinin esnek çalışmaya başarılı biçimde uyum sağladığını göstermiştir. Çok karmaşık işlerde çalışanlar arasındaki haberleşme çekirdek sürelerle sınırlandırıldığı sürece maliyet artışı olmadan sistem

13 Allenspach; a.g.e., s. 12.

14 European Trade Union Institute, Flexibility of Working Time in Western Europe, Brussels, 1986, s. 12-13.

15 European Trade Union Institute, Flexibility and Jobs: Myths and Realities, Brussels, 1985, s. 122.



uygulanabilmektedir<sup>16</sup>. Esnek çalışma saatlerinin tarihsel gelişimi sistemin araştırma ve geliştirme kuruluşlarına uygun olduğunu göstermiştir (Örn: Bölkow şirketi).

İşletme büyüklüğü esnek çalışmanın uygulanabilirliğini belirleyici bir faktördür. Esnek çalışma, çalışan sayısının fazla olduğu işletmelerde başarıyla uygulanır<sup>17</sup>. Ayrıca aynı işi yapan veya yapabilme yeteneğinde olan çalışanların sayısı sistemin uygulanabilirliğini saptama da etkin olur. Aynı işi çok sayıda çalışanın yapması veya yapabilme yeteneğinde olması sistemin kitle üretim ve karşılıklı ilişki gerektiren hizmet işlerinde kullanılmasına imkan sağlar. Aynı işi yapabilen kişilerin fazla olması halinde çalışanların zaman tercihleri birbirini karşılayacağından hizmet sağlamada etkinlik kaybı minimum olacaktır<sup>18</sup>.

Öte yandan vardiyeye usulü çalışan işletmeler<sup>19</sup> montaj hattında ve hizmet sektöründe yer alan bazı işlerde (kitle taşımacılığı, devlet kuruluşları, bankalar, enerji üretim, tiyatro v.b) işin niteliği gereği esnek çalışma saatlerinin uygulanmasının güç olduğu belirtilmektedir.

Ancak F. Almanya ve İsviçre'de bazı işletmeler esnek çalışma saatlerini ikili ve üçlü vardiyalara uygulayarak başarılı sonuçlar almışlardır. İsviçre'de Brown Boveri şirketi aynı makine üzerinde çalışanların işe başlama ve bitirme saatlerini kendi aralarında koordine etmeleri yoluyla esnek çalışmayı ikili vardiyeye de başarılı biçimde uygulamıştır. F. Almanya'da esnek çalışma üçlü vardiyeye ile çalışan 80 Alman EDP merkezinde uygulanmış ve başarılı sonuçlar alınmıştır<sup>20</sup>. Benzer şekilde İsviçre'de çeşitli bankalarda çalışanlar aralarında anlaşarak esnek saatlerde sırayla bankada bulunmakta, hizmetleri aksamadan sürdürebilmektedirler. Ancak bu uygulamaman önemli yanı personelin bütün işleri yürütebilme kapasitesine sahip olmasıdır<sup>21</sup>. Esnek çalışmanın tüm işlere uygulanamayacağı konusundaki kuşkulara rağmen son 15 yıl içinde belirli bazı örgütsel düzenlemelerin gerçekleştirilmesi durumunda esnek çalışmaların hemen her iş ve teknikte uygulanabileceği kanıtlanmıştır<sup>22</sup>.

Esnek çalışma saatleri, çalışanlara ve işletmelere birçok yararlar sağlar. Çalışanlar açısından sağladığı yararları şöylece sıralanabilir:

— Esnek çalışma saatleri, çalışanlara, çalışma saatleri üzerinde denetim olanağı sağladığından, rutin çalışma ve sıkıntı ile ilgili problemleri çözümlenese bile çalışanlara bağımsızlık hissi verir<sup>23</sup>.

— Esnek çalışma, çalışanlara meslekleri ile aile sorumlulukları arasında denge

16 Owen, a.g.m., s. 154-155.

17 Elbing-Gadon-Gordon; "Flexible Working Hours: Its.....", s. 20 ve 24.

18 Owen, a.g.m., s. 155.

19 Vardiyeye çalışmalarında esnek çalışmanın uygulanma güçlüğü konusundaki ayrıntılı bilgi için bkz: Young, W. Mc Ewan, "Shift Work and Flexible Schedules, are They Compatible" International Labour Review, Geneva, 1980, cilt 119, No. 1, s. 1.15.

20 Elbing-Gadon-Gordon; "Flexible Working Hours: It's .....", s. 22-24.

21 Allenspach, a.g.e., s. 46-47.

22 Lange, a.g.m. s. 86.

23 Gannon, a.g.m., s. 78.



kurmalarını sağlar<sup>24</sup>. Kadının da çalıştığı ailelerde, çalışma saatlerinin çocukların okul saatleri dikkate alınarak kadın ile erkek arasında düzenlenmesi mümkün olur<sup>25</sup>. Bu özelliği nedeniyle esnek çalışma saatleri çalışan kadınlar tarafından daha fazla benimsenmiştir<sup>26</sup>. Avusturyada yapılan bir araştırmaya göre, araştırma kapsamına alınan erkeklerin % 60'ı işle ilgili nedenlerle, araştırma kapsamına alınan kadınların % 75'i ailesel nedenlerle esnek çalışmayı tercih ettiklerini söylemişlerdir<sup>27</sup>.

— Esnek çalışma saatleri verimsiz zaman kaybını önlediğinden boş zamanların artmasını sağlar. (Çalışma süresi değişmese bile) çalışanlar sosyal ve kültürel olaylara daha fazla zaman ayırabilirler. Çalışma saatlerini düzenleyerek eğitim programlarına katılabilirler. Alışverişlerini daha uygun saatlerde yapabilirler<sup>28</sup>.

Esnek çalışma saatlerinin işletmeler açısından sağlayacağı yararlar ise şunlardır:

— Çalışanların esnek çalışmadan elde ettikleri yararlar ile işletmenin yararları arasında doğrudan ilişki bulunduğundan, çalışanların psikolojik olarak rahatlaması işletmenin genel atmosferi ile çalışanlar arasındaki ilişkileri etkilemekle kalmamakta, iş tatminini dolayısıyla verimliliği arttırmaktadır.

— Ulaşım zorlukları, aile problemleri veya işletmedeki huzursuzluktan kaynaklanabilen iş değiştirmeleri esnek çalışmanın uygulanmasıyla ortadan kalkar. Böylece işgören devir hızı azalır, verimlilik artar.

— İşe geç gelme ve devamsızlıklar azalır. Özel durumlardan kaynaklanan zaman kayıpları da (trenin geç kalkması, trafik tıkanıklığı v.b.) çalışana yüklendiğinden işletmenin maliyetlerinde azalma sağlanır<sup>29</sup>.

— Esnek çalışma saatleri, işletmenin daha uzun süre açık kalmasına ve makinelerin daha fazla kullanılmasına imkân sağlar. Böylece maliyetler düşer, verimlilik artar<sup>30</sup>.

Yararlarına karşılık esnek çalışma saatlerinin çalışanlar ve işletmeler açısından bazı sakıncaları da bulunmaktadır. Çalışanlar açısından sakıncaları şöylece sıralanabilir:

— Esnek çalışma saatleri, fazla çalışma ve fazla çalışma ücretlerinde azalmaya neden olur. Esnek çalışma saatleri çalışanların çeşitli nedenlerle işe geç gelmeleri veya gelmemeleri durumunda riski çalışanlara yükler. Sabit çalışma saatlerinde bu durumlarda fazla çalışma yaptırıldığı ve fazla çalışma ücreti ödendiği halde esnek çalışma saatlerinde fazla çalışma ödemesi yapılmaz. Çalışanlara borçlanma ve alacaklanma imkânı tanınır. Ayrıca yöneticinin isteği üzerine normal çalışma saatlerinin üzerinde çalışılması halinde borçlar ve alacaklar hesaplandıktan sonra kişinin bu çalışması aylık (veya haftalık) çalışması zorunlu iş saatlerini aşmadığı sürece fazla çalışma kabul edilmez ve fazla çalışma ücreti ödenmez.

24 International Labour Office, Social and Labour Bulletin, March 1987, No: 1, s. 105.

25 Elbing-Gadon-Gordon; "Flexible Working Time: It's .....", s. 155.

26 Owen, a.g.m., s. 154.

27 International Labour Office, a.g.e., s. 103.

28 Owen, a.g.m., s. 154.

29 Allenspach, a.g.e., s. 37-38.

30 European Trade Union Institute, Flexibility ....., s. 14.



— Esnek çalışma saatleri çalışanların karşı oldukları "saat tespiti" ve "imzalamama" metodlarının yeniden kullanılmasına neden olur.

— İş dağılımı ve örgütsel nedenlerle bazı çalışanlar diğer çalışanlarla birlikte işe gelmek zorunda kalır. Bu niteliği ile sistem genelde grubun zayıf üyelerinin, güçlü üyelerinin isteklerine boyun eğmelerine neden olur<sup>31</sup>.

Esnek çalışmanın işletmeler açısından sakıncaları ise şunlardır:

— Esnek çalışma saatleri maliyetleri artırır. Esnek çalışma saatleri için gerekli cihazları alma ve kurma maliyetinin yanısıra devam kartlarının denetim ve analizi ile ilgili maliyetler ortaya çıkar. Ayrıca yeni sistemle işletme daha uzun süre açık kalacağından aydınlatma, ısıtma, enerji, telefon v.b. ek maliyetler oluşur.

— Esnek çalışma saatleri haberleşme güçlüklerine neden olur<sup>32</sup>.

— İşletmenin bakım, korunması ile ilgili çalışanlarla, santral memurları, kafeterya işleten kişiler gibi bazı çalışanların esnek çalışma saatlerinde işletmelerde bulunmaları zordur<sup>33</sup>.

— Bazı yöneticilere göre, çalışanların diledikleri saatlerde işe gidip gelmelerine izin verilmesi üretimde anarşiye neden olur. Bu durum moral ve personel ilişkilerini olumsuz yönde etkiler<sup>34</sup>.

Sakıncalı yönlerine karşılık esnek çalışma saatleri uygulandığı tarihten bu yana çalışanların ve yöneticilerin büyük ilgisini çekmiş ve desteklenmiştir. Çalışanların yanısıra bugün sendikaların da sistemi benimsedikleri görülmektedir<sup>35</sup>.

Uygulandığı ilk yıllarda sendikalar; çalışma saatleri ile ilgili yasal düzenlemelerin uygulanmasını engelleyeceği, işletmeye çalışanlardan daha fazla yarar sağlayacağı endişesiyle esnek çalışma saatlerine kuşkuyla bakmışlardır. Ancak zamanla çalışanların lehine sonuçlar getiren esnek çalışma saati uygulamaları Avrupa'daki sendikaların konuya olumlu tavır almalarına neden olmuştur. Esnek çalışma saatlerinin uygulanmasında taraflar arasındaki yakın işbirliği sendika kuşkularının azalmasına yardımcı olmakta, sistemin başarı şansını artırmaktadır<sup>36</sup>.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse, esnek çalışma saatleri sistemi yeni bir iş zamanı düzenleme programı olmasına karşın uygulandığı işletmelerde başarılı sonuçlar vermiştir.

Esnek çalışmanın uygulandığı işletmelerde çalışanlar standart çalışma saatleri programlarına dönmek istememekte, çalışma atmosferi her zaman iyiye gitmekte ve maliyet-kazanç dengesi olumlu yönde etkilenmektedir. Taraflar tarafındaki karşılıklı güven ve yakın işbirliği bu sistemin temelini oluşturmaktadır.

31 Allenspach, a.g.e., s. 39-40.

32 Allenspach, a.g.e., s. 40-41.

33 Özevren, a.g.e., s. 112.

34 Owen, a.g.m., s. 154.

35 European Trade Union Institute, a.g.e., s. 17.

36 Owen, a.g.m., s. 152 ve 156.