

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

PERAKENDE SEKTÖRÜNDE DENKLEŞTİRME UYGULAMALARI VE ÇALIŞAN TERCİHLERİ
AÇISINDAN İNCELENMESİProf. Dr. M. Leyla YILDIZ¹, Nur KURNAZ²¹Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, İstanbul,
mlyildiz@marmara.edu.tr;
ORCID ID: 0000-0001-7618-4529²Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi
Yüksek Lisans Programı, İstanbul,
hnkurnazz@gmail.com

GELİŞ TARİHİ/RECEIVED DATE: 14.10.2024 KABUL TARİHİ/ACCEPTED DATE: 02.12.2024

Yıldız, M. L.& Kurnaz, N. (2024). Perakende sektöründe denkleştirme uygulamaları ve çalışan tercihleri açısından incelenmesi. *Aurum Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 267-294.

Öz

Bu çalışma, Türk İş Hukuku'nda *denkleştirme* kavramına ve uygulanma sürecine odaklanmaktadır. Denkleştirme uygulaması, işverenlerin çalışanları haftalık çalışma süresinin üzerinde çalıştıklarında bu fazla çalışma sürelerini sonraki haftalarda eksik çalışma olarak kullanılabilecekleri bir sistemdir. Bu sistem, işin yoğun olduğu dönemlerde çalışanların fazla çalışmalarının karşılığında ücret ve dinlenme sürelerinin dengelenmesini sağlamaktadır. Çalışan perspektifinden ele alındığında, bu sistem onlara fazla çalışma sürelerini dinlenme süresi olarak kullanma fırsatı sunar ve günümüzde esnek çalışma modeli olarak da kullanılmaktadır. Ayrıca çalışanların kendilerine dinlenme süreleri ve çalışma sürelerini dengeleme şansı vermektedir.

Çalışmada, denkleştirme sürelerinin perakende sektöründeki uygulama örneklerine yer verilmiş, Türkiye'deki ve Avrupa'daki hukuki boyutu incelenmiş ve uygulama çalışanlar açısından değerlendirilmiştir. Denkleştirme uygulaması hem hukuki açıdan hem de insan kaynakları yönetimi açısından değerlendirildiğinde çeşitli avantaj ve dezavantajlar barındırmaktadır. Literatür tartışmalarının ardından 92 perakende mağazası yöneticisiyle yapılan panel toplantısı sonrasında, perakende sektöründe denkleştirme uygulamasıyla çalışan 18 satış temsilcisi ile mülakatlar yapılmıştır. Araştırmanın sonucunda, uygulamada denkleştirilemeyen süreler, denkleştirme sürelerinin takip zorluğu, iş sağlığı ve güvenliği açısından oluşan riskler, resmî tatillerde denkleştirmeyi uygulama güçlüğü, fazla çalışma karşılığında çalışana ücretinin ödenmemesi gibi sorunlara öneriler üretilmiştir. Ayrıca denkleştirme politikalarının daha etkili hale getirilmesi için çalışan ve yöneticilere yönelik eğitimlerin verilmesi, sürecin şeffaf bir şekilde sürdürülmesi gerektiği vurgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Denkleştirme Süreleri, İş Hukuku, Esnek Çalışma, İnsan Kaynakları Yönetimi, Perakende Sektörü

Examining The Equalization Practice in the Retail Sector: Perspectives from Employee Preference

Abstract

This study examines the conditions under which the “equalization” concept is applied within Turkish Labor Law. The equalization practice is a mechanism that allows employers to compensate for hours worked more than the weekly working time by granting employees reduced working hours in subsequent weeks. This system ensures the alignment of overtime with appropriate compensation and rest periods, especially during peak workload periods. From the employees’ perspective, it provides an opportunity to use excess working hours as rest time, making it a part of modern flexible working models. Furthermore, it enables employees to manage their rest periods and working hours better.

The research includes examples of balancing working periods in the retail sector, providing an analysis of its legal framework and its implications for employees. The equalization practice presents various advantages and disadvantages when evaluated from a legal perspective and a human resources management standpoint. After reviewing the relevant literature, interviews were conducted with 18 sales representatives working under this system in the retail sector after a panel discussion involving 92 retail store managers. The study pointed out several challenges, including unreported balancing periods, tracking balancing durations, occupational health and safety risks, complications of balancing during public holidays, and the absence of overtime compensation. Recommendations were provided to address these issues. Furthermore, it highlighted the importance of training programs for employees and managers to improve the effectiveness of balancing policies and to ensure that the process is carried out transparently.

Keywords: Equalization Periods, Labor Law, Flexible Working, Human Resources Management, Retail Sectors

1. Giriş

21. yüzyıl iş dünyasında işletmeler, teknolojik gelişmeler ile özellikle pandemiden sonra, Z kuşağının çalışma ortamı beklentilerinin de etkisiyle çalışma şartlarına çeşitli konularda esneklik tanımaya çalışmaktadır. Esnek iş programları, esnek çalışma saatleri, paylaşımlı ofisler, yarı zamanlı çalışma, evden çalışma gibi uygulamalar eskisinden daha fazla çalışanlar tarafından talep edilmekte ve işletmelerde uygulanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin pandemiden sonra yaygın ve etkin kullanımıyla bazı sektörler ve bazı meslekler uzaktan çalışma ya da hibrit çalışma sistemlerini tercih etmeye başladılar.

Esnek çalışma, standart çalışma saatlerine bağlı kalınmadan, çalışma günü ve saatlerinin bireyler tarafından değiştirilebildiği ve esnetilebildiği bir çalışma düzeni olarak tanımlanabilir. Esnek çalışma modeli, bireylerin yöneticilerinin beklentisi ve kendi beklentileri doğrultusunda anlaşmaya vararak çalışma saatlerini planlamasına ve iş-yaşam dengesi sağlanmasına olanak tanımaktadır. Başka deyişle hastalık, çocuk bakımı, kişisel ihtiyaçlar vb. hususlarda çalışanlar; iş saatlerini aksatmadan çalışabilir. Esnek çalışma, günümüz rekabet koşullarında işletmelerin potansiyel adaylara cazip bir çalışma ortamı sunmak ve mevcut çalışanlarına bu şekilde, insan odaklı bir yaklaşım sergileyerek işten ayrılmaları azaltmak için

kullanılan bir yöntem haline gelmiştir (Saruhan ve Yıldız, 2021). Esnek çalışma modeli işletmelerde farklı şekillerde uygulanabilmektedir. Esnek çalışma genellikle belirli bir ofis veya işyeri içinde gerçekleşirken, uzaktan çalışma ofis dışında gerçekleşir. Esnek çalışmada, çalışanlar belirli saatlerde ofiste olmak zorunda değildirler ve işlerini tamamlamak için kendi saatlerini seçebilirler. Uzaktan çalışmada ise, çalışanlar genellikle belirli bir iş saatine uygun olarak çalışır, ancak bu saatler ofise bağlı olmayabilir (Yıldız, 2024).

Özellikle pandemi döneminde de görüldüğü üzere; lojistik ve taşımacılık, sağlık hizmetleri, üretim ve imalat, inşaat ve yapı sektörlerinde işin doğası gereği de uzaktan çalışma uygulanamaz. Her ne kadar perakende sektöründe e- ticaret ile satışlar gerçekleşiyorsa da mağazalarda çalışanlar için böyle bir çalışma modeli uygun değildir. Dolayısıyla çalışanların belirlenen çalışma sürelerinde fiziken işyerinde olmaları gerekmektedir (Yıldız, 2024). 4857 sayılı İş Kanunu'nda düzenlenen denkleştirme esasına göre çalışma, küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve ekonomik beklentilerin değişmesiyle birlikte ortaya çıkan esnek çalışma kavramı için destekleyici niteliktedir (Şakar, 2018). Denkleştirme süresi işlerin nispeten daha yoğun olduğu çalışma gücüne daha fazla ihtiyaç duyulan dönemlerde çalışanları haftalık veya günlük ortalama çalışma saatinin üzerinde çalışması durumunda sonraki dönemde çalışanın ihtiyacına ya da talebine göre çalışma sürelerinin dengelenmesi durumudur. Ayrıca perakende sektöründeki gibi müşterilerin dağılımının tüm mesai saatlerinde eşit dağılmadığı durumlarda, yoğun saatler ya da günlerde çalışanlar açısından da iş yükünün dengeli dağılmasına olanak tanınmış olur.

Buradaki denkleştirme süresi 4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesine dayanılarak düzenlenen İş Kanunu'na ilişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 5. maddesinde yer alan çalışma saati süreleri baz alındığında, aynı hafta içerisinde günlük çalışma süresini artırmak suretiyle, ilgili hafta içerisinde fazla izin günü planlanarak haftalık çalışma süresine ulaşılması ve denkleştirmenin sağlanması veya en fazla 2 aylık periyotlar belirlenerek ortalama haftalık 45 saat çalışma süresi aşılmadan bu sürelerin belirlenen periyot takvimi içerisinde denkleştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu süreler toplu iş sözleşmeleriyle 4 aya kadar uzatılabilmektedir (Odaman, 2014; European Commission, 2024).

Bu uygulamayı çalışan açısından ele aldığımızda, çalışanın ihtiyaç duyduğu özel yaşamına dair işlerinin olduğu ya da iş yoğunluğu olan dönemlerde fazla çalışma yaptığı dönemlerde çalışmış olduğu fazla süreleri istediği şekilde izin olarak kullanabilmesine olanak sağlamaktadır. Bunun sonucunda denkleştirme esasına göre çalışma modeli, işletmelerin maliyetlerinin azalması, iş yoğunluğunun çalışanlara dengeli dağılması ile iş dağılımının adaletinin sağlanması, çalışan motivasyonunun iş-yaşam dengesinin kurulabilmesi gibi avantajlar yaratmaktadır. Yasal sürelere özen gösterilmesi, belirlenen süreler içerisinde denkleştirmenin sağlanabilmesi ve bu sürelerin aşılmaması veya eksik çalışma yaptırılmaması önem arz etmektedir. Bu çalışmada denkleştirme esasının yer aldığı perakende sektöründe yöneticilerin uygulamada yaşadığı problemlere değinilmiş ve çözüm önerileri getirilmiştir.

Bu bağlamda çalışmanın amacı, denkleştirme esasına göre çalışmanın hukuki ve insan kaynakları açısından uygulama sorunlarını yöneticiler açısından tespit etmek, çalışanların bu uygulamadaki tercih

ve taleplerini incelemektir. Ayrıca denkleştirme uygulama yöntemlerini anlatmak ve bu uygulamaların avantaj ve dezavantajlarını çalışan memnuniyeti ve firma tercih edilebilirliği üzerinde etkisi incelenmiş, tespit edilen problemlere çözüm önerileri getirilmiştir.

Çalışmada öncelikle esnek çalışma kavramı, esnek çalışma modelleri ve denkleştirme uygulamasının Türk İş Hukuku'ndaki ve AB Mevzuatındaki yeri ele alınmıştır. Araştırmada beyin fırtınası ve panel toplantısı sonrasında tespit edilen denkleştirme uygulamasında karşılaşılan zorluklar incelenmiştir. Araştırmada yöneticiler ve çalışanlar açısından iki farklı perspektiften denkleştirme uygulamasına dair bulgular analiz edilmiş ve sonuçlar tartışılmıştır. Araştırmanın sonuçları perakende sektöründe insan kaynaklarında çalışma sürelerine dair ücret politikalarının geliştirilmesine katkı sağlama potansiyeline sahiptir.

1. Esnek Çalışma

Esnek çalışma kavramı, standart çalışma saatlerine bağlı kalmadan, çalışma günü ve saatlerinin bireyler tarafından değiştirilebildiği ve esnetilebildiği bir çalışma düzeni olarak tanımlanabilir. Esnek çalışmanın ortaya çıkmasında küresel değişimler, teknolojik gelişmeler sonucu oluşan rekabet ortamı ve yeni kuşak çalışanların beklentileri etkili olmuştur (Saruhan ve Yıldız, 2021).

Çağrı Üzerine Çalışma: Çalışanın mesai saatlerinin tamamında iş yerinde bulunmayıp belirli bir işin talep edilmesi üzerine ve ihtiyaç halinde, belirli bir süre önceden haber verme koşuluyla işe çağırıldığı uygulamadır. Genellikle iş yoğunluğunun fazla olduğu dönemlerde ihtiyaç duyulan bir esnek çalışma modelidir. Esnek çalışma modeline örnek olmasına karşın çalışanın ulaşılabilir olması, çağrının yapıldığı dönemde iş yerine ulaşımının kolay olması adına kişiden seyahatlerini kısıtlanması beklenebilir (Nicol ve Botterill, 2004).

Kısmi Süreli Çalışma: Bu kavram haftalık 30 saatin altında çalışmayı ifade eder. Böylece evli ve çocuk sahibi kadınların iş-yaşam dengesini kurabildiklerini, bu sebeple kısmi süreli çalışma modelinin kadın istihdamını artırdığı görülmüştür. Bu çalışma modeli, çalışma sürelerinin esnekliği sebebiyle aynı zamanda eğitim hayatına devam eden gençler tarafından da tercih edilen bir çalışmadır.

Yoğunlaştırılmış İş Haftası: Yoğunlaştırılmış iş haftası kavramı genellikle bir iş veya bir proje kapsamında, uzun sürelerde ve yüksek tempoda çalışmayı gerektiren bir strateji olarak tanımlanabilir. Bazı işletmeler her dönem aynı yoğunlukta çalışmayı gerektirecek şekilde talep almadıkları için bazen çok yoğun ve bazen de daha az yoğun iş temposuyla çalışmayı gerektirir. Yoğunlaştırılmış iş haftalarında, haftalık normal çalışma süresinin başka deyişle 45 saatlik sürenin üzerine çıkılarak çalışma planlanır. Çalışmanın temelini oluşturan denkleştirme esasında yoğunlaştırılmış iş haftası kavramının sonucunda doğmuştur.

Uzaktan Çalışma: Uzaktan çalışma modeli, çalışanın iş görme edimini iş yeri sınırları dışında farklı bir yerde gerçekleştirmesini ifade etmektedir. Uzaktan çalışma kavramı, çalışılması gereken yeri herhangi

bir şekilde kısıtlamamakta ve nitelendirmemektedir. Yeni bir uygulama olmamasına rağmen Covid 19 pandemisinden önce kısmi ya da tam zamanlı uzaktan çalışma sayısı nispeten daha azdı (Vohra vd., 2024). Ancak pandemi sonrasında hem Türkiye’de hem de dünyada birçok işletme açısından oldukça yaygın hale gelmiştir.

Uzaktan çalışma, ev ofislerde çalışabileceği gibi yeni nesil ofislerde de gerçekleştirilebilir (Saruhan ve Yıldız, 2021; Yıldız, 2024). Günümüzde esnek çalışma modelleri arasında en tercih edilen modelin uzaktan çalışma olduğunu söylemek mümkündür.

İş Paylaşımı: Ekip çalışması kavramını da güçlendirebilecek olan iş paylaşımı modeli, tam gün süreli bir işin birden fazla sayıda kişinin bulunduğu bir takım içerisinde çalışanlara dengeli bir şekilde dağıtılmasıdır. Bu işler çalışılan sürelerin, çalışanlar arasında döngü halinde iş görme şeklinde gerçekleştirilir. Bir çalışan verilen işi günün bir yarısında yerine getirirken, diğer çalışan günün diğer yarısında bu işi yerine getirmelidir. Zaman dağılımı aynı gün içerisindeki saatlerin dengelenmesiyle sağlandığı gibi bu işlem hafta içerisindeki günlerin dengelenmesiyle de kurgulanabilir. Bunun yanı sıra bir tam haftayı kapsayacak şekilde haftalık olarak sırayla çalışma da yapılabilir. İşlerin tamamlanması sonucunda hak kazanılmış olan ücret ve yan haklar işi paylaşan çalışanlar arasında bölüştürülmektedir.

Ödünç İş İlişkisi: Ödünç iş ilişkisi, üç ayrı taraf arasındaki onaylar sonucunda gerçekleştirilir. Taraflar işçi, asıl işveren ve geçici işverenden oluşur. Asıl işverenin, işlerin durduğu, belirli dönemde mevcut çalışanına ihtiyaç duymadığı dönemler ve kriz dönemlerinde maliyetlerini karşılayamadığı çalışanını işten çıkartmamak adına bir başka işverenin işini görmesi için geçici olarak göndermesidir. Bu dönemde çalışanın hak ve sorumlulukları asıl işveren ve geçici işveren arasında yapılan sözleşmeyle belirlenir. Sözleşme dahilinde gerçekleştirilen bu ilişkinin, uzun süreli olması söz konusu değildir (Öztürkoğlu, 2013).

Vardiyalı Çalışma: En eski çalışma modellerinden sayılabilecek vardiyalı çalışma modeli, 24 saat çalışmayı gerektiren sektörlerde uygulanan, bu nedenle çalışma saatlerinin çalışanlar arasında gruplara ayrılarak gerçekleştirilebileceği bir esnek çalışma modelidir. Çalışma dönemlerinin değişmediği ve genellikle iki veya üç vardiya şeklinde belirlenen vardiya modeline sabit vardiya, çalışana değişen vardiyaların tanımlandığı sisteme dönüşümlü vardiya denmektedir.

Bu çerçevede, işler ve dolayısıyla iş ortamları sürekli bir değişim içindeyken hem çalışanlar hem de işverenler için esnek çalışma düzenlemelerini sürekli en iyi hale getirmek için sürekli bir çaba gerekmektedir (Öztürkoğlu, 2013; Şakar, 2018; Yıldız, 2024; Saruhan ve Yıldız, 2021). Sonraki başlıkta denkleştirme uygulaması ve yoğunlaştırılmış iş haftası başlığı incelenmiştir.

2. Denkleştirme Kavramı ve Yoğunlaştırılmış İş Haftası

“Birbirine denk duruma getirmek” anlamına gelen denkleştirme kavramı, İş Kanunu açısından ele alındığında; bir veya birkaç haftayı kapsayan periyotlar içerisinde çalışılması planlanan sürelerin, eksik veya fazla olması durumuna göre yasal çalışma süresi olan haftalık ortalama 45 saati aşmayacak şekilde en fazla 2 aylık periyot diliminde dengelenmesi anlamına gelmektedir (European Union, 2024). Başka deyişle, bu çalışma şekli planlanan çalışma sürelerinin belirlenen dönem içerisindeki günlere farklı şekilde dağıtılması halinde geçerlidir (Otay, 2022).

Denkleştirme, esasında yoğunlaştırılmış iş haftası kavramının sonucunda doğmuştur. Yoğunlaştırılmış iş haftası kavramı genellikle bir iş veya bir proje kapsamında, uzun sürelerde ve yüksek tempoda çalışmayı gerektiren bir strateji olarak tanımlanabilir. Bazı işletmeler her dönem aynı yoğunlukta çalışmayı gerektirecek şekilde talep almadıkları için bazı haftalarda yoğun çalışmayı, bazı haftalarda ise daha az yoğun iş temposuyla çalışmayı gerektirir. Bu çalışmada ele aldığımız perakende sektöründe özellikle özel günler ve haftalarda gerçekleşen kampanya dönemlerinde işletme ve müşteriler açısından yoğun talebin olduğu, kampanya dönemleri haricinde daha az yoğunluğun ve talebin olduğu gözlemlenmektedir. Bu nedenle çalışma saatlerinin artırılması ve çalışan performansının yoğunlaştırılması gereken haftalar ve iş gücüne normale göre daha az ihtiyaç duyulan haftalar bulunmaktadır. Denkleştirmenin buradaki rolü, işletmelerin iş yükünü dengelemeyi amaçlarken çalışanların verimliliğini yitirmeden performanslarını yüksek tutmak ve buna göre dinlenme sürelerini de baz alarak çalışma saatlerini dengelemeyi sağlamaktır. Denkleştirme yöntemiyle bu süreleri dengeliyor olsak dahi yoğunlaştırılmış iş haftalarının çalışanların iş-yaşam dengeleri, stres düzeyleri, iş sağlığı ve güvenliği kapsamında ele alındığında olumsuz sonuçlar doğurabilmekte ve bu nedenle art arda yapılmaması önerilmektedir (Bodur, 2019; Öktem Songu ve Birben, 2007).

1475 sayılı İş Kanunu'na göre çalışan haftanın günlerine eşit şekilde çalışması emredici olarak düzenlenmişken 4857 sayılı İş Kanunu'nda çalışma sürelerinin esnek hale getirilmesine vurgu yapılmaktadır. 4857 sayılı İş Kanunu'nun düzenlenmesinde katı çalışma modellerinin artık çalışma hayatının ihtiyaçlarına cevap vermemesi etkili olmuştur. İş yoğunluğunun fazla olduğu dönemlerde daha fazla çalışma gücüne ihtiyaç duyan işveren, iş yoğunluğunun daha az olduğu dönemlerde çalışana boş zaman tanıyarak bu süreleri dengeleyebilmektedir. Bununla birlikte çalışma günlerinin farklı sürelerde planlanması ve 4857 sayılı İş Kanunu'yla birlikte esnek çalışma modellerinin ortaya çıkması denkleştirme esasında çalışma modelini de ortaya çıkarmıştır (Sakar, 2018). Denkleştirme esasında çalışma modelinin tam bir tanımı olmasa da uygulanma yöntemleri 4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesine dayanılarak düzenlenen İş Kanunu'na ilişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 5. maddesindeki koşullara göre belirlenmektedir. Denkleştirme esasına göre çalıştırma koşulları aşağıdaki maddelerde yer almaktadır (Odaman, 2014; Özcan, 2015; Şakar, 2018; Mülayim, 2019; Otay, 2022, Resmî Gazete, 2024):

- a) Denkleştirme esasına göre çalışma için anlaşma yazılı olarak yapılmalıdır. Bu anlaşma, işe başlangıç aşamasında iş sözleşmesiyle yapılabileceği gibi daha sonra ek protokolle de düzenlenebilir.

- b) Denkleştirme uygulaması en fazla 2 aylık süre içerisinde tamamlanmalıdır, bu süre toplu iş sözleşmeleriyle 4 aya kadar uzatılabilir. Turizm sektöründe denkleştirme süresi 4 ay içerisinde tamamlanabiliyorken, toplu iş sözleşmeleriyle bu süre 6 aya kadar uzatılabilir.
- c) Günlük en fazla yapılabilecek yasal çalışma süresi 11 saat olduğundan, denkleştirme esasına göre çalışma uygulamasında da günlük 11 saatin üzerinde çalışma planlanamaz.
- d) Denkleştirmede çalışma saatleri, denkleştirilecek periyodun başlangıç ve bitiş tarihleri işveren tarafından belirlenmelidir.
- e) Denkleştirme periyodu başlangıç tarihi ayın herhangi bir günü olabilir, her ayın ilk gününde başlamak zorunda değildir. 2 aylık süre periyot başlangıç tarihinden itibaren hesaplanır.
- f) Denkleştirme uygulaması, haftalık ortalama 45 saati aşmadan yapılması gerektiği için 2 aylık süre en fazla 360 saat olarak planlanmalıdır. Toplamda 360 saatlik çalışma süresi aşılmadığı takdirde bir hafta içerisinde 45 saati aşan sürelerde çalışma yapılması halinde bu süreler fazla çalışma olarak gösterilemez ve bunun sonucunda işçiye fazla mesai ücreti ödenmez. Aşağıdaki şekilde belirlenen çalışma süreleri bu duruma uygun bir örnektir.

<u>Hafta</u>	<u>Çalışma Süresi</u>
1	66
2	66
3	66
4	66
5	66
6	30
7	0
8	0

Toplam=360 saat

Şekil 1. Denkleştirme Esasına Göre Dağıtılmış Çalışma Süreleri

Şekil 1’de görüldüğü üzere haftalık çalışma süresi 45 saatin üzerinde hesaplanırken günlük azami çalışma süresi 11 saat aşılmamıştır. Buna rağmen toplamda 8 haftada 360 saatin üzerinde bir çalışma yapılmadığı için fazla çalışma durumu söz konusu değildir ve bu sebeple herhangi bir fazla mesai ücreti ödenmemesi uygundur.

- g) Denkleştirme periyodunun sonunda haftalık ortalama çalışma saatini aşan süreler (iki aylık denkleştirme süresinin sonunda 360 saati aşan çalışma süreleri) fazla çalışma olarak değerlendirilir ve işçiye ücreti ödenmelidir.
- h) Denkleştirme süreleri sabittir, bu süreler işçinin hastalığı veya yıllık izin kullanımı sebepleriyle uzatılamaz.

Özetle, işveren ve çalışanın denkleştirme uygulaması yapılacağı üzerine anlaşması halinde yasal haftalık en fazla 45 saatlik çalışma süresi haftanın günlerine günlük 11 saati geçmeyecek şekilde dağıtılabilir. Ancak işçinin gece mesaisi varsa gece çalışmasının sadece 7,5 saati denkleştirmede kullanılabilir. Bir başka vurgulanması gereken husus denkleştirme uygulaması süresi 2 ay olarak belirlenmişse de toplu iş sözleşmeleriyle bu süre 4 aya kadar uzatılabilir.

Avrupa Birliği Çalışma Süreleri Yönergesi 04.11.2003 tarihinde Avrupa Birliği Konseyi tarafından kabul edilmiştir. Bu yönergeye göre çalışma süresi haftalık ortalama 48 saati aşmayacak şekilde gerçekleştirilmelidir. İşçiye 24 saatlik çalışma süresi zarfında 11 saat kesintisiz dinlenme süresi verilmesi, her hafta bir gün ücretli izin ve yıl içerisinde dört hafta ücretli izin kullanılması bu yönergenin temel düzenlemeleridir (Mülayim, 2019). Bunun yanı sıra yönerge, çalışma sürelerinde esneklik sağlamakta ve asgari dinlenme sürelerinin ertelenebilmesine de olanak sağlamaktadır. Bu noktada denkleştirme esasına göre çalışma ortaya çıkmaktadır (European Union, 2024).

AB Çalışma Süresi Yönergesine göre denkleştirme periyodunun 4 ayı aşmaması gerekir ancak bu süreler belirli faaliyetler için yasa yoluyla 6 aya kadar uzatılabilir. Yine toplu iş sözleşmeleriyle bu süre 12 aya kadar genişletilebilmektedir. Türk İş Hukuku ile karşılaştırma yapılan ve uygulama örneklerine bakıldığı zaman Avrupa Birliği Çalışma Süresi Yönergesinin koşullarının uygulanabilirliğinin daha mümkün olduğunu ve çalışma hayatını hem işveren hem de işçi açısından daha çok kolaylaştırdığı görülmektedir. Avrupa Birliği Çalışma Süreleri Yönergesine göre haftalık ortalama çalışma sürelerinin daha fazla olduğunu tespit etsek de denkleştirme sürelerinin 4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesine dayanılarak düzenlenen İş Kanunu'na ilişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 5. maddesine göre daha geniş kapsamda belirlenmiştir. İşçinin ön görülemeyen hastalık, yıllık izin vb. izin kullanımlarıyla açığa çıkan ve denkleştirilmesi zor sürelerin, 2 aylık bir denkleştirme döneminde dengelenmesi zor iken, Avrupa Birliği Çalışma Süresi Yönergesinde belirlenen uzun denkleştirme sürelerinde dengelenmesi daha mümkün olmaktadır (European Union, 2003; Resmî Gazete, 2006).

2.1. Denkleştirme Esasına Göre Çalışmada Karşılaşılan Zorluklar

Yapılan panel görüşmede elde edilen verilere göre, yoğunlaştırılmış iş haftalarında daha az iş günü olması, daha fazla dinlenme ve serbest zaman imkânı bulunması iş yaşam dengesinin kurulmasını destekleyebilir. İş-yaşam dengesi, yoğunlaştırılmış iş haftalarında günlük daha uzun çalışma saatlerinin planlanması sonucu denkleştirme sağlandığında hafta içerisinde boş gün sayısının fazlalaşması veya fazla çalışılan sürelerin diğer haftalarda denkleşerek serbest zaman olarak kullanılabilmesi sayesinde sağlanır. Fazla çalışılan saat kadar serbest zaman imkânı sunulması sonucunda çalışan motivasyonun artışı, işe geline gün sayısının azalmasıyla birlikte iş yerine ulaşım esnasında yolda geçen sürelerin dinlenme olarak kullanılabilmesi ile zaman ve maliyet tasarrufu oluşmaktadır. Ayrıca genel faydalarının yanı sıra yoğunlaştırılmış iş haftalarında daha odaklı çalışmanın ortaya çıkması ve daha az iş günü sayesinde çalışanların daha dinç, enerjik ve memnun olmaları verimli artış sağlayabilmektedir.

İşletmeler açısından esnek çalışma modelleri sayesinde daha az kaynak kullanarak daha fazla verimlilik elde etmek mümkünken işletme açısından iş gücünün yoğun olması gereken dönemlere göre çalışma saatlerini organize etmek farklı bir mesai ücreti ödemediği maliyetleri azaltmamıza olanak sağlamaktadır. Bu nedenle de mağaza yöneticileri açısından özellikle müşteri talebinin sürekli dalgalandığı perakende sektöründe bir avantaj olarak kullanıldığı görülmektedir.

Denkleştirme esasına göre çalışmanın İş Kanunu'nun hüküm ve koşullarına göre belirlenmesi sebebiyle uygulamada yaşanan güçlükler şu şekilde özetlenebilir. Yasal süreler özen gösterilmesi, belirlenen süreler içerisinde denkleştirmenin sağlanabilmesi ve bu sürelerin aşılmaması veya eksik çalışma yaptırılmaması önem arz etmektedir.

92 perakende mağaza müdürü ile yapılan panel görüşmesinde ve sonrasında soru cevap kısmı da dahil olmak üzere tüm bulgular ışığında uygulamada yaşanan güçlüklerin ana başlıklar halinde denkleştirilemeyen süreler, denkleştirme sürelerinin takip zorluğu, iş sağlığı ve güvenliği açısından oluşan riskler, resmî tatillerde denkleştirmeyi uygulama gücünü, fazla çalışma karşılığında çalışana ücretinin ödenmemesi şeklinde aşağıdaki gibi detaylandırılmıştır:

2.1.1. Denkleştirilemeyen Süreler

Denkleştirme süreleri 4857 sayılı İş Kanunu'nun 63. maddesine dayanılarak düzenlenen İş Kanunu'na ilişkin Çalışma Süreleri Yönetmeliği'nin 5. maddesinde yer alan çalışma saati süreleri baz alındığında, aynı hafta içerisinde günlük çalışma süresini artırmak suretiyle, ilgili hafta içerisinde fazla izin günü planlanarak haftalık çalışma süresine ulaşılması ve denkleştirmenin sağlanması veya en fazla 2 aylık periyotlar belirlenerek ortalama haftalık 45 saat çalışma süresi aşılmadan bu sürelerin belirlenen periyot takvimi içerisinde denkleştirilmesi esasına dayanmaktadır. Bu sürelerin belirlenen periyotlar içerisinde tamamlanamaması hukuki açıdan riskler doğurmaktadır.

2.1.1.2. Denkleştirme Döneminde İş Sözleşmesinin Sona Ermesi

Denkleştirme uygulaması farklı sektörlerde yoğunlaştırılmış iş haftalarına göre belirli dönemlerde uygulanabildiği gibi perakende sektöründe bir sistem haline gelmiş ve devamlı bir şekilde kullanılabilir. Bu nedenle denkleştirme periyotlarının başlangıç ve bitiş tarihleri yeni bir yıla başlamadan kararlaştırılır ve planlamalar buna göre gerçekleştirilir. Denkleştirme periyotlarının nispeten erken belirlenmiş olması, denkleştirme hesabı yapılırken öngörülemez durumların yaşanmasına sebebiyet verebilir. Kararlaştırılan denkleştirme dönemi içerisinde herhangi bir sebeple bir çalışanın iş sözleşmesi sona erebilir. Bu durumda iş sözleşmesinin sona erdiği tarih öncesinde fazla veya az çalışma saati bulunan ve bu saatleri gelecek günlerde denkleştirmesi planlanan çalışanın denkleştirmesi sağlanamadan işten ayrılması risk doğurmaktadır. Denkleştirilemeyen bu süreler için öğretilen 2 ay görüş bulunmaktadır.

- a) Çalışana fazla çalışma saatlerinin ücretinin ödenmesi.
b) Çalışanın tamamlayamadığı saat ücretinin işverene iadesinin istenmesi.

Çalışanın önceden belirlenmiş olan periyot takvimi tamamlanmadan ve fazla çalışmış olduğu saatler için periyot içerisinde belirlenen serbest zaman dönemi gelmeden işten ayrılacak olması çalışanın alacaklı, işverenin borçlu olması anlamına gelmektedir. Denkleştirme periyodu tamamlanmadan işten ayrılma gerçekleştiği için artık bir denkleştirme döneminin varlığından bahsedilemez ve çalışanın buradan doğan ve denkleşmemiş çalışma saatleri için işverenin fazla çalışma ücreti ödemesi gereklidir. Perakende şirketlerinde yaptığımız araştırmaya göre uygulamada fazla çalışma ücretinin İş Kanunu'na ilişkin Fazla Çalışma ve Fazla Sürelerle Çalışma Yönetmeliği'nin 4. maddesi gereğince "Fazla çalışmanın her saati için verilecek ücret, normal çalışma ücretinin saat başına düşen tutarının yüzde elli yükseltilmesi suretiyle ödenir" hükmü dikkate alınmadan normal ücret üzerinden ödeme gerçekleştirilerek çalışanın işten ayrılış sürecinin tamamlandığı görülmektedir. Normal ücret hesaplanırken de fazla çalışma saatine göre değil, çalışanın işten ayrılma tarihinin verilen işten ayrılış bildirgesinde ötelenerek, çalışma günü üzerinden ödeme yapıldığına rastlanılmıştır. Tablo 1'te örneğine yer verilmiştir.

Tablo 1. Fazla Çalışma Saatini Gösteren Denkleştirme Raporu

Periyot	Hafta	Ad, Soyad	İşten Ayrılış Tarihi	Dnk
24.03.2024- 18.05.2024	8	XXXX	01.04.2024	5

*Periyot, periyot döneminin başlangıç ve bitiş tarihlerini; Hafta, periyot içerisinde yer alan hafta ve Dnk, periyot içerisindeki fazla çalışma saatini ifade etmektedir.

Tablo 1'de yer alan örnekteki çalışmamızın işten ayrılma tarihi 01.04.2024'tür ve işten ayrılmadan önce denkleştirilemeyen 5 saatlik fazla çalışması bulunmaktadır. Buna göre Nisan ayının ilk haftasındaki çalışma planı Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. İşten Ayrılan Çalışanın Haftalık Çalışma Planı

Pazartesi				Salı				Çarşamba			
1.04.2024				2.04.2024				3.04.2024			
09:30	18:00	ON	7.5	00:00	00:00	OFF	0	00:00	00:00	OFF	0
Perşembe				Cuma				Cumartesi			
4.04.2024				5.04.2024				6.04.2024			
00:00	00:00	OFF	0	00:00	00:00	OFF	0	00:00	00:00	OFF	0

Tablo 2’de yer aldığı şekilde, işten ayrılan çalışanın son çalışma günü olan 1 Nisan 2024’te 7,5 saat çalışması gerçekleşmiştir. Tablo 2’de yer alan verilere göre bu çalışanın 1 Nisan 2024’ten önce 5 saat fazla çalışması olduğu gözükmemektedir. Bu 5 saatlik çalışma, pazartesi günü 5 saat eksik planlama yapılarak yani 7,5 saat yerine 2,5 saatlik bir planlama yapılarak çalışanın son çalışma gününde denkleştirilebilirdi. Ani gelişen ve öngörülemez iş sözleşmesinin sonlanması durumlarında çalışanın zaten günlük planlaması yapıldığı ve o günü tam çalışma yaparak sonlandırdığı için fazla çalışılan süreler maalesef denkleştirilememektedir. Bazı perakende firmalarında bu denkleşemeyen süreler için istifa tarihinin ötelendiği, örnekten yola çıkarak fiili son çalışma günü 1 Nisan 2024 olsa da 5 saatlik süre için istifa tarihinin 2 Nisan 2024 olarak baz alındığı ve çalışana bu şekilde 1 gün fazla ödeme yapıldığı görülmektedir. Öğretide çalışanın denkleştirme dönemini tamamlanmadan işten ayrılmasıyla denkleştirmenin ortadan kalktığı ve artık fazla çalışma ücretinin ödenmesi gerektiği görüşü hâkim olsa da sektörlerin henüz bu konuda bilinçlenmediği bu örnekler üzerinde görülebilmektedir.

Çalışanın işten ayrılması sebebiyle tamamlayamadığı eksik çalışma saatlerinin ücretinin işverene iadesinin istenmesi ikinci bir görüştür.

Tablo 3. Eksik Çalışma Saatini Gösteren Denkleştirme Raporu

Periyot	Hafta	Ad, Soyad	İşten Ayrılış Tarihi	Dnk
24.03.2024- 18.05.2024	8	XXXX	03.05.2024	-3

Tablo 3’te yer alan denkleştirme raporuna göre, çalışanın 3 Mayıs 2024 tarihinde denkleştirme dönemini tamamlanmadan işten ayrıldığı ve eksik 3 saat çalışmasının bulunduğu görülmektedir. Öğretide çalışanın işverene borçlu olduğu 3 saatin ödemesini yapması gerektiği görüşü hâkim olsa da perakende şirketlerinde yapılan araştırmaya göre, eksik kalan saatlerin 1 günlük ücrete denk gelen 7,5 saatlik çalışmadan az olduğu durumlarda işten ayrılan çalışandan talep edilmediği görülmektedir. Çalışana herhangi bir eksik ödeme yapılmaması halinde fazla ödeme yapmak işveren inisiyatifindedir ve herhangi bir sakınca arz etmemektedir.

Tablo 4. Eksik Çalışması Bulunan ve İşten Ayrılan Çalışanın Haftalık Çalışma Planı

Pazartesi				Salı				Çarşamba			
29.04.2024				30.04.2024				01.05.2024			
09:30	18:00	ON	7.5	13:30	22:00	ON	7.5	00:00	00:00	OFF	0
Perşembe				Cuma				Cumartesi			
2.05.2024				3.05.2024				4.05.2024			
00:00	00:00	OFF	0	09:30	18:00	ON	7.5	00:00	00:00	OFF	0

Tablo 4'te yer alan çalışma planına göre işten ayrılacağı önceden bilinen çalışanın borçlu olduğu eksik 3 saati, bu hafta içerisindeki günlere yayılarak veya bir gün içerisinde eklenerek denkleştirilebilmektedir. Pazartesi günü 8,5 saat, salı günü 8,5 saat ve çarşamba günü 8,5 saat çalışma planlanmış olsaydı 3 saatin günlere dağıtılarak denkleştirilebilirdi. Ancak işten ayrılmanın ani gerçekleşmesiyle birlikte eksik kalan 3 saatin ücretinin çalışandan kesilmemesi ya da işverene ücret iadesinin istenmesi gerekmektedir.

2.1.1.2. Denkleştirme Dönemi İçerisinde Rapor ve İzin Kullanımı

Denkleştirme periyodunun içerisinde rapor ve izin kullanımları, özellikle bu rapor ve izin kullanımlarının denkleştirme takviminin son haftasına denk gelmesi, çalışılan eksik ve fazla saatlerin denkleştirilemeyeceği anlamına gelmektedir. İzin tarihleri genellikle daha erken planlandıkları için denkleştirme süreleri de hesap edilerek kurgulanabilmektedir ancak beklenmedik ve ani gelişen sebeplerle bulunduğu tarih içerisinde yıllık izin kullanımı gerçekleştirmek isteyen çalışanın denkleştirilemeyen süreleri açığa çıkmaktadır. Aynı şekilde rapor kullanımları da çalışanların ani sağlık problemleri sebebiyle gerçekleştiği için öngörülemez bir durum olarak değerlendirilmektedir. Tablo 5 ve 6'da örnekleri incelenmiştir.

Tablo 5. Rapor veya İzin Kullanan Çalışanın Denkleştirme Raporu

Periyot	Hafta	Ad, Soyad	Dnk
24.03.2024-18.05.2024	8	XXXX	-2

Tablo 5'te yer alan denkleştirme raporuna göre çalışmamızın 14.05.2024 - 20.05.2024 tarihleri arasında iş göremezlik raporu kullandığını varsayalım. Denkleştirme periyodunun içerisindeki geçen haftalardan kalan eksik 2 saatin, çalışanın son haftanın tamamında raporlu olması sebebiyle denkleştirilemez.

Tablo 6: Rapor veya İzin Kullanan Çalışanın Çalışma Planı

Pazartesi				Salı				Çarşamba			
13.05.2024				14.05.2024				15.05.2024			
09:30	18:00	ON	7.5	00:00	00:00	RAP	0	00:00	00:00	RAP	0
Perşembe				Cuma				Cumartesi			
16.05.2024				17.05.2024				18.05.2024			
00:00	00:00	RAP	0	00:00	00:00	RAP	0	00:00	00:00	RAP	0

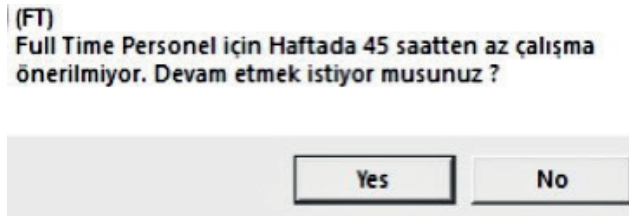
Tablo 6'ya göre çalışana hafta içerisinde eksik kalan 2 saatini tamamlayabileceğimiz bir gün bulunmamaktadır. Denkleştirme periyodunun son haftasının olması ve kalan saatlerin bir sonraki denkleştirme dönemine devretmemesi sebebiyle bu süreler denkleşmeyecektir. Aynı şekilde fazla

çalışması bulunan çalışanın da fazla çalışma süreleri için serbest zaman kullanımı bu hafta içerisinde sağlanamayacaktır. Denkleştirme periyotlarının 2 ay gibi kısa bir sürede tamamlanmaya çalışılması problemlere yol açmaktadır. Bu hususta İş Kanunu'nu hükümlerinin yeniden düzenlenmesini tavsiye edilmektedir.

2.1.2. Denkleştirme Sürelerinin Takibinin Zorluğu

Denkleştirme sürelerini ve çalışanların çalışma saatlerini takip edebilmek için birçok yazılım programı geliştirilmiştir. Personel Devam Kontrol Sistemi (PDKS) dediğimiz bu programlar işimizi fazlasıyla kolaylaştırırsa da sistemsel hatalar sonucu hesaplamaların da hatalı olmasına yol açabilmektedir. Denkleştirme periyotlarının kaydedildiği bu programların, çalışma saatlerini eksik veya fazla hesapladığı durumlarda denkleştirme sürelerinin takibi zorlaşacaktır. Ortaya çıkabilecek sorunların hemen fark edilmesi ve çözüme kavuşturulabilmesi için çalışma saatlerinin düzenli olarak takip edilmesi ve güçlü bir program bilgisiyle sorunun çözüme kavuşturulması gerekmektedir.

İncelememizi gerçekleştirmiş olduğumuz perakende sektöründe, ulaşılabilecek mağaza ve çalışan sayısının fazla olması sebebiyle her bir çalışana takip etmek oldukça güçtür. Bu nedenle çalışma planlarının mağaza yöneticileri tarafından yapıldığı ve sisteme işlendiği yapıların hâkim olduğunu görülmektedir. İnsan kaynakları profesyonelleri tarafından takip edilmesi gereken bu sürecin mağaza yöneticilerinin hakimiyetine bırakılması, yasal süreçler konusunda bilgi eksiklikleri olabilmesi sebebiyle problemler doğurabilmektedir. Bunun sonucunda çalışma saatlerinin takibinin güçlüğü ortaya çıkmaktadır. Kullanılan PDKS programının çalışma süreleriyle ilgili vereceği uyarılarla bu sorunların önüne geçilebilmektedir.



Şekil 2. PDKS Programında Çalışma Saati Uyarısı

Şekil 2'de yer alan uyarı gibi çalışma planlamalarını yaparken kontrolü sağlayan bu tür uyarıcıların karşımıza çıkması hata olasılığımızı azaltacak ve denkleştirme sürelerinin de doğru bir şekilde ayarlanmasını sağlayacaktır.

2.1.3. İş Sağlığı ve Güvenliği Açısından Oluşan Riskler

Denkleştirme uygulamasının getirmiş olduğu yoğunlaştırılmış iş haftası imkanının, çalışanların fazla sürelerde çalıştırılmasına olanak sunması çalışanların uzun süreler boyunca dinlenememeleri

sebebiyle yorgunluklarından doğabilecek sağlık problemleri ve iş kazaları riskini artırmaktadır. Bu sağlık problemleri fiziksel olabileceği gibi yoğun iş temposunun ve talepleri kısa sürede karşılama isteğinin çalışmada oluşturacağı stres düzeyi sebebiyle zihinsel de olabilir. Bu aynı zamanda motivasyon kaybına ve sonucunda verimliliğin düşmesine de sebep olabilmektedir. Bu sorunların ortadan kaldırılmasına yönelik olarak, yoğunlaştırılmış iş haftasından sonra tekrar fazla çalışma yaptırılmamalı, bunun için yasal bir hüküm getirilmelidir.

2.1.4. Resmî Tatillerde Denkleştirmeyi Uygulama Güçlüğü

Resmî tatil günlerinde çalışma zorunluluğu bulunmadığından, bu günlerdeki çalışma saatlerinin denkleştirme hesaplaması yapılırken çalışılması gereken toplam sürelerden düşülmesi gerekir. Bir haftalık planlanması gereken çalışma saatinin 45 saat olduğunu düşünür ve PDKS programımızın buna göre çalışmasını istersek, hafta içerisinde bir günün resmî tatil olması durumunda günlük çalışma süresi olan 7,5 saati haftalık 45 saat olan çalışma süresinden düşmemiz gerekir. Bunun sonucunda haftanın 37,5 saat planlanması talep ederiz.

Tablo 7. Resmî Tatil İçeren Çalışma Haftası

Hafta Başlangıç Tarihi	Hafta Bitiş Tarihi	Çalışma Saati
29.04.2024	5.05.2024	37,5

Tablo 7'de görülen hafta içerisinde 1 Mayıs Emek ve Dayanışma Günü sebebiyle resmî tatil bulunması, haftanın 37,5 saat planlanmasını gerektirmektedir ancak bu sürenin 1 Mayıs günü dışında kalan günler için planlanması beklendiğinden, aslında haftalık beklenen çalışma süresi tamamlansa da 1 Mayıs'ta çalışarak farklı bir günde çalışmamayı tercih eden çalışanın sistem planlaması sebebiyle eksik çalışmasının görülmesi mümkün olmaktadır.

Tablo 8. Resmî Tatil İçeren Çalışma Haftası Planı

Pazartesi	Salı	Çarşamba	Perşembe	Cuma	Cumartesi	Pazar
29.04.2024	30.04.2024	1.05.2024	2.05.2024	3.05.2024	4.05.2024	5.05.2024
7.5	OFF	7.5	OFF	7.5	7.5	7.5

Tablo 8'de yer alan çalışma planına göre haftalık beklenen 37,5 saatlik planlama gerçekleşmiştir ancak bu süre 1 Mayıs içerisine dahil edilerek tamamlandığı için PDKS sistemimiz karımıza eksi 7,5 saat çalışma süresi çıkartacaktır. Bu durum çalışanlar tarafında kafa karışıklığına sebep olmakta ve haftalık beklenen çalışma saatini yerine getirmelerine rağmen saat borçlarının oluşması adaletsizlik olarak algılanmaktadır.

Oysaki resmî tatilde yapmış oldukları çalışma, genel tatil mesaisi ücreti olarak ödenmekte ve herhangi bir kayıpları bulunmamaktadır. Denkleştirme hesaplaması noktasında çalışanlara eğitim verilmesi oluşabilecek yanlış düşüncelerin önüne geçebilmektedir.

2.1.5. Fazla Çalışma Karşılığında Çalışana Ücretinin Ödenmemesi

Denkleştirme esasına göre çalışma modelinde, çalışılan fazla sürelerin denkştirilerek aynı sürelerde serbest zaman olarak kullanılması esastır. Bu durum, yoğun iş gücü gerektiren dönemlerde çalışanı normal çalışma süresinin üzerinde çalıştırmaya ihtiyaç duyan işverenin, herhangi bir fazla çalışma ücreti ödemediği bu iş gücünü sağlamasına olanak tanır. İşveren maliyetleri açısından fayda sağlayan bu durumun, serbest zaman yerine ücretini almayı tercih edecek olan çalışanlar için dezavantaj yarattığını söyleyebiliriz. Her ne kadar bu durum yazılı anlaşmaya dayalı bir şekilde çalışan tarafından kabul edilmiş olsa da bazı sektörlerde sistem haline dönüşmüş olan denkleştirme uygulamasının, henüz işe alım sürecindeki adayların ücret odaklı olabilecekleri ve bu nedenle firmanın tercih edilebilirliğini azaltabileceği göz ardı edilmemelidir.

3. Yöntem

3.1. Çalışma Grubu

Bu çalışmada iradi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmacı özellikle evren hakkında bilgili olduğu durumlarda, evreni temsil ettiğini düşündüğü bir alt grubu örneklem olarak seçer. Bu seçimdeki ölçüt, kolaylık sağlamanın yanı sıra amaca uygun olmasıdır (Durmuş vd., 2018). Bu araştırmadaki katılımcıların seçilme kriteri olarak araştırmaya gönüllü katılma istekleri dikkate alınmıştır.

Öncelikli olarak araştırmada 92 mağaza yöneticisiyle önce beyin fırtınası ve sonrasında panel görüşme ile denkleştirme uygulaması süreci tartışılmıştır.

Görüşmeler İstanbul ilinde yer alan, dört farklı markayı bünyesinde bulunduran ve denkleştirme uygulaması ile çalışan bir perakende firmasındaki 18 satış temsilcisiyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan satış temsilcilerinden %16,7'si Mağaza Müdür Yardımcısı, %33,3'ü Kat Yöneticisi, %50'si Satış Danışmanı unvanıyla çalışmaktadır. Katılımcıların %11,1'i 18-22 yaş aralığında, %38,9'i 23-27 yaş aralığında, %22,2'si 28-32 yaş aralığında, %16,7'si 33-37 yaş aralığında, %11,1'i 38 yaş ve üzerindedir. Eğitim hayatlarının devam etmesi bakımından ele alındığında katılımcılardan %27,8'si öğrenimine devam etmekte, %72,2'si ise mezun olmuş ve öğrenimine devam etmemektedir.

3.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak yarı yapılandırılmış görüşmeden faydalanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmede araştırmacı görüşmenin akışına bağlı olarak farklı alt sorular ile görüşmenin

detaylandırılmasını sağlayabilir. Araştırmacı ve mülakat yapılan kişilerin mülakat üzerinde hâkimiyetleri bulunmaktadır (Durmuş vd., 2018). Görüşmeler gerçekleştirilmeden önce denkleştirmenin anlatılacağı 90 dakikalık bir eğitim düzenlenmiş, bu eğitimde yöneticilerle beyin fırtınası ve panel yöntemiyle toplanan veriler ile çalışmanın ana başlıkları belirlenmiştir. Öncelikle beyin fırtınasıyla yöntemle tartışılması talep edilen tüm sorunlar ve başlıklar tahtaya yazılmıştır. Çalışma sonunda *sistemsel sorunlar*, *resmî tatil hesaplamaları*, *denkleştirilemeyen süreler* ve *statü ayrımı* başlıkları üzerinde karara varılmıştır. Başlıklar hakkında panel görüşme kayda alınmış ve deşifre edilmiştir. Başlık 2.1'de resmî tatil hesaplamaları ve statü ayrımına dair denkleştirme uygulamasının aşamaları açıklanmıştır.

Satış temsilcileriyle yapılan görüşmeler bireysel olarak gerçekleştirilmiştir. Çalışanlar uygulamaya dair doğrudan bilgiye sahip oldukları için yarı yapılandırılmış anket formuyla derinlemesine mülakat yöntemi seçilmiştir. Ancak görüşme kapsamını yine gönüllülük esasına göre farklı kademelerde yer alan 18 çalışanla sınırlandırmak uygun görülmüştür. Sorulara verilen cevaplar arasındaki benzerlikler, benzer cevapları veren kişilerin demografik özellikleri ve soruların hizmet ettikleri amaçlar ele alınarak kategorize etme yöntemi uygulanmıştır. Her görüşme çalışanları karşılaştırabilmek amacıyla yarı yapılandırılmış anket doğrultusunda yapılmış ve 1 ila 2 saat sürmüştür. Görüşmeler deşifre edilerek tematik olarak analiz edilmiştir. Mülakatlar sonucunda *iş-yaşam dengesi*, *farkında olma*, *iş arama eğilimi* ve *adalet* adı altında 4 ana tema oluşmuştur. Bu temalar Bulgular başlığının altında yer alan, Tablo 10'da görüleceği üzere kategorilere ayrılmıştır.

3.3. Geçerlilik ve Güvenirlik

Araştırma konuları ve soruları belirlenmeden önce 92 mağaza yöneticisinin bulunduğu bir eğitim düzenlenerek alınan görüşler neticesinde denkleştirme uygulamasıyla ilgili problemler belirlenmiştir. Belirlenen problemlere istinaden açık uçlu derinlemesine mülakat soruları hazırlanmıştır. Sorular satış temsilcilerine sunulmadan önce üç mağaza müdürüyle görüşülerek soruların anlaşılabilirliği test edilmiş ve buna göre kelimelerde değişikliğe giderek sorular düzenlenmiştir. Çalışmanın geçerliğini sağlamak için çalışma grubunda çeşitliliğe gidilmiştir (Durmuş vd., 2018). Üç farklı mağaza ve iki farklı kültüre sahip markada, farklı kademelerde çalışan satış temsilcileri tercih edilerek görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Böylece denkleştirme uygulamasını yakından tanıyan bir mağaza yöneticileriyle, sadece kendisine yapılan planlamaya göre çalışan satış danışmanlarının düşünceleri kıyaslanarak hem görüş çeşitliliği oluşturulmuş hem de sistemin açıkları ortaya çıkartılmıştır. Araştırmayla ilgili güvenilirliği sağlamak adına birden fazla veri toplama yöntemi kullanılarak mülakat, beyin fırtınası ve panel oturum kullanılmıştır.

3.4. Bulgular

Denkleştirme uygulamasının oluşturduğu avantajlar ve dezavantajların firmanın tercih edilebilirliği üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılacak olan görüşmelerden önce düzenlenmiş olan denkleştirme eğitiminde, çalışanlar tarafından gelen sorular ve alınan geribildirimler ile çalışmanın ana başlıkları belirlenmiştir. 92 mağaza yöneticisi ve yardımcısı katılımcının bulunduğu eğitimde başlıkları belirleyici örnek sorular ve geribildirimlere Tablo 9'da yer verilmiştir.

Tablo 9. Denkleştirme Eğitiminde Alınan Geribildirimler

TEMA	BELİRLENEN KONU BAŞLIĞI	GERİBİLDİRİMLER
Sistemsel Sorunlar	Denkleştirmeyi hesaplayan programdaki sistemsel hatalar ve kullanım zorluğu	<p>“Doğum günü izni girmek istediğimizde doğum günü başlığını göremiyoruz.”</p> <p>“Çalışma saatlerinde revize gerçekleştirdikten sonra sistemin sürekli verdiği denkleştirme uyarıları kaldırılabilir mi?”</p>
	Programdaki bazı modülleri kullanma yetkisinin sadece insan kaynakları uzmanlarında olması sebebiyle mağaza yöneticilerinin düzeltmeler için devamlı e-posta ve telefon trafiği oluşturmak durumunda kalması, bunun sonucunda karşılıklı olarak iş yükünün artması	<p>“Yıllık izin silme işlemlerini sistem üzerinden artık biz yapamıyoruz.”</p> <p>“Yıllık izin haricindeki izinleri biz silebiliyoruz fakat yıllık izni sisteme girdiğimizde ve herhangi bir hata olduğunda kendimiz silme işlemi yapamıyoruz. Eskiden bunları yapabiliyorduk ancak artık e-posta yolu ile sizin silmenizi talep ediyoruz. Bu da ayrıca bir iş yükü doğuruyor.”</p>
Resmî Tatil Hesaplamaları	Resmî tatillerde planlama yapma gücü ve denkleştirme uygulamasının bayram haftalarında problemlere yol açtığı düşünülmesi	<p>“Süt izni olan biri doğum günü izni kullandığında denkleştirmesi kaç saat hesaplanıyor?”</p> <p>“Hamile çalışanların bayram dönemlerinde denkleştirmesini nasıl hesaplıyoruz?”</p> <p>“Bayram dönemlerinde haftalık beklenen çalışma saati tamamlanmış olmasına rağmen, bayram günlerinde çalışıp, bayram dışındaki günlerde çalışılmadığı zaman sistem denkleştirmeyi eksik gösteriyor. Bizim bayram harici günlerde değil asıl bayram gününde çalışacak kişilere ihtiyacımız oluyor, bu sebeple izinlerini bayram dışında kullanılabiliyoruz. Böylece bayramda fazla çalışmalarına rağmen bayram harici günlerde çalışmadıkları için eksik denkleştirmeleri çıkıyor ve bu da haksızlığa sebep oluyor.”</p> <p>“Arife günü çalışan birinin saat 13:00 öncesi çalışması denkleştirmeye dahil ediliyor ancak saat 13:00 sonrası denkleştirmeye dahil edilmediği için eksik denkleştirme süresi ile karşılaşıyoruz, bu da arife gününde çalışan bir kişi için dezavantaj oluşturuyor.”</p> <p>“Mevzuata göre Ramazan Bayramı tatili 3,5 gün olduğu için Arife günü 13:00'dan öncesi çalışma saatlerinden sayılır bu nedenle oluşan artı ve eksik denkleştirme sürelerinde farklı bir sisteme gidilmesi ve değiştirilme ihtimali düşük.”</p> <p>“Bayram haftalarında denkleştirme devreye girmezse sorun çözülür diye düşünüyorum”</p>

Denkleştirilemeyen Süreler	İşten ayrılan çalışanların denkleştirilemeyen sürelerinin oluşması	<i>“İşten ayrılan çalışanlarımız çıkış işlemi yaptıktan sonra sistemde denkleştirmesi düşüyordu ancak artık bu süreç uzuyor; bu sebeple çalışma saatlerini kapatamıyoruz. Bu konuda iyileştirme yapılabilir mi?”</i> <i>“Denkleştirme uyarısı kapatılabilir mi?”</i>
	Yıllık izin ve iş göremezlik raporu kullanımlarında denkleştirmenin yapılamaması	<i>“Denkleştirme uyarısı son hafta değil de bir önceki hafta sistemde gözükse çok güzel olur çünkü son hafta yıllık izin, rapor gibi bir durum olduğunda denkleştirmeyi sağlayamıyoruz ve sorun yaşıyoruz.”</i>
Statü Ayrımı	Mağaza müdürlerinin denkleştirme sistemine dahil olmaması, daha uzun sürelerde çalışmalarına rağmen sistemin bu denkleştirmeyi gerçekleştiriyor olması	<i>“Mağaza müdürleri de denkleştirme sistemine dahil edilebilir mi?”</i>

Araştırmanın ilk kısmında elde edilen geribildirimler incelendiğinde, *sistemsel sorunlar, resmî tatil hesaplamaları, denkleştirilemeyen süreler ve statü ayrımı* temaların ortaya çıktığı görülmektedir. Denkleştirme uygulamasını doğru bir şekilde uygulayabilmek ve takip edebilmek için denkleştirmeyi hesaplayabilen bir program kullanımı gereklidir, bu gerekliliğin katılımcıların da belirttiği şekilde birtakım sistemsel aksaklıklara yol açtığı ve bazı zamanlarda iş yükünü daha fazla artırdığı deneyimlenmiştir. Panel tekniği ile perakende sektöründe denkleştirmeye dair veriler şu şekilde özetlenebilir:

- Denkleştirme hesaplama hataları: Çalışan sayısı arttıkça hesaplamalarda karışıklıkların yanı sıra resmî tatillerde çalışanlarda haksızlık ve adaletsizlik düşüncelerini oluşturmuştur. Hukuki açıdan herhangi bir sorun teşkil etmeyen bir çalışma planı oluşturulmuş olsa da bu temanın kapsamındaki konuların gerek uygulamada gerekse teoride en fazla soru işaretine neden olan alanlardan biri olduğu görülmektedir.
- Denkleştirilemeyen süreler, işverenleri yasal açıdan zorlayabilecek bir konudur. Bu hususta mağaza yöneticileri işten ayrılan, izin veya iş göremezlik raporu kullanan çalışanların eksik veya fazla çalışmalarını denkleştirmekte güçlük çekmektedirler.

Eğitime katılan mağaza yöneticileri, kendilerinden beklenen görev ve sorumlulukların diğer çalışanlardan farklı oluşu, bununla birlikte fazla çalışma sürelerini izin kullanarak denkleştirmelerinin tercih edilmemesi sebebiyle denkleştirme uygulamasına dahil edilmemişlerdir. Katılımcılardan aldığımız geribildirimler bu sisteme dahil olmak istedikleri yönündedir.

Denkleştirme uygulamasının oluşturduğu avantajlar ve dezavantajların firmanın tercih edilebilirliği üzerindeki etkisini araştırmak üzere yapılan görüşmelerden elde edilen verilere göre ise dört ana tema belirlenmiş ve bu temalar kategorilere ayrılarak Tablo 10'da araştırma sonuçlarında belirleyici olabilecek örnek görüşlere yer verilmiştir. Toplamda 18 katılımcı kimlik gizliliği sebebiyle K1, K2, K3, ... K18 şeklinde kodlanmıştır.

Tablo 10. Denkleştirme Esasına Göre Çalışma Biçimi ile İlgili Örnek Görüşler

TEMA	KATEGORİ	ÖRNEK GÖRÜŞLER
İş-Yaşam Dengesi	Eğitim ve Öğrenime Devam Etme	<p>“Çalışırken aynı zamanda okuduğum için okuluma vakit ayırmam zor oluyor. Bu sebeple izin ihtiyacım daha fazla oluyor.” (K7)</p> <p>“Part-time çalışmak istemiyorum ancak yüksek lisans yaptığım için tez çalışmalarım oluyor ve zorlanıyorum. Full-time çalışarak daha fazla izin kullanmak istiyorum.” (K2)</p>
	Evlü ve Çocuk Sahibi Olma	<p>“4 yaşında bir kız çocuğum var. Hafta içi kreşe gidiyor, hafta sonları ona vakit ayırmam gerekiyor. Bana oldukça düşkün bir çocuk, ilgi görmeyi seviyor.” (K14)</p> <p>“Eşim maalesef destekleyici bir eş değil, ev işlerini çoğunlukla ben yapıyorum ve zorlanıyorum.” (K18)</p>
	Dinlenme ve Boş Zaman İhtiyacı	<p>“Haftanın 4 günü spora gidiyorum, spordaki disiplinimi sağlayabilmem için buna göre düzenlenen çalışma saatlerine ihtiyaç duyuyorum.” (K1)</p> <p>“Sayım dönemlerinde gece çalışması yapıyoruz ve çok yoruluyoruz. Ertesi gün daha geç uyanmak ve işe gelmek istemiyorum.” (K16)</p>
Farkında Olma	Uygulamayı Tanıma	<p>“Denkleştirmenin ismini bilmiyordum, müdürüm bir sonraki hafta ona borç saatim olduğunu söylediğinde denkleştirmeyi kastettiğini şu an anlıyorum.” (K4)</p> <p>“Yönetici olduğum için çalışma saatlerini ben ayarlıyorum ve denkleştirmenin ne olduğunu biliyorum.” (K5)</p>
	Uygulamayı Yönetme	<p>“Resmî tatillerde fazla çalıştığım halde sistemde eksik çalışma saatim gözüküyor ve sebebini anlayamıyorum.” (K11)</p> <p>“İnsan Kaynakları ekibi tarafından bilgilendirme e-postaları atıldığı için hesaplamalarımı yapabiliyorum.” (K6)</p>

İş Değişirme Eğilimi	Ücret	<p>“Herhangi bir şirkete başvurursam denkleştirme uygulamasının varlığını sorgulamam, fazla çalışma saatlerimin ücretini almayı tercih ederim.” (K6)</p> <p>“İşimi seversem ücret odaklı olmam ancak yine de mesai ücreti almayı tercih ederdim.” (K8)</p>
	Yoğunluk	<p>“Başka bir şirkete başvururken markanın yoğunluğuna göre karar veririm. Eğer yoğun bir firmaysa izin kullanmayı, değilse mesai ücretimi almayı tercih ederim. Rahat çalışmak paradan daha önemlidir, tatil yapmayı severim.” (K7)</p>
Adalet	Çalışma Saatleri Dağılımı	<p>“Çalışma saatlerinin eşit dağılımı sayesinde hafta içi fazla çalıştığım gün için cumartesi günü izin yapabildim. Bu sistemi çok adil buluyorum.” (K2)</p> <p>“Açıkta çalışma saatinin kalmaması açısından sistemi adil buluyorum ancak bizim gibi isim yapmış bir firmanın izin yerine fazla çalışma ücreti vermesi imaj açısından daha mantıklı olurdu.” (K7)</p>
	Başkasının Yerine Çalışma	<p>“Çalışma saatlerimiz sabit olsaydı işe geç kalan birini idare etmek istemezdim. Bugün benim idare ettiğim kişi yarın beni idare etmeyebilir.” (K8)</p> <p>“Başka birini idare etmeyi adil bulmuyorum, herkesin çalışmadığı saatin bedelini ödemesi gerektiğini düşünüyorum.” (K7)</p>
	Güvenilirlik	<p>“Denkleştirme güven sağlıyor. Aslında tüm süreler belli. Bu daha konforlu çalışma ortamı yaratıyor size ve ne olursa olsun az veya çok çalışmayacağınızı biliyorsunuz.” (K1)</p> <p>“Eskiden artı ve eksi çalışmaları Excel’de tutardık. Rotasyonlar söz konusu olduğunda yeni mağaza müdürüne bu bilgi verilirdi. Ben 2012’de rotasyon olduğumda diğer mağazaya 98 saat alacaklı olarak gittim ve aylarca bu saatlerin ödemesi yapıldı. DNK olmadığı dönemlerde de sistem güvenilirildi.” (K12)</p>

Tablo 10 incelendiğinde, yanıtlar ve kategoriler doğrultusunda çalışanların eğitim, ev işleri, çocuk bakımı, sağlık, hobiler ve dinlenme gibi faaliyetlere zaman ayırma gereksiniminin, iş-yaşam dengesi başlığı altında birincil tema olarak tanımlandığı görülmektedir. Denkleştirme sisteminin yaratmış olduğu boş zaman, bu ihtiyaçların karşılanmasında fayda sağlamaktadır. Farkında olma teması çalışanlara yöneltilen sorular karşısında kafa karışıklığının oluşmasıyla birlikte ortaya çıkmıştır. Uygulamayı tanıma kategorisinde K4 tarafından verilen cevaba göre, çalışanlar tarafından denkleştirme sistemin yöntemsel olarak bilindiğini ancak denkleştirme kavramına uzak olduğu gözlemlenmektedir. K5 tarafından verilen cevaba göre

ise yöneticilerin bu kavramla sık temas etmeleri sebebiyle uygulamaya her açıdan hâkim oldukları görülmektedir. Uygulamayı yönetme kategorisinde K11 tarafından verilen cevaba göre, denkleştirme esasına göre hesap yapma aşamasında kafa karışıklığının olduğu, K6 tarafından verilen cevaba göre ise yapılan bilgilendirmelerin yeterli olduğu gözlemlenmektedir. Bu noktada yapılan bilgilendirmelerin her çalışana aynı şekilde ulaşmadığı sonucu çıkartılabilir.

İş değiştirme eğiliminde ücret ve yoğunluk kavramlarının ön plana çıktığını görülmektedir. Verilen örnek katılımcı cevapları iş değiştirme eğiliminin denkleştirme yerine fazla mesai ücretinin tercih edilmesi olduğunu ortaya koymaktadır. K7 tarafından verilen cevaba göre ise asıl belirleyicinin iş yoğunluğu olduğu, bu yoğunluğa göre ücret veya denkleştirmenin tercih edilebileceği gözlemlenmiştir.

Adalet temasında üç ayrı kategori yer almaktadır. Bu kategoriler incelendiğinde denkleştirme sonucunda planlanan çalışma saatleri dağılımının çalışanlar tarafından kesinlikle adil bulunduğu, bununla birlikte K7 tarafından verilen cevaba göre denkleştirme sistemi adil olsa da bunun yerine fazla mesai ücretinin verilmesi marka imajını artırmaktadır. Bu yanıt, firmaların denkleştirme sistemini esasen maliyetleri düşürmek ve fazla mesai ücretlerinden kaçınmak amacıyla uyguladığı algısının çalışanlar arasında yerleştiği şeklinde yorumlanabilir.

Denkleştirme uygulaması çalışma sürelerinin denkliği açısından adil olduğu ancak çalışma saatleri eksi veya artı saat şeklinde ötelenebilir şekilde denkleştirilmeseydi, çalışan işe geç geldiği veya fazla mola süresi kullandığı gün, boşta geçen zamanları için aynı sürede fazla çalışma yapması gerekmeyecekti. Başka deyişle çalışanların; trafik, acil durumlar vb. kontrol dışı nedenlerle oluşan kısa süreli çalışma süresi devamsızlıkları işveren tarafından telafi edilebilecek ve çalışan geç kaldığı süreye dair sorumluluk almayacaktı. Bu durumda çalışma arkadaşları boşluğunu doldurmak durumunda kalacakları ve özellikle eşitsizlik durumlarında iş ortamında huzursuzluk oluşacağı göz önüne alındığında sistemin hem çalışanlar hem de işverenler açısından adil bulunduğu görülmektedir.

Denkleştirme uygulamasının adaletli bir planlamayı sağlaması sebebiyle K1 tarafından verilen cevaba göre güven sağladığını, K12 tarafından verilen cevaba göre ise denkleştirme uygulamasının olmadığı dönemlerde de fazla çalışılan saatlerin ücreti ödenerek bu güvenilirliğin sağlanabildiğini görüyoruz. Burada güvenilirlik kavramını aslında sistemlerin değil, firmanın yaratabileceğini söylemek mümkündür.

Görüşme sorularına verilen yanıtları incelediğimizde katılımcılarından %94,4'ünün şu an denkleştirme uygulamasını tanıdıklarını ancak yine %94,4'ünün bu şirkette işe başlamadan önce denkleştirme uygulamasını bilmedikleri görülmektedir. Katılımcıların yalnızca %5,6'sı denkleştirme uygulaması olduğu için bu firmayı seçerken, denkleştirme uygulamasının olması katılımcıların %94,4'ünün iş seçimi sürecini etkilememiştir. Bugün itibarıyla denkleştirme uygulamasının kalkması halinde katılımcıların %66,7'si bu şirkette devam etmek isterken, %33,3'ü şirketten ayrılma eğilimindedir. Katılımcıların %83,3'ü farklı şirketlere iş başvurusunda bulunma esnasında denkleştirme uygulamasının varlığını sorgulayacağını belirtirken, %16,7'si denkleştirmenin varlığını sorgulamayacağını belirtmiştir.

Katılımcıların %70,8'i denkleştirme olmaması halinde yine de başvuru yapacağını, %16,7'si başvuru yapmayacağını, %12,5'i ise ücretin belirleyici olacağını söylemiştir. Denkleştirme uygulaması katılımcıların %88,9'u tarafından adaletli bulunurken, %11,1'i tarafından adaletli bulunmamaktadır. Buradaki sonuçlarına göre denkleştirme uygulamasının firmanın işe alımlardaki tercih edilebilirliğini pozitif yönde etkilediği ancak bir tercih kriteri olarak iş başvurularında ciddi bir etkisinin bulunmadığı gözlemlenmiştir.

4. Sonuç ve Öneriler

Çalışma saatlerinin denkleştirilmesi, Avrupa Birliği müktesebatında iş hukuku ve iş sağlığı-güvenliği alanında önemli bir yer tutmaktadır. Bu konu, özellikle AB Çalışma Süreleri Direktifi (2003/88/EC) çerçevesinde düzenlenmiştir. Direktif, çalışanların haftalık çalışma süresinin 48 saati aşmaması gerektiğini ve fazla mesai durumlarında yeterli dinlenme sürelerinin sağlanması zorunluluğunu vurgulamaktadır. Amaç, çalışanların sağlığını ve güvenliğini korumak, iş-yaşam dengesini sağlamak ve aşırı çalışma sürelerinin yol açabileceği olumsuz etkileri önlemektir (European Parliament and Council, 2024).

Denkleştirme uygulamaları, işverenlere iş gücü yönetiminde esneklik sağlarken, çalışanların haklarını koruyacak şekilde uygulanmalıdır. AB müktesebatı, işverenlerin çalışma saatlerini denkleştirirken adil bir dağılım sağlamasını ve denkleştirme sürelerinin belirli sınırlar içinde kalmasını zorunlu kılmaktadır. Bu düzenlemeler, işverenlerin iş ihtiyaçlarını karşılarken, çalışanların da çalışma koşullarını iyileştirmeyi amaçlamaktadır (European Commission, 2020). Denkleştirme süreleri Türk iş hukukunda 2 ay ve toplu iş sözleşmelerinde 4 aya kadar uzatılabilirken AB mevzuatında bu süre toplu iş sözleşmelerinde 12 aya kadar uzatılabilmektedir.

Çalışma saatlerinin denkleştirilmesi üzerine yapılan araştırmalar, iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve örgütsel sonuçlar arasındaki karmaşık ilişkilere dair önemli bulgular sunmaktadır. Lee ve arkadaşlarının (2015) yaptığı araştırma, esnek çalışma saatleri ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişkiyi ortaya koymuştur. Esnek çalışma düzenlemeleri, çalışanların iş yerindeki motivasyonunu artırırken devamsızlık oranlarını düşürebilir. Benzer şekilde, Mladenović'in (2020) araştırmasında iş-yaşam dengesi programlarının örgütsel performansı artırabileceği vurgulanmıştır. Fazla mesai ile ilgili yapılan araştırmalarda ise, Japonya'da "şirket adamı" olarak bilinen muaf ve muaf olmayan çalışanlar arasında fazla mesai uygulamalarının verimliliği sorgulanmış; saatlik ücret farklarının fazla olmadığını ve uzun çalışma saatlerinin sağlık ve verimlilik üzerinde olumsuz etkiler yarattığı belirtilmiştir (Kuroda ve Yamamoto, 2009). Birleşik Krallık'ta ise yöneticiler üzerinde yapılan araştırmalar, uzun çalışma saatlerinin kişisel ilişkiler ve moral üzerinde olumsuz etkiler yarattığını göstermiştir (Worrall ve Cooper, 1999). Bu bulgular, çalışma saatlerinin denkleştirilmesi uygulamalarının hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel ihtiyaçları dikkate alarak dengelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Özetle, iş tatmini, verimlilik ve sağlık açısından daha esnek ve dengeleyici çalışma saatleri düzenlemeleri, çalışanların motivasyonunu artırabilir ve örgütsel başarıya katkıda bulunabilir.

Denkleştirme esasına uygun çalışma, yoğunlaştırılmış iş haftalarında iş gücü ihtiyacını karşılamak adına uygulanmak üzere ortaya çıkmış olsa da özellikle perakende sektöründe birçok firmada artık bir sistem haline gelmiştir. Sistem haline gelen bu uygulama, firmalara maliyet açısından ciddi ölçüde katkı sağladığı gibi beraberinde sistemi yönetme güçlüğü gibi problemlere de yol açabilmektedir. Araştırmada denkleştirme uygulamasının perakende sektöründe çalışan katılımcılar üzerindeki etkisini anlayabilmek ve literatürde sağlanan bilgilerle birbirini destekleyici verileri ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

92 perakende mağaza yöneticisiyle yapılan panel görüşmede, ortaya çıkan hesaplama hatalarının denkleştirilemeyen süreler, sistemin yöneticileri kapsamaması, çalışan memnuniyetinin sağlanamaması gibi sorunlar olduğu görülmektedir. Bu bağlamda denkleştirilemeyen süreler ve adil bir denkleştirme uygulaması için tatil, hastalık izni, işten ayrılma vb. durumlarda belirli normların belirlenmesi ve şeffaf şekilde uygulanması çalışan memnuniyeti ve adalet algısı için gerekli olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin denkleştirme esaslarının net, açık şekilde belirlenmesi ve sistemin şeffaf olması ve kurallara uygun şekilde ilerlemesi gerekmektedir. Ayrıca sistemin çalışanları gözlemleyen yöneticiler için yöneticiler ve yardımcılarından oluşan bir denkleştirme sistemi oluşturulabilir.

Çalışmanın ikinci bölümünde satış temsilcileriyle yapılan görüşmelerde denkleştirme uygulamasının iş tercihlerinde çok düşük düzeyde etkili olduğu anlaşılrsa da işten ayrılma niyetlerinde azalma yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca denkleştirme uygulamasının çalışanların iş-yaşam dengesini kurabilmeleri açısından fayda sağladığı ve önemli olduğu tespit edilmiştir. İş-yaşam dengesinin sağlanması, çalışan sağlığını korumakta ve stres yönetimini kolaylaştırmaktadır.

Çalışanlar denkleştirme uygulamasını adaletli bulmaktadırlar. Bu husustaki en büyük etken, denkleştirme uygulaması ile çalışma saatlerinin adil ve eşitleyici bir şekilde dağıtılmasıdır. Bu durum çalışanlar arasındaki eşitlik algılarını da artırmaktadır. Adaletle olumsuz etki eden en temel faktör ise denkleştirmenin sistem haline getirilerek fazla çalışma dönemlerinde çalışanlara hiçbir şekilde ücret ödenmemesi ve bunun çalışanlar tarafından talep edilememesidir. Firmanın ihtiyacına yönelik olan çalışma saati artışları için, denkleştirmeyi uygulamadan önce çalışanların onayının alınması, yerleşmiş bir sistem olarak uygulanmaması gerekmektedir. Bazı pozisyonlardaki çalışanların denkleştirme uygulamasına dahil edilmemesi de çalışanlar arasında eşitsizlik meydana getirmekte ve bu çalışanlar tarafından denkleştirme talep edilmektedir. Tüm çalışanlar için eşit çalışma koşulları oluşturabilmek adına bu pozisyonların denkleştirmeye dahil edilmesi konusu yeniden gözden geçirilmelidir. Bu nedenle perakende sektörünün yoğunluğu ve zorluğu düşünüldüğünde belirli bir çalışma saati üzerinde ya da belirli tatil günlerinde mesai ödemelerinin yapılması gereklidir. Denkleştirme uygulamasının sistematik şekilde sürdürülmesi durumunda saatlik en iyi performansla çalışabilen çalışanlara saatlik kök ücretlerini piyasadan daha yüksek verilmesi tercih edilebilir.

Özellikle mağaza müdürü gibi kilit pozisyondaki çalışanlar denkleştirmeye dahil edilerek adalet sağlanabilir ve bu şekilde çalışan memnuniyeti iyileştirilebilir. Adalet algısını artırmak için denkleştirme

süreci daha şeffaf hale getirilmelidir. Denkleştirmenin işleyişinin çalışanlara net bir şekilde iletilmesi hem sisteme olan güveni artıracak hem de doğabilecek olumsuz sonuçların önüne geçecektir. Bununla birlikte denkleştirme uygulamasının yarattığı sonuçların düzenli olarak gözden geçirilmesi ve çalışanlarla paylaşılarak görüşlerinin alınması adalet algısına olumlu etki edecektir.

Denkleştirme esasına göre çalışma şeklinin uygulanma güçlükleri incelendiğinde, en temel zorluğun denkleştirme sürelerinin kuvvetli bir şekilde takip edilmesi ve bu sürelerin hukuka uygun, doğru bir şekilde uygulanması noktasında yaşandığı görülmektedir. Fazla veya eksik çalışılan sürelerin yasada belirtildiği şekilde iki aylık periyot içerisinde tamamlanması gereklidir ancak çalışanların bu süre zarfında çalışma saatleri denkleştirilemeden rapor veya izin kullanması, işten ayrılması gibi süreçlerinin doğması denkleştirilemeyen süreleri meydana getirmektedir. Bu noktada denkleştirme periyotlarının kısa oluşu problem yaratmaktadır. AB Çalışma Süresi Yönergesine göre bu süre 4 aydır. Literatür taramalarımızda bu doğrultuda denkleştirme sürelerinin uzatılması görüşünün hâkim olduğunu görüyoruz ancak bu uygulama işverenlerin çalışanlarını daha uzun sürelerde çalıştırmasına olanak sağlarken işçi sağlığı ve güvenliği açısından değerlendirme yaptığımızda çalışanların daha fazla yorulmasına ve uzun süre boyunca dinlenemedikleri için çeşitli sağlık problemlerinin oluşmasına yol açacaktır. Bu nedenle denkleştirme süreleri işletmelerinin mağazadan mağazaya değişen yoğunluğuna, çalışan sayısına, çalışanların performansı ve beklentilerine bağlı olarak sürenin belirlenmesi doğru olacaktır. Ayrıca yaz ayları, tatil dönemleri gibi yoğunluğa bağlı olarak periyotların süresi yıl içerisinde de değişebilir. Ancak çalışanlara duyurulması ve uygulama değişikliğine dair geri dönüşlerin de dikkate alınması gereklidir.

Periyot sonunda iş yoğunluğunun devam etmesi ve iş gücüne olan ihtiyacın yeniden artması nedeniyle tarafların karşılıklı anlaşması ile birlikte tekrar bir denkleştirme periyodu planlanabilir, kanunda bu doğrultuda herhangi bir sınırlama bulunmamaktadır. Bu sınırlama bulunmadığı için yoğun iş dönemlerine göre uygulanması gereken denkleştirme esasına göre çalışma, perakende sektöründeki birçok firmada devamlı bir şekilde uygulanmaktadır ve sistem haline getirilmiştir. Ancak işçi sağlığı ve iş güvenliği düşünüldüğünde, yoğunlaştırılmış iş haftaları birbirini takip etmemeli ve bu uygulamanın sistem haline gelmemesi için yasal bir hüküm getirilmesi gerekmektedir.

Yapılan görüşmeler esnasında denkleştirme kavramının çalışanların çoğuna mevcut çalışma düzenlerini çağrıştırmadığı tespit edilmiştir. Bu sistem ile çalıştıkları için aslında denkleştirmeyi tanıdıkları ancak hâkim olmadıkları gözlemlenmiştir. Bunun yanı sıra satış temsilcileri arasında yer alan mağaza yöneticilerinin denkleştirme sürelerini kendilerinin takip etmeleri sebebiyle sisteme kavramsal ve uygulama açısından daha hâkim oldukları görülmüştür ancak uygulama örnekleri incelendiğinde denkleştirme hesaplaması noktasında yöneticilerin de yapmış oldukları hatalar bulunmaktadır. Bu hataların takibi insan kaynakları ekibi tarafından yapılmalıdır. Bu doğrultuda insan kaynakları çalışanları ve mağaza yöneticilerine sistem ve kullanılan yazılım programlarıyla ilgili eğitimler verilerek hataların önüne geçilebilir, alt kadroda çalışan satış temsilcilerine ise sistemi anlatan eğitimler verilerek uygulama tanıtılabilir. Modüllere erişim ve programın denkleştirmeyi

hatalı hesaplaması gibi yazılım kaynaklı problemlerin oluşması çalışan memnuniyetini olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin bu problemlerin önüne geçebilmek adına teknolojik alt yapıya yatırım yapmaları denkleştirme sürecini yönetmeyi kolaylaştıracaktır.

Resmî tatil dönemlerinde denkleştirme uygulanırken karışıklıklar meydana gelmektedir. Çalışma saatlerinin tatil günlerinde doğru bir şekilde hesaplanmayışı, çalışanların özellikle bayram dönemlerinde çalışma saatlerini doğru bir şekilde denkleştiremiyor olması, haksızlık ve adaletsizlik algılarının oluşmasına sebebiyet vermektedir. Bu dönemlerde sürecin daha hassas yönetilmesi ve denkleştirme politikalarının oluşturulması, bu politikaların çalışanlara açık bir şekilde iletilmesi gerekmektedir. Bayram dönemlerinde farklı bir düzenleme yapılması veya denkleştirmenin bu dönemde uygulanmaması çözüm önerisi olabilmektedir.

Denkleştirme uygulamasının sistem haline getirilmeden sadece yoğun iş gücünün gerektiği dönemlerde uygulanması, çalışanların esnek çalışma saatleri sayesinde boş vakit kazanmasına olanak sağlarken, denkleştirme dönemleri dışında fazla çalışma saatlerinin karşılığını ücret olarak alabilmelerine de fırsat tanıyacaktır. Denkleştirme esasına göre işçi çalıştırmanın hukuki koşulları bulunduğundan, insan kaynakları profesyonellerine yazılım eğitimlerinin yanında gerekli yasal eğitimlerin de verilmesi hata payını azaltacak ve uygulamanın daha verimli kullanılmasını sağlayacaktır. Denkleştirmenin doğru bir şekilde uygulanması ve sonuçlarının düzenli olarak takip edilerek iyileştirmelerin yapılması halinde, çalışanların bu uygulamadan sağladığı olanaklar sayesinde firmanın da tercih edilebilirliğinin artması mümkün olacaktır.

İK yöneticileri ve işletmeler için öneriler şu şekilde özetlenebilir:

Denkleştirme sürecinin etkili uygulanıp yönetilebilmesi için hem çalışanlara hem de yöneticilere/uygulayıcılara süreç hakkında eğitim verilmelidir. Politikalar şeffaf bir şekilde tüm çalışanlarla paylaşılmalıdır.

Tüm çalışanlar için eşit şartlar oluşturularak, denkleştirme kapsamı dışında kalan pozisyonlar için alternatif çözümler geliştirilmelidir. Resmî tatil dönemlerinde oluşabilecek karışıklıkları önlemek için bu dönemlere özgü herkese bildirilen gerekirse de çalışan talepleri dikkate alınarak denkleştirme düzenlemeleri yapılmalıdır. Gerek oryantasyon sürecinde gerekse de uygulamadaki güncellemelerde çalışanlar sürekli olarak bilgilendirilmelidir.

Çalışanların bireysel olarak denkleştirme hesaplamalarını takip edebilmeleri, kontrol edebilmeleri ya da seçenekli şekilde düzenleyebilmelerine olanak tanınması oldukça faydalı olacaktır. Hesaplamalar hatalarını ortadan kaldırmak ya da en aza indirgeyebilmek için teknolojik altyapıya yatırım yapılması tercih edilebilir.

Ayrıca denkleştirme uygulamanın çalışan memnuniyeti üzerindeki etkileri de incelenmelidir.

Çalışmanın kısıtlılıklarından biri, denkleştirme uygulamasının çalışan tarafı için gerçekleştirilen derinlemesine mülakat sayısı kısıtlı olmasıdır.

Gelecek araştırmalar örnekleme genişletebileceği gibi, çalışmada münazara, beyin fırtınası gibi farklı yöntemler kullanarak denkleştirme uygulamasının etkinliğini arttırabilir. Çalışma sürelerine yönelik denkleştirme politikalarının uluslararası karşılaştırmalı analizi yapılabilir.

BEYANLAR / DECLARATIONS

Etik İlkelere Uygunluk Beyanı

“COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri” çerçevesinde aşağıdaki beyanlara yer verilmiştir:

“Bu çalışmanın yazarı bu çalışma için Etik Kurul onayı gerekmediğini beyan etmiştir.

Declaration of Compliance with the Ethical Principles

In line with the “COPE-Code of Conduct and Best Practice Guidelines for Journal Editors” the following statements are included: The author of this study declared that the Ethics Committee approval is not required for this study.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışmaları olmadığını beyan ederler.

Declaration of Conflict of Interest

The authors declare that they have no conflicts of interest.

Finansal Destek Beyanı

Bu çalışma için herhangi bir kurumdan destek alınmamıştır.

Declaration of Financial Support

No support was received from any institution for this study.

Katkı Oranı Beyanı

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı vermiştir.

Declaration of Contribution

The authors have equally contributed to the manuscript.

KAYNAKÇA

- Bodur, M. (2019). Yoğunlaştırılmış iş haftası, denkleştirme süresi ve bundan doğan hukuki sorunlar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 9(1), 285-352.
- Çalışma süresine ilişkin 2003/88/EC sayılı yönergenin AB üye devletleri tarafından uygulanması hakkında Avrupa Komisyonu raporu özet bilgi notu. Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası. Erişim Tarihi: 10 Ekim, 2024, https://www.mess.org.tr/media/filer_public/d4/5c/d45c6d84-52b6-4d08-9483-64c5e6cf67a0/calisma_surelerine_iliskin_ab_yonergesinin_uygulanmasina_iliskin_komisyon_raporu_ozet_bilgi_notu.pdf
- Çelenk, H., & Atmaca, M. (2010). Esnek çalışmanın işgücü maliyetlerine ve rekabet gücüne etkisi: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 183-202.
- Çelik, N., Caniklioğlu, N., Canbolat, T., & Özkaraca, E. (2022). *İş hukuku dersleri* (35. baskı). Beta Yayınevi.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., & Çinko, M. (2018). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi* (6. baskı). Beta Yayınları.
- Eurofound. (1998). *Flexibility of working time in Europe*. Erişim Tarihi: 10 Ekim, 2024, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/1998/flexibility-of-working-time-in-europe>
- European Commission. (2017). *Report on the implementation of directive 2003/88/EC concerning certain aspects of the organisation of working time*. Erişim Tarihi: 10 Ekim, 2024, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:52017DC0254&from=EN>
- European Commission. (2020). *Working time directive*. European Commission.
- European Union. (2003). Directive 2003/88/EC of the European Parliament and of the Council of 4 November 2003 concerning certain aspects of the organisation of working time. *Official Journal of the European Union*, L299, 9-19. Erişim Tarihi: 10 Ekim, 2024, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088>
- European Union. (1989). Council directive on the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health of workers at work (89/391/EEC). *Official Journal of the European Communities*. L183, 1-8. Erişim Tarihi: 10 Ekim, 2024, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/ALL/?uri=CELEX%3A31989L0391>
- Kamalıoğlu, N. Ç. (2013). Denkleştirme ve uygulamaları. *Çalışma Dünyası Dergisi*, 1(2).
- Kuroda, S., & Yamamoto, I. (2009). Estimating the effects of the 'name-only' managers on working hours and wages: Evidence from Japan. *Journal of the Japanese and International Economies*, 23(2), 109-122. <https://doi.org/10.1016/j.jjie.2008.11.001>

- Kuroda, S., & Yamamoto, I. (2009). Firms' demand for work hours and the nature of adjustment costs. *Labour Economics*, 16(2), 169-182. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2008.09.002>
- Saruhan, S. C., & M. L. Yıldız (2021). *İnsan kaynakları yönetimi* (4. baskı). Beta Yayınları.
- Messenger, J. C., Lee, S., & McCann, D. (2007). *Working time around the world: Trends in working hours, laws, and policies in a global comparative perspective*. Routledge.
- Mladenović, M. (2020). The impact of flexible working arrangements on organizational performance. *Journal of Business Research*, 120, 151-159. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.07.033>
- Mülayim, B. (2019). Türk iş hukukunda Avrupa Birliği yönergeleri çerçevesinde denkleştirme uygulaması. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 68(3), 635-664.
- Nicol, A. M., & Botterill, J. S. (2004). On-call work and health: A review. *Environmental Health*, 3(1), 1-7. <https://doi.org/10.1186/1476-069X-3-1>
- Otay, D. (2022). Denkleştirme esasının hüküm ve sonuçları. *Hasan Kalyoncu Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 12(23), 33-56.
- Yıldız, M. L. (2024). Büro yönetimine giriş. E. Kaya (Der.). *Büro yönetimi*. (s. 5-35) Anadolu Üniversitesi AÖF Yayınları.