

**KAMU İDARELERİNDE ESNEK ÇALIŞMA SAATLERİ UYGULAMASI
ÜZERİNE BİR İNCELEME¹**
**AN EXAMINATION ON FLEXIBLE WORKING HOURS APPLICATIONS
AT PUBLIC ADMINISTRATIONS**

Derya TANER*, **Nilüfer AVŞAR NEGİZ****

* Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi ABD, deryataner774@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-4258-7340>

** Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, nilufernegiz@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-4211-9689>

ÖZ

Gerek kamu idarelerinde gerekse özel kurumlarda çalışanlar ve kurumlar açısından daha verimli işlerin gerçekleştirilebilmesi için esnek çalışma saat uygulamaları çok önemlidir. Türkiye açısından bakıldığında, ağırlıklı merkezîyetçi yönetim kamu idarelerinin neredeyse tamamında sabit çalışma politikalarının ve tam gün düzeninin uygulanmasına neden olmuştur. Bu araştırmanın amacı; Türk kamu idarelerinde uygulanmakta olan sabit çalışma politikalarının incelenerek modern yönetim yaklaşımlarına dayalı esnek çalışma saat uygulamalarının kamu idarelerinde uygulanabilme ihtimalini Isparta ölçeğinde ortaya koymaktır. Kamu idarelerinde esnek çalışma saatleri üzerine yapılan bu araştırma Mart ve Mayıs 2016 tarihleri arasında iki aylık gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın birinci ayağı Isparta ilinde bulunan 21 kamu idaresi yöneticileri ile mülakat yöntemi nitel bir araştırma şeklinde, ikinci ayağı ise, çalışanlar ile anket yöntemi nicel bir inceleme şeklinde uygulanmıştır. Araştırma sonucunda edinilen temel bulgular; kurumlarda çoğunlukla esnek çalışma saatleri sisteminin uygulanmadığı, çalışanların var olan çalışma saatlerinden memnun oldukları ancak yine de şayet böyle bir sisteme geçilirse olumlu sonuçlar alınabileceği ve cinsiyet temelinde kadın çalışanların erkek çalışanlara nazaran biraz daha yüksek bir ortalama ile esnek çalışma uygulamalarına olumlu yaklaşımlarıdır.

Anahtar Kelimeler: *Esneklik, Esnek Çalışma Saatleri, Kamu İdaresi.*

Jel Kodları: *A10, I28, P51*

ABSTRACT

Flexible working hour implementations are of great significance for both private and public administrations in that they yield much more productive outcomes for workers and institutions. The centralized state system in Turkey has caused almost all public institutions to adopt constant working policies and full time employment system. This study shall investigate the flexible working system and related terms and has the objective of exploring the practicability of flexible working systems based on modern administration approaches in Turkish public institutions in Isparta District scale. This study on flexible working hours in public institutions has been conducted in two parts between in March 2016 and May 2016. The first part of the study involves the interviews with 21 public institution officials in Isparta District as a qualitative research while the second part involves the descriptive surveys with the staff at these institutions. The outcomes of the study suggest that flexible working hours are generally not being implemented in institutions; that the staff is pleased with the current working hours; that if its practicability is ensured. It will yield positive results and that female staff is more positive with flexible working hours compared to male staff with great percentage.

Keywords: *Flexibility, Flexible Working Hours, Public Administration.*

Jel Codes: *A10, I28, P51*

¹ Çalışma SDÜ SBE Kamu Yönetimi ABD'da "Kamu İdarelerinde Esnek Çalışma Saatleri Uygulamasına Yönelik Yönetici ve Çalışan Tutumları" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

1. GİRİŞ

Çalışma yaşamında esnekliğin, ülkenin sosyo-ekonomik yapısı da göz önünde bulundurularak belirlenmesi gerekirken çalışma hayatını düzenleyen yasalar ve çalışma mevzuatı ile de desteklenmesi son derece önemlidir. Türk İş Hukukunda 4857 sayılı Kanunun önemli bir bölümünün esneklikle ilgili olduğu görülse de uygulamada esneklik hükümlerinden gereği gibi yararlanılmadığı göze çarpmaktadır.

Ancak küreselleşen dünya şartlarına uyum sağlamak için hem özel kurumların hem kamu idarelerinin esneklik odaklı bir yapılanma içerisinde hareket etmeleri gerekmektedir. Global yaşamda başarılı olabilmek için bu bir ön koşuldur ve esnek çalışma şekillerine ihtiyaç vardır. (Esnek çalışma şekilleri uygulanırken çalışanların sosyal güvenliklerinin de sağlanmasına dikkat edilmelidir.)

Türkiye’de ilk olarak özel kurumlarda uygulanmaya çalışılan esnek çalışma saat uygulamasının yakın zamanda özel kurumların ardından kamu kurumları için de uygulanabilmesi öngörülmüş ve 657 sayılı Devlet Memurları Kanununda değişiklik yapılması planlanmıştır. Türkiye açısından bu adımlar konunun kamu sektörü özelinde güncelliği, anlamı, önemi ve literatüre sağlayacağı katkıyı ortaya koymaktadır.

Diğer ülke örnekleri incelendiğinde görülen; önemli bir esnek çalışma biçimi olan esnek çalışma saat uygulamaları ile bireylerin arzu ettikleri yaşam kalitesine erişmeye başladıkları ve bu uygulamanın çalışan memurlar için de olumlu sonuçlar doğurduğudur. Türkiye’de yakın dönemde esnek çalışma saat uygulamalarının memurlara sunulabileceği düşünülerek bu konuda planlar yapılmış hatta 657 sayılı Devlet Memurları Kanununun çağın gereklerine ayak uyduramadığı ve kanunda değişiklik yapılma gerekliliği birçok yerde ifade edilmiştir. Ancak şu ana kadar konu hakkında net bir ilerleme kaydedilememiştir.

İşte bu doğrultuda makalede Türk kamu idarelerinde uygulanmakta olan sabit çalışma politikaları incelenmiştir ve modern yönetim yaklaşımlarına dayalı esnek çalışma saat uygulamalarına kamu idarelerinde geçilebilme ihtimalini Isparta ölçeğinde ortaya koymak amacı ile nitel ve nicel yöntemlerin birlikte kullanıldığı bir araştırma yapılmıştır.

2. LİTERATÜR

Esnek çalışma konusu özellikle iş-aile yaşam dengesi sağlanması konusunda, iş tatmini ve verimlilik açısından ampirik çalışmaların yapıldığı bir alandır.

Doğan, Bozkurt ve Demir’e (2015) ait bir çalışmada, çalışanların esnek çalışma programlarına ilişkin tutumları örgüt ve birey açısından fayda ve sınırlılıkları da göz önünde bulundurularak saptanmak istenmiştir. Esnek çalışma konusunda edinilen bu sonuçlar Isparta örneği ile benzerlik göstermektedir.

Buna göre, kamu sektöründe ve özel sektörde farklı alanlarda çalışan 294 kişi üzerinde gerçekleştirilen çalışmada, esnek çalışma uygulamalarına yönelik tutumların “olumlu” olduğu, çalışanların esnek çalışma uygulamalarının boyutlarından olan iş yaşam dengesinin yararları için “olumlu”, kariyer sorunları ve yönetsel sınırlılıklar açısından ise “kararsız ile olumlu” arasında bir tutum içinde oldukları tespit edilmiştir (Doğan vd., 2015:394).

Başdoğan (2015) tarafından yazılan lisansüstü tezde, esnek çalışma modellerinden, kısmi süreli, vardiyalı, çağrı üzerine, taşeron, evde çalışma ve kayan iş süreleri kapsamında çalışan toplam 202 esnek çalışan ve geleneksel çalışma esaslarına göre çalışan 51 çalışan bağlamında, esnek çalışma düzenlemelerine yönelik tutumlar ve iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişki irdelenmiştir. Çalışmada öne çıkan bulgulardan birisi, cinsiyet değişkeni çerçevesinde, kadın çalışanların esnek çalışma düzenlemelerinin iş-yaşam

dengesinin sağlanmasında etkisinin olduğuna yönelik tutumlarının, erkek çalışanların tutum düzeyine oranla daha yüksek olmasıdır. Buna ek olarak erkek çalışanlarla kıyaslandığında kadın çalışanların, esnek çalışma düzenlemelerini iş sorumluluklarını yerine getirebilmeleri için bir engel olarak görmedikleri, çalışma arkadaşlarının ve yöneticilerinin de esnek çalışmaya karşı olumsuz tutum taşımadıkları yönünde yaklaşıma sahip oldukları da yine önemli bir bulgudur.

Cinsiyet değişkeni iş tatmin boyutlarında ele alındığında erkek ve kadın esnek çalışanların iş tatmin boyutlarında anlamlı bir farklılığa rastlanmamış, bu durum esnek çalışan kadınların ve erkeklerin iş tatmin düzeylerinin birbirlerine yakın olduğu olarak yorumlanmıştır (2015:110-114). Başdoğan tarafından edinilen bu sonuçlar Isparta örneğinde de benzerlik göstermektedir.

Turgut (2011) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, iş aile çatışmasının, iş yükü, esnek çalışma saatleri ve yönetici desteği ile ilişkileri incelenmiş ve konu ile ilgili araştırma hizmet sektöründe faaliyet gören kurumlarda çalışan 279 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda ortaya çıkan temel noktalar; iş yükünün katkısı ile artabilecek iş aile çatışmasının yönetici desteği ve esnek çalışma saatleri uygulaması ile azalabileceği, çalışanın çalışma hayatında yaşayabileceği huzursuzluk ve kaygı gibi duygular nedeniyle ailedeki rollerini tam olarak yerine getiremeyeceği bunun da çalışanın enerjisini, azmini ve dayanıklılığını zayıflatabileceği olmuştur. Görülmektedir ki; Turgut (2011) çalışması ile Isparta örneği çalışması çok fazla benzer sonuçlar vermiştir. Çalışmada son olarak ortaya çıkan nokta ise; iş aile çatışmasının olumsuz etkileri bulgularının sadece çalışana ait bir problem olarak görülmemesi gerekliliği ve her alanda ciddiye alınması gereken bir konu olduğunun savunulmasıdır (Turgut, 2011:155-174).

Esnek çalışma sisteminin çalışma yaşamında ağırlıklı olarak kadın çalışanlar

nezdinde daha çok üzerinde durulduğu görülmektedir.

Çalışan kadınların en çok zorlandıkları konu “iş-eş-çocuk ve ben” dengesini kurmaktır. Çünkü kadınlar, ister çalışsın isterse çalışmasın hayatlarındaki en önemli ve ön planda olan faktör(ler) çocuk ve eştir. Çalışan kadın öncelikle aile sorumluluklarına zaman ayırmak için uğraşmaktadır. Hatta çoğu zaman kendisine bile zaman ayıramamaktadır. Tüm bunların toplamında tükenmişlik sendromuna (*The Burnout Syndrome*) daha çabuk yakalanmaktadır.

Bedeian, Burke ve Moffett, 1988; Bartolome ve Evans, 1980; Burke, 1986; Jones ve Butler, 1980; Cooke ve Rousseau, 1984; Duxbury ve Higgins, 1991; Duxbury, Higgins ve Lee, 1994; Evans ve Bartolome, 1984; Greenhaus ve Beutell, 1985; Zedeck ve Mosier, 1990 gibi araştırmacıların da çeşitli kuramlarla açıklamaya çalıştığı konu, iş-aile alanlarının karşılıklı etkileşim halinde olduğudur (Efeoğlu ve Özgen, 2007:238-239).

Aile-iş yaşam dengesi; hem iş hem de aile alanlarında etkin olarak katılımın sağlanması ve her iki alanın taleplerinin karşılanmasıdır. Örgütlerin verimliliği örgüt çalışmasının verimliliği ile ilişkili olduğu için, çalışanın bu iki ortamında denge sağlanması oldukça önemlidir. Esnek çalışma uygulamaları özellikle bu iki alanın dengelenmesi konusunda yönetimlere alternatifler sunmaktadır. Bu yönüyle literatürde önemsenen bir konu olarak aile-iş yaşam dengesi konusu, esnek çalışma uygulamaları ile birlikte ampirik çalışmalarda yerini alır (Akın vd., 2017:113-124).

Arslan (2012: 104-111) Malatya örneği ile yaptığı bir çalışmada, hem işten aileye hem de aileden işe doğru gerçekleşen her iki çatışma türünün kadın çalışanların işlerine etkisinin olmasının yanında; iş-aile yönlü çatışmanın, kadınların işlerinden memnuniyet ve işe bağlılıkları üzerinde ters yönlü negatif bir etki oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla kadınların özellikle iş-aile çatışmaları açısından, hem

bireysel hem de örgütsel verimliliği olumsuz etkileyeceği düşüncesinden dolayı bu konunun önemle dikkate alınması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Yine Özdevecioğlu ve Doruk (2009:91) Kayseri örneği üzerinde yaptığı hem iş tatmini hem de yaşam tatmini üzerine odaklandığı saha çalışmasında, hem işten aileye hem de aileden işe doğru gerçekleşen her iki çatışma türünün de çalışanlarda görüldüğü, iş-aile çatışmasının hem yaşam tatmini ile hem de iş tatmini ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğu, bireylerdeki iş-aile çatışması ya da aile-iş çatışması arttıkça; hem yaşam hem de iş tatminlerinin azaldığı ortaya koyulan sonuçlar arasındadır.

Kuzulu vd, iş-yaşam çatışmasının yaşam doyumunu üzerine etkilerini ortaya koyan çalışmalarında, çalışanın iş-yaşam çatışması ve yaşam doyumunu arasındaki ilişkide işe ya da aileye önem verilmesinin birer değişken olarak etkisini nicel yöntemlerle ortaya koymaya çalışmışlardır (Kuzulu vd., 2013:88).

Taşlıyan, Engizek ve Gül (2017) tarafından da, çalışan kadınlar ve iş tatmini, tükenmişlik, esnek çalışma saatleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Çalışma değerlendirmede, Kahramanmaraş ilinde bulunan bir üniversitenin ana kampüsünde 137 çalışan kadın ile gerçekleştirilen anketler incelenmiştir. Yalnızca çalışan kadınlar üzerinde gerçekleştirilmesiyle önem arz eden bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar; çalışan kadınların çoğunluğunun esnek çalışmadan faydalanma niyetinde olması, çalışan kadınların tükenmişlik düzeyi ile iş tatmin düzeyi arasında ters yönlü bir ilişki olması, çalışan kadınların tükenmişlik düzeyleri ile esnek çalışma saatleri arasında olumlu ve anlamlı ilişkiler görülmüştür.

Aslında araştırma sonucunda çalışan kadınların tükenmişlikleri, iş tatmin düzeyleri ve esnek çalışma saatleri arasında beklenildiği gibi bir ilişki tespit edilmiş kadınlar açısından çalışma şartlarının esnekleştirilmesi işten aldıkları tatmin

düzeylerinin yükselmesine ve buna bağlı olarak da tükenmişlik algılarının düşmesine neden olabileceği sonucu ortaya çıkmıştır (Taşlıyan vd, 2017:111-125). Isparta örneği çalışmasının Taşlıyan, Engizek ve Gül (2017) çalışması ile ters düşen bir yönüne rastlanılmamıştır.

Baykal (2014) çalışması doğrultusunda Ankara’da hizmet alanında çalışmaya devam eden 192 personel ile iş aile çatışması açısından, çalışma saatlerinin belirleyici bir unsur olup olmadığını görebilme amacıyla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Çalışma, görüşmecilerin sadece erkek olması yönü ile diğer çalışmaları farklılık arz ederken çalışma sonucunda iş aile açısından ortaya çıkan temel sonuç önceki çalışmaları benzerlik göstermektedir. Çalışma sonucunda görülen; iş aile çatışması açısından çalışma saatlerinin belirleyici bir faktör olarak ortaya çıkmasıdır. Yani kadınlarda olduğu gibi erkekler açısından da çalışma saatleri, iş aile çatışması açısından belirleyici bir unsurdur. Örneğin çalışma saatlerinin artışı onlar üzerindeki baskıyı da yükselterek iş aile çatışmasının yaşanmasına katkıda bulunmaktadır gibi. *(Çünkü erkeklerin çalışma hayatları her ne kadar kadınlara göre daha temel görev olarak düşünülse de onların aile içerisinde yadsınamaz babalık, eşlik gibi görevleri vardır)* (2014:10-23).

Aslında esnek çalışma kavramının gerekliliği açısından aslında sadece kadınlar için bir zaruret gibi gözükse de; Baykal (2004) araştırması esnek çalışmanın erkekler açısından da bir gereklilik olduğunu göstermektedir. Bu araştırma ile benzer sonuçlar çıkaran bir başka araştırma Kırel (1999) tarafından çalışan personelin esnek çalışma uygulamaları hakkındaki düşüncelerini belirlemek ve bu doğrultuda da cinsiyet, çalışma tatmini ve bağlılığını görebilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda görülen temel nokta; esnek çalışma saatleri hakkında cinsiyete özel bir farklılık görülmemesi ve kadınlar ve erkeklerin aynı oranda kavram hakkında pozitif düşünceleri görülmüştür. Bu araştırmada kadınlar ve erkekler açısından

esnek çalışma saatlerinin arzulanma nedenleri önem arz etmiştir. Örneğin; Kadınların esnek çalışma saatlerini tercih nedenleri evde ya da çocukları ile vakit geçirmek olarak göze çarparken, erkeklerin esnek çalışma saatlerini tercih nedenleri ise kendileri için bir şeyler yapabilmek veya başka bir işte çalışabilmek olarak tespit edilmiştir. Aynı araştırmada dikkat çeken diğer bir sonuçta medeni durum açısından görülerek evli olan çalışanların bekâr olan çalışanlara göre esnek çalışma saatleri uygulamasını daha fazla olumlu buldukları şeklinde ortaya çıkmıştır (1999:115-136).

3. GEREÇ VE YÖNTEM

Araştırmanın evreni Isparta ilinde bulunan 21 kamu kurum ve kuruluşu çalışanları ve yöneticileridir. Öncelikle tüm kurumlar belirlenmiş ardından gerekli ön görüşmeler ve izinler çerçevesinde ilgili kurum çalışanları ile anket yöntemi kullanılarak nicel bir inceleme; kurum yöneticileri ile de mülakat yöntemi ile nitel araştırma birlikte uygulanmıştır.

Araştırmada yer alan kurum ve kuruluşlar; “Isparta Valiliği, Isparta Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Isparta İŞKUR İl Müdürlüğü, Isparta İstiklal Sağlık Ocağı, Isparta Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğü, Isparta Şiddet Önleme ve İzleme Merkezi, Isparta Gençlik ve Spor Müdürlüğü, Isparta Orman Bölge Müdürlüğü, Isparta Halk Sağlığı Laboratuvarı, Isparta Sağlık Müdürlüğü, Isparta İl Kütüphanesi, Isparta Kültür ve Turizm Müdürlüğü, Isparta Halk Eğitim Merkezi, Isparta İl Müftülüğü, Isparta Belediyesi, Isparta Gelir Müdürlüğü, Isparta Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü, Isparta Nüfus Müdürlüğü, Isparta Avrupa Birliği Projeleri ve Koordinasyon Merkezi ve Isparta Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliğidir.” (Ancak burada şu da belirtilmelidir ki; OHAL kapsamında çıkartılan 25 Ağustos 2017 tarihli 694 sayılı KHK ile Halk Sağlığı Kurumu ve Kamu Hastaneler Kurumu başkanlıkları yürürlükten kaldırılarak “Genel

Müdürlük” olarak düzenlenmiştir (694 s. KHK, 2017, T.C Resmi Gazete, 30165, 25Ağustos 2017)

Kamu idarelerinde esnek çalışma saatleri üzerine yapılan bu araştırmada 21 kamu kurum ve kuruluşundaki 3678 çalışan evreni oluştururken; (Isparta Belediyesinin toplam personel sayısı hakkında bilgi vermekten çekinmesi sebebiyle Isparta Belediyesi dışındaki 20 kurumu kapsamaktadır.), bu evren içerisinde 549 kamu çalışanı ile anket çalışması, kurumlardan alınan izinler ve görüşmecilerin gönüllü katılımları çerçevesinde tamamlanmıştır. sağlanmıştır. Araştırmanın nicel bölümünü oluşturan bu bölüm için evren ve görüşülen katılımcılara dair sayısal bilgiler Tablo 3.1’de sunulmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket, çalışmanın teorik zemininden ve esnek çalışma konusunda literatürde benzer çalışma örneklerinden beslenmiştir.²

Söz konusu ölçüm aracı anlaşılabilirlik ve uygunluk açısından akademik çevreden görüş alınarak düzenlenmiş ve sahaya geçmeden evvel pilot bir uygulama ile geçerlilik ve güvenilirlik testi yapılmıştır. Üç bölümden oluşan ankette, birinci bölüm; demografik sorular, ikinci bölüm, kamu personel sisteminde esnek çalışma saatleri uygulamasına yönelik algıyı ölçmeye çalışan sorular ve üçüncü bölümde de kurumda esnek çalışma sistemine geçilmesine yönelik tutumu ortaya koymaya çalışan sorulardan oluşmaktadır.

Anketler 01/03/2016 ve 30/05/2016 tarihleri arasında yüz yüze gerçekleştirilmiştir. 549 katılımcı ile tanımlanan anketler ilgili istatistikî programına işlenerek araştırmanın amacı doğrultusunda analizler yapılarak değerlendirilmiştir.

² Turgut, 2011:155-179; Özen ve Uzun, 2005:128-147; Doğan vd., 2015:375-398; Kördeve ve Aydın, 2016:277-292; Başdoğan, 2015; Şafak, 2014.

Tablo 3.1: Isparta İli Dâhilinde Bulunan Kamu Kurumlarında Personel Sayıları

	Kadın	Erkek	Toplam personel sayısı	Görüşülen personel sayısı
Isparta Valiliği	23	87	110	25
Isparta Kamu Hastaneleri Birliği Genel Sekreterliği	19	37	56	21
Isparta Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü	70	180	250	44
Isparta Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi	254	99	347	29
Isparta İŞKUR İl Müdürlüğü	19	37	56	27
Isparta İstiklal Sağlık Ocağı	1	3	4	4
Isparta Aile ve Sosyal Politikalar Müdürlüğü	72	111	183	37
Isparta Şiddet Önleme ve İzleme Merkezi	7	3	10	2
Isparta Gençlik ve Spor Müdürlüğü	50	122	172	31
Isparta Orman Bölge Müdürlüğü	65	370	435	19
Isparta Halk Sağlığı Laboratuvarı	18	17	35	20
Isparta Sağlık Müdürlüğü	542	452	994	21
Isparta İl Kütüphanesi	7	10	17	12
Isparta Kültür ve Turizm Müdürlüğü	12	36	48	16
Isparta Halk Eğitim Merkezi	39	221	260	10
Isparta İl Müftülüğü	136	304	440	114
Isparta Belediyesi	*	*	*	20
Isparta Belediyesi Gelir Müdürlüğü	24	61	85	24
Isparta Sosyal Güvenlik Müdürlüğü	45	92	137	51
Isparta Nüfus Müdürlüğü	5	26	31	14
Isparta ABP ve Koordinasyon Merkezi	4	4	8	8
Toplam	1412	2272	3678	549

* İlgili kurum, çalışan sayıları konusunda bilgi vermemiştir.

Araştırmanın nitel bölümünde ise söz konusu 21 kurum yöneticisi ile mülakat yapılmış ve içerik analizi ile değerlendirilmesine yer verilmiştir. Nitel yöntemde yapılandırılmış mülakat formu kullanılarak 21 kamu kurum yöneticisi ile gönüllülük esaslı çerçevesinde mülakatlar 01/03/2016 ve 30/05/2016 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada yöneticilerle yapılan görüşmeler, esnek çalışma saat uygulamaları konusunda görüşlerinin alınması ve sorunların ortaya çıkarılması amacıyla taşınmaktadır. Mülakatlarda yöneticilere yöneltilen sorular aşağıda sunulmaktadır.

1. Kurumunuzda toplam kaç kişi çalışıyor?
2. Kurumunuzda kaç kadın/ kaç erkek çalışıyor?
3. Esnek çalışma saatleri uygulamaları hakkında düşünceleriniz nelerdir?
4. Sizce bu yöntem kamu örgütlerinde başarılı olabilir mi? Olursa ne gibi başarı/avantajları olur?
5. Sizce esnek çalışma saatleri uygulaması çalışanın eğitim/kültür/donanım düzeyine göre farklılık arz eder mi?
6. Sizce esnek çalışma saatleri uygulaması kamu örgütleri açısından örgüt türüne göre farklılık arz eder mi?
7. Çalışanlarınızın şu anda var olan çalışma saatlerinden memnuniyet dereceleri hakkında düşünceleriniz nelerdir?
8. Şu ana kadar çalışanlarınızdan esnek çalışma saat uygulamaları doğrultusunda bir talep ile karşılaştınız mı?
9. Kurumunuzda daha önce esnek çalışma saatleri konusunda bir anket gerçekleştirildi mi?

4. BULGULAR

4.1.Nitel Bulgular

Yöneticilere sorulan sorulardan alınan cevaplar doğrultusunda kurumda çalışanlara dair bilgiler şunlardır:

Yöneticilere demografik bilgilerden sonra ilk olarak *“esnek çalışma saatleri hakkında düşünceleri”* sorulmuş ve 19 kamu kurumunda esnek çalışma saatleri sisteminin uygulanmadığı, ancak gerçek uygulamaya bakıldığında bu kurumların içerisinde İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü'nün, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü'nün ve İl Halk Eğitim Merkezinin aslında kurum içi ayarlamalar ile esnek çalışma saatleri uygulamalarının kullanıldığı cevabı alınmıştır.

Bu soru karşısında katılımcıların verdiği yanıtlar doğrultusunda kurumlarda büyük bir oranla esnek çalışma saatleri sisteminin uygulanmadığı anlaşılmaktadır.

Yöneticilere diğer bir soru olarak *“esnek çalışma saatlerinin kamu örgütlerinde başarılı olup olmayacağı”* sorulmuş ve 9 yönetici, eğer böyle bir sisteme geçilirse olumlu sonuçlar alınabileceğini ifade etmiştir.

7 yönetici ise, yöntemin çalışma disiplini bozabilmesi, işin düzgün yürüyememesi, ciddiyet kavramının bir kurum için çok değerli olması ve bir kurum için çalışma saatlerinin mutlaka 08:00 - 17:00 arasında olma zorunluluğu gibi gerekçelerle, uygulamanın kamu kurumlarında başarılı olamayacağını açık biçimde ifade etmiştir.

Soruya verilen cevaplar doğrultusunda ortaya çıkan en belirgin nokta; aslında yönetici pozisyonunda da olsa bireylerin esnek çalışma saat uygulamaları hakkında bilgi eksikliğinin gözlemlenmesidir. Bunun da kaynağı aslında konunun çok fazla gündemde olmaması ve uygulamaya geçirilme gücü olarak düşünülebilir.

“Sizce esnek çalışma saatleri uygulaması çalışanın eğitim/kültür/donanım düzeyine göre farklılık arz eder mi?” sorusu için ise yöneticilerden 18'i, esnek çalışma saatleri

uygulamalarının çalışanın eğitim, kültür ve donanım düzeyine göre farklılık arz edeceğini/etmesi gerektiğini açık biçimde ifade etmişlerdir.

Eğitim düzeyinin çok önemli olduğu ve halen daha bu konuda sıkıntıların yaşandığı, eğitilmiş personelin zamanı daha iyi planlayabileceği, bu kişilerin kendilerine bırakılmalarının daha avantajlı olabileceği ve donanımlı personel için bu sistemin daha uygun olduğu da öne çıkan önemli değerlendirmelerdendir.

3 kurum yöneticisi ise diğer kurum yöneticilerine göre farklı bir bakış açısıyla esnek çalışma saatleri uygulamasının çalışanın eğitim, kültür, donanım düzeyine göre farklılık göstermeyeceği yönünde değerlendirilmedi bulunmuşlardır. Farklılık göstermeyeceği yönündeki bu değerlendirme için, özellikle eşitlik kavramına vurgu yapıldığı da dikkat çekmektedir.

Bu soru açısından karşılaşılan cevaplar da, gerekçelerin sınırlı verildiği ve yanıtların çoğunlukla gerekçesiz olarak “eder ya da etmez” şeklinde verildiği dikkat çekmektedir.

Yöneticilere “*esnek çalışma saatleri uygulamasının kamu örgütleri açısından örgüt türüne göre farklılık arz edip etmeyeceği*” sorusu için ise durum, cevaplar açısından katılımcılar arasında benzer nitelik göstermektedir denebilir. 18 yönetici farklılık arz edebileceğini düşünürken; 2 yönetici eşitlik kavramının önemine vurgu yaparak farklılık arz etmeyeceğini belirtmiştir. 1 yönetici de bu konuda net bir bilgiye sahip olmadığını belirterek cevap vermek istememiştir.

Ayrıca soruya verilen cevaplarda verilen örneklerin fazlalığı ve benzerliği dikkat çekerken; nüfus müdürlüğü, banka gibi kamu kurumlarında uygulanabilme ihtimalinin olduğu/olacağı düşünülüyor ancak maliye, defterdarlık ve sağlık kurumları gibi kamu kurumlarında uygulanmasının zor olduğu/olacağı belirtilmiştir. Buna sebep olarak da nöbet sistemi ve tüm çalışanların her vakit burada

olma zorunluluğunun bulunması olarak ifade edilmiştir.

Bir diğer soru “*çalışanların şu anda var olan çalışma saatlerinden memnuniyet dereceleri hakkında*” olmuştur. Buna göre 14 yönetici, çalışanlarının var olan çalışma saatlerinden kesinlikle memnun olduklarını ifade etmişlerdir. Genelde kurumların çalışma saatlerinin Valilik tarafından ayarlandığı, sabah akşam giriş ve çıkış saatlerinde mesai devamı açısından imza alındığı belirtilmiştir. Bu uygulamanın çalışanlar tarafından genel olarak olumlu bulunması, katılımcıların memnuniyet konusunda ortak değerlendirmeleri olarak tespit edilmiştir.

5 yönetici ise, çalışanlarının sabah erken vakitte işe gelmeyi istememeleri, işe var olan çalışma saatlerinden biraz daha geç başlamak istemeleri, kendilerine vakit ayıramamaktan şikâyet etmeleri gibi gerekçelerle, tüm kurum personeli tarafından olmasa da; bir kısım personel tarafından arzu edildiği şeklinde bir değerlendirme de bulunmuştur.

Yöneticilerin mevcut sisteme ilişkin memnuniyet değerlendirmelerinde kurumların genel seyrinin, çalışanlarının var olan çalışma saatlerinden memnun oldukları yönünde olduğu ortaya çıkmaktadır.

Yöneticilere, “*çalışanlarınızdan şu ana kadar esnek saat uygulamaları doğrultusunda bir talep ile karşılaştınız mı?*” sorusu sorulduğunda 20 yönetici esnek çalışma saatleri uygulaması konusunda şimdiye kadar bir talep gelmediğini belirtmiştir. Sadece 1 yönetici bu konuya ilişkin bir beklenti dile getirildiğini ifade etmiştir.

Mülakat sorularından sonuncusu, yöneticilere “*kurumlarında daha önce esnek çalışma saatleri konusunda bir anket gerçekleştirilip gerçekleştirilmediği*” sorusudur. Esnek çalışma saatleri uygulamasına yönelik bilgi ve isteği ölçmek adına kurumlarında çalışma yapıldığını ifade eden 1 yönetici olduğu gözlenmiştir.

4.2.Nicel Bulgular

Çalışmanın nicel bölümünde çalışmada seçilen 21 kamu kurumunda çalışan kamu personeli ile gerçekleştirilen anketlerin analizlerinin değerlendirilmesine yer verilmektedir. Bulgular tanımlayıcı bulgular, mevcut çalışma düzenine yönelik

bulgular ve esnek çalışma düzenine yönelik bulgular sırasıyla sunulmaktadır.

Tanımlayıcı Bulgular

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 4.1'de verilmektedir.

Tablo 4.1: Kamu Çalışanlarının Demografik Değişkenlere Göre Dağılımı

Değişkenler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	270	49,2
Kadın	279	50,8
Medeni durum		
Evli	464	84,5
Evli değil	85	15,5
Yaş (Yıl)		
18-34	179	32,6
35-44	184	33,5
45+	186	33,9
Kurumda hizmet süresi		
0-10	246	44,8
11-20	137	25,0
21+	166	30,2
Statüde geçirilen süre		
1-10	322	58,7
11-20	118	21,4
21+	109	19,9
Eğitim		
İlköğretim	98	17,8
Ortaöğretim	171	31,2
Önlisans	237	43,2
Lisans	43	7,8
Çalışma memnuniyeti		
Evet	490	89,3
Hayır	59	10,7

Tablo 4.1'de de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan kamu çalışanlarının 270'i (%49,2) erkek; 279'u (%50,8) kadın katılımcıdan oluşmaktadır. Katılımcıların 464'ünün (%84,5) evli ve 85'inin (%15,5) evli olmadığı görülmektedir. Yaş açısından da katılımcıların 179'u (%32,6) 18-34 yaş grubunda; 184'ü (%33,5) 35-44 yaş grubunda ve 186'sı (%33,9) 45 ve üzeri yaş grubundadır.

Çalışanlara kurumda geçirdikleri süre açısından bakıldığında ağırlığın 0-10 yıl

arasında olduğu (246 katılımcı %44,8) görülmekle birlikte; 137 katılımcının %25) 11-20 yıl ve 166 katılımcının da (%30,2) 21 yıl ve üzeri bir süredir aynı kurumda hizmet verdiği tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan kamu çalışanlarının eğitim seviyeleri; 98 katılımcı (%17,8) ilköğretim mezunu, 171 katılımcı (%31,2) ortaöğretim mezunu, 237 katılımcı (%43,2) ön lisans mezunu, 43 katılımcı (%7,8) lisans mezunudur. Son olarak katılımcılara genel olarak kurumda çalışma

memnuniyetleri sorulduğunda; kamu çalışanlarının 490'ı (%89,3) memnuniyetini belirtmiş ve 59 katılımcıda (%10,7) memnuniyetsizliğini ifade etmiştir.

Çalışmada kullanılan anket formunda 17 adet çoktan seçmeli soru kullanılmıştır. Bu sorular iki ve daha fazla yanıt seçeneğlidir. Katılımcılara yöneltilen bu soru-ifadelerin tekrarlanma sıklıklarına ve yüzdelere

bakılmıştır. Mevcut çalışma düzenine ilişkin bulgularda ayrıca ankette likert soru tipi ile verilen ve katılımcıların tutumlarını değerlendirmesine imkân veren konu ile ilgili ifadelerin ortalama değerleri de sunulmaktadır.

Katılımcıların “İşe başlama saati” ile ilgili soruya verdikleri cevaplar Tablo 4.2.’de gösterilmektedir.

Tablo 4.2: İşe Başlama Saati

İşe başlama saati	Frekans	Yüzde (%)
07.30-08.00	174	31,7
08.01-08.30	302	55,0
08.31-09.00	64	11,7
09.00+	9	1,6
Toplam	549	100

Tablodan katılımcıların %86,7’sinin işe başlama saatinin sabah 07.30-08.30 aralığı olduğu görülmektedir. 64 katılımcı (%11,7) mesai başlangıcı olarak saat 08.31-09.00 saatlerini ve 9 katılımcı da (%1,6) sabah

saat 09.00 ve sonrasında ifade etmiştir. Sabahın erken saatlerinde mesai başlangıcı yapılmasından duyulan memnuniyet katılımcılara sorulmuş ve değerler Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3: İşe Başlama Saatinden Memnuniyet

İşe başlama saatinden memnuniyet değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
Her zaman	259	47,2
Çoğunlukla	175	31,9
Ara sıra	72	13,1
Hiçbir zaman	43	7,8

Katılımcıların işe başlama saatlerine yönelik değerlendirmelerinde olumlu iki değerlendirmeyle birlikte bakıldığında (her zaman ve çoğunlukla ifadeleri birlikte)

örneklem %79,1’ine tekabül etmektedir. Yani örneklem %79,1’i işe başlama saatinden memnundur.

Tablo 4.4: Kuruma Gelir Gelmez Çalışmaya Başlama

Kuruma gelir gelmez çalışmaya başlama değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
Her zaman	236	43,0
Çoğunlukla	245	44,6
Ara sıra	62	1,3
Hiçbir zaman	6	1,1

Katılımcıların kuruma gelir gelmez çalışmaya başlayıp başlamadıkları ile ilgili olarak sorulan soruya verdikleri cevap ise 481 (%87,6) kişi ile her zaman ve çoğunlukla kuruma gelir gelmez çalışmaya başladıkları yönünde olmuştur. Yani mesai saatleri ile ilişkili olarak katılımcılara “kuruma gelir gelmez çalışmaya başlayıp başlamadıkları” sorulduğunda edinilen yanıtlar (%87,6) oranında olumlu

düzyededir. Kamu sektöründe çalışma geleneği içinde yer edinmiş bir düzen olarak mesaiye erken gelmek ve gelince de hemen işine, sorumluluğuna odaklanmak çalışanlar nezdinde bir sorun olarak görülmemektedir.

Katılımcıların mesai başlangıcı ve işe başlama ile ilgili olarak yöneltilen sorulardan bir diğeri, kuruma gelir gelmez çalışma isteğinin olup olmamasıdır.

Tablo 4.5: Kuruma Gelir Gelmez Çalışma İsteği

Kuruma gelir gelmez çalışma isteği değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
Her zaman	201	36,6
Çoğunlukla	207	37,7
Ara sıra	113	20,6
Hiçbir zaman	28	5,1

Bu soru karşısında da değerlendirmeler yine %74,3 oranında olumlu iken; memnuniyetin bazen azaldığı da %20,6 oranında görülmektedir. Bu durum çalışanın “insan” olması hasebiyle, evsel ya da duygusal anlamda sorunları olduğu dönemlerle ilişkili olabilir. Doğaldır ki böyle dönemler çalışanın verimliliğini, çalışma isteğini ve performansını etkilemektedir. Son olarak çalışma konusunda istekli olmama durumu oldukça düşük bir düzeyde katılımcılar tarafından paylaşılmaktadır. (%5,1)

Sonuç olarak Tablo 4.2 ve 4.5 arasında sunulan değerlere bakılarak, kamu

personelinin işe başlama saatlerinin sabahın erken saatlerinde olduğu, çoğunlukla kuruma gelir gelmez çalışma isteklerinin olduğu ve kuruma gelir gelmez çalışmaya başladıkları anlaşılmaktadır.

Bu durumda mevcut çalışma düzenleri içindeki işe başlama saatlerinden katılımcıların genel olarak memnun oldukları sonucuna varılabilir.

Daha sonra katılımcılara mesai çıkış saatleri ve bundan memnun olup olmadıkları da sorulmuştur.

Tablo 4.6: İşten Çıkış Saati

İşten çıkış saati değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
15.00-16.00	80	14,6
16.01-17.00	136	24,8
17.01-18.00	311	56,6
18.00'den daha geç	22	4,0

Mesai bitiş saati 17.00 ve sonrası kamu kurumlarında genel olarak karşılaşılan düzendir. Katılımcıların %56,6'sı da bu saat uygulamasına tabi olduklarını ifade etmişlerdir. Kamu hizmetinin niteliği, çalışılan coğrafya, çevresel şartlar gibi pek çok kriter ilgili maddeden de hatırlanacağı üzere farklı saat düzenlemelerini

doğurmakta idi. 17.00 öncesinde mesai bitişine sahip olan katılımcı oranı %39,4'tür.

Tablo 4.7: İşten Çıkış Saatlerinden Memnuniyet

İşten çıkış saatlerinden memnuniyet değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
Her zaman	241	43,9
Çoğunlukla	205	37,3
Ara sıra	66	12,0
Hiçbir zaman	37	6,7

Mesai bitiş saatlerinden memnuniyet değeri ise olumlu anlamda %81,2'dir. (Çoğunlukla ve her zaman memnun olanlar toplamında) Katılımcılardan 66'sı (%12) işten çıkış

saatlerinden ara sıra memnun olduklarını ve 37'si (%6,7) de hiçbir zaman memnun olmadıklarını ifade etmişlerdir.

Tablo 4.8: Günlük Çalışma Süresi

Günlük çalışma süresi değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
6 saat	33	6
7 saat	16	2,9
8 saat	410	74,7
9 saat	38	6,9
Diğer	52	9,5

Araştırma alanında, günlük çalışma sürelerinde %74,7 oranıyla 8 saatlik çalışma diliminin en yüksek yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. 8 saatlik çalışma

diliminin altında çalışma ise %8,9, 8 saatlik çalışma diliminin üzerinde çalışma ise %16,4 oranında karşılaşılmaktadır.

Tablo 4.9: Haftalık Çalışma Süresi

Haftalık çalışma süresi değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
30 saat	20	3,6
35 saat	11	2
40 saat	389	70,9
45 saat	57	10,4
Diğer	72	13,1

Araştırma alanında kurumların haftalık çalışma süresi konusunda dağılımlarında %70,9 oranıyla 40 saatlik çalışma diliminin en yüksek yüzdeye sahip olduğu görülmektedir. 40 saatlik çalışma diliminin altında ise %5,6 oranında bir kesim ile karşılaşılrken; 40 saatlik çalışma diliminin üzerinde de %23,5 oranında bir çalışan kesim bulunmaktadır.

Çalışma saatleri ve haftalık çalışma saatleri kanun ile düzenlenmiş ve belirli seviyeler kabul edilmiştir. Bu sınırların altı ya da üstüne geçebilme daha önce de değinildiği

üzere kamu hizmetinin niteliği, işin gerekleri gibi bir dizi faktörden etkilenme ve yasa koyucu kurumlara bu konuda hareket serbestisi imkânı tanımaktadır. Bu saatler konusunda çalışanın bir müdahalesi ya da tercihi olamayacağı açıktır. Eğer kurumlar esnek çalışma düzeni uygulayacaksa, hizmetin en yoğun talep edildiği saatler ya da dönemler önemli bir değişken olarak düşünülmelidir. Bu nedenle çalışmada katılımcılara görevleri ile ilgili olarak çalışma saatlerinin içerisinde hangi aralığın en yoğun saatler olduğu sorulmuştur.

Tablo 4.10: Daha Yoğun Çalışılan Saatler

Daha yoğun çalışılan saatler değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
İşe başlayınca	135	24,6
09.00-12.00	289	52,6
12.01-15.00	55	10,0
İş çıkışına yakın	16	2,9
Diğer	54	9,8

Tablo 4.10'a bakıldığında, araştırmaya katılan çalışanların %77,2'si mesainin başladığı sabahın ilk saatleri ile öğle arasına kadar geçen dilimi yani 08.30-12.00 saatlerini, yoğun çalışma aralığı olarak belirtmişlerdir.

Bu durum kamu hizmeti talep edenlerin tercihi olduğu gibi; kurum alışkanlıkları ile ilgili olabileceği yönünde değerlendirme de de bulunulabilir.

Tablo 4.11: Daha Verimli Çalışıldığına İnanılan Saatler

Daha verimli çalışıldığına inanılan saatler değişkeni	Frekans	Yüzde (%)
İşe başlayınca	134	24,4
09.00-12.00	342	62,3
12.01-15.00	34	6,2
İş çıkışına yakın	13	2,4
Diğer	26	4,7

Çalışma süresince bazı çalışma aralıkları çalışanların kendilerini en verimli hissettikleri saatler olması anlamında önemlidir. Bu saatler de yine mesainin başladığı sabahın ilk saatleri ile öğle arasına kadar geçen dilimi olan 08.30-12.00 arası olarak ifade edilmektedir. Çalışanın kendini verimli hissetmesi, işine odaklanması ve etkin çalışması açısından önemlidir. Esnek çalışma düzeni konusundaki tartışmaların odağında, hem çalışanın hem de kurumun etkinliğini sağlama amacı olduğu düşünüldüğünde; mevcut düzende en verimli olunan saatler ya da verimli

olduğuna inanıldığı/hissedildiği saatler önemli bir parametredir.

Mevcut Çalışma Düzenine İlişkin Bulgular

Çalışmada katılımcılara mevcut çalışma düzenine ilişkin tutumlarını ölçebilmek adına likert ölçeğe ifadeler yöneltilmiştir. Önceki bölümde çoktan seçmeli olarak sorularla benzer birkaç soru likert düzeninde sorulmuş ve ortalamaları alınmıştır. Bu ortalama değerler bütün katılımcılar toplamında edinilmiş bir değer olup, yöneltilen ifadeye karşı örneklemin eğilimi hakkında fikir vericidir.

Tablo 4.12: Mevcut Çalışma Düzenine İlişkin Tutum Ortalaması

		Ort.	SS
B.1	İşe giriş ve çıkış saatlerimin sosyalliğime engel teşkil ettiğini düşünüyorum	2,5464	1,44110
B.2	Gün içerisindeki sorumluluklarımı yerine getirebilmek için ihtiyacımdan daha az uyuyorum	2,9126	1,37084
B.3	İşime ayırmam gereken zaman evle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmemi ve aile içi faaliyetlerde yer almamı engelliyor	2,8780	1,34057
B.23	Kurumumuzda verimli ve mutlu çalışanlar olduğuna inanıyorum	3,2969	1,20265
B.24	Mesai saatlerimin tümünü verimli geçirebiliyorum	3,3188	1,16927

1:Kesinlikle katılmıyorum, 2:Katılmıyorum, 3:Ne katılıyorum ne katılmıyorum, 4:Katılıyorum, 5:Kesinlikle katılıyorum

Mevcut çalışma düzenine yönelik çalışanların tutumlarını ölçebilmek için tabloda da verildiği gibi beş ifade kullanılmıştır. Bu ifadelerden, “işe giriş ve çıkış saatlerimin sosyalliğime engel teşkil ettiğini düşünüyorum” ifadesinde, (2,5464), “gün içerisindeki sorumluluklarımı yerine getirebilmek için ihtiyacımdan daha az uyuyorum” ifadesinde (2,9126) ve “işime ayırmam gereken zaman evle ilgili sorumluluklarımı yerine getirmemi ve aile içi faaliyetlerde yer almamı engelliyor” ifadesinde (2,8780) ortalama değerleri ile katılımcıların olumsuz tutum içinde oldukları görülmektedir. Katılımcıların mevcut çalışma düzeninde hem kendisi hem de diğer çalışanlar için “verimli-mutlu” olup olmadıklarına ilişkin tutumları, “kısmen katılıyorum” seviyesindedir. “Kurumumuzda verimli ve mutlu çalışanlar olduğuna inanıyorum” ile “Mesai saatlerimin tümünü verimli geçirebiliyorum” ifadelerinde ise katılımcıların sırasıyla 3,2969 ve 3,3188

ortalama değerleri ile, kararsız bir tutumda oldukları anlaşılmaktadır.

Söz konusu ifadeler cinsiyet bağlamında ele alındığında, tutum farklılığı-cinsiyet ilişkisi gözlenmemektedir. Sadece “işe giriş ve çıkış saatlerimin sosyalliğime engel teşkil ettiğini düşünüyorum” ifadesinin kadın çalışanlarda erkek çalışanlara oranla olumsuz tutum değerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Kadın-erkek çalışanlar mevcut düzenin işe başlama-ayrılış saatlerinin onların yaşamlarında, sosyalleşmelerinde bir engel teşkil etmediği görüşünü paylaşırken, kadın çalışanların bu tutumu daha güçlü bir düzeyde ortaya koyduğu görülmektedir.

Bunun dışında B2, B3, B23 ve B24’de verilen ifadeler konusunda kadın çalışanların erkeklere oranla biraz daha fazla biçimde kararsız ya da kısmen katılım düzeyine doğru yöneldikleri de görülmektedir.

Tablo 4.13: Mevcut Çalışma Düzenine İlişkin Cinsiyete Göre Tutum Ortalaması

Cinsiyet		B1	B2	B3	B23	B24
Erkek	Ortalama	2,4889	2,6889	2,6148	3,2259	3,2519
	Sayı	270	270	270	270	270
	Standart sapma	1,40560	1,32163	1,28755	1,21823	1,19303
Kadın	Ortalama	1,9642	3,1971	3,2975	3,3656	3,3885
	Sayı	279	279	279	279	279
	Standart sapma	1,16242	1,41949	1,41206	1,18551	1,14421

Tablo 4.2, 4.3, 4.6, 4.7’de işe başlama ve işten çıkış saatlerinde katılımcıların genel olarak memnun olduğu görülmüştü. Sonuçlar birlikte düşünüldüğünde; mesai saatlerinin bu açıdan çalışanların sosyalleşmelerine ve sosyal aktivitelere zaman ayırmalarına engel olmadığı kanaati ile benzer nitelikte olduğu söylenebilir.

Mevcut çalışma düzeni konusunda kadın ve erkek çalışanların tutum farklılığı gösterip göstermediğine bakılmış ve kadın çalışanların iş-aile sorumluluklarını yerine getirme bağlamında, kurumlarında çalışanların mutlu-verimli olup olmadıkları

konusunda ve mesailerini verimli geçirebildikleri konusunda erkeklere göre biraz daha yüksek “kısmen katılma” düzeyinde oldukları gözlenmiştir. İşine ayırması gereken zamanın evle ilgili sorumluluklarını yerine getirmesini ve aile içi faaliyetlerde yer almasını engellediğine dair kadınlar, “kısmen katılıyorum” düzeyinde bir eğilim göstermişlerdir.

Bu sonuçtan yola çıkarak, mevcut çalışma düzeninin, çalışma biçiminin, saatlerinin ve iş sorumluluklarının, aile-iş yaşamı dengesinde kadını zorlayan bir mesele

olduğu ancak onlar için büyük sorun teşkil etmediği yorumu yapılabilir.

Esnek Çalışma Düzenine İlişkin Bulgular

Mevcut çalışma düzenine ilişkin değerlendirmelerinin ardından

katılımcıların esnek çalışma konusunda tutumlarını ortaya koyabilmek için çeşitli sorular yöneltilmiştir. İlk olarak, “*esnek çalışma saatlerinin neyi ifade ettiği*” ne ilişkin değerler Tablo 4.14’de gösterilmektedir.

Tablo 4.14: Çalışanlara Göre Esnek Çalışma Saatlerinin Anlamı

Esnek Çalışma Saatlerinin Anlamı	Frekans	Yüzde (%)
Fazla mesai	53	9,7
Az ücret	33	6,0
Kadınlara ev merkezli çalışma dayatması	69	12,6
İşgücü verimlilik artışı	273	49,7
Diğer	121	12,0

Tabloya bakıldığında; katılımcıların %49,7 oranı esnek çalışmayı, “*işgücünün verimlilik artışı*” olarak anlamlandırırken; katılımcıların %12,6’sının “*kadınlara evde çalışmaya zorlayan bir sistem*” olarak tanımladığı görülmektedir. Tüm anlamlandırmalar bağlamında, esnek çalışma saatleri kavramı-uygulamasına katılımcıların yarısına yakın bölümünün “pozitif-olumlu” bir anlam yüklemesi,

mevcut çalışma düzenlerinden farklı uygulamalara karşı olumsuz bakılmadığını ya da desteklenebileceği kanaatini uyandırmaktadır.

Esnek çalışma konusunun anlamlandırmasının ardından katılımcıların kendi kurumlarında esnek çalışma saat uygulamasının yapılabilirliğine yönelik değerlendirmeleri de alınmıştır.

Tablo 4.15: Çalışılan Kurumda Esnek Çalışma Saat Uygulamasının Yapılabilirliği

Kurumda Esnek Çalışma Uygulanabilirliği	Frekans	Yüzde (%)
Evet	315	57,4
Hayır	234	42,6

İşe başlama ve bitiş saatlerinin standart saatlerden farklı olarak planlanmasını ifade eden esnek çalışma saat düzeninin uygulanabilirliği konusunda katılımcıların %57,4’ü olumlu tutum gösterirken; %42,6’sı bu uygulamanın kurumlarında uygulanamayacağı tutumuna sahiptirler. Tablodaki değerler, esnek çalışma saat uygulamasının her iş, her kurum için uygun olamayacağını düşüldüğü görülmektedir. Özellikle Isparta Belediyesi, Kamu Hastaneler Birliği Genel Sekreterliği, Kadın Doğum ve Çocuk Hastalıkları Hastanesi, Sağlık Müdürlüğü ve İstiklal Sağlık Ocağı personeli tarafından verilen cevaplar net bir biçimde kurumlarında

esnek çalışma saat düzeninin uygulanamayacağı yönündedir. Buna sebep olarak, vatandaşların mağduriyet yaşayabilecekleri olasılığını işaret etmişlerdir.

Araştırma dâhilinde olan diğer kamu kurum ve kuruluşlarında da görüşler çoğunlukla tek bir görüş etrafında toplanmasa da; özellikle İl Gıda Tarım ve Hayvancılık Müdürlüğü, Orman Bölge Müdürlüğü, Gençlik ve Spor Müdürlüğü, Halk Eğitim Merkezi, Kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Kütüphanesi, İl Müftülüğünün din hizmetleri bölümü gibi kamu kurumlarında ise işin niteliği de göz önünde bulundurularak çalışanların kurum işlerini

aksatmamak şartı ile mesai saatlerine hapsolmeden çalışabilmelerinin daha iyi olacağı düşüncesi de öne çıkmaktadır. Kurumlarında yapılması gereken bazı işlerin mesai saatleri dışında gerçekleştirilmesinin hem çalışan açısından hem de kurum açısından daha olumlu sonuçlar doğuracağı kanaatini ortaya koymuşlardır.

Özetle esnek çalışma uygulamaları kurumlar açısından çoğunlukla olumlu bulunsa da bu uygulamanın her iş, her kurum için uygun olamayacağı, hizmet

alanlar için sıkıntı oluşturabileceği gibi gerekçelerle kurumlarda tüm birimlerin esnek çalışması yerine esnek çalışmaya uygun bölümlerin belirlenip önceden planlama ve duyurular yapılarak uygulamaya geçilmesi de ihtimal olarak ifade edilmiş ve bu şekilde kurumların verimli çalışabileceği savunulmuştur.

Daha sonra katılımcılara kurumlarında esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse bu düzen içerisinde hangi esnek çalışma yönteminin daha verimli olabileceği sorusu yöneltilmiştir.

Tablo 4.16: Esnek Çalışma Saat Uygulamasında Hangi Yöntemin Daha Verimli Olduğu

Kurumda Esnek Çalışma Saat Uygulamasına Geçilirse Hangi Yöntemin Daha Verimli Sonuç Verebileceği	Frekans	Yüzde (%)
Günlük esnek çalışma saat uygulaması	276	50,3
Haftalık esnek çalışma saat uygulaması	164	29,9
Aylık esnek çalışma saat uygulaması	109	19,9

Bu soru dâhilinde ilk olarak kamu çalışanlarına, temel olan üç esnek çalışma saat uygulama biçimlerinin (günlük esnek çalışma saat uygulaması, haftalık esnek çalışma saat uygulaması ve aylık esnek çalışma saat uygulaması) tanımları verilmiş ve kamu çalışanlarının bu konu hakkında kısa bir ön bilgi sahibi olması sağlanmıştır. Günlük esnek çalışma saat uygulaması; günlük süreye uymak koşuluyla başlangıç ve bitiş saatleri çalışanların talepleri doğrultusunda düzenlenebilen bir uygulama olarak tanımlanmış, haftalık esnek çalışma saat uygulaması; çalışanların haftalık çalışma süresini çalışma günleri içerisinde diledikleri gibi yayarak tamamlayabildiği bir uygulama olarak tanımlanmış ve aylık esnek çalışma saat uygulaması da; aylık çalışma süresine uymak koşuluyla ay içerisindeki zamanın istenildiği şekilde düzenlenebildiği bir uygulama olarak tanımlanmıştır.

Eğer kurumda esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse hangi yöntemin daha verimli bir sonuç vereceğine dair kamu çalışanlarının %50,3'ü, günlük esnek çalışma saat uygulamasına işaret etmişlerdir.

Esnek çalışmayı verimlilik artışı olarak anlamlandıran, uygulanabilir gören ve genel olarak hem aile için de hem de kurum içinde kadın çalışanlar için bu uygulamanın önemliliğine vurgu yapan önceki verilerle paralel biçimde tutum ortalamalarında da esnek çalışma ile ilişkili yukarıda gruplanan ortalama değerlerin “katılıyor” ölçeğine yaklaşan bir seviyede olması, tutarlı sonuçları göstermektedir.

Tablo 4.17’de esnek çalışma sistemine ilişkin likert olarak yöneltilmiş ifadelerin ortalamaları kadın ve erkek çalışan ayrımı ile verilmiştir.

Tablo 4.17: Esnek Çalışma Saatlerine Dair Tutum Ortalamaları

Cinsiyet		S	Ort.	SS
Erkek	B6. Esnek çalışma saatleri kavramından haberdarım	270	3,5333	1,23337
	B9. Kurumumuzda esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse çalışanlar memnun olur	270	3,3667	1,34233
	B13. Esnek çalışma saatleri uygulamasını destekliyorum	270	3,4000	1,38339
	B14. Çalıştığım kurum ve verdiğimiz hizmet açısından esnek çalışma saat uygulaması uygun olacaktır	270	3,0556	1,41180
	B15. Kurumumuzda esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse pek çok avantaj sağlayacaktır	270	3,0667	1,41000
	B16. Esnek çalışma saatleri ile kurum maliyetinde azalma sağlanır	270	2,8630	1,27593
	B17. Esnek çalışma saat uygulaması kurumda çalışan personeli elde tutmayı kolaylaştırır	270	2,9259	1,31692
	B18. Esnek çalışma saat uygulaması çalışanları kuruma daha sadık hale getirir	270	3,03701	1,29860
	B19. Esnek çalışma saatleri uygulamasının örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünüyorum	270	2,9185	1,21669
	B21. Esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse bu yöntem iş seçimi yaparken önemli bir kriter olacaktır	270	3,4667	1,26315
	B25. Kurumumuzda esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse zeka ve potansiyelimizi daha fazla kullanırız	270	3,1815	1,31068
	B26. Eğer bir şansım olsa esnek çalışma saat uygulama şartlarını sağlayan bir iş için kurumumdan ayrılabilirim	270	2,8111	1,35702
Kadın	B6. Esnek çalışma saatleri kavramından haberdarım	279	3,7706	1,14634
	B9. Kurumumuzda esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse çalışanlar memnun olur	279	3,8244	1,15739
	B13. Esnek çalışma saatleri uygulamasını destekliyorum	279	3,88117	1,16158
	B14. Çalıştığım kurum ve verdiğimiz hizmet açısından esnek çalışma saat uygulaması uygun olacaktır	279	3,5735	1,16644
	B15. Kurumumuzda esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse pek çok avantaj sağlayacaktır	279	3,6057	1,18539
	B16. Esnek çalışma saatleri ile kurum maliyetinde azalma sağlanır	279	3,2186	1,24609
	B17. Esnek çalışma saat uygulaması kurumda çalışan personeli elde tutmayı kolaylaştırır	279	3,4194	1,24648
	B18. Esnek çalışma saat uygulaması çalışanları kuruma daha sadık hale getirir	279	3,4301	1,21499
	B19. Esnek çalışma saatleri uygulamasının örgütsel bağlılığı etkilediğini düşünüyorum	279	3,2616	1,11223
	B21. Esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse bu yöntem iş seçimi yaparken önemli bir kriter olacaktır	279	3,8996	1,00929
	B25. Kurumumuzda esnek çalışma saat uygulamasına geçilirse zeka ve potansiyelimizi daha fazla kullanırız	279	3,6487	1,07886
	B26. Eğer bir şansım olsa esnek çalışma saat uygulama şartlarını sağlayan bir iş için kurumumdan ayrılabilirim	279	3,0179	1,43305

1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum ne katılmıyorum,

4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum

Katılımcıların esnek çalışma konusunda;	E	K
1. Haberdar olma (B6)	3,53	3,77
2. Memnuniyet, destekleme ve tercih (B9, B13, B21, B26)	3,26	3,65
3. Kuruma sağlayacağı faydalar (B14, B19, B25)	3,00	3,45

Kendilerine yöneltilen ve birbiriyle ilişkili ifadeleri gruplandırarak ortalama değerleri alındığında, eğilimin kısmen katılıyorum değerinde toplandığı görülmektedir.

Son olarak katılımcılara konu çerçevesinde “Kurumunuzda uygulanmakta çalışma politikalarınız ve esnek çalışma saatleri uygulaması konusu çerçevesinde başka eklemek istedikleriniz var mı?” sorusu yöneltilerek genel bir durum değerlendirilmesi istenilmiştir. Bu doğrultuda soruya yanıt veren çalışanlardan yukarıda da belirtildiği gibi kurum ve cinsiyete göre farklı oranlarda yanıtlar alınsa da genel olarak çalışma politikalarından memnun oldukları ancak esnek çalışma modeli geliştirilirse verimliliğin kısmen de olsa artabileceği genel bir kanı olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca esnek çalışma modelinin özellikle kadınlar ve engelli çalışanlar için daha avantajlı olabileceği katılımcıların birçoğunun ortak görüşüdür. Çalışanların özlük ve mali haklarının korunarak sürdürülecek bir politika ile esnek çalışma modelinin gerçekleştirilmesi tüm katılımcıların ortak isteğidir.

5. SONUÇ

Kamu idarelerinde esnek çalışma saatleri uygulamasına yönelik yönetici ve çalışan tutumlarının ele alındığı bu çalışmanın özünde “kamu çalışanları esnek çalışma saatleri kavramından haberdar mıdır?, “kamu çalışanları mevcut düzende mi kalmak istiyorlar? ya da esnek çalışma sistemi içerisine dahil olmak mı istiyorlar?”, “kamu çalışanları için esnek çalışma tercihi cinsiyet açısından farklılık yaratıyor mu?” gibi sorular yer almaktadır.

Dünyada yeni teknolojilerle beraber esnek çalışma biçimleri hızla yaygınlaşırken işin düzenlenmesinde yeni uygulamalar ortaya çıkmış, yeni çalışma uygulamaları gelişmiş

ülkelerde hukuki düzenlemelere de yansımıştır. Dünyada çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi gayretleri ve bu konu hakkında gerçekleştirilen çalışmalar; yönetici, personel ve hizmet alanlarının taleplerini maksimum düzeyde gerçekleştirme olanağı sağlamasından dolayı doğal olarak kısa sürede benimsenmiş uzun yıllardır çoğalarak devam etmiştir.

Konuya Türkiye’de hükümet boyutunda bakıldığında esnek çalışma hakkındaki görüşlerin en fazla gündemde olduğu 2015 ve 2016 yılı dikkat çekmektedir. Esnek çalışma konusu birçok Bakan ve Başbakan tarafından gündem konusu olmuş, konu hakkında özellikle kadın istihdamının çoğaltılması, kadının ekonomik gücünün artırılması, aile iş adaptesini sağlama gibi nedenlerle esnek çalışmanın gelebileceği ifade edilmiştir.

Çalışma saatleri programlarının farklı biçimlerde düzenlenebilmesi verimliliği önemli ölçüde etkileyen faktörlerden birisidir. Herkesin biyolojik zamanı, psikolojilerine ve gereksinimlerine göre farklılık göstermektedir. Bireylerin verimlilikleri de buna göre belirlenmektedir.

Örnekleri Türkiye’de henüz az olmakla beraber bazı kurumlar çalışanlarına çalışma saatlerini kendilerinin belirleyebilecekleri esnek çalışma saatleri uygulaması sunmaktadır. Ancak bu uygulamanın Türkiye’de daha fazla büyük şehirlerde özel sektörde uygulandığı göze çarpmaktadır.

Esnek çalışma saatleri uygulaması, Türkiye’de kamu idarelerinde çalışan memurlar açısından incelendiğinde uygulamanın çalışanlara daha fazla serbest zaman kazandırması, aile hayatlarının özel yaşamlarının kalitesinin yükselmesi ve çalışmaya başlama saatlerinin çalışanların verimli olduğu saatler esas alınarak belirlenmesinin çalışanlarda elde edilen

verimliliği artıracığı gerekçesiyle uygulanma gerekliliği göze çarpmaktadır. Bu konuda esnek çalışma yöntemleri yakın zamanda Türk kamu idarelerinde memurlara da getirilmeye çalışılmıştır.

Esnek çalışma saatleri uygulaması ile; trafik sorununa çözüm getirmek, kamu personelini daha verimli çalıştırmak, daha yüksek kapasite kullanımına olanak sağlamak, çalışanlara tercihleri ve gereksinimleri yönünde kullanacakları zamanı düzenleme fırsatı vermek, personel motivasyonunu artırmak ve kişilerin sosyal-ış yaşamlarında dengeyi sağlamak gibi kazanımlar elde edebileceği söylenebilir.

Tüm bu bilgiler ışığında yapılan çalışmada mevcut çalışma düzeni konusunda edinilen bulgular şunlardır;

- Kurumlarda çoğunlukla esnek çalışma saatleri sisteminin uygulanmadığı, çalışanların var olan çalışma saatlerinden memnun oldukları ortaya çıkmıştır. Bu doğrultuda zaten çalışanlardan esnek çalışma uygulamaları doğrultusunda bir talep ile karşılaşılmadığı ifade edilmiş ancak tüm bunlara rağmen daha fazla yönetici, şayet böyle bir sisteme geçilirse her kurumun özelliklerinin farklı olduğu dikkate alınarak uygulanacak esnek çalışma saatleri ile olumlu sonuçlar alınabileceği değerlendirilmesinde bulunmuştur.
- Mevcut çalışma düzenleri içerisinde katılımcıların genel olarak işe başlama saatleri, öğle arası saatleri, işten çıkış saatleri gibi konularda memnuniyet derecelerinin yüksek-olumlu olduğu görülmüştür. Kuruma gelir- gelmez çalışma isteği içinde olan personel erken saatlerde kendilerini daha verimli hissetmektedir.
- Katılımcıların mevcut çalışma düzenlerine ilişkin tutum ortalamaları analiz sonuçları da tanımlayıcı bulgular ile benzerlik göstererek çalışanların mesai saatlerinin, sosyalleşmelerine engel olmadığı tespit edilmiştir.

Esnek çalışma saatlerine geçilebilmesi açısından öne çıkan bulgular ise aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Esnek çalışma düzeni hakkında kadın ve erkek çalışanlar tutum farklılığı içindedir. Kadın çalışanlar erkek çalışanlara nazaran biraz daha yüksek bir ortalama ile esnek çalışma uygulamalarına olumlu yaklaşmaktadırlar.
- Çoğunlukla kamu personeli esnek çalışma kavramından haberdardır.
- Çalışanlar nezdinde esnek çalışma saatleri anlamının işgücü verimlilik artışı, aile dostu bir uygulama, motivasyon artışı, maliyet azaltıcı gibi yönleri ile olumlu algıya sahiptir.
- Esnek çalışma kavramı, çalışan ayrımında özellikle kadın çalışan ve engelli çalışan istihdamı sağlanmasında önemli bir unsurdur.
- Günlük esnek çalışma saatleri uygulamasının daha verimli bir yöntem olduğu düşünülmektedir.
- Annelik durumunda kadınlara daha fazla esneklik sağlanması kadınların iş hayatına katılımlarını artıracaktır.

Ancak tüm bunların yanında yine de daha fazla kamu personeli esneklik konusunda var olan belirsizlik, alışkanlıkların dışına çıkmakta yaşanan korku ya da toplum baskısı gibi sebeplerle eğer bir şans verilse dahi esnek çalışma şartlarını sağlayan bir iş için kurumlarından ayrılmayacaklarını ifade etmişlerdir.

Özetle çalışmanın özü olarak nitelendirip cevap aranan sorular bağlamında edinilen sonuçlar şunlardır:

- Çalışanlar, esnek çalışma saatleri kavramından haberdar olup, esnek çalışma kavramını; verimlilik artırıcı, motivasyon artırıcı, maliyet azaltıcı ve aile dostu uygulama gibi kavramlarla anlamlandırmışlardır.
- Kamu çalışanları mevcut düzenlerini mi, esnek çalışma düzenini mi tercih ettiği konusunda ise, esnek çalışma düzeninin tercih konusu olduğu özellikle kadın çalışanlar nezdinde bu

tercihin daha çok öne çıktığı anlaşılmakta ancak, çalışanların böylesi bir tercihi olsa dahi mevcut düzenlerinden de memnuniyetlerini ifade etmekte.

- Kamu çalışanları için esnek çalışma tercihinin cinsiyet açısından farklılık oluşturduğu anlaşılmaktadır. Kadın çalışanların erkeklere nazaran esnek çalışma saati uygulamalarını daha fazla tercih ettikleri ortalama değerlerden görülmektedir.

9 kamu kurum ve kuruluş yönetici ve 549 kamu personeli ile yapılan görüşmeler sonrasında, personelin ne gibi sorunlar ile çalıştıkları bu sorunların çalışma yaşamına nasıl yansıdığı ve sorunların esnek çalışma saat yöntemleri ile çözümlenip çözülmeyeceğinin ortaya konması amaçlansa da yoğunlukla kamu personeli ve yöneticiler esnek çalışma saatleri uygulamasının tüm olumlu yönlerine katılmalarına rağmen kurumlarında var olan durumdan memnun olduğu bulgusu edinilmiştir. Türkiye’de ekonomiyi ve sosyal kalkınmayı hızlandırmak için esnek çalışma saatleri konusunda Avrupa ülkeleri örneklerinin tekrar incelenip uygulamanın bir an evvel hayata geçirilmesi ile olumlu sonuçlar alınabilir.

Tüm çalışma sonucunda Türkiye açısından konu hakkında şu önerilerde bulunulabilir:

1. Kamu idarelerinde esnek çalışma saatlerinin etkin ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için ilk olarak yeni bir personel kanununa ihtiyaç vardır. Devlet Memurları Kanunu kendi içerisinde kamu personel rejimini barındırır da çok fazla yeterli değildir. Öncelikle genel yeni bir personel kanunu hazırlanmalıdır. Yeni Kanun da özellikle kamu personelinin güvencesini ön planda tutarak mutlaka esnekliğe ilişkin düzenlemelere de yer verilmelidir.
2. Esnek çalışma saatleri konusunda Türkiye’de Avrupa ülkeleri örneklerinin tekrar incelenip uygulama bir an evvel hayata geçirilmelidir.
3. Esnek çalışmayla ilgili yapılan çalıştay ve diğer bilimsel akademik etkinliklerde esnek çalışma saatlerine daha fazla yer verilip konu daha fazla ön plana çıkarılmalıdır.
4. DPB’lığı görevlilerinin bu konu hakkındaki diğer ülkelerdeki gözlemlerini toplayarak hükümete sık sık konu hakkında bildirimlerde bulunması gerekmektedir.
5. Esnek çalışma komisyonu DPB’nın yanında kamu tüzel kişiliği olan eş kıdemli bir birim olarak kurulmalı ve işlevleri, çalışma mevzuatı, personel yapısı genişletilmelidir.
6. Esnek çalışma konusunu aydınlatmak ve uygulanmasına yol göstermek amacıyla ilk adım olarak genelge çıkarılmalıdır. Ardından bu doğrultuda esnek çalışma genel yönetmeliği oluşturulmalıdır.
7. Esnek çalışma saatleri uygulanması konusunda personelin en çok korktuğu konulardan birisi olan iş güvencesi kavramına açıklık getirilmelidir ve personelin bu konuda var olan çekinceleri giderilmelidir.
8. Güvenceli esneklik yasal statüye kavuşturulmalıdır.
9. Esnek çalışma saatleri konusunda var olan belirsizlik giderilmelidir. *(Örneğin; araştırma esnasında Isparta İl Müftülüğü, Isparta İl Kütüphanesi ya da bazı sağlık ocaklarında esnek çalışma saatleri uygulaması vardır. Ancak bir düzen içerisinde genele uyarlanabilir.)*
10. Nadir de olsa esnek çalışma bazı kamu personeli tarafından kuralsızlık olarak algılanabildiğinden yöneticiler çalışma yer ve sürelerinin belirlenmesi konusunda adaleti sağlamak zorundadır.
11. Kamu idarelerinde esnek çalışmadan sorumlu birimler oluşturulmalı ve personelin çalışma saatleri belirlenirken personelin cinsiyeti, ailevi durumları, yaşı gibi kriterler göz önüne alınmalı ve bu şekilde verimli çalışma sağlanmalıdır.

12. Bu konuda yapılacak olan pilot uygulamalar sadece büyük şehirlerde değil orta ölçekli ya da küçük ölçekli şehirlerde de yapılmalıdır.
13. Çalışan personel, kamu idareleri tarafından bilgilendirilmelidir. 657 sayılı Kanunun süreklilik arz etmeyen bir uygulama olan 178. fazla mesai maddesi ile çok benzer yönler gösteren esnek çalışma saatleri uygulaması karıştırılmamalıdır. Maliyet açısından hem kurum hem de idare için çok daha fazla avantaj getirecek olan esnek mesai uygulaması ön plana çıkarılmalıdır.
14. Eğer esnek çalışma saatleri konusunda gerçek bir ilerleme kaydedilebilirse; her kamu personeli kendi iş pozisyonları ve yaşam tarzlarına göre esnek çalışma saat biçimini benimsedikten sonra bu seçim kamu kurumları tarafından analiz edilerek desteklenmelidir.
- Çalışma sonucunda var olan bulgular esnek çalışma saatlerinin Türkiye'nin gündeminde hep olacağını ve eğer kamu kurumlarında etkililik, verimlilik isteniyorsa da bunun hayata geçirilme gerekliliğini göstermektedir. Türkiye'de esnek çalışma saatleri konusunda yeni yeni araştırmalar göze çarpsa da güncel bir konu olması sebebi ile bundan sonra konu hakkında çalışmalar daha da artacaktır. Çalışmanın yeni yapılacak araştırmalara bir ön bilgi olacağı düşüncesi ile yukarıda yapılan araştırmalar sonucunda görülen mevcut duruma yönelik bazı öneriler getirilmiştir. Umudumuz çalışmanın konu hakkında yeni yapılacak olan çalışmalara küçükte olsa bir katkı sunabilmesidir.

KAYNAKÇA

- AKIN, A. - ULUKÖK, E. - ARAR, T. (2017). "İş-Yaşam Dengesi: Türkiye'de Yapılan Çalışmalara Yönelik Teorik Bir İnceleme", *AKÜ İİBF Dergisi*, 19(1): 113-124.
- ARSLAN, M. (2012). "İş-Aile ve Aile-İş Çatışmalarının Kadın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisi", *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3): 99-113.
- BAŞDOĞAN, T. (2015). Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- BAYKAL, B. (2014). "Çalışma Saatleri İş-Aile Çatışması Açısından Belirleyici midir? Erkek Çalışanlar Açısından Bir İnceleme", *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 5(2): 10-23.
- DOĞAN, A. - BOZKURT, S. - DEMİR, R. (2015). "Çalışanların Esnek Çalışmaya İlişkin Tutumlarını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Uluslar Arası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14: 375-398.
- EFEÖĞLU, İ. E.- ÖZGEN, H. (2007). "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(2): 237-254.
- KIREL, Ç. (1999). "Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlkesi", *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(2): 115-136.
- KUZULU, E. - KURTULDU, S. - ÖZKAN, V. G. (2013). "İş Yaşam Dengesi ve Yaşam Doyumu Üzerine Bir Araştırma", *Sakarya İktisat Dergisi*, 2(1).
- KÖRDEYE, K. M. - AYDINTAN, B. (2016). "Esnek Çalışma ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Profesyonelleri Üzerine Bir Uygulama", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(2): 277-292.

10. ŞAFAK, İ. (2014). Örgütlerde Esnek Çalışma Biçimlerine İlişkin Algının Çalışanların Bağlılık Düzeyleri Üzerine Etkileri ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
11. ÖZDEVECİOĞLU, M. - DORUK, Ç. N. (2009). “Organizasyonlarda İş-Aile ve Aile İş Çatışmalarının Çalışanların İş ve Yaşam Tatminleri Üzerindeki Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(7-12): 69-99.
12. ÖZEN, S. - UZUN, T. (2005).“İşyerinde Çalışanın Yaşadığı Çatışmanın Azaltılmasında Örgütün ve Ailenin Rolü: Polis Memurlarına Yönelik Bir Uygulama”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(3): 128-147.
13. TAŞLIYAN, M. - ENGİZEK, H. - GÜL, N. (2017). “Tükenmişlik, İş Tatmini ve Esnek Çalışma Saatleri: Çalışan Kadınlar Üzerine Bir Çalışma”, *Türk Bilim Araştırma Vakfı*, 10(2): 111-125.
14. TURGUT, T. (2011).“Çalışmaya Tutkunluk: İş Yüğü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş Aile Çatışması ile İlişkileri”, *Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(3-4): 155-179.
15. 694 s. KHK (2017), T.C. Resmi Gazete, 30165, 25.08.2017.